



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA - CEGE**

FERNANDO ANTONIO DE ABREU LAMOUNIER

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS GERENCIAIS ADOTADAS
EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO SIDERÚRGICO
E SEU IMPACTO NO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS GERENTES**

**Belo Horizonte
2010
Fernando Antonio de Abreu Lamounier**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS GERENCIAIS ADOTADAS
EM UMA ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE
E SEU IMPACTO NO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS GERENTES**

Monografia de pós-graduação apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica do Departamento de Ciências Administrativas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira

Nota do orientador: _____

Assinatura do orientador: _____

Data: _____



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização e Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) Fernando Antonio de Abreu Lamounier, REGISTRO N° 2009749337. No dia 03/03/2011, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "ANÁLISE DAS PRÁTICAS GERENCIAIS ADOTADAS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO SIDERÚRGICO E SEU IMPACTO NO NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS GERENTES", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Victor Natanael Schwetter Silveira, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

(APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03/03/2011.

Prof. Victor N. Schwetter Silveira
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

A todos aqueles que me apoiaram e acreditaram

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho, o meu verdadeiro reconhecimento:

À minha esposa Sheila e ao meu filho Samuel, pela compreensão e grande ajuda nesse momento de ausência.

Ao professor e orientador Dr. Vitor Natanael Schwetter Silveira, pela paciência, atenção e incentivo na realização deste trabalho.

Aos professores e a em especial a professora Dra. Janete Lara de Oliveira Bertucci pelos primeiros passos lá no projeto.

Aos funcionários da Pós-Graduação da Face/UFMG

Aos colegas da turma G31 pelos momentos tão agradáveis que me inspiraram a trabalhar este tema.

Aos gerentes que de uma forma muito solícita me ajudaram cedendo uma parte de seu tempo.

Sem dúvida nenhuma a Deus que de uma maneira sobrenatural esteve sempre renovando as forças, abrindo os caminhos e a disposição, abundantemente.

“E, caso não se consiga aprender a conseguir que as pessoas queiram,
nunca se poderá liderá-las”.

Cecília Whitaker Bergamini
(Liderança: administração do sentido)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas gerenciais e a sua relação com a satisfação dos gerentes de uma grande empresa do ramo siderúrgico do estado de Minas Gerais. Alguns autores utilizados para fundamentar o tema práticas gerenciais foram Bergamini (1994), Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972), Lima (1995), Caruso e Salovey (2007). Já para o tema satisfação profissional foram utilizadas as obras de autores como Sant'anna (2002), Sá (2000), dentre outros. A metodologia deste estudo envolveu um questionário anônimo de pesquisa com questões semi-estruturadas, num total de 11 questões relativas ao comportamento organizacional, mais especificamente sobre práticas gerenciais e satisfação no trabalho. Os sujeitos da pesquisa foram 5 gerentes departamentais, atuantes há mais de 18 meses no atual cargo e que estavam alocados nos departamentos financeiro, comercial e técnico de uma organização multinacional de grande porte do ramo siderúrgico. Os dados coletados foram gravados em equipamento digital e depois as respostas analisadas e correlacionadas de acordo com os objetivos aqui apresentados à luz do referencial bibliográfico pesquisado.

A partir daí utilizou-se os critérios de análise de pesquisa qualitativa para apresentar os dados do perfil da amostra entrevistada. Em seguida, realizou-se uma análise do conteúdo da entrevista para se verificar os resultados mais frequentes e, então, buscou-se descrever os resultados e fazer deduções para explicar a relação proposta no problema de pesquisa.

Com os resultados, este estudo permitiu constatar que a empresa pesquisada não possui um plano estruturado de cargos e salários e também não possui um programa de recrutamento evoluído. A prática gerencial consolidada pela empresa é a de recompensa financeira e o programa de treinamentos para os seus gerentes é bastante amplo e difundido.

Os gerentes possuem um bom relacionamento com as demais áreas e seus pares. O nível de satisfação dos gerentes é alto, principalmente pelo teor de responsabilidade e o poder de influência que possuem nas decisões estratégicas da

empresa. Independente da idade e do tempo de carreira, todos possuem aspirações de crescimento profissional.

Palavras-Chave: Práticas gerenciais, Satisfação no trabalho, Práticas de gestão de pessoas, Gerentes, Comportamento Organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA.....	16
3 JUSTIFICATIVA.....	17
4 OBJETIVOS.....	18
4.1 Objetivo Geral	18
4.2 Objetivos Específicos	18
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
6. METODOLOGIA	48
6.1 Caracterização do tipo de pesquisa	48
6.2 População e amostra da pesquisa	48
6.3 O instrumento de coleta de dados.....	48
6.4 A coleta dos dados.....	49
6.5 O tratamento dos dados.....	49
7. ANÁLISE DOS DADOS	51
7.1 Caracterização da empresa pesquisada	51
7.2 Perfil dos respondentes.....	51
7.3 Práticas gerenciais adotadas na empresa pesquisada	51
7.4 Práticas gerenciais adotadas pelos gerentes pesquisados.....	52
7.5 Nível de satisfação dos gerentes na empresa pesquisada	53
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
APÊNDICES	59
APÊNDICE A - Questionário da pesquisa.....	59

1 INTRODUÇÃO

O mundo competitivo, movido pelo grande sistema neocapitalista hoje representado pela globalização, praticamente padronizou os processos de produção e de ganho de capital. O antigo diferencial de cada produto, ainda que em alguns segmentos o *know how* continue muito bem protegido, gradativamente vem perdendo o lugar para a necessidade da criação humana.

A equalização dos meios de produção fez com que os elementos de competitividade não se restringissem unicamente ao produto final, mas aos agentes de criação aqui tomados como estratégicos: os empregados; e para que este diferencial se reflita na cadeia produtiva gerando o lucro necessário para a manutenção e condição da organização é que surge a necessidade de avaliarmos os níveis de satisfação dos empregados.

O homem necessita de satisfação para sua realização profissional. Segundo Bergamini (2008) a motivação é uma condição intrínseca do ser humano e tem vital importância para o desenvolvimento profissional do indivíduo e de sua produtividade. As organizações devem focar e porque não dizer, preocupar, com a satisfação de seu empregado a fim de manter os níveis de produtividade perto das metas traçadas, bem como evitar desligamentos indesejáveis de empregados em setores chaves.

Quando a pessoa se percebe obtendo os resultados de desempenho que desejava e sendo recompensada adequadamente em função destes resultados, torna-se mais satisfeita consigo própria e com a atividade que executa.

Esta satisfação é transferida para o trabalho e para a empresa, mantendo a sua capacidade produtiva e gerando comportamentos de compromisso, de qualidade, de melhoria no trabalho e de busca por auto-desenvolvimento profissional.

É importante frisar que apesar da tendência da automatização dos processos e do meteórico avanço do sistema de informação, sempre haverá a presença do ser humano, no caso o empregado, na cadeia produtiva o que implica em alteração nos

níveis de produção caso essa “peça” fundamental não trabalhe de acordo com os níveis de satisfação bem ajustados. A manutenção corrente da satisfação do empregado deve sempre estar em atuação, pois essa será responsável por mantê-lo motivado a desenvolver sua tarefa com eficácia garantindo o sucesso da organização, promovendo uma parceria “ganha-ganha” com benefícios renováveis continuamente para ambos os lados.

Especificamente no caso de empresas do ramo siderúrgico isso é mais evidente, em função das características históricas dessas empresas:

- a) do ponto de vista estrutural as organizações do ramo siderúrgico, em geral, apresentam (i) muitos níveis hierárquicos, sendo, tradicionalmente, estruturas verticalizadas, que se refletem nos padrões de comunicação e interação entre diferentes níveis organizacionais, diminuindo a permeabilidade e o fluxo de informações no interior da estrutura organizacional; (ii) há um elevado nível de especialização, com muita divisão do trabalho, tornando os empregados mais especializados em poucas tarefas; (iii) há um alto nível de padronização, segundo o qual a empresa define claramente os procedimentos que determinam a melhor forma de cumprir funções ou realizar as tarefas na empresa, gerando práticas mais habituais no trabalho; (iv) ocorre um elevado nível de formalização, produzindo muitos regulamentos e instruções, que são expressos em normas escritas em manuais, regimentos internos, normas, etc.; (v) há um alto nível de centralização, fazendo com que somente a cúpula diretiva da organização tenha maior autonomia para decidir e autorizar quaisquer ações e decisões, havendo menor autonomia para as pessoas em escalões médios e inferiores; (vi) ocorre um baixo nível de flexibilidade, fazendo com que a empresa tenha menor capacidade de adaptação para se ajustar ou se reestruturar em função de exigências de clientes, de oportunidades emergentes de negócios, de mudanças no processo produtivo, de aprendizagem de novas técnicas e tecnologias, de cumprimento de novas leis e regulamentações, de alterações de orientação mercadológica, de aprendizagem de novos comportamentos, etc.

b) do ponto de vista das práticas gerenciais, as organizações do ramo siderúrgico, em geral, (i) possuem baixa dependência das habilidades e saberes das pessoas e, por isso, (ii) utilizam cargos baseados em atividades e procedimentos repetitivos, estáveis, especializados e dependentes de comando superior do chefe, ao invés de cargos com autonomia e baseados em habilidades e competências múltiplas; (iii) valorizam práticas de remuneração fixa, baseada em aumentos crescentes e previsíveis no cargo do empregado pelo tempo de serviço, ao invés de práticas de remuneração flexível e variável, baseada no desempenho e contribuição individual do empregado; (iv) utilizam sistemas de promoção de carreira baseados no tempo de serviço do indivíduo e não pelo seu desenvolvimento e contribuição para os resultados do negócio; (v) valorizam a lealdade e comprometimento do empregado, ao invés de valorizar a qualificação continuada e as contribuições e participações do empregado; (vi) tendem a avaliar apenas desempenhos operacionais e alcance de metas anuais ao invés de avaliar o desempenho do indivíduo de forma ampla e considerar a sua capacidade em face da sua contribuição futura e em longo prazo para a empresa.

As técnicas tradicionais de motivação utilizadas, como a remuneração variável – provisão de 50% a 100% do salário dependendo do nível de produtividade, dentre outras extrínsecas ao empregado e que geralmente possuem cunho financeiro, possuem um efeito superficial, pois mantém o vínculo funcionário-empresa apenas em seu tempo de trabalho, não gerando o comprometimento esperado pela organização. Esta situação é facilmente passível de falha quando se imagina que as recompensas físicas proporcionam totalmente a satisfação e restringem a motivação profissional a fatores meramente financeiros.

O grande desafio hoje está na identificação clara dos fatores não motivacionais e como dirimi-los para dessa forma implantar um processo de treinamento motivacional em todos os níveis. É nesse momento que podemos introduzir a figura da líder.

A liderança hoje tem o papel principal de alinhar as premissas da organização com as realizações de cada membro da equipe. A tarefa de liderar hoje está basicamente voltada para a questão emocional e subjetiva do que cognitiva propriamente dita.

Os conceitos de equilíbrio e inteligência emocional mostram a tendência de que os líderes corporativos precisam mais do que nunca, motivarem em seus subordinados o desejo comum de alcançar os objetivos pertinentes e desejáveis a todos. Com isso podemos resumir enunciando Bergamini (1994).

Uma prática bastante utilizada pelas corporações é a recompensa financeira. Prêmios financeiros em formato de bônus, promoções de metas para aumento de comissões, participação em lucros e resultados ou participação dos empregados como pequenos acionistas como descreve Teixeira (1995). Essa prática se mostra em primeira instância bastante compensatória, pois pode vir de encontro a uma necessidade momentânea do empregado e promover a sua satisfação.

Algumas organizações, principalmente as ligadas à área de tecnologia promovem uma prática gerencial bastante voltada para o indivíduo, buscando desenvolver ao máximo a sua criatividade, onde o empregado possui flexibilidade e autonomia de escolha para o desenvolvimento de seu trabalho, desenvolvendo a sua criatividade através da liberdade. Essa prática demanda profissionais altamente qualificados e, sobretudo comprometidos com a empresa em que trabalham, além de um bom nível de maturidade profissional.

Empresas que estão sempre mudando ou estão em franca ascensão têm hoje utilizado a prática de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Essa prática visa motivar os empregados sempre através do incentivo ao crescimento, pois trabalha na deficiência de cada como relato de Cohen (2010). Essa prática gerencial é bastante aguda e requer da organização sempre um capital reservado para o custo dos treinamentos e cursos, provendo o reembolso das despesas ou verbas anuais pré-estabelecidas.

Os métodos de mensuração de desempenho no trabalho são utilizados para medir diretamente o grau de produtividade e demonstram tempo a tempo, o resultado de

um indivíduo em função da tarefa que realiza. Essa prática demonstra a aptidão do empregado com a atividade que desempenha e pode ser usada para localizar corretamente os perfis de funcionários em funções específicas otimizando a cadeia produtiva da organização seja ela qual for. Essa mensuração pode ser feita a partir de questionário ou de simples alcance das metas de produtividade no tempo estabelecido como descreve Cohen (2010) a respeito de uma grande empresa de tecnologia.

A segurança ou garantia de emprego praticada por empresas de diversos setores, visa um maior engajamento do funcionário a partir da sensação de estabilidade. Essa vertente foi muito praticada nas décadas de 70 e 80 do século passado conforme citado por Teixeira (1995).

Há ainda a prática de *feedback* empresarial. Consiste-se em geralmente, após uma avaliação, o alvo desta receber o resultado de sua conduta e da visão daqueles que o rodeiam. No estudo de caso citado por Teixeira (1995) o avaliado foi o gerente e os avaliadores os seus subordinados. Essa prática tem como objetivo informar ao gestor as suas deficiências e proficiências a partir de uma visão mais ampla.

A qualidade de vida no trabalho ou simplesmente como Sá (2000) abrevia QVT pode se dizer da prática gerencial que acumula diversas outras práticas tentando promover a satisfação do trabalhador em seu ambiente profissional. A QVT pode enunciar a combinação de diversas práticas gerenciais combinadas buscando oferecer satisfação no trabalho como Sá (2000) citando Honório (1998:35) descreve. Portanto as práticas citadas acima quando combinadas de acordo com as particularidades de cada organização podem promover a qualidade de vida no trabalho e consequentemente aumentando a produtividade.

Diversas práticas gerenciais foram aqui abordadas a fim de enriquecer o estudo realizado através dessa pesquisa. Identificar a partir de uma abordagem aos gerentes de uma grande organização, a prática gerencial ou práticas gerenciais por eles praticadas. O referencial teórico norteará a condução da pesquisa onde será utilizado o recurso do questionário e se possível somar mais dados através da

entrevista individual e presencial, com perguntas formuladas a partir do conhecimento adquirido dentro da bibliografia estudada.

2 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

A partir do cenário apresentado acima, e, também, a partir da vivência do autor deste estudo como profissional de uma grande organização siderúrgica situada em Minas Gerais, buscou-se compreender em que medida os gerentes dessa organização adotam práticas gerenciais voltadas para a gestão das pessoas sintonizadas com ações que valorizam o ser humano, que utilizam e desenvolvem o seu potencial e que se preocupam em gerar um ambiente de trabalho satisfatório e motivador.

Além do mais, este estudo buscou captar o nível de satisfação no trabalho desses indivíduos. Nesse sentido podemos identificar a relação das práticas gerenciais com a satisfação no trabalho.

Portanto, a questão de pesquisa aqui colocada envolve compreender em que medida as políticas de gestão de pessoal afetam práticas de gestão dos gerentes em uma grande organização e se relacionam com o seu nível de satisfação no trabalho.

3 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido se justifica por apresentar relevância do ponto de vista acadêmico, ao focar e buscar compreender as variáveis que envolvem a satisfação dos indivíduos no trabalho, assim como as práticas adotadas pelos gerentes de áreas de uma empresa de grande porte.

Além do mais, este estudo apresenta relevância por tentar identificar elementos organizacionais relacionados à satisfação no trabalho, buscando analisar e correlacionar as práticas gerenciais e os níveis de satisfação, contribuindo para a manutenção da capacidade produtiva e competitiva da empresa, além é da manutenção de seu capital intelectual.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Com relação ao objetivo geral do estudo, este envolveu analisar e compreender em que medida as práticas gerenciais voltadas para a gestão das pessoas em uma grande empresa são percebidas pelos gestores seniores, quais são as práticas utilizadas por esses com os seus subordinados e qual é o seu nível de satisfação no trabalho.

4.2 Objetivos Específicos

Quanto aos objetivos específicos, este estudo buscou:

- Identificar as práticas gerenciais utilizadas pelos gestores para condução de suas equipes;
- Identificar o nível de satisfação dos gerentes no trabalho;
- Identificar as práticas gerenciais da empresa com os gerentes.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

A intenção desse trabalho não é classificar ou inferir algum juízo de valor sobre as práticas de administração e chefia dos gerentes ou as empresas e sim discuti-las buscando o embasamento necessário para a realização da identificação de quais são as adotadas ou até mesmo identificar algum outro comportamento. As práticas de gerenciamento têm diferentes efeitos sobre os indivíduos, e mostram um retrato geral das organizações refletindo comportamentos diversos às políticas de RH.

A partir da “escola das relações humanas”, conforme descrito por Lima (1995), a psicologia e a sociologia passaram a ter um papel muito significativo dentro das empresas, gerando práticas de gerenciamento a partir das idéias de participação, de relações informais, de democratização das relações de trabalho, de amizade e de recompensa simbólica.

A partir dessas idéias muitas pesquisas foram desenvolvidas com a demonstração das políticas de RH acima citadas. Kurt Lewin demonstrou a eficácia da autoridade democrática junto com outros pesquisadores que foram na mesma direção tentando encontrar a maneira mais eficaz de motivar os empregados e administrar as organizações.

Podemos ainda enunciar outros autores segundo Lima (1995) citando Douglas McGregor autor da “Teoria Y”, R. Likert que propôs o “Sistema IV”, Frederick Herzberg que defendeu o “enriquecimento das funções” como a única maneira de motivar os trabalhadores, para embasarmos as práticas gerenciais contemporâneas, amplamente utilizadas pelas empresas ocidentais. Blake e Mouton em seus estudos concluíram que o gerente deve possuir a preocupação tanto com as pessoas quanto com as tarefas conforme a citação abaixo de Martins e Samuel (2007) sobre o trabalho desses autores:

“A máxima preocupação com a tarefa e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados, estimulando assim, a máxima

participação e interação entre seus subordinados na busca de objetivos comuns”.

Sabemos que as práticas de gestão de pessoas vêm mudando ao longo dos anos principalmente pelo avanço da tecnologia, o que obriga às organizações a criarem ou adaptarem as suas políticas de recursos humanos que já estão em andamento. Há autores que preconizam que nada mudou apenas se transformou adaptando de acordo com as necessidades de um mundo globalizado e neocapitalista como cita Lima (1995) citando Peters e Waterman (1983) que defendem essa afirmação.

Com a adaptação das políticas de RH por parte das organizações focando cada vez mais a inclusão da psicologia e da sociologia na gestão de pessoas, a vida do gerente pode refletir, a partir de suas práticas administrativas, o nível de fusão entre a sua vida pessoal e seu trabalho. Conforme citado por Lima (1995) o gerente pode introjetar em seu dia a dia as práticas gerenciais absorvidas de seu cotidiano profissional. Esse nível de abstração nos mostra que a atuação gerencial pode revelar uma estrutura psicológica sensivelmente frágil e baseada em valores ligados ao subjetivo emocional do indivíduo.

Muitos indivíduos no exercício de seus cargos de chefia acabam exercendo um papel idêntico ao relacionado pela organização, ou seja, absorvem completamente a sua ideologia. Por esse fato também enunciaremos nesse estudo não somente as práticas gerenciais de modo individual, mas também discutiremos as políticas de pessoal das organizações para entendermos melhor a prática individual de cada gerente.

O gerente acredita que a sua realização pessoal pode estar no trabalho assim como citado pelo estudo de Lima (1995). O gerente vê a perspectiva de sucesso e realização no seu crescimento profissional e na conquista de novos postos, sempre focando o topo de sua carreira. Esse pensamento é muitas vezes explorado pela organização, quando essa usa dessa motivação para encorajar seus comandantes a praticarem a motivação sobre seus subordinados, momento esse em que os interesses dos gestores se confundem com os interesses da empresa. Lima (1995).

É fato que essas aspirações podem não se concretizar e que o gerente intermediário, por exemplo, pode se conformar com sua posição e desistir de qualquer outra aspiração maior ainda segundo Lima (1995). É fato que o gerente como qualquer ser humano, está lidando o tempo todo com a possibilidade do erro e do fracasso. É fato também que em um determinado momento a sua vida profissional poderá não projetá-lo para o alvo almejado. Desta forma atitudes como as descritas por Lima (1995) de resignação não são surpreendentes visto que o gerente tem na alienação a forma de se defender das possíveis frustrações. Ao passar dos anos e dos degraus a figura da ascensão profissional vai se delineando e se mostrando como uma pirâmide com o vértice superior bem estreito.

As práticas gerenciais via de regra, visam garantir que a equipe comandada se transforme em um time forte e coeso capaz de sempre atingir as metas estipuladas pela organização e promoverem a ascensão profissional do seu chefe. Lima (1995) retrata que essa é a forma que o gerente utiliza para se despontar e ser notado, a fim de conseguir a promoção ao alvo almejado. Essa forma de gerir provoca em certos casos a indignação e atitudes incoerentes e anti-éticas por parte dos subordinados.

O gerente tem como atitude tentar antecipar conflitos e sempre promover a boa relação entre os seus comandados. Essa prática visa manter a equipe em harmonia e manter a boa reputação do comandante a fim de que esse possa construir a imagem ideal de gestor. Essa prática é citada por Lima (1995) e Teixeira (1995) corroborando outros autores na linha de pesquisa que revela que evitar grandes embates e discussões é uma grande ferramenta para manter ou pelo menos tentar, o caminho desimpedido para o topo da carreira.

O gerente se transforma numa espécie de porta-voz da organização. O discurso pode estar impregnado pela ideologia da organização conforme cita Lima (1995). A mudança de comportamento faz-se necessária e se torna latente quando esse procura "dar o exemplo" aos subordinados e demonstrar que seu padrão de conduta está de acordo com o exigido e que todos devem fazer o mesmo. Essa forma de conduta visa exemplificar aos subordinados que esse é o caminho para a ascensão profissional e serve como prática incentivadora.

Apesar de muitas vezes o gerente revelar seu claro interesse pelos cargos ainda mais altos, o mesmo evita embates diretos e corrosivos com os seus pares. Essa competição se dá em outro nível como descreve Lima (1995) citando Pagès et alii (1979), nível esse obscuro e não transparente. A competição entre os gerentes se dá então de uma forma velada, porém não difere do contexto de outras classes, já que o que está em jogo é o cargo almejado por todos os *players* dessa história.

Uma prática citada por Lima (1995) é a do comportamento instrumental. A partir desse comportamento, o gerente visa extrair o máximo de produtividade de seus subordinados. Essa forma de governança pode ser pautada pela compreensão pessoal de cada funcionário, pelos bons tratos, pela amizade extra-profissional, rejeição de práticas rudes e mal educadas. Essa prática deve possuir limites bem determinados, pois poderá haver uma transposição dessa linha tênue que separa a manipulação da real intenção profissional de crescimento.

Alguns gerentes podem aderir completamente à empresa a ponto de se fundirem com a ideologia organizacional e não se preocuparem consigo mesmo, com seus interesses pessoais, com sua vida particular e social, em nome de desenvolver o trabalho e sua carreira. Essa atitude não é praxe em todas as empresas. Essa forma de administração foi muito praticada durante os anos 80, no final do século passado, antes da nova perspectiva de gestão de recursos humanos como citado por Barbosa (2005).

Lima (1995) cita uma confusão de conceitos em seu trabalho em que o termo “fazer política” na verdade retrata atitudes manipuladoras dos gerentes daquela organização. A autora ainda cita A. Heller (1977) que diz que é necessário que as pessoas mantenham comportamentos éticos e morais em detrimento de argumentos generalistas. Eis a citação. A. Heller (1977) nos oferece uma excelente reflexão a este respeito quando afirma que:

“As relações sociais tomam-se tanto mais alienadas quanto mais estiverem carregadas de clichês, de papéis estereotipados e quanto mais reduzida estiver a consciência da responsabilidade

moral das ações entre os homens. Surge assim um mundo onde o argumento é 'isto é o que todos fazem' e deste argumento emerge um comportamento onde os papéis das pessoas são entendidos como 'regras do jogo'. Instaura-se, portanto, um comportamento humano, que sendo legítimo dentro do jogo — onde objetivamente não tem conseqüências — quando se difunde na esfera da vida real, é de um extremo absurdo”.

Desta forma a política não se mostrou como uma ação conciliadora e muitas vezes útil à organização e sim foi confundida com ações manipuladoras de cunho individual. Por expectativa e extrema ansiedade por promoção o indivíduo pode se tornar um participante de atos não compatíveis com padrões éticos profissionais conforme relatado por Lima (1995).

A seguir vamos citar por tópicos as principais características das políticas de recursos humanos adotadas pelas empresas segundo Lima (1995).

- Adoção de uma política de altos salários, recompensas econômicas conjugadas com recompensas simbólicas e, às vezes, participação do empregado nos lucros ou no capital como pequeno acionista. As recompensas simbólicas têm uma importância especial para essas empresas. A sua função é a de sustentar positivamente o comportamento e por isso devem ser “imprevisíveis e intermitentes” (Peters e Waterman). Estes autores ressaltam que nas empresas que adotam essas políticas é impressionante a quantidade de situações organizadas para oferecer medalhas, diplomas, etc., aos empregados. Segundo eles, essas empresas “procuram todas as desculpas possíveis para distribuir recompensas”.
- Possibilidade de carreira: adoção de uma política visando proporcionar aos empregados maiores oportunidades de promoções horizontais e verticais.
- Estabilidade de emprego e, algumas vezes, garantia de emprego até à aposentadoria para um certo número de empregados.

- Descentralização conjugada com técnicas de “governo à distância” (Pagés et alii). Adoção de medidas para assegurar a participação do pessoal nas decisões através de um sistema sutil de “autonomia controlada” (Pagés et alii). Segundo Peters e Waterman, as melhores empresas conciliam “flexibilidade e rigor”, sendo “ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas”. Elas exercem um “controle rigoroso sobre seu pessoal, permitindo ao mesmo tempo uma grande autonomia e favorecendo a iniciativa e a inovação”.

- Competição muito acentuada no mercado e entre colegas no interior da empresa. A competição entre colegas é habilmente combinada com a cooperação dentro de atividades de pequenos grupos (grupos semi-autônomos, círculos de controle de qualidade, etc.). A competição interna se baseia na tentativa de alcance de objetivos individuais, na valorização do sucesso individual e no incentivo à auto-superação. A pressão exercida pelos pares é considerada por Peters e Waterman como uma fonte de motivação mais eficaz que a autoridade do patrão. Estes mesmos autores preconizam a introdução do mercado no interior da empresa para aumentar a concorrência interna. A empresa deve, por exemplo, encorajar múltiplas abordagens do mesmo problema e organizar “duelos de performance” entre os grupos. Segundo Ehrenberg (1987), as empresas colocam as equipes em competição “como se elas fossem os empresários do seu próprio setor de atividade, com o objetivo de aumentar seu comprometimento com a empresa (...). A competição aparece como uma forma de regulação do comportamento, muito mais eficaz que a velha cenoura e o velho chicote”. Este autor acrescenta que a utopia dessa forma gerencial é inculcar nos empregados uma verdadeira mentalidade de empresário. Ouchi afirma que “o fato de pertencer a um grupo influencia mais nossas atitudes, nossas motivações e nosso comportamento do que qualquer outro fenômeno social. A opinião dos colegas é o que realmente importa... O fato de pertencer a um grupo influencia mais nosso comportamento do que todos os controles hierárquicos, os salários ou a promoção”. O presidente de uma dessas empresas concorda com Ouchi quando afirma que podemos “enganar o patrão”, mas “não podemos esconder nada aos nossos pares”.

- Adoção de medidas para aumentar o fluxo de informação, a conexão entre os

diversos departamentos e unidades. Criação de procedimentos para “estar à escuta do pessoal, especialmente para detectar indícios de insatisfação” (Peters e Waterman). Estes autores consideram que esta “comunicação intensa e informal exerce a função de um sistema de controle muito rigoroso”.

- Intellectualização das tarefas, notadamente nas empresas de ponta, onde as novas tecnologias são cada vez mais adotadas em todos os níveis da produção. Coriat e Terssac (1987) falam das indústrias de processo contínuo, por exemplo, onde a automação exige uma mobilização mental importante e onde os procedimentos de trabalho são variados e complexos. Além disso, para aumentar a produtividade, a empresa deve reabilitar o trabalho coletivo e, muitas vezes, enriquecer o trabalho individual. Segundo Messine (*op. cit.*), “para que os novos talentos do assalariado médio frutifiquem, torna-se indispensável dar-lhe ocasião de colocá-los em prática e, portanto, conceder-lhe um certo controle do processo e do produto”. Ele constata que se este controle é dificilmente acessível no plano individual, devido à complexidade tecnológica, ele torna-se acessível ao coletivo: a equipe dita semi-autônoma torna-se o “arquétipo das relações sociais de trabalho modernas”. Além disso, a “gestão sem estoque”, muito utilizada nessas empresas, “aproxima mais ainda as diferentes etapas do processo, o que exige que os trabalhadores saibam o que estão fazendo” (Messine).
- Mudança e renovação constantes e, conseqüentemente, uma grande exigência de flexibilidade e de capacidade de adaptação (especialmente nas empresas de ponta). Isto faz com que o pessoal sofra uma forte pressão para se adaptar continuamente e mostrar-se mais capaz de tomar iniciativa. Segundo Doray (*op. cit.*), “flexibilidade, mobilidade e expressividade são os significantes-chave da modernidade patronal”.
- Controle pela adesão e interiorização das regras, ao invés da imposição concreta de ordens e proibições. Estas últimas são substituídas, em grande parte, por normas e princípios. Para o presidente da IBM, todos os elementos tradicionais de controle estão ultrapassados “pela força da adesão do pessoal aos princípios de base da empresa e pela fidelidade com que cada um os aplica”

(citado por Peters e Waterman). Broda (1987) também constata uma mudança nas formas do patronato francês exercer o controle. Segundo ele, o novo patrão francês diz que não se pode mais dominar como antes, que não se deve mais impor a autoridade, mas fazer com que ela seja aceita. Para Burawoy (1985), atualmente “os trabalhadores devem ser persuadidos a cooperar. Seus interesses devem ser conciliados com os do capital. Os regimes despóticos dos primeiros anos do capitalismo, onde a coerção prevalecia sobre o consentimento, devem ser substituídos por regimes hegemônicos onde o consenso prevalece, mesmo que a coerção não seja completamente eliminada”. Segundo ele, “não é só que o recurso à coerção esteja limitado e regulamentado; a própria aplicação da disciplina e da punição torna-se objeto de consentimento”. Além disso, observa-se que o regulamento é, geralmente, apresentado com uma “cor positiva”: ele fala da qualidade, da inovação e evita tratar dos limites, das exigências ou das restrições.

- Tendência a eliminar o papel autoritário da hierarquia: o chefe dessas empresas tem por função interpretar as regras da organização e transmiti-las aos seus subordinados. O seu papel é mais de aconselhar, de motivar, do que de comandar. Ele torna-se, desta maneira, um “animador”. Segundo Archier e Sérieyx, o bom gerente é “aquele que escuta, que cria coesão e estimula, é aquele que anima”. O chefe torna-se “motor” ao invés de ser “freio”. Ele deve sempre adotar a atitude do “animador pedagogo” e não do “decididor autoritário”. Estes autores citam também as seis palavras-chave que resumem o papel do gerente de “terceiro tipo”: “escuta, diálogo, humildade, formação dos outros, animação e profissionalismo”. No entanto, o novo gerente deve saber combinar bem “atenção e dureza”, podendo mesmo ser “impiedoso” quando são violados os “valores primordiais” necessários ao atendimento da clientela, como por exemplo, uma qualidade sem falhas: como “bom pai”, ele se preocupa muito e exige muito (Peters e Waterman). O fato de que o quadro de dirigentes dessas empresas seja nitidamente menor do que o das empresas tradicionais revela também a mudança nos meios de controle. Este dado nos informa que o controle não repousa mais, especialmente, sobre a figura do chefe. Ele tornou-se mais despersonalizado, mais sutil, mais global, sendo, portanto, mais difícil de ser afrontado.

- Adoção de dispositivos visando a antecipação do conflito, especialmente, aqueles que tentam evitar a emergência do descontentamento, buscando satisfazer as reivindicações antes mesmo que elas se expressem. Observa-se também a tentativa de administrar as contradições inerentes a toda empresa capitalista, pela articulação de procedimentos que levam em conta as instâncias econômica, política, ideológica e psicológica. Nota-se, freqüentemente, a tentativa de mascarar estas contradições através da articulação de políticas ligadas a cada uma dessas instâncias.

- Os objetivos financeiros são prioritários, como, aliás, em toda empresa capitalista, mas desta vez estes objetivos são, mais do que nunca, estendidos aos indivíduos que são avaliados em função do potencial financeiro que representam e são motivados da mesma maneira (Pagés et alii, *op. cit.*). É interessante observar que esta prioridade não é jamais declarada abertamente, pois essas empresas (e seus ideólogos) evitam qualquer referência à importância dos resultados econômicos. Elas propõem outros objetivos como prioritários, como a qualidade, a eficiência, a iniciativa, a inovação, o bem-estar do empregado, etc., que parecem não ter relação imediata com os resultados econômicos da empresa. Segundo Peters e Waterman (1983), “a idéia de que o lucro é um derivado natural de uma coisa bem feita e não um fim em si mesmo é (...) quase universal”. Para Ouchi (1979), na empresa Z, o lucro não é considerado como um fim em si, nem como uma maneira de se inscrever no jogo da competição: “é antes de tudo uma recompensa para a empresa que continua a oferecer valores intactos aos seus clientes, a ajudar no desenvolvimento dos seus empregados, permitindo-lhes agir de maneira responsável, como verdadeiros cidadãos da empresa”. É interessante observar que este mesmo autor conclui suas considerações constatando que essas empresas são as mais lucrativas dentre as empresas americanas. A declaração de um empresário brasileiro, um dos pioneiros na adoção dessas políticas, sugere que se os objetivos econômicos forem admitidos, eles devem ser considerados como “socializados”, isto é, como trazendo benefícios para todos os participantes da empresa: “a empresa não pode ser apenas um instrumento de enriquecimento do seu proprietário. Ela tem uma função social muito mais

nobre... Na empresa onde sou presidente, adotamos há dez anos a política de participação nos lucros (...). Além disso, assumimos com nossos empregados um compromisso: o de investir nosso lucro na própria empresa, fazendo com que ela cresça e com ela seus trabalhadores” (Revista *Veja*, 19/09/90). Tenta-se, dessa forma, desviar a atenção dos empregados dos verdadeiros objetivos financeiros ou econômicos que a empresa tenta alcançar. No entanto, é interessante observar que nas reportagens, dirigidas especialmente à classe empresarial, desaparece este cuidado em não admitir abertamente os objetivos econômicos perseguidos pela empresa que adota essas políticas (...).

- Política de individualização e tentativa de evitar as reivindicações coletivas. A grande maioria dessas empresas tenta criar uma relação indivíduo/empresa e estabelecer medidas para individualizar as reivindicações, manifestando, ora uma atitude claramente hostil ao sindicato (empresas Z ou californianas), ora uma atitude de conciliação, na tentativa de integrá-lo aos seus objetivos (empresas “saturnianas”). Estas últimas colocam em prática uma política favorável ao sindicato por empresa, ou seja, o sindicato preocupado unicamente com os problemas de uma empresa específica deixando de lado as reivindicações de classe ou mesmo da categoria. Além disso, os dispositivos criados para favorecer a mobilidade vertical e horizontal tornam difícil a constituição de grupos estáveis, com uma dinâmica própria e suscetíveis de apresentar exigências ou reivindicações coletivas. A competição entre pares, a avaliação do mérito individual, o salário individualizado além da exigência de auto-superação favorecem, igualmente, esta individualização. Segundo Broda (1987), “ainda que a produção esteja cada vez mais socializada e utilize processos coletivos de trabalho cada vez mais complexos, as técnicas de gestão dos homens, apesar de reconhecerem esta dimensão coletiva se orientam atualmente para uma individualização crescente das relações sociais, cujo melhor exemplo é a individualização do salário”. Este mesmo autor cita um instituto patronal francês que preconiza “relações sociais individualizadas” graças à descentralização das responsabilidades e ao papel da gerência, “através da qual podemos estabelecer relações diretas com o pessoal, evitando e marginalizando a mediação dos sindicatos”. Ouchi (1979) explicita a posição adotada pelas empresas Z em relação aos sindicatos: uma empresa “que passa

de um estilo autocrático a um estilo democrático deve absolutamente ganhar a confiança dos seus empregados que terão, assim, menos necessidade da proteção dos sindicatos”. Finalmente, vale a pena citar aqui um pesquisador de um centro de estudos sobre comportamento industrial na França, que justifica esta política de individualização de uma maneira bastante esclarecedora: ele diz que, nas novas formas de gerenciamento, a reunião deve ser excepcional, pois “gerenciar um grupo é perigoso. É melhor gerenciar cada membro da equipe frente a frente” (citado na revista *Autrement*, n. 86, janeiro de 1987).

- Redução drástica do número de experts: a grande mobilidade presente nessas empresas permite a cada um exercer um grande número de funções diferentes e desta maneira tornar-se um especialista na empresa onde trabalha e não somente numa função ou tarefa específica. Ouchi (1979) aborda esta questão dizendo que “os homens cuja carreira se faz inteiramente numa única especialidade terão tendência a se dedicar mais a esta especialidade do que à empresa como um todo”.

- Utilização de conceitos das ciências humanas: as novas formas de gerenciamento querem ser vistas como “científicas”, deixando “de ser um campo de amadores”. Os autores que fazem sua apologia falam constantemente de “procedimentos científicos” e utilizam referências teóricas das ciências humanas. Broda (1987) ressalta que “não é à toa que essas escolas de gestores tenham uma certa concepção de trabalhador (que rompe na aparência com o taylorismo), como ser total, debruçando-se sobre ele com benevolência e inspirando-se em teorias psicológicas que se referem cada vez mais ao campo de uma certa leitura americana da psicanálise”. J. Palmade (1987) considera que não se trata “de uma nova teoria, como pretendem seus autores, mas sim de uma ideologia, cujas razões que suscitam a adesão deveriam ser elucidadas”. E completa sua reflexão dizendo que, “neste jogo entre teoria e ideologia, a utilização das ciências humanas não é neutra. Ela parece ser consequência de uma deformação de sentido realizada pela sua tecnocratização”(…)

- Valorização do consenso: para evitar os conflitos e melhor administrar as contradições, essas novas políticas tentam sempre construir uma “comunidade

de trabalho” consensual, além de alcançar a completa adesão dos trabalhadores aos princípios, valores e objetivos da organização. Elas tentam elaborar um “projeto de empresa” e favorecer a “sinergia” dos indivíduos. Observa-se uma preocupação evidente com a evitação de discordâncias abertas, através da tentativa de criar um universo mais homogêneo possível. Assim, as preferências individuais devem ceder lugar ao consenso maior possível. Para isto, essas empresas contam com a ação da ideologia que tem sempre o papel de conferir ao seu projeto um caráter coletivo. Elas se preocupam, cada vez mais, com o controle da incerteza, com a gestão das contradições e dos paradoxos que são negados “pela promessa de uma harmonia organizacional triunfante” (J. Palmade, 1987). Ouchi (1979) ilustra bem este aspecto quando diz que as “empresas Z” alcançaram uma homogeneidade muito grande na sua cultura interna. Ele considera correto considerá-las como “clônicas” pois os indivíduos tentam, “naturalmente”, fazer o que corresponde ao bem comum. No entanto, é este mesmo autor que enumera os problemas acarretados por esta homogeneidade: “uma certa xenofobia, uma rejeição de toda forma de heterogeneidade, o desenvolvimento de uma cultura opressiva e uma tendência a ser racista e sexista”. Por fim, ele descreve a alta direção destas empresas como “sadia, masculina, branca e burguesa”. Esta busca de homogeneidade visa, especialmente, evitar as conseqüências de um sistema de controle demasiadamente explícito.

- Substituição da programação pela estratégia, devido à complexidade e incerteza do meio ambiente. O comportamento estratégico generaliza-se entre os empregados, especialmente entre os gerentes. Além disso, essas estratégias devem ser elaboradas em curto prazo e os empregados (agora estrategistas) devem adaptar continuamente seus conhecimentos “nos domínios mais variados e mais pertinentes para a empresa num instante t” (Enriquez, 1989).
- A grande importância dada à formação representa um ponto-chave nessas políticas. O conteúdo da formação foi adaptado à exigência de enfrentar um ambiente hipercomplexo, que muda constantemente, e um mercado cada vez mais competitivo. Segundo Gaudemar, a entrada da educação no domínio da definição de empregos “é um sinal de que a estrutura social modificou-se

profundamente e que o aparelho produtivo requer doravante um certo número de competências técnicas indispensáveis". Além disso, constata-se atualmente, o desenvolvimento de métodos de formação para gerentes muito próximos dos empregados pelas organizações militares. São os "estágios de sobrevivência" ou de "aventura" que têm por objetivo levar o indivíduo a descobrir em si mesmo competências e qualidades que ele ignorava. As empresas começam a exigir que seus empregados sejam "guerreiros", "vencedores", "esportistas", "matadores frios" (Enriquez, 1989). Uma revista brasileira publicou uma matéria a este respeito, citando o exemplo de uma empresa brasileira que propôs a seus vendedores uma "brincadeira" realizada em campo aberto e que simula uma guerra de verdade. Segundo o autor da reportagem, "foi o início de uma estratégia para elevar o moral de sua tropa de funcionários e sair em busca de novas fatias de mercado" (Revista *Veja*, 18/11/92). Observa-se que essas empresas querem desenvolver nas pessoas, através deste tipo de treinamento, o gosto pela batalha e pelo risco. É importante ressaltar também que todo este investimento na formação de pessoal está estreitamente relacionado com a política de estabilidade de emprego. Segundo Ouchi (1979), a natureza complexa do trabalho exige uma boa dose de aprendizagem e as empresas "querem, conseqüentemente, reter seu pessoal já que investiram na sua formação (...)". Uma declaração do presidente da Daimler Benz, uma das maiores empresas alemãs, nos ajuda a compreender o que está por trás de todo este cuidado com a formação do pessoal, manifestado pelas empresas ultimamente: "é necessário investir na formação profissional. Todos sabem que um trabalhador culto e esclarecido é mil vezes mais produtivo que um escravo" (Revista *Veja*, 21/11/90).

- Tentativa de síntese dos modelos japonês e americano de gestão de pessoal. A maior parte dessas empresas tenta esta síntese e quer imprimir o espírito de equipe (à moda japonesa), reforçando, simultaneamente, o esforço individual e o sucesso pessoal (que corresponderia ao estilo americano). Como estas duas culturas são extremamente diferentes, certos autores se interrogam sobre as possibilidades de sucesso de um tal casamento (Enriquez, 1989 e A. Jacob, 1987) enquanto outros defendem abertamente sua viabilidade (Ouchi, 1979, Peters/Waterman, 1983 e Archier e Sérieyx, 1984). Ouchi, por exemplo, define

seu “modelo Z” como “uma simbiose cultural dinâmica nipo-americana”.

- Exigência de qualidade total (defeito zero) dos produtos e dos serviços. Tal exigência decorre, notadamente, da presença de um mercado fortemente competitivo que ameaça cada vez mais a sobrevivência das empresas. Estas são obrigadas a conquistar novos mercados, estender seu domínio, aumentar cada vez mais seu poderio e, se possível, eliminar seus concorrentes. Esta é uma situação comparável a um verdadeiro combate e isto pode ser percebido pelos termos empregados, freqüentemente, pelos autores que preconizam essas políticas. Archier e Sérieyx (1984) ilustram bem este aspecto quando dizem que estas empresas sabem identificar e ganhar as “batalhas internas” da participação e da adesão do pessoal, e as “batalhas externas” da concorrência e do progresso tecnológico”. Peters e Waterman (1983) também nos oferecem uma ilustração do que seria essa extrema exigência de qualidade, condição *sine qua non* para enfrentar a concorrência, quando afirmam que “apesar de ser teoricamente impossível alcançar os 100%, a empresa deve agir como se o menor fracasso fosse intolerável”.

- Reconhecimento da existência do outro: ao contrário das estruturas burocráticas e tecnocráticas, estas empresas reconhecem a existência das pessoas e, para isso, é preciso dar-lhes a impressão de serem respeitadas, de serem valorizadas. “O outro é uma peça fundamental da gerência estratégica participativa (...), pois a empresa precisa das capacidades e da integração de todos seus membros (por mais obscuros que sejam eles) para sua sobrevivência ou seu crescimento” (Enriquez, 1989). Ehrenberg fala também do que considera como uma “polarização sobre o fator humano”. Segundo ele, o homem é “cada vez mais considerado nos meios patronais, como a chave do sucesso das empresas em todos os planos: em matéria de produtividade, de relações com os clientes, de qualidade dos produtos (defeito zero), etc”. E finaliza dizendo que toda a literatura sobre as novas formas de gerência celebra “a primazia do homem”. Broda (1987) fala de uma mobilização do potencial humano nessas empresas que se faz “cada vez mais na ótica dos ganhos de produtividade, da economia de capital constante, da concretização das capacidades dos trabalhadores, da fluidez das relações sociais. Os gerentes se dão conta de que a gestão da

saúde organizacional das empresas é uma necessidade ao mesmo tempo econômica e social: ela é a garantia da estabilidade social, mas também da produtividade e, portanto da competitividade". É isto que, segundo ele, formaliza a escola de desenvolvimento dos recursos humanos (DRH) quando insiste sobre a importância do fator humano, verdadeira fonte de produtividade inexplorada: "através do DRH, a gerência procura capitalizar a inteligência, a educação, os sentimentos dos empregados, da mesma forma que suas capacidades puramente físicas". Através do discurso dos autores da "empresa de terceiro tipo" este aspecto fica evidente: "É preciso mobilizar a cada dia as mulheres e homens da empresa, sua inteligência, sua imaginação, seu coração, seu espírito crítico, seu gosto pelo jogo, pelo sonho, pela qualidade, seu talento criador, de comunicação, de observação, em resumo, sua riqueza e sua diversidade; somente esta mobilização poderá permitir a vitória num combate industrial, que será cada vez mais áspero".

Fica evidente que este reconhecimento do outro faz parte das estratégias adotadas pela empresa e tem por objetivo primordial a absorção máxima das energias e dos talentos dos indivíduos. Peters e Waterman (1983) ilustram também este ponto ao reconhecerem que essas empresas "têm uma capacidade fora do comum de obter resultados extraordinários de gente comum. Estes autores fazem uma exortação cujo conteúdo revela qual o verdadeiro motivo desta preocupação extrema com o pessoal revelada por essas empresas: "Trate as pessoas como adultas. Trate-as como associadas. Trate-as com respeito. Considere as pessoas — e não os investimentos e a mecanização — como a fonte primordial de ganhos de produtividade".

Neste mesmo livro, encontramos uma declaração do presidente da IBM, igualmente esclarecedora: "Nossa insistência sobre as relações humanas não é motivada pelo altruísmo, mas pela simples convicção de que se respeitarmos nossos empregados e soubermos ajudá-los a respeitar a si mesmos, é a empresa que ganhará mais com isto".

- Utilização de modelos heróicos para favorecer "a assimilação da promessa de uma recompensa imaginária a uma recompensa real" (Palmade, 1987). Essas

empresas difundem histórias e mitos que contêm valores considerados como guias. Todos estes elementos são considerados como a base da cultura da empresa e fazem parte do seu sistema de controle. Ehrenberg (1987) fala de um dos “heróis da empresa”, o patrão de hoje, que representa na sua opinião um dos mitos cultivados pela empresa atual. Segundo ele, este patrão troca a legitimidade da herança pela meritocracia. “Mesmo se é bem nascido, ele não aparece como um herdeiro, um notável. Ele se desprende de toda filiação e rejeita a tradição”.

- Tentativa de reduzir o ciclo: percepção de uma nova necessidade — estudo do produto — resposta — fabricação do produto — encaminhamento do produto até o cliente. Isto acarreta a adoção de procedimentos especiais não somente em relação ao processo de trabalho, mas também em relação ao pessoal: escuta constante de sugestões e de críticas, flexibilidade dos horários, delegação de responsabilidades, grande intensidade de comunicação, encorajamento dos inovadores, flexibilidade da hierarquia.

- Tentativa de criar uma relação de confiança com o pessoal. Para isto, essas empresas diminuem os dispositivos tradicionais de controle: eliminam, por exemplo, os relógios de ponto e introduzem horários mais flexíveis. Uma outra política muito comum é a de “portas abertas” que permite ao empregado falar com seus superiores sem a autorização das chefias intermediárias. Um procedimento muito freqüente nessas empresas, e que também faz parte dessa tentativa de inspirar confiança nos empregados, concerne à exigência de relações menos convencionais entre pares ou entre subordinado e superior hierárquico. Tenta-se incentivar um tratamento menos formal e evita-se, sistematicamente, qualquer evocação de títulos ou de diplomas. É importante ressaltar que esta medida tem também por objetivo criar uma atmosfera de igualdade. Além disso, a redução do formalismo assume formas diversas, como as instalações despojadas, as portas abertas, menos paredes e menos escritórios. Ouchi (1979) assimila bem o objetivo dessa política quando diz que a confiança caminha junto com a produtividade e que “capitalismo e confiança não são necessariamente incompatíveis”.

- Emergência de uma linguagem particular: na explicitação destas políticas encontramos com frequência as mesmas expressões: “espírito de família”, “portas abertas”, “qualidade total”, “defeito zero”, etc. Por outro lado, certas palavras são evitadas: operário e empregado são substituídos por “membro da tripulação”, “funcionário”, “associado”, “colaborador” ou, até mesmo, “parceiro”. Peters e Waterman (1983) observam (e desta vez não podemos discordar) que, nesta linguagem, “sob vários aspectos, a forma precede o conteúdo”. E constatam, a este respeito, que quando certos empregados começam a falar da “filosofia da empresa”, eles tendem a vivê-la, “ainda que, de início, estas palavras careçam de sentido”.

- Tentativa de criar uma comunidade global e de tornar a empresa algo mais do que um simples local de trabalho. Algumas dessas empresas criam “organizações esportivas”, “clubes de viagem” ou até mesmo “corais”. Seus dirigentes anunciam sua intenção de preencher o vazio deixado pelas instituições tradicionais (como a igreja, a família ou a escola) e de criar uma “instituição-mãe conservando, ao mesmo tempo, o espírito de empresa”. Gaudemar (1980) observa que, hoje, o capital deve “reconquistar todo o espaço social do qual o movimento precedente teve tendência a separar. Se nas suas origens a fábrica sai do corpo social, tende a se separar deste espaço para elaborar suas próprias regras de funcionamento, ela deve, agora, reintegrá-lo para dominá-lo mais do que nunca”. Ouchi (1979) defende a inclusão global do indivíduo no local de trabalho, recusando o argumento, segundo o qual a inclusão parcial é mais favorável ao equilíbrio psíquico.

- O controle é o elemento central dessas novas políticas, representando o aspecto que as diferencia, fundamentalmente, das políticas tradicionais. Ele é exercido, especialmente, através dos seguintes dispositivos:
 - a atenção dada ao cliente e a concentração sobre o exterior, consideradas como “a via mais rigorosa da autodisciplina”;
 - a pressão exercida pelos pares definida como o mais rigoroso dispositivo de controle;
 - o tamanho reduzido das divisões que facilita sua gestão;

- a autonomia outorgada, considerada como produto da disciplina. O trabalhador tem a permissão de usufruir da sua liberdade de uma maneira que corresponda aos objetivos da empresa. Não podemos nos esquecer que este modo de agir, mais permissivo, pode engajar mais fortemente a responsabilidade dos indivíduos;
- os fundamentos éticos, como a valorização do trabalho, considerado como um dever em relação à comunidade;
- a individualização dos salários e dos assalariados;
- a tentativa de criar o consenso e um ambiente homogêneo (valores, regras e princípios compartilhados);
- o autocontrole que substitui a coerção;
- a conjugação da exigência e da precisão com a flexibilidade;
- a conjugação de dispositivos de controle implícitos com outros explícitos (como a avaliação e o estabelecimento de objetivos).

Segundo Lima (1995) essas novas políticas falam de participação, de iniciativa, de inovação e de maior liberdade conjugada com as novas responsabilidades que o indivíduo assume na organização. Mas elas falam, ao mesmo tempo, de conformidade às normas, de consenso, de adesão ao projeto proposto pela empresa. O homem que trabalha é colocado no centro das atenções e fala-se de respeito, de dignidade, de confiança, de franqueza ou, até mesmo, de intimidade e transparência. Mas, ao mesmo tempo, é ressaltada a importância de se investir no “capital humano”. Elas preconizam sempre a necessidade de se estabelecer uma rede de comunicação intensa na empresa (...).

As práticas extraídas do estudo de Lima (1995), com alto teor de cunho crítico, fundamentam algumas práticas gerenciais adotadas no ocidente a partir da implementação do sistema de qualidade total nas organizações. Essas práticas hoje vêm passando por mais transformações pelo motivo crucial de avanço e mudança tecnológica. As empresas de desenvolvimento de software e tecnologia digital hoje tem implementado novos modelos de gestão, priorizando a criatividade e o desenvolvimento do produto a partir da liberdade e autonomia de seus empregados. Como relatado pela revista Época (21/08/2010) os novos rumos da gestão de

pessoal, pelo menos para as empresas de tecnologia, se fundamentam no desenvolvimento científico e de novos produtos, requerendo de seus empregados um alto grau de formação – doutorado – e produtividade.

O gestor pode considerar em algum momento que sua prática está inadequada com a situação ou com a organização para que trabalhe e demovê-la de seu comportamento ou por outro lado pode constatar que tal prática está coerente com a sua administração e adaptá-la ainda mais ao seu perfil de comando. É nesse momento que as práticas ou ações gerenciais tomam forma e se tornam a ferramenta de comando do responsável gerencial, indo de encontro ao interesse da organização. Essas práticas podem ser as mais diversas e serão utilizadas, sem dúvida, de acordo com o ambiente e a organização em que cada um está envolvido.

As práticas gerenciais demonstram como os gerentes podem recorrer a diversos artifícios bem como as próprias organizações, a fim de conduzirem os trabalhadores a um nível de produtividade esperado. Há que se ressaltar que os gerentes também são conduzidos pelo sistema gerencial da organização denotando um papel de intermediador, como cita Lima (1995) entre as classes de trabalhadores mais caracterizados como operários e a alta gerência, caracterizada pelos diretores, CEO ou *chairman*.

Em setores mais conservadores como o da indústria de base, há uma difusão muito grande da prática de recompensa financeira. Essa prática se dá geralmente pela participação nos lucros e resultados ou ainda pela participação acionária dos empregados dessas organizações como descrito por Teixeira (1995). Essa prática se dá através do levantamento dos lucros e resultados da organização e pode ter sua partilha de maneira distinta dependendo do cargo que cada indivíduo ocupa. Para cargos de maior grau dentro da hierarquia global da organização, podem ser pagos prêmios maiores aumentando o índice de participação financeiro. Via de regra os executivos possuem um grau de participação bem maior que o restante dos empregados.

Há uma prática de gestão de pessoas hoje bastante enunciada, a liderança. Muitos conceitos têm surgido sem serem claramente definidos e retratando as reais

condições daqueles que a exercem. Uma simples definição, utilizada apenas para nortear o processo de pesquisa e análise, é a extraída da obra de TANNENBAUM *et alii* (1972) que diz: Influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio de processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas especificadas.

A liderança é exercida com base em componentes chaves que podemos considerar como alicerces para sustentação de um perfil básico de liderança.

O primeiro alicerce a influência interpessoal é considerada por alguns autores a essência da liderança, pois dela, a partir da comunicação é que partem as direções para o alcance das metas e objetivos de uma tarefa ou serviço. BERGAMINI (1986).

Outro componente que pode ser citado é a situação. A situação pode ser denotada como uma série de atividades em que o grupo está empenhado que se fazem necessárias para o alcance de um objetivo. Este componente é usado nos estudos científicos para medir a reação do líder em momentos chaves, ou seja, em uma determinada situação. Esta análise é bastante utilizada para analisar as reações do influenciador e dos influenciados nas fases do processo de elaboração. O influenciador pode manipular intencionalmente a situação (ambiente) em um símbolo de comunicação aos influenciados, a fim de criar um ambiente propício para o alcance do objetivo.

O processo de comunicação reflete a influência interpessoal de maneira concreta. Por este componente o líder demonstra aos influenciados o que ele deseja e quais são as suas aspirações para conquistar o objetivo e alcançar a meta. O líder para ser eficaz deve comunicar de forma a influenciar as atitudes do grupo, equipe ou influenciados e modificá-las para que todos caminhem em direção a meta. A expressão desta maneira de influência hoje é tratada como motivação. BERGAMINI (2006).

Já foi dito acima sobre a necessidade de alcançar as metas. O líder usa de influência para conseguir, às vezes inconscientemente, chegar a uma meta ou metas desejadas. Para isso a componente chave liderança para a consecução de

metas deve ser citada. Segundo TANNENBAUM *et alii* (1972) há quatro metas que norteiam o líder na sua relação de influência para alcançar os seus objetivos.

As metas organizacionais são propósitos racionalmente criados e que cabe ao líder conduzir o indivíduo ou a equipe a alcançá-la. Como metas organizacionais são pouco motivadoras para o grupo de colaboradores, é necessário que o líder empregue outros induzimentos para alcançá-las e ao mesmo tempo satisfaça algumas de suas necessidades.

As metas de grupo são as que se originam do interesse comum de todos a partir da interação de seus membros. Neste caso o papel do líder é influenciá-los para facilitar a consecução de suas próprias metas.

As metas pessoais do seguidor ou colaborador devem trabalhadas pelo líder para que influencie o liderado de um modo que este consiga alcançar as suas metas pessoais que ele mesmo sozinho não conseguiria, promovendo o bem estar e a satisfação do seguidor.

As metas pessoais do líder refletem a utilização de sua influência para conseguir atingir os seus objetivos intrínsecos para a satisfação de suas necessidades. É fato que muitas vezes esta ação é deliberada, ou seja, conscientemente. Porém também é fato que essas ações acontecem a partir de uma ação inconsciente a qual os indivíduos não têm controle. Para o estudo não vamos nos deter na análise de ações provenientes do inconsciente mesmo porque os métodos operacionais para definirmos os propósitos ocultos não são objetos dessa pesquisa, caindo no campo estrito da psicanálise e terapêutico que não serão aqui abordados.

A dinâmica da liderança é o processo onde se dá a percepção da interação entre líder e subordinados (ou liderados). Essa interação depende da personalidade do líder em relação à personalidade dos liderados e as características de situação. Estes fatores combinados que formam o processo de liderança são analisados em uma breve abordagem das características componentes desta dinâmica, não obstante aprofundarmos mais neste ponto a posteriori durante a produção da pesquisa.

A capacidade perceptual do líder segundo TANNENBAUM (1972) está relacionada com o potencial que este possui para reagir a uma variedade de estímulos externos. A capacidade que o líder possui de analisar os estímulos situacionais externos e de seus subordinados e a partir destes tentar influenciar é que determinará a sua flexibilidade perceptual, ou seja, a sua capacidade de percepções.

A personalidade do líder composta por necessidade, capacidades perceptuais e capacidades de ação formam a base para o estudo das ações do líder. A necessidade parte dos objetivos a serem alcançados por parte do líder. Ele usa a sua influencia para o alcance das metas de acordo com as suas necessidades sejam corporativas ou individuais. A capacidade perceptual e de ação são análogas à inteligência e a estabilidade emocional. A primeira é a capacidade de reagir a um estímulo externo e a capacidade de ação é a capacidade de reação a uma variedade de condições. TANNENBAUM (1972). A inteligência eficaz ou emocional pode não corresponder à demonstrada em algum teste ou avaliação. O tema inteligência emocional será analisado mais a frente.

Outra componente da eficácia da liderança após o personalidade é a flexibilidade perceptual. Esta é o potencial cognitivo que o líder possui para tomar conscientemente noção da amplitude de estímulos a que ele está submetido. Isso não quer dizer que todos os estímulos passados pelo seguidor serão exatamente correspondentes aos absorvidos pelo líder, mas pelos seus recursos de personalidade poderá ter a necessária flexibilidade operacional.

A relevância julgada pelo líder e a relevância real compõem outro fator para a composição da dinâmica da liderança. Ela é obtida a partir da análise do líder de um estímulo e sua correlação com a meta. É fato que o seu conceito de relevância e irrelevância não reflete a percepção do estimulador, mas é esta a capacidade de avaliar o momento para o líder. Esta capacidade deriva do estimulado não disponibilizar toda a sua percepção aos fatos mesmo porque a sua inteligência está sujeita a fatores emocionais que o movem a selecionar e mensurar mesmo que inconscientemente a relevância de cada estímulo.

Após o líder classificar o estímulo como relevante ou irrelevante surge a necessidade de confirmar se foi correta ou incorreta a sua classificação. As percepções classificadas com realidade segundo Tannenbaum (1972) são classificadas como sensitivas ou corretas e as que não concordam com a realidade são classificadas como insensitivas. Essa sensibilidade social não possui tipos classificados ou detalhados para efeito de conceituação exata. O texto não dará tratamento detalhado a este ponto, mas podemos citar de maneira geral sensibilidades sociais que vão desde a sensibilidade interpessoal em relação a indivíduos, passando pela sensibilidade cultural e fechando com a sensibilidade pessoal, onde o líder como indivíduo, passa a ter o discernimento de si próprio.

O mapa psicológico é alcançado quando o líder completa a estrutura cognitiva perceptual do seguidor e da situação. O líder avalia o seguidor e a situação e ao fazê-lo estabelece um conceito mental de suas barreiras e facilitadores que o norteiam sobre seu comportamento de liderança e o nível que deseja alcançar.

A escolha de liderança passa pela avaliação das etapas e dos modelos ou estilos de liderança que podem existir. Estes modelos foram pesquisados e sua escala parte do líder que tudo resolve ao líder que deixa a decisão por conta do grupo dentro dos limites pré-definidos pelo superior. Não há uma fórmula para a escolha. A tese desenvolvida é de que o bom líder pode ser direcionado pela mescla entre a concernência e a rigidez a partir de suas percepções da situação, ambiente e subordinados proporcionando a correta ação em uma determinada ocasião.

O conceito de liderança foi apresentado e com ele as principais características da dinâmica da liderança. Os componentes da situação formam junto com o líder o ambiente ou situação onde a perceptibilidade ou sensibilidade social são as ferramentas intrínsecas ao líder como indivíduo que o permitem identificar o que se passa e de acordo com sua análise tomar o caminho em direção a meta. Mas como essas percepções evoluem psicologicamente e se desenvolvem no campo das emoções é a partir da inteligência emocional. CARUSO e SALOVEY (2007).

O líder emocionalmente inteligente é o líder capaz de lidar com suas emoções racionalizando-as e aplicando a análise dessas em sua função à frente de um setor

ou de uma corporação. Antes de interpretar as emoções dos liderados o líder deve analisar-se e equilibrar-se da mesma forma que faria com os demais. Identificar emoções, utilizar emoções, compreender emoções e administra-las formam segundo CARUSO e SALOVEY (2007) a estrutura de um líder inteligente emocionalmente. A partir da aplicação destes quatro passos o líder poderá analisar as emoções de uma equipe e a partir de uma síntese das conclusões, tomar a decisão de como prosseguir.

A inteligência emocional tem sido hoje o caminho mais utilizado para treinamento e desenvolvimento de um gestor a fim de desenvolver as habilidades preconizadas à liderança. O líder emocionalmente inteligente, capaz de entender, analisar e sintetizar as emoções leva a sua equipe ou ao indivíduo a realizar as tarefas por ele designadas através da empatia e do envolvimento. Este envolvimento pode ser expresso pela servidão ou entendimento da necessidade do outro. Este caminho é o caminho da motivação. HUNTER (2004).

Muitos autores têm tratado a motivação a partir da perspectiva de que fatores externos levam o indivíduo a produzir ou trabalhar de acordo com o desejo de seu comandante, líder ou do grupo. Esta visão, segundo BERGAMINI (1986) é equivocada. Os fatores extrínsecos ao indivíduo não são considerados fatores motivadores, mas sim fatores de movimento, fatores que propulsionam o indivíduo por um determinado período de tempo ou tarefa e tão logo cessa o seu movimento também cessa. Estes fatores chamados fatores extrínsecos são considerados como recompensas e finitos e não podem subsidiar a motivação, pois essa é considerada infinita do ponto de vista da psicanálise.

A motivação como já dito, é um sentimento – uma emoção em última análise – que é inerente ao homem. É um fator intrínseco, resultado de um histórico de vida que produz necessidades e desejos e leva o indivíduo a caminhar e produzir em busca de satisfação. Esta satisfação pode ser o reconhecimento ou outro fator e ao contrário do que se podem imaginar quando o objetivo motivacional é alcançado, fruto deste ato motivacional, novas necessidades a serem supridas surgem, fazendo emergir novamente um novo objetivo motivacional a ser alcançado. A motivação, segundo FREUD citado por BERGAMINI (1986) é infinita e intrínseca ao indivíduo. A

idéia conclusiva de BERGAMINI é de que fatores extrínsecos ao indivíduo não são fatores motivacionais e sim fatores de movimento, que levam a cada um, por um determinado período finito, realizar as suas tarefas e deveres. Já os fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo e o levam a realizar atos e deveres (organizacionais) porque são fruto de uma história construída ao longo da vida e que compõem a personalidade de cada um de uma maneira infinita sempre renovada por um novo objetivo motivacional. O ato motivacional, como explicado acima, é sempre renovado ao contrário dos fatores extrínsecos produzidos a partir de técnicas ou estudo exatos científicos que resultam em movimentadores do indivíduo e não em motivação. Abaixo a exposição dada por BERGAMINI (1986) sobre o que é o ato motivacional.

Ato Motivacional: na conduta motivacional o indivíduo é possuidor de um estado de carência que necessita suprir, o que só será possível através da busca do fator de satisfação, considerando aqui também o próprio esquema produtor. Dessa forma, no momento em que se dá o encontro da necessidade com seu correspondente fator de satisfação, considera-se que tenha ocorrido o ato motivacional e por conseguinte sobrevenha o estado de satisfação que foi obtido pela saciação dessa necessidade. BERGAMINI (1986).

Para entendermos a motivação no campo organizacional devemos primeiramente entender o engano que há em se tratar condicionamento e motivação como a mesma coisa. O condicionamento humano em nada traz a condição de agente motivacional, pelo contrario, em alguns casos pode até desmotivar os empregados. O condicionamento no campo organizacional se dá quando recompensas ou punições são aplicadas aos funcionários como respostas aos seus atos. Essa atitude condiciona o indivíduo a agir de forma a receber a recompensa ou de outro modo a fugir com medo da punição, não produzindo assim o trabalho de forma espontânea. Como consequência da postura de condicionamento adotada pelas corporações, na maioria dos casos são encontrados profissionais eficientes que executam estritamente o que lhes é atribuído, não realizando de maneira eficaz as suas tarefas. TANNENBAUM et alii (1972).

O conceito de motivação não é simples e lógico de se obter, mas como já foi discutido anteriormente a motivação é antes de tudo um mover intrínseco e que fatores extrínsecos não promovem a sua aparição. No campo organizacional a motivação tem como principal característica o trabalho como fator de realização pessoal e se confunde com o ser naquilo que ele é influenciando diretamente em sua auto-estima. BERAGMINI (2008) cita a pesquisa *The Meaning of Working* (1987) em que afirma que o “trabalho ocupa uma posição central na vida das pessoas” e que “a centralidade do trabalho inclui identificação, envolvimento e comprometimento com ele”. Ainda conclui que o trabalho é a mais importante forma de expressão.

Os autores concluem que a motivação organizacional jamais deve ser confundida ou expressada através dos fatores extrínsecos. As organizações não devem usar esses fatores a fim de movimentarem seus empregados, com risco de entrarem em um processo de condicionamento causando a dependência das recompensas que são finitas e invariavelmente provocam a necessidade de aumento e constante substituição. A motivação organizacional deve partir da interação do indivíduo com o seu trabalho, de maneira que a sua realização, auto-estima e desejo estejam alinhados com a sua tarefa o que resultará na permanência do indivíduo naquela estrutura, pois ele não se realiza com o acréscimo financeiro. BERGAMINI citando MASLOW (2000, p.1) resume que indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios. Cabe à organização desenvolver esta característica de maneira correta em seus empregados e para esta tarefa o grande agente desencadeador deste processo é o líder.

O líder se torna agente motivacional quando entende de maneira singular as necessidades e anseios de seus subordinados. O líder deve sempre se colocar como o agente facilitador da expressão das necessidades motivacionais de seus liderados. Não há aspecto nenhum de liderança em um indivíduo quando esse proporciona ações motivacionais a partir de fatores extrínsecos ao seu grupo. As recompensas ou punições muito utilizadas nas grandes corporações burocráticas, não são fatores motivacionais eficazes, rendendo apenas o movimento simples de

trabalho dos colaboradores. O líder na verdade não motiva as pessoas, não coloca nas pessoas algo novo. Na verdade ele se interessa das necessidades pessoais e age como agente facilitador para que seus subordinados consigam alcançar as suas aspirações, proporcionando desta forma a realização pessoal. TANNENBAUM (1972). As organizações não podem confundir o conceito de motivação. O fato da liderança não motivar literalmente o indivíduo não descaracteriza este trabalho. A questão é de ajuste de foco e conceito, visto que como denota BERGAMINI (2008) a liderança se torna sinônimo de motivação quando o líder possui a sensibilidade para detectar as necessidades que orientam o comportamento do seguidor num dado momento. O resultado dessa ação é um relacionamento de troca (estímulo) mútuo em que o líder transforma cada subordinado em líder e estes agentes moralmente líderes. Por conhecerem as necessidades e demandas de seus subordinados o líder está investido para oferecer as oportunidades de satisfação motivacional. Ele tem recurso para precipitar com maior frequência, a ocorrência dos “atos motivacionais”, promovendo um clima de respeito ao outro. BERGAMINI (1994).

Outra prática desenvolvida nas organizações é a implementação de qualidade de vida no trabalho. Essa prática tem como aspecto comum dentre as várias definições pesquisada por SÁ (2000) a busca por conciliar os interesses de indivíduos e organizações. Ainda por citado por SÁ (2000) HONÓRIO (1998:35) considera o significado de qualidade de vida no trabalho como uma junção de vários elementos assim apresentados:

“(...) uma experiência de humanização do trabalho, através da qual uma organização, para alcançar ganhos de produtividade e excelência empresarial, procura satisfazer os seus membros criando condições de trabalho que ofereçam: cargos produtivos e satisfatórios; atividades significativas e desafiadoras; sistemas de recompensa inovadores; informações compartilhadas, *feedback* constante; possibilidades de participação nas decisões e na solução de problemas e oportunidades de realização pessoal e profissional”.

Em seu trabalho WALTON (1972:11) citado por SÁ (2000) cita alguns fatores e dimensões que aplicados às organizações poderão afetar significativamente a vida do trabalhador a saber:

- Compensação adequada e justa. Trata da adequação do salário recebido pelo trabalhador e da avaliação da equiparação geral desse soldo.
- Segurança e saúde no trabalho. Trata da avaliação das condições físicas do ambiente de trabalho e aos aspectos que podem interferir prejudicialmente na saúde do trabalhador.
- Uso e desenvolvimento de capacidades humanas. Possibilita ao trabalhador usar de suas habilidades e conhecimentos, exercendo sua autonomia, autocontrole e informações sobre o processo de trabalho de uma forma integral.
- Oportunidade de crescimento contínuo e segurança. São os aspectos de possibilidade de crescimento, desenvolvimento pessoal e estabilidade no emprego.
- Integração social na organização. Descaracterização de grandes desníveis na hierarquia e sua escala na empresa, ampliar o espírito de colaboração e sinceridade nas relações interpessoais.
- Constitucionalismo. Diz respeito às normas e regras organizacionais, obrigações e direitos do trabalhador e o recurso contra decisões arbitrárias.
- O trabalho e o espaço total de vida. Conceito de equilíbrio, originário dos esquemas de trabalho relativos às expectativas de carreira, progresso e promoção, enfocando, ainda, o espaço do trabalhador em sua vida particular.
- Relevância social da vida no trabalho. É avaliada aqui a imagem da organização perante a sociedade, responsabilidade pelos produtos, práticas profissionais e regras bem definidas de administração e funcionamento.

As práticas gerenciais aqui levantadas serviram de orientação e estudo para a elaboração da pesquisa.

6. METODOLOGIA

6.1 Caracterização do tipo de pesquisa

O método utilizado foi o da pesquisa descritiva abordando individualmente cada gestor de uma grande empresa do ramo siderúrgico. A estratégia escolhida foi qualitativa, utilizando roteiro de entrevista individual, se valendo da técnica de análise de conteúdo para se identificar e explicitar as opiniões e as percepções dos respondentes.

A técnica de pesquisa utilizada foi a de Levantamento, onde se pretende conhecer as práticas gerenciais dos gestores e sua satisfação na realização de seu trabalho a partir da análise de conteúdo das respostas.

6.2 População e amostra da pesquisa

A população para pesquisa considerou os gerentes de diversas áreas de uma empresa siderúrgica do estado de Minas Gerais. Esses gerentes perfazem um total de 22 (vinte e dois). A amostra considerada foi de 5 (cinco) indivíduos pertencentes a este grupo.

A pesquisa se deu em um só momento com a entrevista sendo feita diretamente a uma amostra de 5 (cinco) gerentes intermediários. Esses indivíduos foram escolhidos por apresentarem maior disponibilidade e grau semelhante de graduação acadêmica.

6.3 O instrumento de coleta de dados

O instrumento para coleta de dados foram questões semi-estruturadas onde foram realizadas entrevistas com os gerentes de um mesmo nível, a fim de se manter a homogeneidade da pesquisa. Essas entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro básico contendo 11 perguntas.

As 11 perguntas semi-estruturadas abordaram questões como as práticas gerenciais da empresa com relação a treinamentos, remuneração e *feedback*; as práticas

gerenciais desses gerentes com os subordinados, a satisfação profissional dos gerentes, objetivos/perspectivas profissionais em sua carreira, interesse no bem estar dos subordinados, a relação com outros gerentes.

As entrevistas foram realizadas ao longo de 5 dias úteis, individualmente, com o consentimento explícito e gravado por cada gerente.

Após o término das entrevistas o seu conteúdo é registrado em forma de texto em um editor de texto. (Microsoft Word).

6.4 A coleta dos dados

Nesta pesquisa foi utilizado o processo de análise de pesquisa qualitativa, onde as respostas com os comentários, opiniões e impressões foram registradas em forma de texto no editor de texto Microsoft Word.

Após registrar o texto de cada entrevista, utilizou-se a técnica de análise do conteúdo, focando-se nos comentários, opiniões e impressões, a fim de explicitá-las e identificá-las conforme as respostas de cada entrevistado. O conteúdo das respostas conforme descrito acima, foi agrupado em categorias de diferentes análises para então correlacionarmos com o problema da pesquisa a partir de deduções e análises.

Com relação aos dados do perfil geral dos respondentes utilizou-se estatística descritiva para apresentar tais dados e caracterizar a amostra de pesquisa.

6.5 O tratamento dos dados

As entrevistas foram analisadas e do seu conteúdo retirado as observações para a conclusão da pesquisa. Falas como “eu gosto muito de ser gerente” ou “eu faço o que gosto” ou ainda “ser gerente é algo que sempre almejei” nos levaram a análises conclusivas de que os gerentes desta empresa estão bastante satisfeitos.

Outras falas do tipo “o pacote de benefícios é bom” e o “o que foi tratado está sendo cumprido” também foram levadas em consideração para conclusão do nível de satisfação dos entrevistados.

Portanto os dados foram tratados a partir da análise da resposta de cada entrevistado buscando-se correlacioná-las com os objetivos propostos.

7. ANÁLISE DOS DADOS

7.1 Caracterização da empresa pesquisada

A empresa pesquisada é uma multinacional de grande porte do setor siderúrgico situada em Minas Gerais. Atualmente possui em torno de 4000 (quatro mil) funcionários e comercializa a sua produção nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, além de uma parte para exportação. Está dividida em duas grandes áreas, financeira e produção.

7.2 Perfil dos respondentes

Os respondentes estão nas seguintes faixas etárias. Um respondente está na faixa etária dos 25 a 35 anos e quatro respondentes estão na faixa etária dos 45 a 60 anos, mostrando a tendência de se manter em cargos de gerência profissionais com mais anos de experiência. O grau de escolaridade é o mesmo, com todos os respondentes possuindo o curso de especialização convencional *Lato Sensu* e/ou *MBA – Master Business Administration*. Um respondente é do sexo feminino e quatro respondentes são do sexo masculino.

7.3 Práticas gerenciais adotadas na empresa pesquisada

Num total de 100%, os entrevistados responderam que a empresa pesquisada não possui plano de cargos e salários. Há um plano para a implantação de tal política a nos próximos anos, mais ainda em análise. A escolha dos empregados para a ocupação dos cargos é feita a partir da oportunidade de carreira, ou seja, no caso do surgimento de uma vaga não há um critério e regra pré-estabelecida para que a escolha seja estabelecida.

A prática gerencial mais realizada e consolidada pela empresa segundo os respondentes é a da remuneração variável (premiação que varia de 50% a 100% do valor de um salário de acordo com as metas alcançadas pré-estabelecidas entre o funcionário e o gerente acordadas no início do ano)¹ e a participação nos lucros e

¹ definição dada pela empresa

resultados da empresa. Esse modelo de incentivo profissional é reconhecido pelos gestores como um método que traz satisfação, sendo a recompensa financeira defendida como uma boa opção de incentivo.

Verificou-se que há certa independência dos gerentes quanto às práticas gerenciais adotadas. A superintendência de suprimentos aplica a prática de *job rotation* entre os gerentes de seus setores. A cada período de tempo os gerentes são deslocados simultaneamente para outra gerência o que os torna conhecedores de todas as áreas que compõem essa superintendência. Observou-se através das entrevistas que essa prática não é comum nas demais gerências.

A empresa possui hábitos regulares de promover treinamentos em hotéis comuns e hotéis fazenda em especial para treinamento de desenvolvimento de trabalho em equipe. Os treinamentos promovidos pela empresa para os ocupantes de cargo de gerência, na opinião dos entrevistados, trazem benefícios fortes e palpáveis para o desenvolvimento de sua tarefa de conduzir os subordinados. Todos os entrevistados freqüentam regularmente os treinamentos, evitando ausência.

7.4 Práticas gerenciais adotadas pelos gerentes pesquisados

O *feedback* é a prática mais utilizada pelos entrevistados. Os gestores dessa empresa têm por prática demonstrarem aos seus subordinados como está o andamento de suas tarefas, buscando em alguns casos ensinar corrigindo sem o aspecto de punição. A punição aos subordinados não foi citada como prática gerencial em nenhuma entrevista.

Há também um consenso entre os gestores que identificam a motivação como sendo intrínseca e inerente a cada indivíduo. A preocupação com o indivíduo em si e suas questões pessoais foi observada com mais ênfase no mais novo dos entrevistados, que inclusive detalhou a sua preocupação com as questões pessoais de cada subordinado e como essas os afetam no seu dia a dia. Percebeu-se nesse gestor semelhanças com a prática de liderança em acordo com o descrito na literatura pesquisada, onde se mostra preocupado em ouvir as aspirações de cada funcionário e tentar ajudá-los a alcançá-las, sempre em concordância com os

objetivos da gerência e da empresa. Ainda sobre esse gerente há uma tendência em estabelecer ou pelo menos tentar, uma relação de parceria com seus subordinados estabelecendo uma relação de troca, como sendo um acordo de cooperação para que ambos sejam beneficiados. Enquanto os subordinados cumprem as tarefas que foram passadas o gerente busca administrar as solicitações de cada um da equipe.

Nos gerentes mais velhos percebeu-se que a liderança foi confundida com a posição do cargo. Em muitos momentos a palavra gerente foi substituída pela palavra líder sem necessariamente representar essa prática no sentido literário. Não houve a identificação clara de uma determinada prática de gerenciamento. Os gerentes utilizam a aproximação individual quando percebem alguma alteração comportamental de seus subordinados e utilizam a conversa, o diálogo para tentarem contornar qualquer problema.

A tendência a ensinar e explicar aos subordinados uma tarefa ou corrigindo-a em caso de falha foi percebido na maioria dos gerentes, onde novamente podemos citar a presença do *feedback* como ferramenta de condução da equipe.

Outra ação enfatizada pelos respondentes foi a respeito do bom ambiente no trabalho. Essa prática, enraizada na qualidade de vida no trabalho, é vista por todos como uma prática essencial para antecipar conflitos e manter a harmonia entre a equipe, impedindo conflitos entre os membros da equipe e estes com o gerente.

7.5 Nível de satisfação dos gerentes na empresa pesquisada

A relação dos gerentes com a empresa é boa na opinião de 100% dos entrevistados. Todos estão de acordo com as práticas adotadas e a conduta da empresa para treinamentos, remunerações, recompensas financeiras e estrutura de trabalho. Todos os gerentes entrevistados pretendem finalizar a carreira na empresa mesmo os recentemente contratados devido ao horizonte promissor a eles apresentado.

O nível de responsabilidade que esses gestores possuem também é um motivo de satisfação para 100% dos entrevistados, visto por eles como desafio a ser vencido e perspectiva de superação e aumento da auto-estima. Nesse ponto vale uma

ressalva quanto ao peso que esse nível de gerência tem em relação às decisões e estratégias da empresa. Verificou-se que metade dos entrevistados afirmou serem ouvidos e terem peso de opinião nas decisões estratégicas da empresa, o que os deixa muito satisfeitos. A outra metade hesitou nessa resposta deixando transparecer que o gerente deve se fazer ouvir e demonstrar perspicácia para os assuntos importantes da empresa e seu nível de satisfação não se mostrou claro.

A relação entre os gerentes foi declarada por todos como uma relação saudável, de respeito e mútua ajuda, principalmente entre os gerentes pertencentes à área praticante do *job rotation*, onde todos devem colaborar com todos promovendo integração e ajuda compartilhada para que juntos possam se inteirar com maior facilidade às novas tarefas após a posse da nova área.

De uma forma geral as políticas de recompensa financeira, *feedback* corporativo e treinamentos trazem satisfação aos gestores desse nível na empresa pesquisada, onde se sentem motivados e gostam muito de ser gerentes. Demonstraram profundo apreço ao cargo, resignação ao excesso de trabalho e identificação com a proposta da empresa.

8. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O plano de implantação de uma política de cargos e salários se faz urgente e necessário. Por se tratar de uma empresa multinacional, com grande prospecção mundial, a prática de oportunidades de carreira não corresponde ao que os entrevistados entendem como esperado por eles e também pelos subordinados. A ausência de uma política de cargos e salários poderá causar falta de estímulo aos gerentes e também aos futuros gerentes como observado nas entrevistas.

Os gerentes se mostraram bastante preocupados com o bem estar de seus subordinados, buscando entender e atender as demandas mais sensíveis e que seguramente influenciam no rendimento profissional dos indivíduos. Ainda segundo os mesmos, os treinamentos são de extrema utilidade e os conceitos aprendidos são aplicados no cotidiano de suas gestões. A recomendação é que esses treinamentos se mantenham constantes, não perdendo as verbas destinadas para tais e que funcionários subordinados em vias de serem promovidos ou que possuam potencial futuro para ocupação de cargos de gerência sejam treinados antecipadamente para o desenvolvimento de suas competências.

A manutenção do bom ambiente de trabalho deve ser praticada, visto que as equipes possuem um grande número de componentes e qualquer desarmonia poderá trazer problemas de produtividade para as áreas dependentes e demais setores.

Uma aliada a essa prática seria o desenvolvimento do programa estruturado de *Trainees* para o desenvolvimento desde o início do ingresso de jovens profissionais para a ocupação futura dos cargos de chefia. Essa prática não é adotada pela empresa, que ainda se mantém na prática de efetivar estagiários à medida imediata de sua demanda.

A responsabilidade delegada aos gestores entrevistados nesse trabalho os motivam a cada momento. O desafio é uma mola importante na propulsão diária de suas tarefas o que os leva à reflexões como “o crescimento vertical é importante, mas o horizontal também o é, à medida em que mais responsabilidade me motiva”. Essa

colocação, mesmo que não repetida nas demais entrevistas é facilmente percebida pelas expressões dos demais. Essa motivação intrínseca como relata Bergamini (1986) é relatada por todos os gerentes.

Observou-se que apesar dos estilos diferentes de gestão, que todos os gerentes possuem a característica comum da objetividade e alcance das metas. Independentemente da área abordada todos possuem aspiração de crescimento profissional ainda que já em condição de aposentadoria, demonstrando que a realização pessoal está intimamente ligada, se não fundida, com a carreira profissional. Os treinamentos têm papel fundamental nesse esclarecimento de objetivos e devem permanecer no mínimo na intensidade em que estão, pois se percebe claramente que os entrevistados utilizam as técnicas e conhecimentos adquiridos o que favorece a produtividade de cada um e de todos, mantendo-os seguros em seus focos e conseqüentemente nos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, A. C. Q. *Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade*. In: RAE, Edição Minas Gerais, Vol. 45, 2005. pp. 121-126.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2006.

BERTUCCI, J. L. O. *Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)*. Ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação *Lato Sensu*. São Paulo: Atlas, 2009.

COHEN, David; SILVEIRA, Mauro e CORONATO, Marcos. "O Futuro do Trabalho" in: Época, São Paulo. Editora Globo, nº 640, 21/08/2010.

CARUSO, David R. e SALOVEY, Peter. *Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

HONÓRIO, L. C. *Cisão e Privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. Belo Horizonte, FACE/UFMG, 1998. (Dissertação Mestrado em Administração)

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

LIMA, M. E. A. *Os Equívocos da Excelência*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, P. V. & SAMUEL, R. *Relatório sobre "LIDERANÇA"*. Universidade do Algarve, Portugal, 2007.

SÁ, G. E. V. *Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Empresa de Economia Mista do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 2000 (Dissertação, Mestrado em Administração).

TEIXEIRA, M. G. *Gerentes e Novas Estratégias de Gestão: um estudo de caso sobre transformações no campo gerencial*. Belo Horizonte: UFMG/FACE, 1995 (Dissertação, Mestrado em Administração).

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. *Liderança e organização: Uma abordagem de ciência do comportamento*. São Paulo: Atlas, 1972.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

1. Dados pessoais (idade, escolaridade, curso, escola que estudou, naturalidade).
2. Histórico profissional: função, tempo de empresa, tempo no cargo/função, trajetória na empresa, trajetória profissional em outras empresas.
3. Qual o projeto profissional, a idéia para o futuro de sua carreira?
4. Quais são e como você vê as práticas gerenciais exercidas pela empresa para treinamentos e premiações?
5. O que a empresa representa para você? Em que você mais se identifica?
6. O que você usa para motivar seus subordinados?
7. Você já passou por algum treinamento/curso para ser gerente e/ou de aperfeiçoamento gerencial? Qual a contribuição desses para a sua função?
8. Como é a sua relação com os seus pares?
9. Como você trata as questões pessoais e profissionais de seus subordinados?
10. Qual é o peso que os gerentes do seu nível têm sobre as decisões e estratégias da empresa?
11. Como você se sente ocupando uma função de gerência? O que é ser gerente?