

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O ESTILO GERENCIAL DO EXECUTIVO
PÚBLICO CATARINENSE**

Dante Marciano Girardi

Porto Alegre, 1980

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O ESTILO GERENCIAL DO EXECUTIVO
PÚBLICO CATARINENSE**

Dante Marciano Girardi

Dissertação submetida como requisito para a
obtenção do grau de Mestre

Assinatura do Orientador

Porto Alegre, 1980

Dissertação apresentada

aos professores

Edela Lanzer Pereira de Souza – LD

Luiz Carlos Moreira da Silva – MS

Antonio Nicolás Grillo – LD

Porto Alegre, 1980.

Vista e permitida a impressão

Porto Alegre, 1980.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Administração da UFRGS.

APRESENTAÇÃO

As mudanças na sociedade geram também por consequência, uma crescente complexidade nas organizações, o que está a exigir um número cada vez maior de informações para que as organizações consigam fazer frente a isso e atingir o seu objetivo proposto.

Estes acontecimentos, por sua vez incidem sobre as funções e estilos gerenciais dos executivos, o que levou a origem deste estudo, cujos objetivos básicos são: fazer o levantamento do perfil dos executivos públicos catarinenses e, compará-los com o estilo de executivos de outras regiões.

Por outro lado, acredita-se proporcionar, com esta investigação, condições para melhor compreensão de comportamento gerencial, uma vez que examinou-se os resultados encontrados, em regiões culturais diferentes que poderiam interferir na adoção de estilos gerenciais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aquelas pessoas que, na medida de suas possibilidades ou no desempenho de seus papéis, contribuíram para que esta pesquisa atingisse os seus objetivos, da melhor maneira possível.

Expressamos reconhecimento de modo especial:

- à Professora Doutora Edela Lanzer Pereira de Souza, por sua orientação constante, segurança e incentivo no transcorrer deste trabalho;
- ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na pessoa do Coordenador Roberto Costa Fachin, pelos constantes estímulos;
- ao Professor Antonio Nicolás Grillo, na sua figura, à Universidade Federal de Santa Catarina, que nos proporcionou a oportunidade de realizar o Curso de Mestrado, como participante do Programa Institucional de Capacitação de Docentes;
- à Professora Jandira Fáchel, pela assessoria estatística na análise dos dados;
- à Secretária do PPGA, pela atenção dispensada durante toda realização do curso;
- à senhorita Maria Leonil Fagundes pelos serviços datilográficos;
- aos amigos Antonio Carlos Alves e José Nilson Reinerth, pelo incentivo e apoio moral.

Aos meus carinhosos pais...
Aos meus queridos irmãos e
sobrinhos...

ABSTRACT

The purpose of this study was make an utterance of the managerial style of the public executive from Santa Catarina and compare it with public executives from Minas Gerais and United States, considering their capacity in giving and receiving feedback and their opening or auto-expositions in the interrelations with subordinates.

It began with a review of the literature about functions and managerial style from several contributions that exist in the theory of the organizations.

The theoretic countersignement used in this essay was established in “Johari’s Window”, of Luft, that brought the possibility of the analysis of the interpersonal relations, considering the feedback variants and opening.

The research is descriptive and still comparative, being applied to public executives from Santa Catarina, between the occupants of the first and the second hierarchic rungs. The instrument used was the questionnaire “Personel Relations Surwey”, of John Hall and Martha Williams, the same was applied at the researches that had been made in Minas Gerais and in United States.

It was evident, by the statistic analysis in coherence with the theoretic model, several conclusions, among them we detach:

- a) The unexistence of a standart managerial style between public executives from Santa Catarina;
- b) Executives from this state use more feedback than executives from Minas Gerais and the same as north-americans;
- c) The executives from Santa Catarina have more opening (overture) than mineiros and north-americans;
- d) Some personel variants interfere in the managerial style of the public executive from Santa Catarina.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ABSTRACT	vi
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Colocação do problema	1
1.2 Delimitação	4
1.3 Objetivos	4
1.4 Relevância do Estudo	4
1.5 Definição de Conceitos	5
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Funções Gerenciais	7
2.2 Estilos Gerenciais	12
2.2.1 Panorama histórico	12
2.2.2 Estudos sobre Estilos Gerenciais	16
CAPÍTULO 3 REFERENCIAL TEÓRICO	24
3.1 A Janela de Johari	24
3.1.1 O Diagrama do Modelo	24
3.2 Estilos Interpessoais	26
3.2.1 Estilo Interpessoal I	26
3.2.2 Estilo Interpessoal II	27
3.2.3 Estilo Interpessoal III.....	28
3.2.4 Estilo Interpessoal IV	29
CAPÍTULO 4 METODOLOGIA	31
4.1 Classificação da Pesquisa	31
4.2 Universo da Pesquisa	31
4.3 Instrumento	32
4.4 Coleta de Dados	32
CAPÍTULO 5 TRATAMENTO, DESCRIÇÃO, COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33

5.1 Tratamento dos dados	33
5.2 Descrição da Amostra	34
5.2.1 Idade	34
5.2.3 Escalão Hierárquico	35
5.2.4 Formação Profissional	35
5.2.5 Anos em Cargo de Chefia	36
5.2.6 Sexo	36
5.2.7 Número de Empregados da Organização	37
5.3 Análise Descritiva dos Índices de Feedback e Abertura	37
5.3.1 Feedback	37
5.3.2 Abertura	38
5.4 Comparação entre a amostra catarinense, a mineira e a americana	40
5.4.1 Comparação entre a amostra catarinense e a mineira	44
5.4.2 Comparação entre a amostra catarinense e a americana	44
5.4.3 Comparação da amostra mineira e a americana	45
5.5 Outras Análises dos Dados.....	46
5.5.1 Relação feedback e abertura	46
5.5.2 Comparação dos cargos, das formações profissionais, dos escalões hierárquicos e sexos, em relação ao feedback e abertura	46
5.5.2.1 Relação Feedback e Abertura com Cargo	46
5.5.2.2 Relação Feedback e Abertura com Formação Profissional.....	48
5.5.2.3 Relação Feedback e Abertura com Escalão Hierárquico.....	51
5.5.2.4 Relação Feedback e Abertura com Sexo	52
5.5.3 Comparação das idades e tempo de serviço em cargo de chefia, em relação ao feedback e abertura	54
5.5.3.1 Relação idades com feedback e abertura	54
5.5.3.2 Relação tempo de serviço em cargo de chefia com feedback e abertura.....	55
CAPÍTULO 6 INTERPRETAÇÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES	56
6.1 Interpretações	56
6.2 Conclusões.....	62
6.3 Sugestões.....	64
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	65
ANEXOS	69
ANEXO 1	69
ANEXO 2.....	72

TABELAS

Tabela 1: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por idade	34
Tabela 2: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por cargo	35
Tabela 3: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por escalão	35
hierárquico	35
Tabela 4: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por formação.....	35
profissional	35
Tabela 5: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por anos em.....	36
cargo de chefia	36
Tabela 6: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por sexo	36
Tabela 7: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por número.....	37
de empregados das organizações	37
Tabela 8: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por escores	38
brutos de feedback	38
Tabela 9: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por escores	39
brutos de abertura	39
Tabela 10: Distribuição percentflica de feedback e abertura da amostra de.....	40
executivos públicos catarinenses	40
Tabela 11: Distribuição percentflica de feedback e abertura da amostra de.....	40
executivos públicos mineiros.....	40
Tabela 12: Distribuição percentflica de feedback e abertura da amostra de.....	41
executivos americanos	41
Tabela 13: Comparação dos dados de Feedback	44
Tabela 14: Comparação dos dados de Abertura	44
Tabela 15: Comparação dos dados de Feedback	45
Tabela 16: Comparação dos dados de Abertura	45
Tabela 17: Comparação dos dados de Feedback	45
Tabela 18: Comparação dos dados de Abertura	46
Tabela 19: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por cargos, respectivas	47
médias e desvios-padrões de feedback	47
Tabela 20: Análise de variância – feedback em função do cargo	47
Tabela 21: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por cargos, respectivas	48
médias e desvios-padrões de abertura.....	48
Tabela 22: Análise de variância – abertura em função do cargo	48
Tabela 23: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por formação	49
profissional, respectivas médias e desvios-padrões de feedback.....	49
Tabela 24: Análise de variância – feedback em função da formação profissional.....	49
Tabela 25: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por formação	50
profissional, respectivas médias e desvios-padrões de abertura	50
Tabela 26: Análise de variância – abertura em função da formação profissional.....	50
Tabela 27: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por escalão hierárquico,	51
respectivas médias e desvios-padrões de feedback	51
Tabela 28: Análise de variância – feedback em função do escalão hierárquico	51
Tabela 29: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por escalão hierárquico,	52
respectivas médias e desvios-padrões de abertura	52

Tabela 30: Análise de variância – abertura em função do escalão hierárquico	52
Tabela 31: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por sexo, respectivas médias e desvios-padrões de feedback	53
Tabela 32: Análise de variância – feedback em função do sexo	53
Tabela 33: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por sexo, respectivas médias e desvios-padrões de abertura.....	54
Tabela 34: Análise de variância – abertura em função do sexo	54

GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação entre os percentuais de feedback dos executivos americanos, executivos públicos mineiros e executivos públicos catarinenses.....	42
Gráfico 2: Comparação entre os percentuais de abertura dos executivos americanos, executivos públicos mineiros e executivos públicos catarinenses.....	43

FIGURAS

Figura 1: A Janela de Johari	25
Figura 2: Estilo Interpessoal I.....	27
Figura 3: Estilo Interpessoal II	27
Figura 4: Estilo Interpessoal III	29
Figura 5: Estilo Interpessoal IV.....	30

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém a localização da problemática da pesquisa no contexto das funções gerenciais, onde se insere este trabalho, a relevância e objetivos do estudo, bem como a definição dos conceitos mais utilizados.

1.1 Colocação do problema

O trabalho é a fonte primária de todos os bens e riquezas, e a relação básica sobre a qual se constitui a vida social, onde o indivíduo e a família estão como núcleo básico de toda a vida social, inerente à própria natureza humana e onde o trabalho emerge como atividade solidária.

Neste sentido, os seres humanos, para sobreviverem, precisaram organizar-se em sociedades. Eles sobreviveram e progrediram porque, vivendo sempre em grupos, aprenderam a subdividirem tarefas e a utilizarem instrumentos de trabalho. “A divisão do trabalho e a cumulação de instrumentos de trabalho (ou capital) em quantidade cada vez melhor, possibilitaram ao homem ampliar extraordinariamente seu poder sobre a natureza, bem como desenvolver seu potencial para produzir e satisfazer as necessidades materiais de vida”¹.

A distribuição do trabalho, motivada pela necessidade, resultou também numa diferenciação dos papéis desempenhados pelos membros de uma sociedade.

Sendo assim, a história dos homens viverem em organizações a fim de produzirem bens e serviços, é muito longa. “Isto pode remontar a um período não registrado pela história e ora se apresenta em um estado contínuo e interminável de evolução e mudança”². Por muitas razões pode-se prever que este estado evolucionário continuará.

Novos tipos de produtos são continuamente colocados no mercado. Os produtos e serviços exigidos pela moderna e complexa maneira de viver estão em transição constante, assim como os equipamentos. O mesmo é verdadeiro para o desenvolvimento de novos métodos de processos e técnicas para a realização do empreendimento. “Novas

¹ HUNT, E. K., SHERMAN, H. J. **História do pensamento econômico**. Petrópolis: Vozes, 1977. p.9.

² BLAKE, Robert Rogers, MOUTON, Jane Srygley. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira. p.295.

máquinas importantes fazem mais do que sugerir ou obrigar a efetivação de alternativas em outras máquinas; sugerem elas, soluções inéditas em relação aos problemas sociais, filosóficos ou até mesmo pessoais”³. Sendo assim, “a sociedade e suas instituições vêm-se confrontadas pela necessidade de administrar a mudança, não apenas de reagir sobre ela”⁴. Sugerindo então, “a necessidade da empresa tornar-se auto-regulável, isto é, um sistema dinâmico capaz de se ajustar às mudanças”⁵.

A rapidez com que se verificam as mudanças e as alterações sociais, e a maneira pela qual as organizações e as pessoas se adaptam ou deixam de se adaptar, constituem um grande desafio que o homem tende a enfrentar.

As mudanças na sociedade geraram também, por conseqüência, uma crescente complexidade nas organizações, o que está a exigir um número cada vez maior de informações para que as organizações consigam fazer frente a isso e atingir o seu objetivo proposto. Tais mudanças fundamentais na sociedade “geraram expectativas (...) e em conseqüência, há muito mais necessidade de cooperação e participação da administração da empresa do que quando as tecnologias eram simples”⁶, pois a “mudança e/ou adaptação constante das organizações só é possível mediante ação de seus elementos executivos”⁷.

Paralelamente às mudanças e/ou avanços tecnológicos, os executivos precisam estar atualizados com as informações necessárias ao gerenciamento de novas áreas de atuações, procurando manter-se integrado dentro da vivência das organizações.

Estes acontecimentos, portanto, incidiram sobre as funções dos executivos. Por sua vez, “o sucesso das organizações dependerá, em grande parte, das realizações dos seus administradores”⁸. Sendo assim, conforme salienta Drucker⁹, os homens de empresa terão que aprender a construir e administrar uma organização inovadora. Terão de aprender a construir e administrar um grupo capaz de prever o novo, de transformar suas idéias em tecnologia, produtos e processos capazes e desejosos de acertar o novo. Corroborando nesse sentido, Kwasnicha¹⁰, afirma que esses administradores deverão ter

³ FERREIRA, José Américo. **Recursos humanos**, 1978, mimeo. Conferência proferida no curso de especialização em administração da UFRGS.

⁴ BASIL, Douglas C., COOK, W. **O empresário diante das transformações sociais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978. p.19.

⁵ LEAL, Tarcício. Procura-se executivos 100% nacionais. **Treinamento de executivos**. Rio de Janeiro, 25:12, jan. 1976.

⁶ LIKERT, Renis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971. p.14-5.

⁷ LEAL, op. cit., p.12.

⁸ KWASNICHA, Eunice L. A função do administrador. **Revista de estudos em administração**. São Paulo, 4(2):21, abr./jun. 1976.

⁹ DRUKER, Peter. **A era da descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. p.71.

¹⁰ KWASNICHA, op.cit., p.21-2.

a capacidade de antecipar constantemente as mudanças que ocorrem e ir além disto, ao ponto de permitir sua imaginação correr livremente, de forma a sentir o que deve ser considerado o imprevisível no que concerne ao presente. Os executivos deverão focalizar o futuro e aprender como manipular as mudanças. Para serem bem sucedidos, deverão pesquisar as inter-relações entre o desenvolvimento dentro e fora do ambiente empresarial.

Ainda neste sentido, Souza¹¹ aponta algumas direções que os administradores precisarão estar capacitados: correr riscos em altos graus de incerteza; suportar tensão sem chegar ao stress; reconhecer diferenciações contextuais; encontrar alternativas rápidas de solução; manejar poder e influência; e identificar suas próprias potencialidades e limites.

Para Nascimento¹², a liderança de programas implica na sensibilidade em relação ao contexto, na identificação de necessidades, na formulação de alternativas inovadoras em resposta às solicitações ambientais, na operacionalização destas alternativas em programas e na obtenção de apoio interno e externo ao desenvolvimento dos mesmos.

De exposto, pode-se concluir que um dos maiores problemas dos executivos é a adoção de um estilo gerencial que possibilite fazer frente a tais funções (atribuições), pois “não existem fórmulas mágicas e sempiternas (...)”¹³, que facilitem a gestão da empresa.

Sendo assim o problema, é então, o de descobrir qual o estilo gerencial predominante em organizações brasileiras, especialmente nas organizações públicas, onde, conforme Donland, “encontramos uma burocracia altamente estável, em termos de normas e atitudes (...)”¹⁴ e onde diferencia-se das outras formas de organizações em sua “(...) estrutura organizacional, distribuição de poder, sistemas de controle, relacionamento com o ambiente e “feedback” – para citar alguns exemplos”¹⁵. Portanto

¹¹ SOUZA, Edela L. P. de. Treinamento para o futuro. **Documentos para estudo** Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 21:4, dez. 1978.

¹² NASCIMENTO, Kleber. A evolução conceptual da administração: implicações para a formulação de papéis e funções essenciais de um executivo. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, 6(2):5-52, abr./jun/ 1972.

¹³ MATTA, João Eurico. **Dinâmica de grupo de desenvolvimento de organizações**. São Paulo: Pioneira, 1975. p.25.

¹⁴ DOLAND, Robert T. Burocracia no Brasil: atitudes de executivos civis de alto nível em relação a mudanças. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, 7(4):25, out./dez. 1973.

¹⁵ SOUZA, Edela Lanzer de. Aspectos culturais da organização pública e suas conseqüências para o desenvolvimento organizacional. **Revista de administração IA-USP**. São Paulo, 13(4):51, out./dez. 1978.

onde existem características próprias, problemas jurídicos e estruturais que inspiram os modelos de organização”¹⁶, influenciando no comportamento e nas funções dos executivos.

Ainda mais especificamente, qual seria o estilo gerencial predominante em termos dos mecanismos de “abertura” e “feedback”, nas organizações públicas de Santa Catarina, nossa área de atuação e interesse.

1.2 Delimitação

O campo da pesquisa é restrito somente à área pública das empresas de Santa Catarina, compreendendo as organizações da administração direta e indireta (autarquias, empresas públicas, fundações e empresas de economia mista) de controle do Estado. Destas organizações serão objetivo de pesquisa, as que tiverem número de empregados, no mínimo, superior a cem.

Por outro lado, com a preocupação está diretamente voltada para estilos gerencias, examinar-se-á as funções de executivo, seu papel como líder e especialmente os mecanismos de feedback e abertura.

1.3 Objetivos

- Fazer o levantamento do perfil gerencial dos executivos públicos de primeiro e segundo escalão das organizações públicas de Santa Catarina, tendo em vista o seu grau de abertura ou auto-exposição e a sua capacidade de dar e receber feedback.
- Fazer um estudo comparativo entre executivos catarinenses, executivos mineiros e executivos americanos.

1.4 Relevância do Estudo

As recentes concepções de que os executivos são uma resultante e/ou produto, não só do desenvolvimento de suas aptidões e potencial como também do contexto em

¹⁶ CARVALHO, Getúlio. A empresa pública e o gerente profissional: nota em torno de um relatório. *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro, 10(3):140-1, jul./set. 1976.

que vivem, geram um clima de incerteza a respeito de que estilo de comportamento seja adotado em função das contingências.

Como esta pesquisa pretende verificar “in loco”, as possibilidades de adoção de técnicas advindas de estudos realizados no estrangeiro frente à realidade de nossa cultura, acredita-se estar contribuindo para melhor conhecimento da área do comportamento gerencial.

Acredita-se proporcionar, com este estudo, condições para melhor compreensão de tais comportamentos, uma vez que se pretende examinar os resultados encontrados, em regiões culturais diversas que, poderiam não somente interferir na adoção de estilos gerenciais, mas também justificar a sua modificação através de programas de treinamento.

Acredita-se ainda, na validade deste trabalho, no sentido de auxiliar no treinamento e desenvolvimento daqueles que poderiam tornar-se melhores líderes, tendo em vista a melhorar e adequar o desempenho gerencial de nossos executivos públicos. Formular sugestões a fim de melhorar os programas destinados à preparação dos responsáveis pelas gerências e pela gestão das empresas públicas, no que tange ao desenvolvimento gerencial, dados relevantes para a realização de futuros estudos e pesquisas, bem como contribuir para o estudo da teoria das organizações.

1.5 Definição de Conceitos

Procurando evitar diferenças semânticas e etimológicas, numa tentativa de conduzir esta pesquisa de uma forma clara e precisa, a seguir relacionar-se-ão, as definições empregadas numa acepção diferente da tradicional, bem com os mais utilizados no transcorrer do trabalho.

A - EMPRESA PÚBLICA: para finalidade do presente estudo empregam-se as palavras empresa, organização ou instituição como sendo sinônimos, designando todo o empreendimento de administração direto ou indireto do Estado. “As empresa públicas podem organizar-se sob forma de estabelecimentos públicos, de companhias, de sociedades autônomas ou semi-autônomas, de autarquias e fundações”¹⁷.

¹⁷ CARVALHO, op. cit. p.40.

- B - GERENTE, EXECUTIVO E ADMINISTRADOR: tratam-se as expressões supracitadas como sinônimos. Recorre-se neste sentido, a Pereira, que afirma: “Administração de empresas (ou gerente, ou executivo) é um profissional que exerce uma atividade remunerada, que possui objetivo próprio e se constitui na sua fonte de renda por excelência, sem possuir a propriedade da empresa. Ele toma decisões sem autoridade sobre seus recursos humanos e materiais, planejando, organizando e controlando operações. É o que realiza essas especializadas funções em razão de sua competência profissional, real ou pretendida, e não ser o proprietário da empresa ou com ele manter relações de parentesco ou amizade”¹⁸.
- C - ESTILO GERENCIAL E ESTILO DE LIDERANÇA: no desenrolar deste trabalho, entendem-se estilo gerencial e estilo de liderança como sinônimos, correspondendo “ao processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação”¹⁹.
- D - FEEDBACK: “Consiste no sistema de solicitar e receber informações dos outros, objetivando o conhecimento de como o próprio comportamento está afetando outras pessoas. Tais informações podem ser fornecidas de maneira verbal ou não e possibilitam ao executivo ver-se com os olhos dos outros”²⁰.

¹⁸ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Empresários e administradores do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1974. p.22.

¹⁹ LOBOS, Julio A. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978. p.176.

²⁰ MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: LCT, 1978. p.14 e 91.

CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA

Corroborando com Ruiz, que ressalta a importância de uma revisão bibliográfica, “quer pela sua atividade exploratória, quer para o estabelecimento do “status questionis”, quer para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”²¹, neste capítulo, examinam-se aspectos fundamentais para a presente pesquisa, qual seja, o panorama passando o atual da teoria administrativa no que se refere a funções e estilos gerenciais.

2.1 Funções Gerenciais

Neste item são apresentadas contribuições diversas de autores e estudiosos sobre as funções gerenciais dos executivos.

A tarefa geral do administrador é criar dentro da organização em que trabalha, um ambiente que facilite a obtenção dos objetivos empresariais. Para isso, os administradores que exercem cargos de gerência, principalmente os de alto nível hierárquico, obviamente, precisam e devem estar familiarizados com os inúmeros fatores de toda ordem, tipo e natureza que possam influir sobre a organização a que pertencem.

Segundo Ramalho²² quando se escolhe um gerente, avalia-se sua folha de serviço, competência técnica para a função, conhecimentos gerais e administrativos e sobretudo, capacidade de interação humana positiva e atributos de liderança. “Para determinar as qualidades necessárias aos chefes de empresa, é indispensável estudar bem o papel que o estado maior pode ser chamado a desempenhar na direção dos negócios. Nenhuma parte do organismo social reclama da parte do chefe da empresa mais atenção, melhor senso, mais experiência, mais autoridade e mais conhecimento”²³.

Neste contexto, nota-se que o administrador precisa principalmente familiarizar-se com as funções gerenciais, a fim de bem desempenhar sua missão, pois segundo Fayol²⁴, a condição principal para exercer a chefia é a capacidade administrativa. “Em

²¹ RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo, 1978. p.57.

²² RAMALHO, Newton Corrêa. **O fator humano na empresa**: aspectos técnicos, psicosociais e gerenciais. Rio de Janeiro: L.C.T., 1977. p.97.

²³ FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978. p.91-2.

²⁴ Ibid., p.19.

qualquer espécie de empresa, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa e a capacidade essencial dos chefes é a capacidade administrativa”²⁵.

O que Fayol quis dizer foi que, começando com o máximo conhecimento técnico, o indivíduo que ingressa numa empresa como operário, por exemplo, à medida que vai subindo na escala hierárquica, precisa conhecer mais de gerência e menos de técnicas essenciais características da mesma. Assim, nos postos mais elevados da escala hierárquica, onde o chefe tem de lidar com técnicas diversas e com um conjunto complexo e diferenciado de pessoas, coisas e métodos, a necessidade de saber como gerenciar deve representar o máximo de sua preocupação.

Sendo assim “os caracteres principais de uma boa direção são quase exclusivamente de ordem administrativa”²⁶.

Para Robbins²⁷ os administradores devem ter não apenas perícia especial na área em que administram, mas também uma consciência dos conceitos administrativos, de modo a ser capaz de conceitualizarem, questionarem e entenderem o processo administrativo.

Conforme Koontz e O’Donnell²⁸, os administradores desempenham funções comuns, independente do tipo de empresa para as quais trabalha. Quando agem em sua capacidade administrativa, os administradores fazem todos a mesma coisa. Como administradores todos estão empenhados na tarefa de conseguir fazer coisas através de pessoas. Como administrador cada qual, desempenha, as funções características de administradores. Este é o princípio da universalidade das funções administrativas.

As implicações destes princípios são muitas. Em primeiro lugar, isto quer dizer que qualquer coisa significativa que se diga a respeito das funções de um administrador se aplica a todos os administradores. Como consequência, é possível desenvolver-se teorias administrativas aplicáveis a todos os executivos em todas as ocupações. Este é um significativo princípio, pois se este não fosse comprovado os autores poderiam descrever só fragmentariamente as atividades administrativas.

Em segundo lugar, o princípio implica em que o conhecimento e experiência administrativos são transferíveis de um departamento para outro ou de uma organização

²⁵ Ibid., p.27.

²⁶ Ibid., p.93.

²⁷ ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978. p.29.

²⁸ KOONTZ, Harold; O’Donnell, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. São Paulo: Pioneira, 1976. 2v., v.1, p.47.

para outra. Até o ponto em que suas tarefas forem administrativas e não técnicas, e com a motivação adequada, os executivos podem empregar sua habilidade tanto numa ocupação como em outra.

Tem-se assim que embora diversos autores, pesquisadores e estudiosos da administração apresentam pontos de vista e experiências diversas sobre as funções básicas de gerência, “quanto à classificação das funções da administração, configurou-se um padrão de práticas e terminologias”²⁹ comuns.

O método mais útil de classificar as funções de gerência é agrupá-las em torno de atividades, conforme salienta Koontz e O’Donnell³⁰. Embora nem sempre seja possível na prática separar todas as atividades administrativas exatamente em categorias, de vez que as funções tendem a se fundir, classificá-las é um instrumento útil e realístico. Daí concluir-se que os gerentes desempenham todas as funções ao mesmo tempo, apenas, em graus diferentes.

Tal variação deve-se à importância que tem as funções segundo a natureza da empresa. O que ocorre é uma minimização de certas funções, que poderão até integrar-se em outras, sem, contudo, desaparecer por completo.

Dentre os principais estudos que procuraram agrupar as funções em categorias, encontra-se, por exemplo, os de Fayol, um dos precursores do estudo da administração, definindo as funções administrativas como sendo, “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”³¹.

Newman cita as funções básicas de gerência como processos básicos de administração. Para o autor um dos meios pelos quais se pode analisar a administração é saber o que faz o administrador. Segundo esta maneira de abordar o assunto, “a função de qualquer administrador pode ser dividida nos seguintes processos básicos: planejar, reunir recursos, supervisionar e controlar”³².

Jucius e Schlender³³ definem como sendo as funções ou atividades de um administrador as de: planejamento, organização, direção e controle.

Ainda poder-se-ia citar inúmeras contribuições clássicas ao estudo das funções gerenciais, que tentaram agrupá-las, chegando basicamente a conclusões semelhantes.

²⁹ Ibid., p.47.

³⁰ Ibid., p.48.

³¹ FAYOL, op. cit., p.17.

³² NEWMAN, William H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. São Paulo: Atlas, 1976. p.18.

³³ JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1972. p.18-9.

A partir destes estudos supracitados e outras contribuições feitas ao estudo das funções gerenciais, pode-se agrupar as funções administrativas como sendo:

Planejar – Função de formular alternativas de políticas e de objetivos para a organização e suas unidades, por meio de decisões tomadas a partir de prováveis cursos de ação.

Organizar – Função de estabelecer e manter uma estrutura eficiente para a empresa e para cada uma de suas unidades, que se coadune com seus objetivos, com suas estruturas decisória e social e através da qual se divide e se coordene o trabalho de todas as unidades.

Dirigir – Função de exercício de autoridade por meio da tomada e execução de decisões, com vista à produção de um bem.

Controlar – Função de identificação de como e em que nível os objetivos organizacionais estão sendo alcançados e como a organização está sendo mantida.

Comunicar – Função de estabelecer e operar o sistema de fluxos informacionais internos, de dentro para fora e de fora para dentro da empresa, de modo a minimizar conflitos e a maximizar a produtividade.

Inovar – Função de modificar, para melhor, idéias, processos e atividades, buscando atingir níveis de operação mais eficientes do sistema empresarial. É o processo de abertura às possibilidades de crescimento interno e externo da organização e de estímulo às modalidades de crescimento organizacional.

Entretanto, estes agrupamentos em categorias, feitos pelos estudiosos clássicos, foi apenas uma forma de reunir as funções gerenciais, já que estas se fragmentam em muitas outras tarefas. É a partir da dinâmica dos elementos estruturais supracitados que se pode entender a administração como um todo e considerando que estes elementos só se manifestam através da comunicação. Sendo assim, pode-se concluir que a comunicação é o fundamento real e um rendimento efetivo da própria ação.

Neste sentido Boettinger menciona que “se o administrador não possuir a disciplina necessária para exprimir suas idéias de forma escrita e clara ou através de discursos convincentes, a realização de seu objetivo poderá ser prejudicada. Uma forma obscura de expressão oculta idéias imprecisas, fato que poderá ser desastroso quando ligado à autoridade e a responsabilidade”³⁴.

³⁴ BOETTINGER, Henry M. Administrar é realmente uma arte? São Paulo, **Negócios em Exame**, 128:40, mai., 1977.

Em estudos feitos em diversos países comprovam a comunicação como sendo a principal função do administrador: “os *‘managers’* usam uma média de 66 a 80 por cento de seu tempo em comunicação”³⁵.

Sendo a maior carga efetiva de atividade dispensada com relacionamento interpessoal, a comunicação passa a ser fator substantivo de trabalho.

A cada instante, sente-se mais a necessidade do relacionamento com o ambiente no qual se está situado. O fato dessa necessidade está, como seria de se esperar, no aspecto de que não se pode existir isoladamente dentro do sistema social em que se esta inserido.

Sendo assim, “a relevância e a viabilidade das funções da administração precisam ser consideradas de um determinada perspectiva ou contexto situacional”³⁶.

Evidentemente não se parte de um processo mecânico que possa ser aplicado com a expectativa de obter graus iguais de sucesso na solução de todos os problemas gerenciais. Embora existam normas mais permanentes, há um grande número de regras nas organizações de caráter apenas contingente.

A administração existe em uma sociedade onde a mudança é constante, e os administradores têm de enfrentá-la em busca da consecução das metas organizacionais. Pode-se dizer que, por natureza a administração é situacional e contingente, ocorrendo em ambientes que apresentam graus diferentes de turbulência. Neste sentido, Perrow cita que “as organizações diferem uma das outras no que diz respeito aos serviços e, conseqüentemente, na maneira como são dirigidas. (...) o que funciona em um tipo, não necessariamente funciona em outro”³⁷.

Como se pode notar esta visão contextual vem a contradizer os estudos clássicos, sobre as funções gerenciais, anteriormente mencionados.

Por isso, os administradores precisam estar corretamente informados e terem conhecimento da situação, para que possam resolver os problemas que hoje em dia são encontrados em uma sociedade complexa.

Neste sentido, Barnard³⁸, menciona que a origem imediata de uma organização executiva está na necessidade de um sistema definido de comunicações, pois conforme

³⁵ MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. 3(18):5. 1977.

³⁶ TREWATHA, Robert L.; NEWPORT, M. Gene. **Administração: funções e comportamento**. São Paulo: Saraiva, 1979. p.4.

³⁷ PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972. p.70.

³⁸ BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. p.215.

Alter³⁹, os sistemas de apoio à gestão ajudam os gerentes a agirem fornecendo base conceptual para a administração da empresa.

É importante ressaltar, que mesmo as organizações diferindo uma das outras, à comunicação é imprescindível à gestão é a eficácia gerencial.

Por outro lado, atualmente existem muitas contestações ao estudo clássico das funções dos executivos. Neste sentido, por exemplo, Mintzberg salienta que “é tempo de estudá-las realisticamente, para que se possa iniciar a difícil tarefa de melhorar significativamente o desempenho dos executivos, pois nenhuma profissão é mais vital à nossa sociedade que a do executivo. É ele que determina se nossas instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam nossas instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam nossos talentos e recursos”⁴⁰.

Para o autor supracitado, o primeiro passo concreto para melhorar efetivamente o desempenho dos executivos é esquecer os mitos que envolvem seu trabalho e ensiná-los a reconhecer suas verdadeiras funções. Com relação às funções clássicas, ainda, Mintzberg afirma que elas “dizem pouco sobre o que os executivos realmente fazem”⁴¹.

A dinâmica das modificações nas funções dos executivos, encontram respostas na teoria das organizações quando da proposição de estilos de gerência situacionais, mais adequados com a complexidade das novas atividades administrativas, como se poderá ver a seguir.

2.2 Estilos Gerenciais

Neste item, a partir de um panorama histórico, são apresentados estudos fundamentais, realizados sobre estilos gerenciais ou estilos de liderança, procurando mostrar aspectos relevantes, de uma forma resumida.

2.2.1 Panorama histórico

³⁹ ALTER, Steven L. Como os executivos eficientes usam os sistemas de informações. **Negócios em Exame**. São Paulo, 132:40, jul. 1977.

⁴⁰ MINTZBERG, op.cit., p.13.

⁴¹ Ibid., p.3.

As organizações são muitas vezes condicionais no seu desempenho ou desenvolvimento, pelo estilo de gerência de seus executivos. Face a isso, e também pela escassez de recursos humanos qualificados, nesta área, o estudo de estilos adquiriu maior importância nos últimos anos.

Segundo Castro, “o recurso escasso em um país em desenvolvimento é a sua capacidade empresarial”⁴². Sendo assim conforme Robbins⁴³, os administradores constituem o ingrediente mais importante na determinação do sucesso ou fracasso de uma organização.

Por outro lado, depois da Segunda Guerra Mundial, houve “uma grande necessidade de formar novos quadros, então, surgiu nos Estados Unidos, na França, Alemanha – nos países desenvolvidos em geral – , todo um conjunto de técnicas de aceleração da aprendizagem em todos os níveis”⁴⁴.

Leal⁴⁵ salienta que em vista da necessidade constante de renovação dos quadros, as organizações destes países começaram a pensar em sistemas de programação de carreira de seus supervisores, que eram implantadas paralelamente ao treinamento ministrado.

Surgiram, também nesta época, as primeiras grandes formulações da psicologia e sociologia industrial, preocupando-se em interpretar não só os contextos de produção, mas também os contextos de orientação desta produção.

Ainda no período da guerra, observou-se uma mudança no grau de importância dado ao executivo no processo de produção: antes os operadores de produção eram vistos como os pontos vitais dos índices de produtividade e para eles eram dirigidas todas as atenções, haja vista o enfoque das “relações humanas”. Isto é, desenvolver um bom clima de relações dentro da empresa para que o empregado passasse a produzir melhor. “Daí passou-se a uma fase diferente, na qual se sabe que, em grande parte, o responsável pelos níveis de produção é o executivo. Fez-se uma transferência do nível de empregado para nível de que o chefia”⁴⁶.

Surgindo então, nesta época, contestações com relação a estudos de estilos de gerência, até então vigentes.

⁴² CASTRO, Cláudio Moura e. A profissionalização do administrador e o amadurecimento dos cursos. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, 14(2):59-66, mar./abr., 1974. p.62.

⁴³ ROBBINS, op.cit., p.21.

⁴⁴ LEAL, op.cit., p.11.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

Inicialmente, a maneira mais comum de estudar o estilo do líder, concentrava-se em traços de liderança considerados em si mesmo, o que sugeriria a existência de algumas características – por exemplo, energia física ou amistosidade –, que seriam essenciais para a liderança eficiente. “Essas qualidades pessoais intrínsecas, como a inteligência, eram transferíveis de uma situação para outra. Como nem todos os indivíduos tem essas qualidades apenas os que as tivessem seriam considerados líderes potenciais”⁴⁷.

Durante muito tempo os gerentes eficazes foram descritos e muitas vezes avaliados em termos de uma lista de traços ou qualidades pessoais que os gerentes supostamente possuíam. Essas abordagens, não se revelaram bem sucedidas, na predição de liderança. Neste sentido, Jennings, corrobora “cinquenta anos de estudos não conseguiram chegar a um traço ou um conjunto de qualidades de personalidade que possam ser usados para discriminar líderes”⁴⁸.

Para Robbins⁴⁹, a literatura da área dos traços não está suficientemente substanciada para permitir predições precisas. As teorias de traços ignoram a influência da personalidade e das necessidades dos subordinados; em geral, deixam de esclarecer a importância dos diferentes traços, ignoram variáveis situacionais com tarefa e ambiente e, o que é mais importante, embora possam explicar, os traços são também com frequência exibidos por grande número de não líderes.

Por estas razões, segundo Reddin⁵⁰, a abordagem dos traços está menos popular entre os cientistas sociais.

Em resultado, a maioria das pesquisas feitas a partir de então, passou do estudo de traços para o do comportamento exibido pelos líderes específicos, como salienta Robbins⁵¹. Esta linha de pensamento, portanto, defende a liderança como podendo ser estudada em termos dos estilos de comportamento. Para esta corrente de pesquisa, é possível que certos estilos sejam preferíveis a outros. As modalidades diversas de comportamento gerencial agora eram baseadas nas funções desempenhadas pelos executivos.

Esses estudos chegaram a conclusão que “(...) é possível estabelecer atribuições de trabalho, avaliar e definir desempenho, demonstrando ao mesmo tempo preocupação

⁴⁷ HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976. p.86.

⁴⁸ JENNINGS, Eunice E. **The anatomy of leadership**. Management of personnel, Quartely, I. outono, 1961. Apud HERSEY; BLANCHARD, p.86-7.

⁴⁹ ROBBINS, op.cit., p.392.

⁵⁰ REDDIN, William J. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1977. p.35.

⁵¹ ROBBINS, op.cit., p.392.

pelas necessidades dos subordinados, exibindo calor, apoio e amizade”⁵². Por outro lado chegaram também à conclusão: “(...) a partir da definição de processo de liderança como uma função do líder, dos liderados e de outras variáveis da situação, parece irrealista o desejo de querer ter um único tipo ideal de comportamento do gerente”⁵³.

A não aplicação universalizada, do modelo de comportamento, em virtude de que se chegaram a conclusões não aceitáveis para todas às situações, gerou uma nova linha de pesquisa: a contingencial.

Portanto, mais recentemente estes estudos e pesquisas chegaram à proposição de estilos de lideranças contextuais, flexíveis e compatíveis com as diversas situações enfrentadas pelos gerentes. “Verificou-se que houve considerável progresso na abordagem científica e técnica (...) os pesquisadores passaram a orientar-se por um modelo de contingência do fenômeno de liderança”⁵⁴. “A diferença com relação ao que se faz hoje, é que estamos mais voltados para as mudanças de contexto em que as organizações trabalham, bem como para as mudanças que se dão, dentro da própria organização”⁵⁵. O contexto inclui o ambiente em que a organização se insere, as relações entre suas diversas unidades e as relações entre os indivíduos como um todo.

Sendo assim, “este ambiente (contexto) está sujeito a mudanças tecnológicas, legais, culturais, climáticas e muitas outras, (...) caracteristicamente a organização se defronta com as exigências de que se adapta a fim de manter seu relacionamento com o ambiente”⁵⁶, assim também o estilo de lideranças dos gerentes é influenciado por estes fatores. Ressaltando que a liderança é uma função da situação, Robbins salienta: “o desafio para a pesquisa sobre liderança no nosso tempo reside na descoberta das variáveis situacionais”⁵⁷ que influem na eficácia gerencial.

Feita estas considerações, neste panorama histórico, a seguir, relacionam-se os estudos fundamentais sobre estilos gerenciais.

⁵² Ibid., p.395.

⁵³ HERSEY; BLANCHARD, op.cit., p.100.

⁵⁴ MATTA, op.cit., p.23.

⁵⁵ LEAL, op.cit., p.11.

⁵⁶ KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976. p.346-

7.

⁵⁷ ROBBINS, op.cit., p.402.

2.2.2 Estudos sobre Estilos Gerenciais

Estudos pioneiros realizados por Fayol⁵⁸, apontam como qualidades e conhecimentos desejáveis a um gerente, as relacionadas a seguir:

- 1 - Saúde e vigor físico.
- 2 - Inteligência e vigor intelectual.
- 3 - Qualidades morais: vontade refletiva, firme perseverante; atividade; energia e, se necessário audácia; coragem de assumir responsabilidades; sentimento de dever, preocupação do interesse gerencial.
- 4 - Sólida cultura geral.
- 5 - Capacidade administrativa: previsão, organização, comando, coordenação e controle.
- 6 - Noções gerais sobre todas as funções essenciais.
- 7 - A maior competência possível na especialidade profissional característica da empresa.

Conforme Fayol⁵⁹, dentre esses sete grupos de qualidades e conhecimentos desejáveis a um chefe, seis se compõem de elementos semelhantes, seja qual for a natureza da organização, e uma só, a sétima, comporta condições especiais diferentes para cada classe de empresa.

A partir de então, as pesquisas feitas por estudiosos das ciências sociais, no que tange a estilos de liderança basicamente, apontam duas situações polares e antagônicas: “Autocrático” versus “Democrático”. A partir desta dicotomia criou-se partidários da escola da “administração científica” que tem como premissas básicas a supervisão e controle por parte do gerente a seus subordinados – e os adeptos da escola de “relações humanas” – que tem no líder o facilitador na criação de um bom clima de trabalho visando melhor produção.

Dentro desta concepção, por exemplo, encontram-se os estudos de McGregor, chamados de Teoria “X” e Teoria “Y”.

McGregor, partindo das formulações de Fayol, chegou à conclusão de que os princípios básicos da “administração científica” poderiam ser consubstanciados numa teoria que chamou de Estilo Gerencial Teoria “X”, cujas premissas básicas são as seguintes:

- a - “O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha menos que pode”.

⁵⁸ FAYOL, op.cit., p.93-4.

b - Como o trabalho desagrada, a maior parte das pessoas precisam ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazerem os devidos esforços para se alcançarem os objetivos da organização (controle, normas, castigos, recompensas).

c - O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo”⁶⁰.

Contraposta à Teoria “X” é o Estilo Gerencial Teoria “Y”, conforme McGregor⁶¹, e cujas premissas básicas também estão relacionadas a seguir:

a - O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou descanso. O ser humano médio não sente aversão inerente pelo trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação (e será feito voluntariamente) ou fonte de castigo (e, se possível, será evitado). A causa da indiferença não está no homem, mas nos métodos da organização.

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

c - O empenho em alcançarem objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito das tarefas. O mais significativo destas recompensas, isto é, a satisfação das necessidades do ego e de auto-realização, pode ser produto direto do esforço orientado para objetivos organizacionais.

d - O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a acertar, mas a procurar responsabilidades. A recusa de responsabilidades, a ausência de ambição e a ênfase na segurança são, em regra geral, resultados da experiência, e não características inerentes à natureza humana.

e - A capacidade de exercer em grau relativamente elevado talento e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas.

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

⁵⁹ Ibid., p.94.

⁶⁰ MCGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1970. Apud LUCENA, Maria Diva da Saleta. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. p.8.

⁶¹ Ibid., p.9.

Com os achados de McGregor, houve outros estudos sobre estilos gerenciais, partindo da decomposição destas, em tipologias diversas de estilos.

Segundo Matta⁶², várias pesquisas sobre estilos de liderança foram realizadas, nesta época, principalmente a partir das observações feitas por Kurt Lewin e seus colegas (anterior a McGregor). Os estudos de Lewin, e que se tornaram famosos, “resultaram na trilogia e nos pólos do esquema “lewiano”: o autoritário, e democrático e o laissez-faire”⁶³.

Dentro desta linha houve ainda outras contribuições, tendo como aspecto comum, a multiplicidade de divisões em tipologias de estilos antagônicos.

Com o intuito de minimizar as condições entre situações estanques com que se caracterizavam os estudos até então, Tannenbaum⁶⁴, em sua tipologia de sete estilos, cada tipo de ação está relacionado ao grau de autoridade pelo chefe e à quantidade de liberdade à disposição de seus subordinados para alcançar uma decisão.

A seguir relacionaram-se os estilos de comportamento que ocorrem ao longo deste “continuum”⁶⁵:

- O Administrador Toma e Anuncia a Decisão: Neste caso, o chefe identifica um problema, considera as soluções alternativas, escolhe uma delas, e transmite a decisão a seus subordinados para que a executem. Ele pode ou não considerar o que acredita que os subordinados pensarão sobre sua decisão; em qualquer caso, ele não lhes dá a oportunidade de participarem diretamente no processo de decisão. A coerção pode ou não estar sendo usada.

- O Administrador Convence sobre sua Decisão: Aqui, como antes, o administrador assume a responsabilidade pela identificação do problema em chegar a uma decisão. Contudo, em vez de simplesmente anunciá-la, ele dá o passo adicional de persuadir seus subordinados a aceitá-la. Ao fazê-lo, reconhece a possibilidade de alguma resistência entre os que se defrontarão com a decisão, e procura reduzi-la indicando, por exemplo, o que os empregados tem a ganhar.

- O Administrador Apresenta suas Idéias e Solicita Perguntas: Neste caso, o chefe que chegou a uma decisão e que procura a aceitação de suas idéias proporciona uma oportunidade a seus empregados para que obtenham uma explicação mais completa de seu pensamento e intenções. Depois de expor suas idéias, convida os circunstantes a

⁶² MATTA, op.cit.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ TANNENBAUM, Robert et al. **Liderança e organização**: uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972. p.93.

⁶⁵ Ibid., p.94-6.

que lhe façam perguntas, fazendo assim com que seus companheiros de trabalho possam compreender melhor o que ele está tentando realizar. Este dar e receber permite ao administrador e aos subordinados explorar de modo mais completo as implicações da decisão.

- O Administrador Apresenta um Ensaio de Decisão, Sujeito a Modificação: Esta espécie de comportamento permite que os subordinados exerçam alguma influência na decisão. A iniciativa para identificar e diagnosticar o problema permanece com o chefe. Antes de reunir-se com seus assessores, ele examinou o problema inteiro e chegou a uma decisão – mas apenas a um ensaio de decisão. Antes de finalizá-la, ele apresenta sua proposta de solução aos que serão por ela afetados. Em efeito ele diz: “Eu gostaria de saber o que é que vocês têm a dizer sobre este plano. Apreciarei suas reações francas, mas reservo-me o direito de tomar a decisão final”.

- O Administrador Apresenta o Problema, obtém Sugestões e Decide: Até este ponto, o chefe tem-se apresentado ao grupo já provido de uma solução própria. Neste caso, não, pois que os subordinados têm uma oportunidade para sugerir soluções. O papel inicial do administrador é identificar o problema. A função do grupo torna-se a de aumentar o repertório do administrador sobre as soluções possíveis para o problema.

- O Administrador Define os Limites e Solicita ao Grupo que Decide: Neste ponto, o administrador passa ao grupo (que possivelmente o inclui como membro) o direito de decidir. Antes de fazê-lo, no entanto, ele define o problema e os limites dentro dos quais a decisão deve ser tomada.

- O Administrador Permite que o Grupo Decida, Dentro dos Limites Prescritos: Isto representa um grau extremo de liberdade de grupo, encontrado apenas ocasionalmente nas organizações formais, como, por exemplo, em muitos grupos de pesquisa. Neste caso, a equipe de administradores ou engenheiros empreende a identificação e diagnose do problema, desenvolve maneiras alternativas para solucioná-lo, estabelecendo uma ou mais de ma destas soluções alternativas. Os únicos limites diretamente impostos ao grupo pela organização são os especificados pelo superior chefe da equipe. Se este participa do processo de decisão, tenta fazê-lo sem exercer maior autoridade que qualquer membro do grupo. Ele se compromete de antemão em assistir e proporcionar meios para qualquer decisão que o grupo tome.

Resumidamente, “o continuum” de Tannenbaum enfatiza a importância de avaliar as forças relevantes que afetam a liderança. Algumas destas, que influenciam o estilo apropriado de liderança são: 1) as variáveis de personalidade dos subordinados; 2) o comportamento esperado do líder em termos de como os subordinados pensam que ele

deve agir; 3) a capacidade do grupo para resolver problemas; e 4) a disposição dos subordinados de partilharem das responsabilidades.

Com ênfase, na orientação para pessoas e orientação para produção (resultados) por parte do gerente, surgiu uma nova corrente de pesquisa, com relação ao comportamento gerencial.

Dentro deste pensamento, Likert, por exemplo, estudou os líderes e classificou-se ou centrados na tarefa ou como centrados no empregado. Os primeiros exerciam supervisão autoritária e os segundos uma supervisão participativa.

Likert⁶⁶ aponta quatro estilos básicos também denominados sistemas: sistema 1: autoritário-rígido; sistema 2: autoritário-benevolente; sistema 3: participativo-deliberativo, e sistema 4: participativo-grupal.

Baseando-se no resultado de seus estudos, Likert concluiu que havia vantagens consideráveis no tipo participativo. “As empresas onde se adota o sistema 4 exibem alta produtividade, pouco desperdício de material, custos reduzidos, atitudes favoráveis e excelente relacionamento entre subordinados e superior. Exatamente o inverso ocorre nas empresas cujo sistema administrativo se aproxima do sistema 1”⁶⁷.

Ainda, conforme Likert⁶⁸, relacionamento semelhante é encontrado nas mudanças que se efetuam no sistema administrativo. As mudanças em direção ao Sistema 4 são sempre acompanhadas de aumento na produtividade a longo prazo, melhoria das relações de trabalho, redução dos custos e ampliação dos lucros. Já as conseqüências em longo prazo de uma mudança em direção ao Sistema 1 são sempre desfavoráveis.

Um outro exemplo de modelos de estudos de liderança com base na orientação para o empregado e orientação para a produção, e largamente utilizado em treinamento gerencial, é o preconizado por Blake e Mouton⁶⁹.

De acordo com esta concepção, os autores supracitados, relacionaram estas duas variáveis entre si, mostrando as várias combinações opcionais, numa abordagem comparativa. Eles identificaram cinco estilos básicos de chefia, denominados “teorias puras”, e analisaram suas principais características, como é mostrado a seguir, de uma forma compacta.

O Estilo Gerencial 9,1 – Caracteriza-se por forte orientação para a produção e fraca orientação para as pessoas. A preocupação do gerente com os objetivos da

⁶⁶ LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1965. p. 10-40.

⁶⁷ Ibid., p.63.

⁶⁸ Ibid., p.63-4.

⁶⁹ BLAKE; MOUTON, op.cit., p.17-132.

organização tende a ser alta, enquanto que os objetivos dos subordinados são bastante ignorados como fator de relevância. Pouca atenção é dada aos tópicos como conflito, criatividade e motivação. A base de controle deste estilo é o poder hierárquico, em que uns exercem autoridade e os demais obedecem.

O Estilo Gerencial 1,9 – Este estilo é caracterizado por fraca orientação para a produção e forte orientação para as pessoas. As atitudes e os sentimentos das pessoas são fundamentais. O gerente oferece compreensão, aceitação e entendimento; ou a principal característica é ajudar. O conflito é encoberto, pois o chefe está preocupado com sua própria aceitação, e tenta por todos os meios manter a harmonia. Grande ênfase é dada ao crescimento individual.

O Estilo Gerencial 1,1 – Neste estilo há uma fraca orientação tanto para as pessoas como para a produção. O gerente assume responsabilidade de maneira superficial, atribuindo tarefas a seus subordinados sem a preocupação de auxiliá-los ou orientá-los. Caracteriza-se por não tomar a iniciativa de prestar ou transmitir informações; atua sem envolvimento, de modo mecânico, formal e rotineiro. Exerce uma influência mínima em seus contatos, limitando-se a transmitir ordens e mensagens de seus superiores. Muitas vezes toma as iniciativas de crítica, visando evitar, ao máximo, o surgimento de conflitos.

O Estilo Gerencial 5,5 – Este estilo representa uma orientação moderada para as pessoas. Pressupõe conflito entre objetivos organizacionais de produção e as necessidades individuais, mas parte do pressuposto de que as pessoas são práticas e tem consciência de que algum esforço precisa ser feito no trabalho. O gerente comunica-se livremente com seus subordinados. O moral é considerado importante.

O Estilo Gerencial 9,9 – Caracteriza-se por uma forte orientação tanto para produção como para as pessoas. A diferença, em relação aos outros estilos gerenciais, é a não aceitação do conflito permanente entre os objetivos de produção da organização e as necessidades das pessoas. O objetivo básico deste estilo de gerência é propiciar as condições que integram criatividade, alta produtividade e moram mediante ação conjunta.

O dirigente, neste estilo, encara como responsabilidade sua, as providências para que o planejamento, direção e controle sejam realizados perfeitamente. A comunicação é aberta.

Aproveitando o modelo bi-dimensional de liderança, ou seja, voltado para pessoas e voltado para produção, Reddin, acrescenta em sua tipologia, uma outra variável: dimensão da eficácia, mostrando seu modelo tridimensional.

Para Reddin⁷⁰, a eficácia não é uma qualidade que um gerente traz para uma situação. A eficácia deve ser entendida como algo que um gerente produz em uma situação, dirigindo-a adequadamente. Não é tanto o que o gerente faz, mas sim o que ele alcança. “Eficácia é o grau no qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição”⁷¹.

Com isso, o autor, supra citado, quis dizer que o que realmente importa são os resultados alcançados e não a qualificação do gerente.

Reddin⁷², classificou os estudos sobre liderança em quatro estilos básicos, descritos resumidamente a seguir:

Líder Separado – Estes líderes combinam baixas orientações de tarefa e relacionamento, ao mesmo tempo em que se identificam com a organização como um todo, e não com os membros individuais. Assim fazem as coisas de acordo com o “figurino”, aderindo a políticas e regras sem desenvolverem relações interpessoais. Estes líderes também acreditam que isso despersonalizará quaisquer conflitos que surjam de criatividade ou engenhosidade individual.

Líder Relacionado – Estes líderes demonstram alta orientação para relacionamento e baixa orientação para tarefa. Aceitam os outros de boa vontade e não se preocupam muito com o tempo. A harmonização de diferenças, o trabalho em conjunto e a dependência dos outros são características do líder relacionado.

Líder Integrado – Estes líderes demonstram mais do que orientações médias para tarefa e relacionamento. Tornam-se profundamente envolvidos e dependentes do trabalho de equipe para a satisfação das necessidades da organização e dos subordinados. Todavia, sua identificação íntima com os outros não faz com que percam de vista a necessidade de estabelecer padrões de desempenho para o grupo. Finalmente, este estilo de liderança não é adequado para trabalho rotineiro e pormenorizado, nem para situações estressantes em que a participação tende a restringir-se ao processo decisório.

Líder Dedicado – A realização de tarefa é mais característica do líder dedicado do que a satisfação das necessidades dos subordinados. As funções administrativas de planejar, organizar e controlar são prontamente observadas no comportamento do líder dedicado. A autoridade da posição é usada para dizer às pessoas o que devem fazer e a abordagem motivacional forma-se basicamente ao redor do poder para recompensar e

⁷⁰ REDDIN, op.cit., p.18.

⁷¹ Ibid.

⁷² Ibid., p.219-50.

punir. Além disso, estes líderes muitas vezes são argumentadores, porque tratam das situações estressantes dominando os outros.

Em sua teoria, que a chamou de “Teoria 3-D”, o autor propõe que qualquer tipo de estilo básico (supracitado) definido pela tipologia bi-dimensional pode ser eficaz ou não, dependendo de sua adequação a situações contextuais. Portanto, quando o estilo do líder é adequado à determinada situação, é denominado eficaz; quando seu estilo é inadequado a determinada situação é denominada ineficaz.

A partir do princípio central da Teoria 3-D, de que a eficácia gerencial resulta de uma adequação do estilo à situação, Reddin⁷³ atribui três habilidades fundamentais a um gerente: habilidade de sensibilidade situacional, habilidade de flexibilidade de estilo e habilidade de gestão empresarial.

Um estudo importante para a teoria da contingência foi o preconizado por Fiedler, que o chamou de “Modelo de Contingência de Liderança”, o qual sugere que numerosos estilos podem ser eficazes, dependendo dos elementos da situação⁷⁴. Resumidamente, esta teoria mantém que a eficácia de um grupo depende da personalidade do líder e do grau em que a situação lhe dá poder de líder, controle sobre sanções e influência sobre a estrutura da tarefa. Para isso, Fiedler levou em consideração três variáveis contingentes:

“Relação Líder-Membro: O grau em que o grupo está disposto a aceitar o líder”.

Estrutura de tarefa: O grau em que as tarefas estão definidas e estruturadas.

Poder de posição: Autoridade formal, distintamente de poder pessoal do líder”⁷⁵.

Citando Fiedler, Robbins⁷⁶ salienta que o modelo supracitado postula que desempenho eficaz em grupo depende da boa adaptação entre o estilo de interação do líder com seus subordinados e o grau em que a situação atribui a este líder controle e influência.

Assim, finalizou-se o relato dos principais estudos sobre funções e estilos de liderança. Ressaltou-se também, a importância da comunicação no relacionamento interpessoal dos gerentes com seus subordinados.

Com isto, contribui-se para o embasamento desta pesquisa, que pretende ser uma extensão dos estudos supracitados.

⁷³ Ibid., p.146.

⁷⁴ FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967. p.247-60.
Apud TREWATHA; NEWPORT, op.cit. p.478.

⁷⁵ Ibid., p.478.

⁷⁶ ROBBINS, op.cit., p.397.

CAPÍTULO 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contém o modelo referencial teórico: a Janela de Johari, que serve de respaldo para esta pesquisa.

3.1 A Janela de Johari

A Janela de Johari originou-se no contexto da dinâmica de grupos, idealizada por Joseph Luft e Harry Inghan⁷⁷, para ilustrar as relações interpessoais e os processos de aprendizagem em grupo.

Conforme Moscovici⁷⁸, este modelo facilita o entendimento da personalidade humana, ajudando o processo de percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros. Neste sentido, Frietzen salienta que “este modelo pode ser apresentado como uma janela de comunicação através da qual alguém dá ou recebe informações sobre si e sobre os outros”⁷⁹.

Por outro lado, segundo Luft⁸⁰, este modelo é suficientemente abrangente para ter um valor heurístico, fazendo nascer novas maneiras de identificar e elaborar os problemas. Facilitando, neste caso, extrapolações para a medição do relacionamento interpessoal, no que diz respeito às comunicações, possibilitando o delineamento de estilos gerenciais, pois estes são afetados diretamente pelas características da personalidade do gerente no lidar com seus subordinados, sendo que, estes por sua vez, interferem ou modificam as características pelo próprio comportamento individual ou em grupo.

3.1.1 O Diagrama do Modelo

⁷⁷ LUFT, J.; INGHAN, H. **The Johari window**: a graphic model for interpersonal relations. Washington, D.C.: Training News, N.E.A. Apud MOSCOVICI, op.cit. p.12.

⁷⁸ MOSCOVICI, op.cit. p.12.

⁷⁹ FRIETZEN, Silvino José. **Janela de Johari**: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. Petrópolis: Vozes, 1978. p.9.

⁸⁰ LUFT, Joseph. **Introdução à dinâmica de grupo**. Santos: Martins Fontes, 1968. p.31.

O diagrama configurado a seguir representa os quatro quadrantes, que compõe o espaço das relações interpessoais.

	Conhecido pelo “eu”	Desconhecido pelo “eu”
Conhecido pelos outros	I Área de atividade livre (em aberto)	II Área cega (eu cego)
Desconhecido pelos outros	III Área evitada ou secreta (eu secreto)	IV Área de atividade desconhecida (eu desconhecido)

Figura 1: A Janela de Johari

Luft⁸¹, ao delimitar os quatro quadrantes assim os descreve:

Quadrante I, área de atividade livre, aplica-se aos comportamentos e às modificações que são conhecidas pelo próprio e pelos outros.

Quadrante II, área cega, onde os outros podem ver em nós coisas que ignoramos.

Quadrante III, área evitada ou secreta, representa o que sabemos, mas não revelamos aos outros (por exemplo, projeto secreto ou assuntos acerca dos quais somos particularmente sensíveis).

Quadrante IV, área de atividade desconhecida. Nem o individuo nem os outros são conscientes de determinados comportamentos ou motivações. Podemos, contudo, supor a sua existência porque com o tempo, alguns deles vêm à superfície e apercebemo-los, então, que estes comportamentos e motivações escondidos influenciam as relações desde o início.

É relevante salientar que “as informações contidas nos quadrantes não são estáticas, mas deslocam-se de um quadrante para outro na medida em que o grau de confiança recíproca e o intercâmbio variam dentro do grupo”⁸². Neste sentido, Luft⁸³ cita que uma mudança em qualquer quadrante afetará todos os outros.

⁸¹ Ibid., p.29.

⁸² FRIETZEN, op.cit., p.10.

⁸³ LUFT, op.cit., p.30.

3.2 Estilos Interpessoais

Conforme Moscovici⁸⁴, na conceptualização da Janela de Johari, dois processos contribuem para a ampliação ou a redução das quatro áreas (quadrantes) da personalidade, os quais tem conseqüências importantes sobre o relacionamento interpessoal: o processo de feedback e o de abertura. De acordo com o modelo, e também como vimos na definição dos conceitos no início deste estudo, feedback é o processo através do qual a pessoa solicita informações sobre seu comportamento a outras pessoas. Abertura, ao contrário, é o processo pelo qual a pessoa dá informações de si mesma a outras pessoas.

Moscovici⁸⁵ dimensiona quatro estilos interpessoais, distintos de comunicação relacionados a seguir:

3.2.1 Estilo Interpessoal I

O processo de feedback e abertura, neste estilo, é praticamente impessoal, ou seja, sendo usado em um grau reduzido de relacionamento.

Para Moscovici⁸⁶, este capítulo parece estar relacionado a sentimentos de ansiedade interpessoal e busca de segurança, canalizando sua energia para manter-se quase como um sistema fechado, ao invés de utilizá-la para auto-descoberta e crescimento pessoal.

⁸⁴ MOSCOVICI, *op.cit.*, p.91.

⁸⁵ *Ibid.*, p.14.

⁸⁶ *Ibid.*, p.14-5.

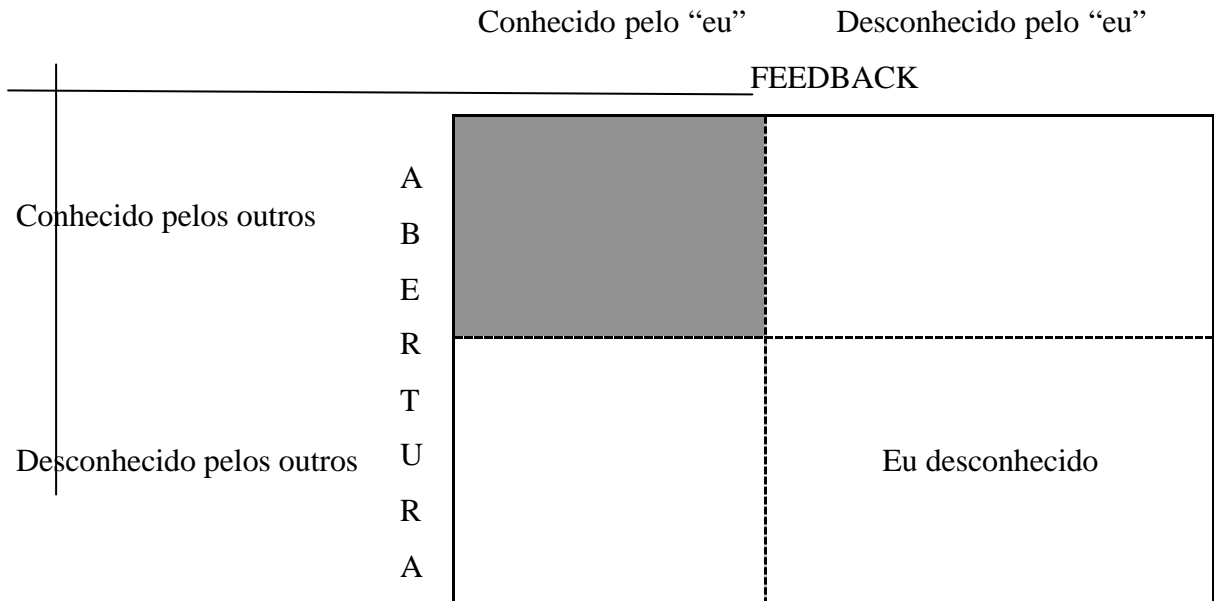


Figura 2: Estilo Interpessoal I

Este tipo de estilo tende a gerar hostilidade nos outros pela tendência à falta de relacionamento.

3.2.2 Estilo Interpessoal II

A utilização acentuada de feedback é a característica deste estilo, ao invés da abertura. É o caso do indivíduo que quer saber como é visto pelos outros, mas retém as informações com relação às outras pessoas.

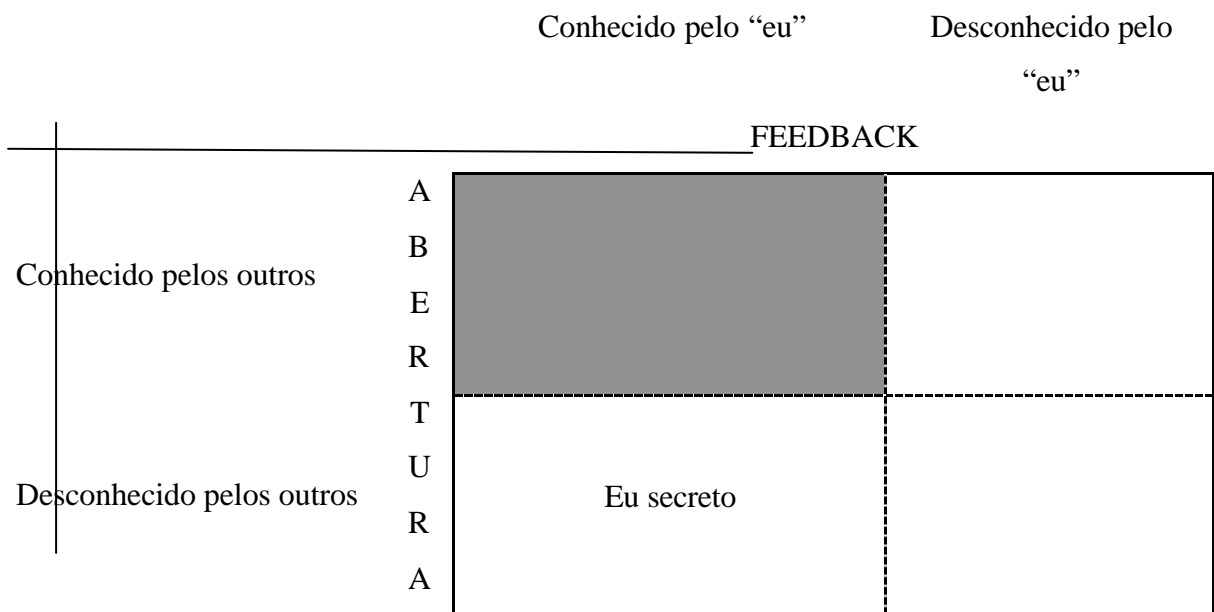


Figura 3: Estilo Interpessoal II

Conforme Moscovici⁸⁷, quanto mais utilizado o processo de solicitar feedback e menos o de abertura, mais aumenta e se consolida o eu secreto, porquanto o tamanho de sua área está inversamente proporcional à quantidade de informação fluindo do indivíduo. Neste estilo a pessoa pode ser vista como superficial e distante.

Há certamente, inúmeras razões para a pessoa não se expor a usar menos o processo de dar informações sobre si mesma. Uma delas pode ser o medo de ser rejeitada ou agredida, outra é não receber aprovação ou apoio se os outros conhecerem seus verdadeiros sentimentos e pensamentos. O fator subjacente, em ambas as razões, é a concepção de julgamento negativo de sua pessoa, o que poderia estar relacionado com auto-imagem depreciada e sentimentos de insegurança e, no outro extremo, com motivação de auto-afirmação e desejo de manipular ou controlar as outras pessoas através da retenção proposital das informações. Os outros podem interpretar as motivações da pessoa dos dois modos. Consideram a falta de abertura como sinal de insegurança, passando a desprezar ou menosprezar a pessoa, ou como falta de confiança e tentativa de controle dos outros pelo fato de deixá-los sem pontos de referência quanto a sua posição e reações.

“Nas situações de trabalho pode criar um clima de permissividade indevida ou excessiva, em que todos opinam e dão feedback ao superior, sem que este complemente o processo de abertura, o que tende a ser disfuncional na comunicação, gerando sentimentos negativos, tensões”⁸⁸.

3.2.3 Estilo Interpessoal III

Este estilo caracteriza-se pela utilização de muita abertura e pouca utilização de feedback, nas relações interpessoais. Acontece com as pessoas que solicitam poucas informações, mas dão muitas. “Diz às pessoas o que pensa delas, como se sente com relação a elas, sua disposição no grupo, podendo criticar freqüentemente a todos, na convicção de que está sendo franco, honesto e construtivo”⁸⁹.

⁸⁷ Ibid., p.15-6.

⁸⁸ Ibid., p.16.

⁸⁹ Ibid., p.16.

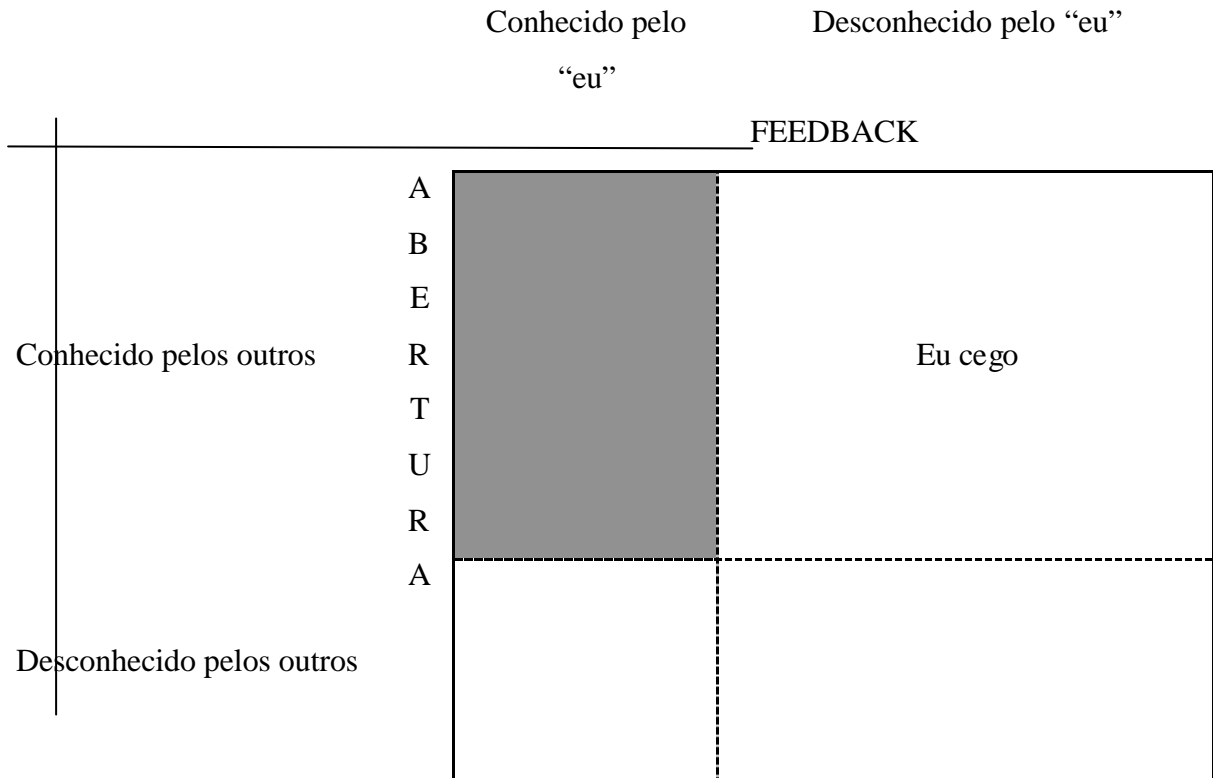


Figura 4: Estilo Interpessoal III

Moscovici⁹⁰ salienta que este estilo tende a conservar e ampliar o “eu cego”, pois os outros passam a sonegar informações importantes ou dar feedback seletivo e assim, concorrer para perpetuar comportamentos ineficazes, uma vez que o indivíduo não consegue beneficiar-se da função corretiva do feedback dos outros.

3.2.4 Estilo Interpessoal IV

Este estilo caracteriza-se pela utilização ampla e equilibrada dos dois processos (feedback e abertura).

⁹⁰ Ibid., p.16.

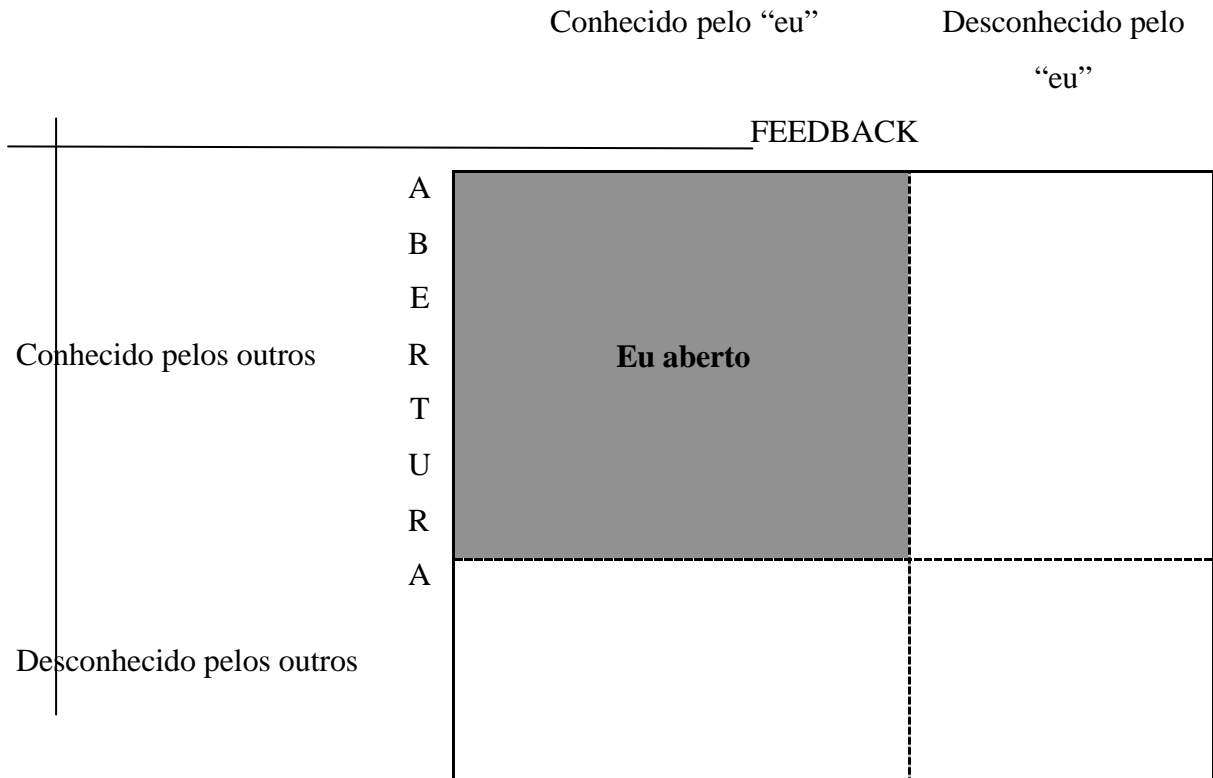


Figura 5: Estilo Interpessoal IV

“A área maior é a do eu aberto, ou de livre atividade, gerando expectativas de maior produtividade através da redução de conjecturas sobre o que a pessoa está tentando fazer ou comunicar.

Inicialmente este estilo pode conduzir a defensividade nos outros, por não estarem habituados a relações interpessoais autênticas, o que pode ser ameaçador ou inadequado em alguns contextos ou situações”⁹¹.

⁹¹ Ibid., p.17.

CAPÍTULO 4 METODOLOGIA

Descreve-se neste capítulo, como foram os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, tais como classificação do estudo, universo da pesquisa, instrumento e coleta de dados.

4.1 Classificação da Pesquisa

De acordo com o problema formulado e os objetivos do estudo, a pesquisa é do tipo descritiva, pois se volta à descrição das características das organizações sociais de uma comunidade, segundo Selltiz⁹².

A pesquisa, ainda é comparativa pois pretende comparar as semelhanças e diferenças que existem entre fenômenos, para descobrir os fatores e condições que acompanham e contribuem para apreciação de certas situações⁹³.

4.2 Universo da Pesquisa

Como já se referiu anteriormente, a população pesquisada restringiu-se aos executivos atuantes nas organizações públicas catarinenses, com número de empregados superior a cem.

Os objetos de entrevista foram os executivos de primeiro e segundo escalões, das organizações referidas.

O universo da pesquisa compõe-se de 46 empresas conforme mencionado no anexo 1, fazendo um total de 832 executivos, nos escalões pesquisados. De uma população finita de 832 elementos, extraiu-se uma amostra, mediante sorteio aleatório, de 250 executivos, o que representa 30% da população, sendo altamente significativo, segundo Nick e Keller⁹⁴.

⁹² SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1975. p.76.

⁹³ MEYER, William J.; DALEN, B. Van. **Manual de técnica de la investigacion educacional**. Buenos Aires: Paidós, 1974. p.245.

⁹⁴ NICK, Eva; KELLNER, Sheilah R. de O. **Fundamento de estatística para ciências do comportamento**. Rio de Janeiro: Renes, 1971. p.1-2.

4.3 Instrumento

Utilizou-se o questionário “Personnel Relations Survey”, elaborado por Jay Hall e Matha Williams, tendo em vista que a pesquisa pretendeu comparar os estilos gerenciais obtidos entre os executivos públicos catarinenses com os resultados obtidos numa pesquisa americana e outra mineira.

O questionário supra-citado é composto de duas etapas: perguntas de caráter específico e perguntas de caráter pessoal:

- **PERGUNTAS DE CARÁTER PESSOAL:** Tem a finalidade de identificar: idade, cargo, escala hierárquico, formação profissional, anos em cargo de chefia, sexo e número de empregados da organização.

- **PERGUNTAS DE CARÁTER ESPECÍFICO:** São em número de vinte, apresentando cada uma delas, duas alternativas de respostas, entre as quais distribuíram-se cinco pontos. Os escores alcançados pelas combinações de algumas destas alternativas forneceram os valores brutos correspondentes à abertura, e o escore obtido pelas combinações das alternativas restantes, possibilitaram medir o feedback do executivo.

4.4 Coleta de Dados

Para a coleta dos dados procurou-se utilizar três formas diferentes, aplicando-se a cada organização a que mais se adequava: 1) feita em grupos na organização com a presença do entrevistador, para esclarecer dúvidas que eventualmente pudessem ocorrer; 2) caso não fosse possível a aplicação coletiva, distribuía-se os questionários nas organizações respectivas, acompanhados de uma carta com os necessários esclarecimentos e solicitação para que esses fossem devolvidos devidamente preenchidos, com a utilização do envelope já subscrito e selado que os acompanhava; 3) a forma mais utilizada e que mostrou mais sucesso em termos de retorno, foi a de colocar uma pessoa responsável na organização (geralmente o chefe de Recursos Humanos) para possíveis esclarecimentos e reconhecimento dos questionários.

CAPÍTULO 5 TRATAMENTO, DESCRIÇÃO, COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, descreveram-se as verificações da pesquisa feita através do enfoque estatístico.

5.1 Tratamento dos dados

Para tratamento dos dados da pesquisa utilizou-se o sistema de computação “SPSS” (Statistical Package for the Social Sciences), que através de suas várias rotinas estatísticas, viabilizou a possibilidade de melhores descrições de amostra.

Num primeiro momento, elaboraram-se as diversas distribuições de frequência, levando-se em consideração as variáveis situacionais: idade, cargo, formação profissional, tempo em cargo de chefia, sexo, escalão hierárquico e número de empregados da organização, além das variáveis feedback e abertura.

Após efetuarem-se os cálculos dos percentuais para a construção de uma tabela de escores de feedback e abertura alcançados pelos executivos catarinenses. Estes resultados, mediante a aplicação do “Teste t de Student”, foram comparados com os levantados por uma amostra de executivos mineiros e outra de executivos norte-americanos.

A partir da aplicação do Coeficiente de Pearson examinou-se a correlação existente entre feedback e abertura.

A análise da Variância foi computada para comparar os cargos, as formações profissionais, os escalões hierárquicos e o sexo dos executivos da amostra catarinense entre si e em relação ao feedback e abertura. Para a constatação dos estilos interpessoais predominantes entre os executivos catarinenses, foram construídos diversos gráficos e tabelas.

Utilizou-se, também, a Correlação Linear, para comparar a variável idade e tempo de serviço em cargo de chefia, em relação ao feedback e abertura.

5.2 Descrição da Amostra

5.2.1 Idade

Pela distribuição de frequência elaborada a partir das idades dos executivos catarinenses observou-se a idade máxima de 57 anos e a idade mínima de 24 anos. A média encontrada foi de 37,6 anos, o que representa uma discrepância em relação à mediana que foi de 36,5 anos. Com isso pode-se concluir que temos uma distribuição assimétrica, no que se refere à idade. Estes e outros aspectos estão ressaltados na tabela a seguir:

Tabela 1: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por idade

IDADE	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
20 - 25	4	1,6
25 - 30	59	23,6
30 - 35	50	20,0
35 - 40	58	23,2
40 - 45	32	12,8
45 - 50	21	8,4
50 - 55	18	7,2
55 - 60	8	3,2
TOTAL	250	100

5.2.2 Cargo

Com relação a cargos, os executivos catarinenses tiveram maior concentração no cargo denominado chefe de departamento, com representação de 32,8% da amostra. A menor incidência foi a de diretores com 21 executivos, correspondendo à 8,4% da amostra, conforme discriminado a seguir:

Tabela 2: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por cargo

CARGOS	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
1. Diretor	21	8,4
2. Coordenador	48	19,2
3. Gerente	45	18,0
4. Chefe de Departamento	82	32,8
5. Outros	54	21,6
TOTAL	250	100

5.2.3 Escalão Hierárquico

Quanto aos escalões hierárquicos, os resultados mostraram uma maior concentração no segundo escalão, ou seja, de 250 executivos componentes da amostra, 143 pertencem ao segundo e 107 ao primeiro escalão correspondendo 57,2% e 42,8% da amostra respectivamente, conforme a tabela descrita a seguir:

Tabela 3: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por escalão hierárquico

ESCALÃO HIERÁRQUICO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
1. Primeiro Escalão	107	42,8
2. Segundo Escalão	143	57,2
TOTAL	250	100

5.2.4 Formação Profissional

Quanto à formação profissional, os resultados mostraram maior concentração em administradores que representam 20,8% do total. A menor incidência foi a de educadores, apenas 6,0% da amostra. Estes resultados estão melhor dimensionados na tabela infra citada:

Tabela 4: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por formação profissional

FORMAÇÃO PROFISSIONAL	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
1. Advogado	43	17,2
2. Administrador	52	20,8
3. Economista	39	15,6
4. Engenheiro	32	12,8
5. Contador	18	7,2

6. Educador	15	6,0
7. Outros	27	10,8
8. Grau médio	24	9,6
TOTAL	250	100

5.2.5 Anos em Cargo de Chefia

No que diz respeito a anos em cargo de chefia, a distribuição concentrou-se entre os anos de 1 a 30, havendo uma incidência de 80,4% da amostra entre 1 e 10 anos, o que pode ser confirmado pela média encontrada de 7,7 anos. Esta distribuição é assimétrica, tendo em vista a mediana ser de 6,6 anos, o que se pode constatar na tabela descrita a seguir:

Tabela 5: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por anos em cargo de chefia

ANOS EM CARGO DE CHEFIA	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
0 + 5	111	44,4
5 + 10	90	36,0
10 + 15	25	10,0
15 + 20	17	6,8
20 + 25	2	0,8
25 + 30	5	2,0
TOTAL	250	100

5.2.6 Sexo

Com relação ao sexo dos executivos, houve uma predominância na categoria masculina (87,2% da amostra), ou seja, 218 elementos conforme descrito na tabela a seguir:

Tabela 6: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por sexo

SEXO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
1. Masculino	218	87,2
2. Feminino	32	12,8
TOTAL	250	100

5.2.7 Número de Empregados da Organização

Os resultados apurados com relação ao número de empregados das organizações, mostraram uma maior incidência entre as organizações situadas entre o intervalo de 100 a 500 empregados, num montante de 103 executivos que corresponderam a 41,2% da amostra.

Estas organizações, às quais os executivos encontram-se vinculados, apresentaram uma média de 1335 empregados e uma mediana de 850, o que caracteriza uma distribuição assimétrica.

Os escores limites alcançados pela pesquisa foram de no mínimo 100 e máximo de 5.000 empregados, sendo computados um intervalo de classe de 500 empregados, conforme dimensionados a seguir:

Tabela 7: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por número de empregados das organizações

NÚMERO DE EMPREGADOS DA ORGANIZAÇÃO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
100 + 500	103	41,2
500 + 1000	28	11,2
1000 + 1500	21	8,4
1500 + 2000	37	14,8
2000 + 2500	13	5,2
2500 + 3000	18	7,2
3000 + 3500	18	7,2
3500 + 4000	8	3,2
4000 + 4500	2	0,8
4500 + 5000	2	0,8
TOTAL	250	100

5.3 Análise Descritiva dos Índices de Feedback e Abertura

5.3.1 Feedback

Quanto aos escores de feedback dos executivos da amostra apresentaram-se dispostos em uma distribuição quase simétrica, o que pode ser verificado mediante a coincidência entre a média 32,6 e a mediana que ficou em torno de 32,8. A ligeira assimétrica negativa encontrada é de -0,1.

O índice mais baixo encontrado nas respostas dos executivos foi de 16 pontos em feedback e o mais alto foi de 45 pontos.

Os escores mais comuns foram 33 e 31, que correspondem a 9,2% e 8,4%, respectivamente. Estes e outros resultados estão expostos na tabela de distribuição de frequência, descrita a seguir:

Tabela 8: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por escores brutos de feedback

ESCORES BRUTOS DE FEEDBACK	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
16	6	2,4
17	1	0,4
18	2	0,8
19	2	0,8
20	2	0,8
21	2	0,8
22	2	0,8
23	10	4,0
24	3	1,2
25	6	2,4
26	9	3,6
27	12	4,8
28	8	3,2
29	8	3,2
30	10	4,0
31	21	8,4
32	12	4,8
33	23	9,2
34	14	5,6
35	11	4,4
36	9	3,6
37	4	1,6
38	13	5,2
39	19	7,6
40	16	6,4
41	4	1,6
42	4	1,6
43	10	4,0
44	1	0,4
45	6	2,4
TOTAL	250	100

5.3.2 Abertura

Quanto aos escores de abertura da amostra de executivos, apresentaram-se dispostos em uma distribuição assimétrica, apresentando uma média de 35,4 e uma mediana de 36,2.

O índice mais baixo encontrado nas respostas dos executivos foi de 17 pontos em Abertura e o mais alto foi de 47 pontos.

Os escores mais freqüentes foram 43, 40, 39, 36, cada um correspondendo a 6,8% da amostra, conforme ressalta a tabela 9.

Tabela 9: Distribuição da amostra de executivos públicos catarinenses por escores brutos de abertura

ESCORES BRUTOS DE FEEDBACK	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA
17	1	0,4
18	2	0,8
20	2	0,8
21	2	0,8
22	2	0,8
23	4	1,6
24	2	0,8
25	4	1,6
26	9	3,6
27	8	3,2
28	9	3,6
29	8	3,2
30	5	2,0
31	9	3,6
32	12	4,8
33	10	4,0
34	8	3,2
35	15	6,0
36	17	6,8
37	13	5,2
38	11	4,4
39	17	6,8
40	17	6,8
41	10	4,0
42	13	5,2
43	17	6,8
44	7	2,8
45	9	3,6
46	5	2,0
47	2	0,8
TOTAL	250	100

5.4 Comparação entre a amostra catarinense, a mineira e a americana

Para efeitos de comparação, se apresenta a seguir, três tabelas (10, 11 e 12) relativas às amostras: catarinense, mineira e americana, respectivamente. Convém ressaltar que o instrumento utilizado nestas pesquisas foi o mesmo, sendo que a amostra mineira foi de 130 elementos e a americana foi de 1000 elementos.

Tabela 10: Distribuição percentilica de feedback e abertura da amostra de executivos públicos catarinenses

ESCORE BRUTO		PERCENTIL
FEEDBACK	ABERTURA	
45	47	99
40	43	90
39	41	80
37	39	70
34	38	60
33	36	50
31	34	40
29	32	30
27	29	20
23	26	10
16	18	1

Média de Feedback	=	32
Desvio Padrão de Feedback	=	7
Média de Abertura	=	35
Desvio Padrão de Abertura	=	7

Tabela 11: Distribuição percentilica de feedback e abertura da amostra de executivos públicos mineiros

ESCORE BRUTO		PERCENTIL
FEEDBACK	ABERTURA	
50	43	99
43	40	90
41	36	80
39	33	70
36	31	60
33	30	50
31	27	40
27	26	30
24	24	20
20	10	10
6	14	1

Média de Feedback	=	29
Desvio Padrão de Feedback	=	7
Média de Abertura	=	32
Desvio Padrão de Abertura	=	9

Tabela 12: Distribuição percentílica de feedback e abertura da amostra de executivos americanos

ESCORE BRUTO		PERCENTIL
FEEDBACK	ABERTURA	
47	47	99
40	41	90
36	38	80
34	36	70
31	34	60
29	32	50
28	30	40
26	28	30
23	26	20
19	23	10
13	17	1

Média de Feedback	=	32
Desvio Padrão de Feedback	=	7
Média de Abertura	=	27
Desvio Padrão de Abertura	=	8

A partir da comparação destes dados podem-se notar diferenças relativamente pouco nítidas.

Com relação ao feedback observou-se um índice médio de 32, 29 e 32, correspondendo respectivamente a executivos catarinenses, mineiros e americanos.

Já com relação à abertura, os escores brutos médios dos executivos catarinenses, mineiros e americanos foram de 35, 32, 29 respectivamente, o que mostra um maior índice de abertura por parte dos executivos catarinenses.

Por outro lado, em relação ao desvio-padrão, as divergências são ainda menores, haja vista que o desvio padrão das três amostras com relação a feedback foram iguais a 7. com relação a abertura o desvio padrão foi de 7, 9 e 8, correspondendo respectivamente a executivos catarinenses, mineiros e americanos.

Os gráficos 1 e 2 apresentados a seguir, possibilitam uma visualização melhor sobre os escores de abertura e feedback, entre as três amostras, baseando-se nos dados das distribuições supracitadas.

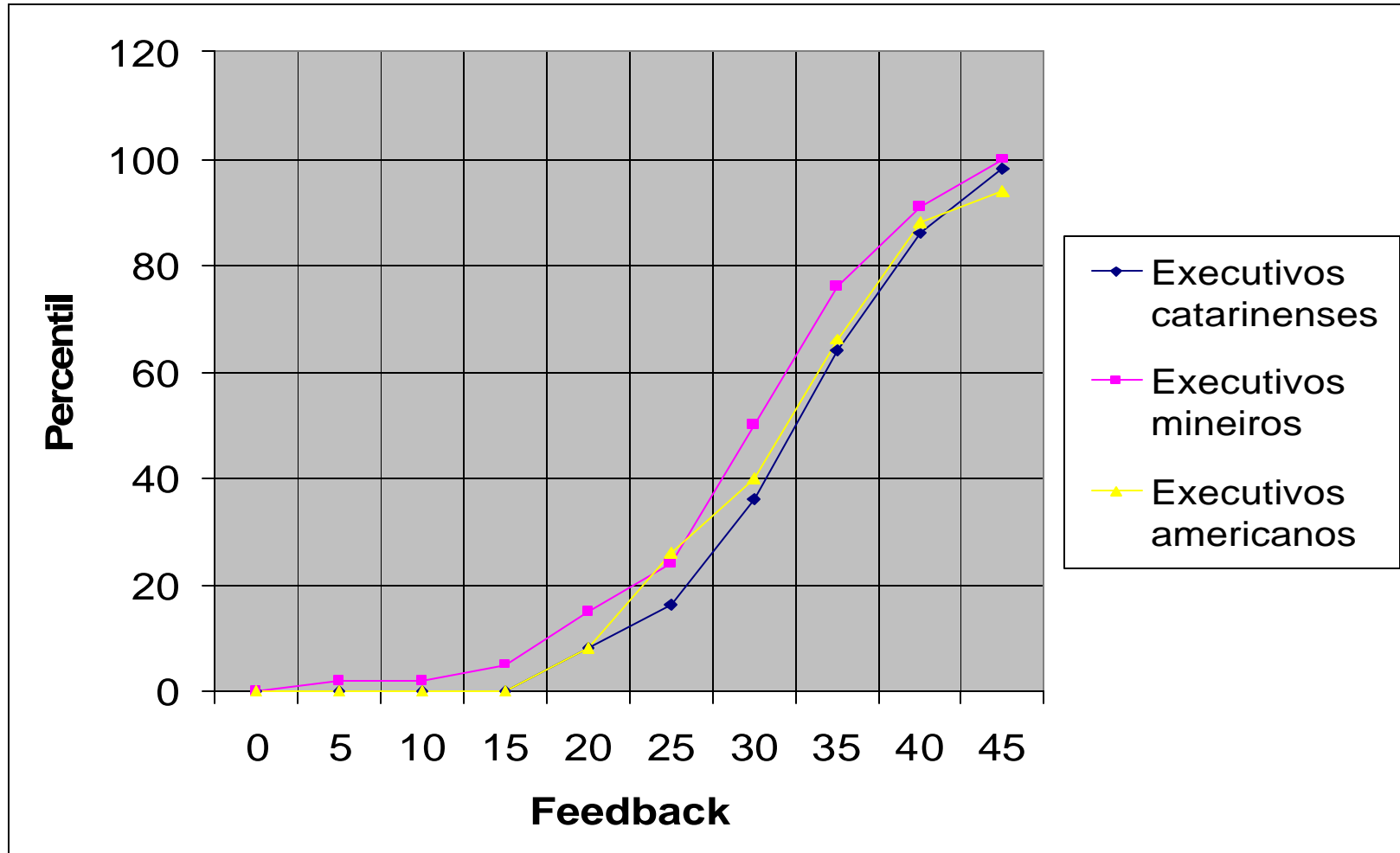


Gráfico 1: Comparação entre os percentuais de feedback dos executivos americanos, executivos públicos mineiros e executivos públicos catarinenses.

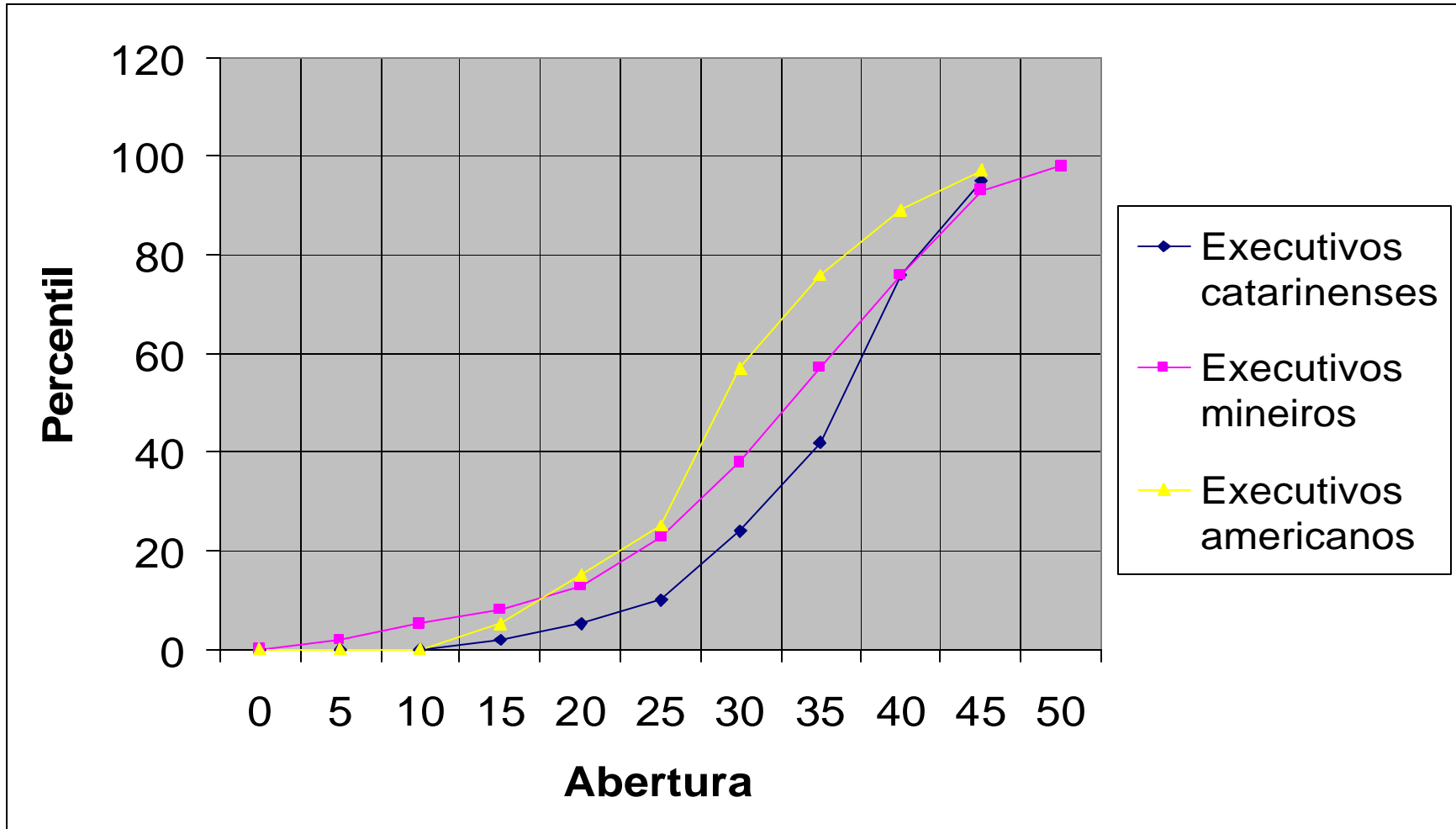


Gráfico 2: Comparação entre os percentuais de abertura dos executivos americanos, executivos públicos mineiros e executivos públicos catarinenses.

5.4.1 Comparação entre a amostra catarinense e a mineira

1. Com relação a Feedback

A comparação entre os resultados das amostras foi feita mediante a utilização do “Teste t de Student”.

O teste utilizado para detectar essa diferença apresentou $t = 3,9$ com 378 graus de liberdade, o qual é significativo ao nível de $\alpha = 0,001$. Isto veio a indicar que os executivos catarinenses têm mais capacidade de dar feedback do que os mineiros, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 13: Comparação dos dados de Feedback

AMOSTRAS	X	s	n
Executivos Catarinenses	32	7	250
Executivos Mineiros	29	7	130

2. Com relação à Abertura

O teste t de Student, utilizado para detectar a diferença entre as duas amostras com relação à abertura apontou $t = 3,48$ com 378 graus de liberdade, sendo significativo ao nível de $\alpha = 0,001$, donde pode-se concluir que os executivos catarinenses tem maior abertura do que os mineiros, conforme observa-se a tabela 14.

Tabela 14: Comparação dos dados de Abertura

AMOSTRAS	X	s	N
Executivos Catarinenses	35	7	250
Executivos Mineiros	32	9	130

5.4.2 Comparação entre a amostra catarinense e a americana

1. Com relação a Feedback

A partir da utilização do teste t não se observou nenhuma diferença significativa entre as médias das amostras catarinenses e norte-americanos, o que está bem claro na

tabela 15, descrita a seguir, donde conclui-se que os executivos catarinenses e americanos utilizam a mesma capacidade de Feedback.

Tabela 15: Comparação dos dados de Feedback

AMOSTRAS	X	s	N
Executivos Catarinenses	32	7	250
Executivos Americanos	32	7	1000

2. Com relação à Abertura

Os dados relativos à abertura, apresentados na tabela 16, a seguir, confirmaram uma diferença altamente significativa para um teste t de Student, onde $t = 10,71$ com 1248 graus de liberdade ao nível de $\alpha = 0,001$. Estes resultados mostraram que os executivos catarinenses são mais abertos que os americanos.

Tabela 16: Comparação dos dados de Abertura

AMOSTRAS	X	s	N
Executivos Catarinenses	35	7	250
Executivos Americanos	29	8	1000

5.4.3 Comparação da amostra mineira e a americana*

1. Com relação a Feedback

Os dados utilizados na realização do teste em relação ao feedback, são apresentados na tabela 17, e que obteve um $t = 4,6$ com 1128 graus de liberdade, o qual é significativo ao nível de $\alpha = 0,001$. Isto indica que os executivos mineiros têm menor capacidade de dar feedback do que os norte-americanos.

Tabela 17: Comparação dos dados de Feedback

AMOSTRAS	X	s	N
Executivos Mineiros	29	7	130
Executivos Americanos	32	7	1000

* A comparação da amostra de executivos mineiros e norte-americanos para detectar a diferença média foi baseada na Dissertação de Mestrado de 'MORAES, op.cit., p.114.

2. Com relação à Abertura

O teste t de Student, utilizado para detectar a diferença da média das amostras, verificou uma diferença significativa, para um $t = 3,6$ com 1128 graus de liberdade, com um nível de $\alpha = 0,001$. Com isso pode-se concluir que os executivos mineiros têm maior abertura do que os norte-americanos, o que pode ser visualizado na tabela 18.

Tabela 18: Comparação dos dados de Abertura

AMOSTRAS	X	s	N
Executivos Mineiros	32	9	130
Executivos Americanos	29	8	1000

5.5 Outras Análises dos Dados

5.5.1 Relação feedback e abertura

Através da análise do Coeficiente de Pearson encontrou-se um grau de correlação entre o feedback e a abertura, pois o coeficiente encontrado foi equivalente a 0,63, sendo significativo ao nível de $\alpha = 0,001$.

Sendo assim pode-se afirmar que a abertura e o feedback estão diretamente relacionados, numa correlação positiva, ou seja, quanto maior for o feedback, maior também será o escore de abertura alcançado e vice-versa.

5.5.2 Comparação dos cargos, das formações profissionais, dos escalões hierárquicos e sexos, em relação ao feedback e abertura

5.5.2.1 Relação Feedback e Abertura com Cargo

1. Relação Feedback com o cargo

a) A partir da análise de variância para comparar feedback em relação aos diferentes cargos ocupados pelos executivos da amostra catarinense não se obteve uma diferença significativa entre a média dos diversos cargos. Com isso pode-se concluir que os

diferentes cargos, não são fatores diferenciais nas médias de feedback, conforme mostra a tabela 19.

Tabela 19: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por cargos, respectivas médias e desvios-padrões de feedback

CARGO	f	MÉDIA DE FEEDBACK	DESVIO PADRÃO DE FEEDBACK
1. Diretor	21	32,0000	7,0356
2. Coordenador	48	32,3333	6,5666
3. Gerente	45	35,0000	5,2440
4. Chefe de Departamento	82	31,4268	7,0356
5. Outros	54	32,9815	6,7781
TOTAL	250		

b) Conforme verifica-se na tabela 20, a análise da variância traduziu-se em um $F = 2,206$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível de $\alpha = 0,05$ sendo F crítico = 3,41 com 4 e 245 graus de liberdade.

Tabela 20: Análise de variância – feedback em função do cargo

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Cargos	4	390,6949	97,6737	2,2060*
Resíduos	245	10849,7091	44,2845	
TOTAL	249	11240,4040		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

2. Relação Abertura com o cargo

a) Não existe diferença significativa entre as médias de abertura para diferentes cargos, o que pode ser melhor observado na tabela 21, vindo a mostrar que a abertura não influi com relação à posição do cargo.

Tabela 21: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por cargos, respectivas médias e desvios-padrões de abertura

CARGO	f	MÉDIA DE ABERTURA	DESVIO PADRÃO DE ABERTURA
1. Diretor	21	37,9048	5,4855
2. Coordenador	48	35,3333	6,2444
3. Gerente	45	35,7556	4,8858
4. Chefe de Departamento	82	43,1220	7,3289
5. Outros	54	36,5185	7,2339
TOTAL	250		

b) A análise da variância, traduziu-se em um $F = 1,948$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível $\alpha = 0,05$ sendo F crítico = 341 com 4 e 245 graus de liberdade, conforme tabela 22 a seguir:

Tabela 22: Análise de variância – abertura em função do cargo

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Cargos	4	337,3867	84,3467	1,9480*
Resíduos	245	10609,0493	43,3022	
TOTAL	249	10946,4360		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

Tendo em vista o referencial teórico, constatou-se através da distribuição de frequência por quadrante, algumas informações relevantes e que mereceram destaque. Dentre as quais encontram-se os executivos catarinenses ocupantes do cargo de Chefe de Departamento, em número de 22 (26,8% do total), situando-se no “eu desconhecido” em relação ao grupo, ou seja, no quadrante abaixo da média em feedback e abertura.

Já com relação aos ocupantes do cargo gerente, 18 (40%) estão no seu “eu aberto” em relação ao grupo.

5.5.2.2 Relação Feedback e Abertura com Formação Profissional

1. Relação Feedback com Formação Profissional

a) Entre as médias de feedback para as diferentes formações profissionais foi constatada a não significância nas diferenças, conforme tabela 23, donde pode-se concluir que a formação profissional não apresenta diferenças significativas em relação ao feedback.

b) Por outro lado, comparando-se duas formações profissionais entre si pode-se notar diferenças significativas. Um exemplo disto é com relação ao escore obtido por executivos de formação profissional em advocacia (30) comparando-se com os de formação profissional em educação que obtiveram um escore de 36, com relação a feedback.

Tabela 23: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por formação profissional, respectivas médias e desvios-padrões de feedback

FORMAÇÃO PROFISSIONAL	f	MÉDIA DE FEEDBACK	DESVIO PADRÃO DE FEEDBACK
1. Advogado	43	30,6512	5,3625
2. Administrador	52	32,1154	6,2172
3. Economista	39	32,5541	8,5341
4. Engenheiro	32	31,9375	6,3598
5. Contador	18	32,2778	6,2196
6. Educador	15	36,2000	5,2536
7. Outros	27	35,0741	5,9867
8. Grau médio	24	33,5833	8,0483
TOTAL	250		

c) A análise da variância traduziu-se em um $F = 1,861$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível $\alpha = 0,05$, tendo-se F crítico = 2,73, com 7 e 242 graus de liberdade, conforme tabela 24.

Tabela 24: Análise de variância – feedback em função da formação profissional

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Formação Profissional	7	574,1678	82,0240	1,861*
Resíduos	242	10666,2362	44,0754	
TOTAL	249	11240,4040		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

2. Relação Abertura com Formação Profissional

- a) Entre as médias de abertura para as diferentes formações profissionais foi constatada a inexistência significativa de diferenças como pode-se observar na tabela 25.

Tabela 25: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por formação profissional, respectivas médias e desvios-padrões de abertura

FORMAÇÃO PROFISSIONAL	f	MÉDIA DE ABERTURA	DESVIO PADRÃO DE ABERTURA
1. Advogado	43	36,3023	5,5185
2. Administrador	52	35,8462	5,8019
3. Economista	39	34,1795	8,8105
4. Engenheiro	32	34,7500	5,4121
5. Contador	18	36,4444	5,2717
6. Educador	15	34,6000	5,5908
7. Outros	27	36,8519	6,5263
8. Grau médio	24	34,6250	8,9918
TOTAL	250		

- b) Por outro lado, comparando-se a formação profissional em educação (36) com a de economista (34) e engenharia (34) respectivamente, nota-se uma diferença significativa com relação à abertura.
- c) A partir da análise da variância constata-se um $F = 0,695$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível $\alpha = 0,01$, tendo-se F crítico = 2,64, com 7 e 273 graus de liberdade, como pode-se visualizar na tabela 26.

Tabela 26: Análise de variância – abertura em função da formação profissional

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Formação Profissional	7	215,7766	30,8252	0,695*
Resíduos	242	10730,6594	44,3416	
TOTAL	249	10946,4360		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

Dentre os 15 executivos com formação em educação 10 (66,7% do total) concentram-se no “eu aberto” em relação ao grupo, ou seja, no quadrante acima da média de feedback e abertura, o que representa uma grande maioria.

Já os administradores encontram-se 22 (42,30%) deles no “eu aberto” em relação ao grupo.

5.5.2.3 Relação Feedback e Abertura com Escalão Hierárquico

1. Relação Feedback com Escalão Hierárquico

a) A partir da análise da variância para comparar feedback em relação ao primeiro e segundo escalões, ocupados pelos executivos catarinenses, não obteve-se uma significativa diferença entre a média dos escalões o que pode-se concluir que o escalão por si só, não é uma variável diferenciadora de feedback, conforme tabela 27.

Tabela 27: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por escalão hierárquico, respectivas médias e desvios-padrões de feedback

ESCALÃO HIERÁRQUICO	f	MÉDIA DE FEEDBACK	DESVIO PADRÃO DE FEEDBACK
1. Primeiro Escalão	107	32,4019	5,8533
2. Segundo Escalão	143	32,7972	7,3154
TOTAL	250		

b) A análise da variância conforme apresentado na tabela 28 mostrou-se em um $F = 0,211$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível $\alpha = 0,05$, sendo F crítico = 6,76 com 1 e 248 de liberdade.

Tabela 28: Análise de variância – feedback em função do escalão hierárquico

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Escalões hierárquicos	1	9,5655	9,5655	0,211*
Resíduos	248	11230,8385	45,2856	
TOTAL	249	11240,4040		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

2. Relação Abertura com Escalão Hierárquico

a) Não existe uma significativa diferença entre as médias de abertura entre os executivos catarinenses conforme mostra a tabela 29, donde conclui-se que o escalão hierárquico com relação à abertura não é um fator diferencial.

Tabela 29: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por escalão hierárquico, respectivas médias e desvios-padrões de abertura

ESCALÃO HIERÁRQUICO	f	MÉDIA DE ABERTURA	DESVIO PADRÃO DE ABERTURA
1. Primeiro Escalão	107	35,3738	5,7158
2. Segundo Escalão	143	35,5664	7,2584
TOTAL	250		

b) A análise da variância mostrou-se, conforme tabela 30, em um $F = 0,051$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível $\alpha = 0,05$, sendo F crítico = 6,76 com 1 e 248 graus de liberdade.

Tabela 30: Análise de variância – abertura em função do escalão hierárquico

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Escalões hierárquicos	1	2,2704	2,2704	0,051*
Resíduos	248	10944,1656	44,1297	
TOTAL	249	10946,4360		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

5.5.2.4 Relação Feedback e Abertura com Sexo

1. Relação Feedback com Sexo

a) Não existe uma diferença significativa entre as médias dos executivos catarinenses com relação ao sexo, donde pode-se concluir que a variável sexo não influi no feedback dos executivos, como fator diferencial.

Tabela 31: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por sexo, respectivas médias e desvios-padrões de feedback

SEXO	f	MÉDIA DE FEEDBACK	DESVIO PADRÃO DE FEEDBACK
1. Masculino	218	32,7706	6,6888
2. Feminino	32	31,6563	6,9496
TOTAL	250		

b) Conforme a tabela 32, a análise de variância mostrou-se, em um $F = 0,767$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível de $\alpha = 0,05$, sendo F crítico = 6,76 com 1 e 248 graus de liberdade.

Tabela 32: Análise de variância – feedback em função do sexo

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Sexos	1	34,6531	34,6531	0,767*
Resíduos	248	11205,7509	45,1845	
TOTAL	249	11240,4040		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

2. Relação Abertura com Sexo

a) A partir da análise da variância com relação ao sexo dos executivos em relação com abertura constatou-se que não houve uma significativa diferença entre as médias masculinas e femininas, donde pode-se concluir que o sexo não é fator de determinação do grau de abertura dos executivos.

Tabela 33: Distribuição dos executivos públicos catarinenses por sexo, respectivas médias e desvios-padrões de abertura

SEXO	f	MÉDIA DE ABERTURA	DESVIO PADRÃO DE ABERTURA
1. Masculino	218	35,3899	6,7181
2. Feminino	32	36,1250	6,0575
TOTAL	250		

b) A análise de variância, conforme tabela 34, mostrou-se em um $F = 0,342$, o qual aceita a hipótese de igualdade das médias ao nível de $\alpha = 0,05$, sendo F crítico = 6,76 com 1 e 248 graus de liberdade.

Tabela 34: Análise de variância – abertura em função do sexo

FONTES DE VARIAÇÕES	GRAUS DE LIBERDADE	SOMA DOS QUADRADOS	QUADRADO MÉDIO	F
Sexos	1	15,0782	15,0782	0,3420
Resíduos	248	10931,3578	44,0781	
TOTAL	249	10946,4360		

* não suficiente ao nível $\alpha = 0,05$

5.5.3 Comparação das idades e tempo de serviço em cargo de chefia, em relação ao feedback e abertura

5.5.3.1 Relação idades com feedback e abertura

1. Relação Idade com Feedback

Com um índice em torno de $r = 0,03$, pode-se afirmar que não existe praticamente nenhuma relação entre idade e feedback.

2. Relação Idade com Abertura

Foi confirmada a existência de relação entre idade e abertura, onde o coeficiente de correlação $r = 0,13$ é significativo a nível de $\alpha = 0,05$. Sendo esta uma correlação positiva,

o que vem a mostrar, que quanto mais idoso o executivo maior será o escore de abertura do executivo público catarinense.

5.5.3.2 Relação tempo de serviço em cargo de chefia com feedback e abertura

1. Relação tempo de serviço em cargo de chefia com feedback

A partir de um índice de correlação de $r = 0,07$ pode-se afirmar que não há relação significativa entre tempo de serviço em cargo de chefia e feedback.

2. Relação tempo de serviço em cargo de chefia com abertura

Em relação ao tempo de serviço em cargo de chefia com abertura pode-se afirmar que existe uma relação significativa, com um coeficiente de correlação de $r = 0,12$, a um nível de 0,02. Esta correlação positiva mostra que o executivo público catarinense tem maior a abertura quanto maior for o tempo de serviço em cargo de chefia.

CAPÍTULO 6 INTERPRETAÇÕES, CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este capítulo contém as interpretações dos resultados encontrados na pesquisa, bem como conclusões e sugestões para estudos posteriores.

6.1 Interpretações

6.1.1 - Com relação à idade dos executivos públicos catarinenses constatou-se haver uma média de 37,6 anos, tendo uma maior concentração em termo da faixa etária de 25 a 40 anos (66,8% do total).

Estes resultados são bem aproximados aos encontrados por Moraes⁹⁵, que obteve uma média de 37,8 anos, donde pode-se inferir que esta baixa média de idade dá-se em virtude de a população brasileira ser essencialmente jovem.

Estas constatações também encontram respaldo nos achados de Souza ao estabelecer uma hierarquização de variáveis determinantes em ordem de importância para o estabelecimento do moral nas organizações. Conforme Souza, “a idade que é o segundo mais importante para a Áustria e EUA, está em último lugar para nós que somos tipicamente um país jovem”⁹⁶.

Tais colocações não contradizem os princípios de promoção por antiguidade no serviço público brasileiro haja visto serem estes, geralmente, válidos até determinado nível. Como sabe-se os executivos, objetivos desta pesquisa, são considerados de alto nível (primeiro e segundo escalões hierárquicos) sendo os ocupantes dos chamados “cargos de confiança”.

Notou-se através da pesquisa, como já foi descrito, que a maioria dos executivos catarinenses tem somente dez anos em cargo de chefia, o que vem a reforçar a idéia expressa acima.

⁹⁵ MORAES, op.cit., p.97.

⁹⁶ SOUZA, Francisco Pedro Estrázulas Pereira de. **Pessoas e estruturas**: um estudo comparativo internacional. Porto Alegre: UFRGS, 1976. Tese (Livre docência).

6.1.2 - A distribuição de freqüência dos executivos por formação profissional, embora tenha apontado a administração como a mais incidente (20,8%) revelou considerável número em outras formações profissionais, as quais somaram 79,2% do total.

A partir destes dados podem-se fazer três inferências: primeiro, deve-se ressaltar que os cursos de formação universitária em administração são de origem recente em nosso país e em Santa Catarina só existem a partir de 1968.

Por outro lado, pode-se atribuir a grande incidência de advogados – além do curso profissionalizante em direito ser mais antigo e difundido em nosso país – , à tradição administrativa brasileira que é baseada “(...) no modelo institucional-legal”⁹⁷.

Finalmente, a alta freqüência de técnicos, principalmente os de formação em engenharia e economia, dá-se em função de muitas vezes, a promoção ou a seleção de executivos, “fundar-se na competência técnica de um especialista e não na competência administrativa de um homem de visão e formação gerencial. Assim, é que na prática diária, o administrador surge pela promoção de um técnico que demonstrar conhecimento numa área especializada”⁹⁸.

Este ponto de vista de não se dar a devida importância a capacidade gerencial, também contraria as visões de muitos estudiosos, expostos anteriormente no item 2.1, os quais enfatizam a necessidade de conhecimento do processo administrativo por parte do gerente.

6.1.3 - Através da análise do Coeficiente de Pearson, encontrou-se uma alta correlação positiva entre feedback e abertura o que permite afirmar que, quanto maior o feedback maior será a abertura e vice-versa. Com estes resultados, pode-se confirmar a tendência de haver maior ocorrência dos estilos gerenciais “eu aberto” e “eu desconhecido”, comprovada mediante a ascendência positiva constatada nos quadrantes dos dois estilos (“eu desconhecido” e “eu aberto”).

⁹⁷ NASCIMENTO, op.cit., p.15.

Já os estilos interpessoais intermediários “eu secreto” e “eu cego”, que correspondem a pouca abertura e considerável utilização de feedback (figura 3) a pouca utilização de feedback e muita abertura (figura 4) ocorreram por consequência, obviamente, em menor escala.

Comparando-se o estilo gerencial catarinense com os estilos gerenciais mineiros e americanos como um todo, pode-se classificar o modelo catarinense como sendo do tipo “eu aberto”, pois possui maior grau de abertura e feedback que os executivos mineiros e maior abertura e igual feedback em relação aos americanos.

6.1.4 - Com relação à variável cargo, mediante a análise de variância, não foi constatada nenhuma significância em relação a feedback e abertura.

A explicação para tal ocorrência está no posicionamento dos cargos no escalão hierárquico das organizações. Muitas vezes para uma organização, o cargo de diretor, por exemplo, refere-se ao presidente da empresa enquanto que para outra, o cargo de diretor significa ser chefe de departamento (exemplo diretor de marketing). Portanto não existe no serviço público brasileiro, em especial nas organizações catarinenses, um padrão de nomenclatura único para comparar os cargos existentes.

6.1.5 - Ainda no tocante à formação profissional, constatou-se não haver diferenças significativas, tanto em relação ao feedback, quanto à abertura.

Uma explicação encontrada para isso, seria através da própria origem universitária, donde provém a grande maioria dos executivos públicos catarinenses, nas diversas formações profissionais, ou seja, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Através exame de currículo constatou-se uma grande semelhança, principalmente no chamado “núcleo básico”, nas diferentes formações profissionais dos executivos. Até mesmo com relação a formação profissional em administração, onde deveria haver uma

⁹⁸ Ibid., p.17.

orientação voltada para habilidades humanas, para o gerenciamento, verificou-se a existência de disciplinas tais como: “cálculo numérico” e “processamento de dados”, em detrimento de disciplinas voltadas para a área comportamental.

6.1.6 - A variável tempo de serviço em cargo de chefia revelou-se significativa apenas no que diz respeito à abertura, através da correlação linear. Isto significa que quanto maior o tempo em cargo de chefia, por parte do executivo, maior conseqüentemente, será a abertura.

Acredita-se que a explicação possa ser dada a partir da satisfação das necessidades individuais, isto é: o executivo que possui mais tempo em cargo de chefia, tem as suas necessidades do ego mais satisfeitas – segundo classificação de Maslow –, o que lhes possibilita maior segurança no relacionamento interpessoal, e uma conseqüente maior no contato com outras pessoas.

6.1.7 - No tocante a idade, os executivos públicos também se revelaram significativamente mais abertos, mediante a correlação linear, o que não ocorreu em relação ao feedback. Isto quer dizer que quanto maior for à idade do executivo maior será o seu nível de abertura.

A explicação neste caso, também pode ser dada pela satisfação das necessidades individuais, ou seja: à medida que os executivos vão ficando mais idosos, vão satisfazendo suas necessidades através da maior maturidade, adquirida com o passar dos anos, tornando-se conseqüentemente mais abertos no relacionamento interpessoal.

Já com relação ao feedback, o fato de não ser significativo deve-se provavelmente, por ser este uma técnica aprendida e não um comportamento espontâneo, conforme é a abertura.

6.1.8 - Comparando-se a pesquisa feita entre os executivos catarinenses e a feita entre os executivos americanos, constatou-se terem os primeiros, maior abertura, enquanto que o grau de feedback mostrou-se equivalente.

A explicação para estes achados estaria nas diferenças culturais das amostras pesquisadas (catarinense e americana). Em termos de diferenças culturais, seria que a cultura brasileira é mais afetuosa, afetiva, e tem como aspecto essencial, o caráter gregário familiar que condiciona à maior abertura dentro de determinados contextos. Neste sentido, Penna ressalta: “num mundo como o nosso, cuja base é o sentimento; numa sociedade como a nossa, cuja ordem é de fundo emocional; numa comunidade fluída, cuja estrutura plástica é constituída de laços afetivos – a única relação possível entre os indivíduos é a relação de amizade (ou inimizade), a relação pessoal afetiva segundo um critério de ‘sympathia’. É sobre a estrutura afetiva que repousa a organização nacional”⁹⁹.

A explicação para as diferenças comportamentais existentes via cultura, leva ao questionamento da validade da importação de tecnologia, haja vista as diferenças culturais ambientais.

Por outro lado, no sentido de detectar as diferenças culturais para melhor equacionamento, “poucos estudos sistemáticos, no entanto foram realizados. A maior parte dos depoimentos é baseada em dados de experiência pessoal ou convicções ideológicas, sem embasamento científico”¹⁰⁰.

Levando-se em consideração estas limitações pode-se inferir, no sentido das importações de tecnologias, que podem ser válidas desde que levadas em consideração as diferenças ambientais, procurando-se conseqüentemente fazerem adaptações. No sentido da importação de tecnologia, Braatz enfatiza: “(...) em princípio é válida, mas ainda estamos distantes de sermos capazes de introduzi-la indiscriminadamente. A implantação deve ser seletiva, levando em consideração os valores dos membros organizacionais, o nível de necessidades hierárquicas às quais eles respondem e o clima nas organizações”¹⁰¹.

⁹⁹ PENNA, J. O. de Meira. **Psicologia do subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: APEC, 1972. p.81.

¹⁰⁰ SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. p.69.

¹⁰¹ BRAATZ, Rudi. A validade da gerência participativa na cultura latina. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, 7(4):93, out./dez. 1973.

6.1.9 - Tendo em vista a comparação da pesquisa realizada em Santa Catarina com a realizada entre executivos mineiros, constatou-se que os executivos públicos catarinenses são mais abertos e dão mais feedback que os executivos públicos mineiros.

Isto vem a mostrar que existem diferenças de comportamento entre os executivos destas duas regiões, o que vem a refletir as diferenças contextuais existentes em nosso país. Neste sentido Azevedo corrobora: “o retrato do brasileiro, se desdobra numa admirável variedade de subtipos psicológicos e sociais, diferenciados, pelos seus aspectos próprios, de uma para outra região”¹⁰².

Sendo assim, “à diversidade de condições físicas que o território do Brasil apresenta se devem a influências bem características no processo de fixação das populações”¹⁰³.

O comportamento dos executivos estaria condicionado, portanto, às diferenças regionais.

No caso mineiro, conforme Melo, “a chamada ‘civilização mineira’ em boa parte se explica pelo isolamento da região e dos próprios núcleos interiores, determinados pelo relevo montanhoso e áspero. A Mantiqueira e a floresta atlântica (do lado do Espírito Santo) fizeram com que Minas vivesse a sua vida e sofresse a busca aventurosa do ouro, o fastígio e a decadência rápida, colhendo, com isso, uma experiência moral e espiritual que se retrata na psicologia de seus filhos (...)”¹⁰⁴.

Por outro lado, conforme Diegues, “na formação populacional de Santa Catarina foi considerável a influência dos ilhéus (Ilha dos Açores). Os açorianos enriqueceram a ocupação da faixa litorânea do sul do Brasil, quer com o desenvolvimento demográfico, quer com a fixação de sua cultura”¹⁰⁵.

O catarinense, mormente o florianopolino que representa a maioria dos executivos pesquisados, cultivou através dos tempos os costumes portugueses, facilitados pela situação geográfica. O mar, com suas influências, seus costumes e tipo de lazer (pesca e praia) faz

¹⁰² AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. São Paulo: Melhoramentos, 1964. p.228.

¹⁰³ DIEGUES, Manoel Jr. **Etnias e culturas do Brasil**. Rio de Janeiro: Letras e Artes, 1963. p.25.

¹⁰⁴ MELO, Gladstone C. **Origem, formação e aspectos da cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Padrão, 1974. p.52.

¹⁰⁵ DIEGUES, op.cit., p.77.

com que as pessoas sejam mais descontraídas e conseqüentemente de comportamento mais espontâneo e aberto.

Desta forma faz com que as pessoas levem para as organizações seu tipo de vida. Embasando esta idéia Weil menciona que “o comportamento dos homens (executivos) na organização é produto de vários fatores: características da sua personalidade, sua educação, seus modelos (pais educadores, chefes), cultura e comportamento da organização para com eles”¹⁰⁶.

Assim mais uma vez reforçando a idéia exposta na revisão da literatura (capítulo 2) os estilos gerenciais destas duas regiões diferentes tendem a uma aproximação do modelo de contingência, defendido por alguns daqueles estudiosos.

6.2 Conclusões

Neste item, a partir das informações já analisadas cabe registrar as conclusões que os resultados desta pesquisa, permitiram formular.

1. Chegou-se à conclusão da não existência de um estilo padrão de gerência por parte dos executivos públicos catarinenses. Entre tais executivos, o estilo atuante é variável em função das variáveis pessoais, que explicam juntas os mecanismos de feedback e abertura.

2. Baseando-se no resultado de comparações efetivadas entre este estudo e a pesquisa feita entre executivos americanos, constatou-se:

- os executivos públicos catarinenses utilizam a mesma capacidade de feedback que os americanos;
- os executivos públicos catarinenses são bem mais abertos que os executivos americanos.

3. Comparando-se os executivos públicos catarinenses com os executivos públicos da amostra mineira pode-se afirmar:

- os executivos públicos catarinenses utilizam mais feedback que os executivos públicos mineiros;
- os executivos públicos catarinenses são mais abertos que os mineiros.

4. A partir das análises de variância, correlação linear e distribuição de frequência dos executivos públicos catarinenses pode-se chegar aos seguintes resultados, levando em consideração os quatro quadrantes do referencial teórico.

- A grande maioria dos educadores classifica-se no “eu aberto” em relação ao grupo.
- Quase a metade dos advogados concentra-se no “eu desconhecido” em relação ao grupo.
- A maior parte dos administradores, levando-se em consideração os quatro quadrantes, encontram-se no “eu aberto” em relação ao grupo.
- Os executivos ocupantes do cargo de chefe de departamento encontraram-se mais no “eu desconhecido” em relação ao grupo.
- Os gerentes encontram-se mais numerosos no quadrante pertencente ao “eu aberto” em relação ao grupo.
- As variáveis, formação profissional, cargo, sexo e escalão hierárquico não são significativas em relação ao estilo gerencial, pois não interferem na abertura nem no feedback dos executivos.
- Não existe nenhuma relação entre tempo de serviço em cargo de chefia e o feedback; o mesmo com relação à idade.
- Existem correlações entre idade e tempo de serviço em cargo de chefia com a variável abertura o que permite afirmar que quanto mais idoso o executivo, maior a sua abertura; o mesmo ocorrendo em relação ao tempo de serviço.

¹⁰⁶ WEIL, Pierre. **Liderança, tensões e evolução**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972. p.117-8.

6.3 Sugestões

Tendo em vista os resultados analisados, bem como indagações sugeridas no transcorrer deste estudo a seguir incluem-se algumas sugestões para próximas pesquisas.

1. Fazer uma pesquisa equivalente a essa para os executivos da área privada e traçar comparações.
2. Estender os estudos sobre estilos gerenciais, tendo em vista o feedback e abertura, a executivos públicos de outros estados brasileiros.
3. Estender o estudo de estilos de liderança a docentes de instituições universitárias.
4. Realizar estudos sobre a influência da cultura na adoção de estilos gerenciais.
5. Fazer um estudo sobre as funções gerenciais dos executivos brasileiros.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ALTER, Steven L. Como os executivos eficientes usam os sistemas de informações. **Negócios em Exame**. São Paulo, 132:40, jul. 1977.
2. AZEVEDO, Fernando de. **A cultura brasileira**. São Paulo: Melhoramentos, 1964. 803 p.
3. BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. 322 p.
4. BASIL, Douglas C., COOK, W. **O empresário diante das transformações sociais**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978. 303 p.
5. BLAKE, Robert Rogers, MOUTON, Jane Srygley. **O grid gerencial**. São Paulo: Pioneira. 329 p.
6. BOETTINGER, Henry M. Administrar é realmente uma arte? São Paulo, **Negócios em Exame**, 128:40, mai., 1977.
7. BRAATZ, Rudi. A validade da gerência participativa na cultura latina. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, 7(4):93, out./dez. 1973.
8. BRASIL, Leis, decretos... Lei nº 5516 de 28 de fevereiro de 1979, Santa Catarina, **Diário Oficial**, nº 11.186, 12/03/79, p.3-23.
9. CARVALHO, Getúlio. A empresa pública e o gerente profissional: nota em torno de um relatório. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, 10(3):140-1, jul./set. 1976.
10. CASTRO, Cláudio Moura e. A profissionalização do administrador e o amadurecimento dos cursos. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, 14(2):59-66, mar./abr., 1974.
11. DIEGUES, Manoel Jr. **Etnias e culturas do Brasil**. Rio de Janeiro: Letras e Artes, 1963. 166 p.
12. DOLAND, Robert T. Burocracia no Brasil: atitudes de executivos civis de alto nível em relação a mudanças. **Revista de administração pública**. Rio de Janeiro, 7(4):25, out./dez. 1973.
13. DRUCKER, Peter. **A era da descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 230 p.
14. FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978. 138 p.

15. FRIETZEN, Silvino José. **Janela de Johari**: exercícios vivenciais de dinâmica de grupo, relações humanas e de sensibilidade. Petrópolis: Vozes, 1978. 115 p.
16. HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976. 254 p.
17. HUNT, E. K., SHERMAN, H. J. **História do pensamento econômico**. Petrópolis: Vozes, 1977. 218 p.
18. JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, William E. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1972. 557 p.
19. KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976. 551 p.
20. KOONTZ, Harold; O'Donnell, Cyril. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1976. 2v., v.1, 391 p.
21. KWASNICHA, Eunice L. A função do administrador. **Revista de estudos em administração**. São Paulo, 4(2):21, abr./jun. 1976.
22. LEAL, Tarcício. Procura-se executivos 100% nacionais. **Treinamento de executivos**. Rio de Janeiro, 25:12, jan. 1976.
23. LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1965. 266 p.
24. _____. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971. 307 p.
25. LOBOS, Julio A. **Comportamento organizacional**: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1978. 506 p.
26. LUCENA, Maria Diva da Saleta. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 167 p.
27. LUFT, Joseph. **Introdução à dinâmica de grupo**. Santos: Martins Fontes, 1968. 90 p.
28. MATTA, João Eurico. **Dinâmica de grupo de desenvolvimento de organizações**. São Paulo: Pioneira, 1975. 333 p.
29. MELO, Gladstone C. **Origem, formação e aspectos da cultura brasileira**. Rio de Janeiro: Padrão, 1974. 277 p.
30. MEYER, William J.; DALEN, Deabold B. Van. **Manual de técnica de la investigacion educacional**. Buenos Aires: Paidós, 1974. 542 p.
31. MINTZBERG, Henry. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Biblioteca Harvard de Administração de Empresas**. 3(18):5. 1977.

32. MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte: um estudo exploratório.** Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978, Dissert. (Mestrado adm.). 176 p.
33. MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: LCT, 1978. 148 p.
34. NASCIMENTO, Kleber. A evolução conceptual da administração: implicações para a formulação de papéis e funções essenciais de um executivo. **Revista de administração pública.** Rio de Janeiro, 6(2):5-52, abr./jun/ 1972.
35. NEWMAN, William H. **Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência.** São Paulo: Atlas, 1976. 435 p.
36. NICK, Eva; KELLNER, Sheilah R. de O. **Fundamento de estatística para ciências do comportamento.** Rio de Janeiro: Renes, 1971. 312 p.
37. NIE, Norman H. et al. **SPSS: Statistical package for the social sciences.** New York: McGraw-Hill, 1970. 675 p.
38. PENNA, J. O. de Meira. **Psicologia do subdesenvolvimento.** Rio de Janeiro: APEC, 1972. 231 p.
39. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Empresários e administradores do Brasil.** São Paulo: Brasiliense, 1974. 230 p.
40. PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1972. 225 p.
41. RAMALHO, Newton Corrêa. **O fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicosociais e gerenciais.** Rio de Janeiro: L.C.T., 1977. 156 p.
42. REDDIN, William J. **Eficácia gerencial.** São Paulo: Atlas, 1977.
43. ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1978. 516 p.
44. RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica.** São Paulo, 1978. 192 p.
45. SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1975. 687 p.
46. SOUZA, Edela Lanzer de. Aspectos culturais da organização pública e suas conseqüências para o desenvolvimento organizacional. **Revista de administração IA-USP.** São Paulo, 13(4):51, out./dez. 1978.

47. _____. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher, 1978. p.69.
48. _____. Treinamento para o futuro. **Documentos para estudo** Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 21:4, dez. 1978.
49. SOUZA, Francisco Pedro Estrázulas Pereira de. **Pessoas e estruturas:** um estudo comparativo internacional. Porto Alegre: UFRGS, 1976. 97 p. Tese (Livre docência).
50. TANNENBAUM, Robert et al. **Liderança e organização:** uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1972. 516 p.
51. TREWATHA, Robert L.; NEWPORT, M. Gene. **Administração:** funções e comportamento. São Paulo: Saraiva, 1979. 560 p.
52. WEIL, Pierre. **Liderança, tensões e evolução.** Belo Horizonte: Itatiaia, 1972. 158 p.

ANEXOS

ANEXO 1

RELAÇÃO DE EMPRESAS QUE COMPÕEM O UNIVERSO DA PESQUISA*

Da Administração Direta:

- Gabinete do Governador do Estado;
- Gabinete do Vice-Governador do Estado;
- Secretaria da Justiça;
- Secretaria da Fazenda;
- Secretaria da Educação;
- Secretaria de Segurança e Informações;
- Secretaria de Transportes e Obras;
- Secretaria da Agricultura e do Abastecimento;
- Secretaria da Saúde;
- Secretaria da Administração;
- Secretaria do Bem-Estar Social;
- Secretaria de Cultura, Esporte e Turismo;
- Procuradoria Geral do Estado;
- Procuradoria Geral da Fazenda junto ao Tribunal de Contas.

Da Administração Indireta:Autarquias:

- Departamento de Estradas de Rodagem – DER/SC;
- Departamento Autônomo de Edificações – DAE;

* Conforme lei 5.516, de 28 de fevereiro de 1979, que dispõe sobre a organização da Administração Estadual, estabelecendo a estrutura orgânica básica da Administração Direta e Indireta, do Estado de Santa Catarina.

- Programa Especial de Apoio à Capitalização de Empresas – PROCAPE;
- Departamento Autônomo de Saúde Pública – DASP;
- Junta Comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC;
- Instituto de Providência do Estado de Santa Catarina – IPESC;
- Secretaria de Negócios do Oeste.

Empresas Públicas:

- Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A. – EMPASC;
- Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Santa Catarina – EMATER/SC;
- Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina S.A. – JOESC.

Sociedades de Economia Mista:

- Companhia de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – CODESC;
- Banco do Estado de Santa Catarina S.A. – BESC;
- Banco de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina – PRODASC;
- Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina – CIDASC;
- Companhia Catarinense de Armazenamento – COCAR;
- Companhia de Distritos Industriais de Santa Catarina – CODISC;
- Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A. – CELESC;
- Companhia Catarinense de Águas e Saneamento – CASAN;
- Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina – COHAB/SC;
- Companhia de Turismo e Empreendimentos do Estado de Santa Catarina – CITUR;
- Companhia de Desenvolvimento do Oeste Catarinense – CODOESTE;
- Eletrificação Rural de Santa Catarina S.A. – ERUSC.

Das Fundações:

- Fundação Hospitalar de Santa Catarina – FHSC;

- Fundação Educacional de Santa Catarina – FESC;
- Fundação de Amparo à Tecnologia e ao Meio Ambiente – FATMA;
- Fundação Catarinense do Trabalho – FUCAT;
- Fundação Instituto Técnico de Economia e Planejamento – ITEP;
- Fundação Catarinense do Bem-Estar do Menor – FUCABEM;
- Fundação Catarinense de Educação Especial – FCEE;
- Fundação Catarinense de Cultura – FCC;
- Fundação Catarinense de Desenvolvimento de Comunidade – FCDC.

ANEXO 2

- QUESTIONÁRIO -

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PESQUISA DE RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO*

INTRODUÇÃO:

Para cada item do questionário você deve indicar qual das duas alternativas apresentadas descreve melhor a maneira pela qual você age frente a cada situação descrita. Tente responder como você normalmente agiria e não como você pensa que deveria agir. Algumas alternativas podem ser igualmente características da sua maneira de agir e, em outras ocasiões, algumas alternativas podem não corresponder a um comportamento típico seu. Nestes casos, procure decidir pela alternativa que, relativamente, corresponderia à melhor escolha. O importante é responder todos os itens.

Para cada item, você deverá distribuir 5 (cinco) pontos entre as duas alternativas, de acordo com uma (e só uma) das seguintes possibilidades.

	<u>A</u>	<u>B</u>
1) Se “A” descreve exatamente o seu comportamento e “B” não corresponde de modo algum a sua maneira de agir, então dê <u>5</u> pontos a “A” e <u>0</u> a “B”.	5	0
2) Se “A” descreve de modo <u>bem</u> aproximado o seu comportamento e “B” tem <u>alguma</u> semelhança a seu modo de agir, então dê <u>4</u> pontos a “A” e <u>1</u> a “B”.	4	1
3) Se “A” e “B” são semelhantes correspondentes (ou, também, semelhantes não característicos) a sua maneira de agir, porém “A” é <u>ligeiramente</u> mais próximo do seu comportamento típico, então dê <u>3</u> a “A” e <u>2</u> a “B”.	3	2

* Este questionário faz parte da dissertação de mestrado de DANTE MARCIANO GIRARDI, sob orientação da professora Dra. Edela Lanzer Pereira de Souza.

4) Cada uma das três combinações acima pode ocorrer em ordem inversa, ou seja, trocando-se “B” por “A”. Por exemplo, no caso de 3) acima, “B” pode ser ligeiramente mais próximo do seu comportamento típico e, então, você daria 2 a “A” e 3 a “B”. Do mesmo modo poderiam ocorrer os pares $A = 1$ e $B = 4$ e $A = 0$ e $B = 5$.

2 3

Portanto, existem seis combinações possíveis como resposta a cada item do questionário. O importante é que a soma dos atribuídos a “A” e “B” totalizem exatamente 5 (cinco).

Como regra geral, tente relacionar cada situação descrita no questionário com sua própria experiência pessoal. Tome tanto tempo quanto seja necessário de modo a obter respostas verdadeiras e apuradas. Em ritmo normal você não deve gastar mais de meia-hora.

Como membro de uma organização, você certamente já notou que seu sucesso no trabalho está relacionado ao modo pelo qual você se relaciona com seus colegas. Se você ocupa cargo de chefia, o modo pelo qual trata seus subordinados afeta diretamente os resultados obtidos. Se você é subordinado, o modo pelo qual você trata seus superiores e/ou colegas também afeta diretamente o ambiente de trabalho. Abaixo, apresenta-se uma série de possíveis situações dentro de um ambiente de trabalho. Como você agiria se estivesse envolvido neles?

1. Se um colega tem um “conflito de personalidade” com um outro funcionário da organização que trabalha em outro departamento, mas cuja cooperação é indispensável ao nosso departamento, eu:

A. Diria ao meu colega que acho que ele é parcialmente responsável por este tipo de conflito com o outro funcionário e tentaria mostrar como esta outra pessoa está sendo afetada por ele.

B. Não me envolveria na questão com receio de vir a me indispor com ambos, caso tentasse qualquer interferência.

2. Se eu descobro que um colega de trabalho, com quem tive uma discussão acirrada em passado recente, passa a falar mal de mim a todos os outros e a demonstrar sempre má vontade, eu:

A. Não chamaria atenção sobre o seu comportamento com receio de piorar as coisas, e deixaria que o “tempo” cuidasse de tudo.

B. Comentaria com ele o seu comportamento e perguntaria de que maneira acha que nossa briga no passado está afetando nosso relacionamento.

3. Se um meu subordinado começa a me evitar e a me tratar de um modo obediente, porém reservado, eu:

A. Chamaria a atenção sobre o seu comportamento e perguntaria sobre o que se passa em sua mente.

B. Seguiria o seu exemplo e manteria nosso contato em base puramente comercial, desde que é isso que parece estar querendo.

4. Se, numa discussão com colegas, a conversa começar a se dirigir a um assunto acerca do qual eu sou suposto de saber, devido às minhas qualificações profissionais, mas que em realidade ignoro totalmente, eu:

A. Tento desviar o assunto para outra direção antes que eu seja chamado a emitir minha opinião.

B. Confesso minha ignorância, qualquer que seja a reação dos meus colegas, e encorajo o continuamento da discussão do mesmo assunto.

5. Se um de meus colegas tenta me dizer que ele acha que estou fazendo coisas que estão prejudicando o meu relacionamento com os demais colegas de trabalho, eu:

A. O encorajaria a descrever com detalhes meu comportamento e a sugerir maneiras pelas quais eu poderia mudar.

B. Tentaria lhe explicar, tão claramente quanto possível, porque me comporto da maneira que ele descreve.

6. Se meu superior almejasse uma posição mais alta para a qual eu penso que ele não possui as qualificações necessárias e tivesse sido convidado pela alta direção da organização para tal posição, eu:

A. Não mencionaria minha preocupação nem a meu superior imediato, nem à alta direção, e deixaria a eles a tarefa de decidir sobre o que é melhor para a organização.

B. Comunicaria minha preocupação ao meu superior e à alta administração, e então deixaria a eles qualquer decisão decorrente de minha informação.

7. Se eu sentisse que meu superior está me tratando injustamente, eu:

A. Perguntaria a ele se existe algum problema que envolve a minha pessoa, que eu desconheço, e porque eu estou sendo injustamente tratado.

B. Não perguntaria nada, mas ficaria na expectativa de que ele abordasse o assunto.

8. Se eu estivesse preocupado com assuntos pessoais e meu superior me dissesse que eu ando ultimamente muito irritado, constantemente discutindo com todos e brigando pelas menores coisas, eu:

A. Diria a ele que estava com alguns problemas pessoais e que, por isso, andava muito nervoso no momento, pelo que preferia não ser amolado.

B. Ouviria suas reclamações mas não tentaria explicar o porque de meu comportamento.

9. Se eu tivesse ouvido boatos e rumores sérios acerca de um colega, algo que o poderia prejudicar, e se o mesmo me perguntasse se eu sabia algo sobre o assunto, eu:

A. Diria que ignoro totalmente o assunto e sugeriria que esquecesse a questão, pois ninguém iria acreditar em semelhante boato.

B. Diria a ele tudo o que ouvi, quando ouvi, e de quem o ouvi.

10. Se um de meus subordinados me dissesse que eu tenho um “conflito de personalidade” como um outro funcionário de meu nível na organização, que trabalha em outro departamento, mas cuja cooperação é indispensável ao nosso departamento, eu:

A. Consideraria seu comentário totalmente despropósito e desencorajaria sua repetição no futuro.

B. Discutiria o assunto abertamente com ele e procuraria verificar de que modo este problema esta afetando o rendimento do trabalho no nosso departamento.

11. Se o meu relacionamento com um supervisor direto estivesse sendo prejudicado por discussões constantes a respeito de um mesmo assunto de alta importância para nós dois, eu:

A. Tornar-me-ia cauteloso em minhas conversas com ele para evitar que tal assunto voltasse à baila e prejudicasse ainda mais o nosso relacionamento.

B. Diria a ele que nosso relacionamento está sendo afetado pela controvérsia sobre o referido assunto e sugeriria discuti-lo até que o mesmo fosse resolvido.

12. Se, em uma reunião com a participação do meu superior imediato e chefes de outros departamentos, fosse sugerido por um desses chefes de outros departamentos que o meu desempenho no meu departamento fosse discutido, eu:

A. Reagiria a tal sugestão, argumentando que meu próprio supervisor tem melhores condições de, sozinho, julgar meu desempenho.

B. Receberia de bom grado a oportunidade de aprender com ele, avaliaria meu trabalho e encorajaria o comentário de todos os demais.

13. Se um de meus colegas começasse a comentar comigo a sua hostilidade em relação a outro colega nosso, o qual, na opinião de meu colega, tem se portado injustamente com os demais membros da organização (com o que eu concordo inteiramente), eu:

A. Ouviria, mas não expressaria meu próprio ponto de vista, com receio de que ele mantenha confiança sobre minha opinião e, por isso, venha a me colocar em situação embaraçosa.

B. Ouviria, e expressaria também meu ponto de vista para que ele soubesse minha opinião quanto ao caso em pauta.

14. Se eu tivesse fortes razões para suspeitar que um posto muito sério a meu respeito estava circulando entre meus subordinados e que um deles, em particular, eu tenho certeza que conhece o assunto, eu:

A. Evitaria levantar a questão com ele e deixaria a ele qualquer iniciativa de abordar o assunto.

B. Arriscaria colocá-lo “na parede” e lhe perguntaria diretamente o que ele sabe sobre o assunto.

15. Se eu viesse observando um de meus subordinados e fosse da opinião de que ele não estava se relacionando com seus colegas da maneira mais eficientes, eu:

A. Manteria minhas opiniões para mim mesmo para evitar estar interferindo em coisa que não são de minha alçada.

B. Arriscaria ser visto como um “intrometido” e lhe falaria sobre minhas observações e o que penso delas.

16. Se eu estivesse conversando com dois de meus subordinados e um deles, inadvertidamente, mencionasse um plano de alguns empregados que eu desconhecia e que viria a afetar meu departamento, eu:

A. Pressionar-lhe-ia para obter mais informações com respeito a estes planos e qual a opinião pessoal deles.

B. Deixaria a eles a decisão de continuar falando ou não acerca destes planos.

17. Se meu superior direto parecesse estar sempre preocupado, irritando-se comigo pelas mínimas coisas, eu:

A. Tratar-lhe-ia “com luvas de pelica” a partir deste momento, para assumir que ele deveria estar com algum problema pessoal que não é de minha conta.

B. Tentaria falar com ele o assunto e o deixaria saber que seu comportamento está afetando nosso relacionamento.

18. Se eu começasse a ter “má vontade” com meu superior imediato e sentisse que isto estava interferindo em minha habilidade de trabalhar com ele de um modo efetivo, eu:

A. Não diria e ele nada diretamente, mas deixaria saber de meus sentimentos de outras maneiras, como: tratá-lo mais friamente, só discutir “negócios”, etc.

B. Expressar-lhe-ia diretamente meus sentimentos e tentaria dirimir nossos problemas de relacionamento para que voltássemos ao trabalho.

19. Se eu estivesse discutindo com um dos meus colegas mais sensíveis, sobre o seu desempenho, eu:

A. Evitaria abordar os seus erros com receio de afetar a sua moral.

B. Focalizaria basicamente os seus erros de modo a ajudá-lo a melhorar seu desempenho.

20. Se eu soubesse que estava sendo considerado para uma posição superior na organização e o meu relacionamento com meus atuais colegas viesse deixando muita a desejar, eu:

A. Discutiria com ele meus defeitos como pessoa, de modo a poder modificar-me.

B. Tentaria analisar meus defeitos por mim mesmo de modo a poder modificar-me.

FOLHA DE RESPOSTAS

Questões			Questão	Resposta
	A	B		
1			a) Idade:	<input type="text"/>
2			b) Cargo:	
3			Coordenador	<input type="text"/>
4			Chefe de Setor	<input type="text"/>
5			Diretor	<input type="text"/>
6			Gerente	<input type="text"/>
7			Outros	<input type="text"/>
8			(.....)	
9			c) Escalão:	
10			Quantos cargos existem acima do seu?	<input type="text"/>
11			d) Formação Profissional	
12			(Principal):	
13			Nível Superior	<input type="text"/>
14			Advogado	<input type="text"/>
15			Administrador	<input type="text"/>
16			Economista	<input type="text"/>
17			Engenheiro	<input type="text"/>
18			Contador	<input type="text"/>
19			Educador	<input type="text"/>
20			Outros	<input type="text"/>
			(.....)	
			e) Tempo de Serviço em Cargo de Chefia:	<input type="text"/>
				<input type="text"/>
			f) Sexo:	
			Masculino	<input type="text"/>
			Feminino	<input type="text"/>
			g) Número aproximado de empregados da Organização:	
			(+ ou -).....	

CURRÍCULO SIMPLIFICADO (28/02/05)**DANTE MARCIANO GIRARDI****A- DADOS PESSOAIS**

Brasileiro, 52 anos, casado
Rua Capitão Romualdo de Barros, nº 705, casa 36 , CEP 88040-600,
Carvoeira, Florianópolis- SC.
Tel. (048) 3319374- UFSC- (048) 2335678- Residência - Celular 99620500
E-mail dante@cse.ufsc.br e dante.girardi@terra.com.br

Endereço Comercial
UFSC- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

B- FORMAÇÃO PROFISSIONAL**1- PÓS-GRADUAÇÃO**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Término: 1980
Titulação: Mestre em Administração
Área de concentração: Recursos Humanos
Título da dissertação: O Estilo Gerencial do Executivo Público Catarinense.

2- GRADUAÇÃO

Universidade Federal de Santa Catarina
Término: 1977
Titulação: Administração

C- ATIVIDADES DESENVOLVIDAS ATUALMENTE

- 1- Professor Adjunto IV da UFSC;
- 2- Professor da Disciplina Administração de Recursos Humanos I - T 601 - 72 h/a;
- 3- Professor da Disciplina Administração de Recursos Humanos II - T 701 -72 h/a;
- 4- Orientador de 05 estagiários do Curso de Administração;
- 5- Orientador da Ação Júnior, CSE;
- 6- Coordenador do 12º Seminário de Recursos Humanos;
- 7- Coordenador do NUPERH- Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos;
- 8- Coordenador da área de RH do Departamento de Ciências da Administração;
- 8- Membro do Conselho Universitário da UFSC;
- 9- Membro do Conselho do Centro Sócio Econômico;
- 10- Consultor de Recursos Humanos.