

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTER WAYNE NOGUEIRA

ESTUDO DOS ESTILOS GERENCIAIS
EM PEQUENA E MÉDIA EMPRESAS

MONOGRAFIA APRESENTADA À
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINIS-
TRAÇÃO PÚBLICA PARA A OBTEN-
ÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM AD-
MINISTRAÇÃO PÚBLICA

RIO DE JANEIRO, 1978

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESTUDO DOS ESTILOS GERENCIAIS

EM PEQUENA E MÉDIA EMPRESAS

198308 902

T/EBAP N778e




1000023109

MONOGRAFIA DE MESTRADO APRESENTADA POR

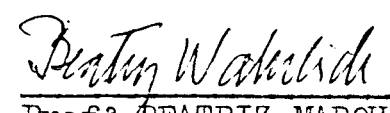
ESTER WAYNE NOGUEIRA

APROVADA EM 02 DE MAIO DE 1978.

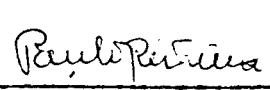
PELA COMISSÃO JULGADORA



Prof. CECÍLIO AUGUSTO FARIAS BERNDSEN
PhD em Administração Pública



Prof. BEATRIZ MARQUES DE SOUZA WAHRLICH
Mestre em Administração Pública



Prof. PAULO REIS VIEIRA
PhD em Administração Pública

Ao Eduardo, Carlos Eduardo
Cristina e Elisabete.

A estes e àqueles que eu amo.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Rudi Braatz, pela colaboração e pela dedicação que muito auxiliaram na elaboração deste trabalho.

Ao Prof. Cecílio Berndsen, pela orientação que tornou possível o termino desta pesquisa.

Ao meu esposo, Prof. Eduardo Perceverano Peres Nogueira, pelo auxílio na área metodológica.

Ao Prof. Alvino Candido Michelotti, pela contribuição na revisão da parte técnico-formal desta dissertação.

Ao meu irmão, Ernesto Rubens Wayne, pelo apoio e pela revisão deste trabalho.

Ao Prof. Oscar Mombach, Decano do Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas e, na sua pessoa, o agradecimento à Instituição.

Ao Prof. Máximo José Trevisan, Chefe do Departamento de Ciências Administrativas, pelo apoio e incentivo.

Ao bacharel Jorge de Avila, que datilografou o presente trabalho.

Aos acadêmicos Elenice Cordenonsi, Ana Maria Machado, Maria Amélia Vetorazzi e Solon Caiaffo da Rocha, que muito contribuíram no levantamento e tabulação de dados.

Ao secretário administrativo, Sérgio Schwartzbach, responsável pela reprodução mimeográfica.

S U M Á R I O

	Página
LISTA DE ANEXOS	VI
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VII
LISTA DE TABELAS	X
EXTRATO	XI
APRESENTAÇÃO	XIII

INTRODUÇÃO

1. INDUSTRIALIZAÇÃO E O PROBLEMA PESQUISADO	1
2. OBJETIVOS	3
3. MEIO AMBIENTE	4

Capítulo I - REVISÃO DA LITERATURA

4. CONSIDERAÇÕES	8
5. A INFLUÊNCIA DA PSICOLOGIA NO SISTEMA GERENCIAL	8
6. O SISTEMA DE GERÊNCIA NA MODERNA ORGANIZAÇÃO	14
7. ESTILO DE GERÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS	25

Capítulo II = METODOLOGIA

8. CONCEITUAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE TERMOS	30
9. HIPÓTESES	37
10. UNIVERSO DA PESQUISA	38
11. AMOSTRAGEM	39
12. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	40
13. ANÁLISE DOS DADOS	42

Capítulo III - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

14. INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS	45
---	----

	Página
15. INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS	68
16. INDÚSTRIA GRÁFICA	87
17. INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS	102
18. PERFIL GERENCIAL DE ORGANIZAÇÃO COM IMAGEM DE SUCESSO	115
19. O PERFIL GERENCIAL E A ESCOLARIDADE	116
20. O PERFIL GERENCIAL E O TREINAMENTO ORGANIZACIONAL ..	118

CONCLUSÃO

21. CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	124
ANEXOS	128

LISTA DE ANEXOS

Número	Página
1. RELAÇÃO DAS PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS DE TRANSFOR MAÇÃO, DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA, RIO GRANDE DO SUL	129
2. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	132

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Número	Página
1. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS	49
2. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR	51
3. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MÉDIO	53
4. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL OPERATIVO	55
5. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO	57
6. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 2º CICLO	59
7. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 1º CICLO	61
8. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS	63
9. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE	65
10. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS	71

Número	Página
11. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR	73
12. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MÉDIO	74
13. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO OPERATIVO	76
14. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO	77
15. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 2º CICLO	79
16. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 1º CICLO	80
17. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS	82
18. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE	83
19. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA ...	89
20. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR	91
21. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MÉDIO.....	92
22. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO OPERATIVO	94
23. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO .	95
24. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 2º CICLO ..	97
25. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 1º CICLO ..	98

Número	Página
26. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS	100
27. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE	101
28. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS	104
29. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR	106
30. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MÉDIO	107
31. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO OPERATIVO	109
32. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO	110
33. PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 1º CICLO	112
34. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS	113
35. PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE	114

LISTA DE TABELAS

Número	Página
1. NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO EMPRESARIADO, SEGUNDO O CURSO CON <u>CL</u> UÍDO.....	7
2. INVERSÃO OCORRIDA ENTRE A APRECIAÇÃO DE JUÍZES E DE CHE <u>F</u> IAS	116
3. INVERSÃO OCORRIDA ENTRE O PERFIL GERENCIAL E A ESCOLARI <u>U</u> DADE DE GRADUAÇÃO	117
4. SITUAÇÃO DAS CHEFIAS COM CURSO DE GRADUAÇÃO SEGUNDO O RAMO DE INDÚSTRIA, COM PERCENTUAL SOBRE TOTAL DE LINHA.	117
5. SITUAÇÃO DAS CHEFIAS COM TREINAMENTO SEGUNDO O RAMO DE INDÚSTRIA, COM PERCENTUAL SOBRE TOTAL DE LINHA	119
6. INVERSÃO OCORRIDA ENTRE O PERFIL GERENCIAL E O TREINA <u>M</u> ENTO	119

EXTRATO

O presente estudo destina-se a cumprir exigência do Curso de Pós-Graduação, em nível de Mestrado, da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

A dissertação contém pesquisa de caráter descritivo e exploratório, buscando verificar o perfil gerencial da pequena e média indústrias localizadas em Santa Maria, RS, e estabelecer a relação existente entre o perfil gerencial e a imagem de sucesso que a empresa possui na comunidade. A hipótese básica é de que a organização com êxito apresenta tendência ao sistema participativo.

As indústrias analisadas foram em número de quatro, apontadas na apreciação de juízes como empresas com maior ou menor imagem de sucesso organizacional.

Os dados foram levantados junto ao quadro de chefia da média indústria. A entrevista foi aplicada a todos os chefes e os informes tabulados manualmente, sendo usado tratamento estatístico.

A hipótese principal foi confirmada. As empresas que possuem imagem de sucesso são aquelas que mais se aproximam do sistema participativo.

Nas hipóteses secundárias foi estabelecida a correlação entre o treinamento ou a escolaridade das chefias e o perfil gerencial.

Como conclusão sugere-se que novas pesquisas sobre o tema venham a ser feitas; que estudos com acompanhamento interno na organização sejam desenvolvidos.

APRESENTAÇÃO

O desenvolvimento industrial do Rio Grande do Sul está ligado a organizações que embora atuando com bastante eficiência não apresentam características de uma moderna administração. Elas, na sua maioria, não apresentam os fatores essenciais para que se possa considerá-las na fase da administração científica.

Santa Maria estando situada no interior do Estado, apresenta um quadro de pequena e média empresas com percentual bastante elevado de empresários sem qualificação formal para administrar. Estes dirigentes não despertaram no sentido de introduzir outras pessoas com esta formação para um trabalho de cooperação administrativa. O que pode levar a pensar, por extensão, que as empresas que aqui atuam não possuem as características de organizações modernas e talvez, estejam em fase anterior à administração científica.

Este trabalho se propõe, a verificar o que realmente ocorre, se existem outras variáveis que possam estar atuando e por esta razão termos um quadro diverso do quadro global existente no Estado. As variáveis que foram retiradas da revisão da literatura, "estilo de gerência", "imagem de sucesso junto à comunidade", "escolaridade das chefias" e "abertura ao treinamento" ou a atualização das chefias como incentivo fornecido pela empresa, podem comprovar que a atuação das organizações locais está se processando de forma diferente do que é apresentado na literatura existente sobre a situação das empresas no Rio Grande do Sul.

No capítulo da revisão da literatura fez-se um estudo sobre a influência da psicologia e sua colaboração na ciência administrativa, dando novos enfoques a esta e em consequência abrindo

do outras alternativas à forma de administrar. A conscientização do valor grupal pelo administrador; a descoberta das necessidades sentida pelo indivíduo de aceitação pelo grupo; o aproveitamento destas descobertas da Psicologia e a utilização da coesão grupal para atingir os objetivos organizacionais, entre outros, são elementos que não passam mais despercebidos para uma gerência moderna.

Os fatores de êxito empresarial para um sistema de gerência moderno são apresentados como sendo a "eficiência" e a "saúde mental" da organização e não mais o "lucro imediato".

A bibliografia demonstra que há empresas brasileiras atuando dentro de um moderno sistema gerencial, ou apresentam características que nos permitem dizer que este sistema pode ser implantado em nossas indústrias. Mas, paralelamente, existem empresas que se encontram na etapa da administração clássica num descompasso com as descobertas realizadas na área das ciências sociais.

No capítulo II, Metodologia, aparece a operacionalização dos termos e a elaboração das hipóteses, através da revisão da literatura. O universo da pesquisa foi levantado entre a pequena e média empresas que estivessem atuando com mais de 10 empregados. O número de empregados inferior a 10 foi afastado por situar-se mais próximo ao nível de artesanato.

A amostragem foi feita através da apreciação dos juízes. Como se procura, na hipótese principal, testar a variável imagem de sucesso junto à comunidade e a variável tendência da indústria ao sistema participativo, os juízes foram os gerentes de agências bancárias locais.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o "Perfil Organizacional de Likert", em sua forma reduzida de vinte questões, acrescido de 15 perguntas que se referem a dados relacionados com a empresa e a chefia. Os respondentes desta pesquisa foram todas as pessoas que ocupam cargo de chefia na indústria, podendo através destes dados traçar o perfil gerencial da organização e colher os dados necessários para correlacionar as variáveis que compõem as hipóteses.

A análise dos dados é apresentada na forma descritiva e exploratória.

As hipóteses foram testadas através de medida de tendência central, da média aritmética e da correlação de Kendall.

No capítulo III, análise e interpretação dos dados, fez-se primeiramente a análise descritiva das empresas. Das indústrias foram analisadas as características de suas chefias quanto ao grau de escolaridade, treinamento, etc. Os fatores caracterológicos organizacionais, como motivação, processo decisório, sistema de controle, liderança e outros, estão descritos e identificados no sistema gerencial em que se encontram e também é percebida a organização como um todo.

Após foi calculada a correlação existente entre o perfil gerencial e a imagem de sucesso que a organização possui junto à comunidade. Nas hipóteses secundárias procurou-se a relação entre o perfil gerencial e a escolaridade das chefias; a variável perfil gerencial e a abertura existente na empresa para treinamento.

Como conclusão teve-se a confirmação das hipóteses que embora válidas para ^{as} indústrias analisadas não se prestam a extrapolação para o universo.

I PARTE - INTRODUÇÃO

1. INDUSTRIALIZAÇÃO E O PROBLEMA PESQUISADO

O processo de industrialização, no Brasil, teve seu início há poucos anos.

No dizer de Pereira, "é no decorrer dos anos trinta que tem início a decolagem do desenvolvimento brasileiro; é nesta década que o Brasil entra propriamente na fase da sua Revolução Industrial."¹

Contudo, a afirmação industrial se faz sentir a partir dos anos 60, sendo um dos fatores a implantação de empresas de grande porte. Pereira assim se pronuncia:

"Consolidou-se neste período o desenvolvimento industrial brasileiro, impulsionado de modo decisivo pela política industrializante do Governo Federal secundada pela entrada maciça de capitais estrangeiros no setor manufatureiro."²

Conforme Abreu, o desenvolvimento industrial de outras nações repercute no país, através da vinda de subsidiárias ou de pessoal estrangeiro para trabalhar em empresas nacionais. Mas, paralelamente, as demais continuam, no dizer deste autor, "aplicando técnicas antiquadas e trabalhando com base no empiris-

¹Pereira, I.C. Bresser. Desenvolvimento e crise no Brasil. 3. ed. São Paulo, Brasiliense, 1972. p. 33.

²Id. *ibid.* p. 53.

mo".³

Estudos científicos realizados confirmam que as organizações brasileiras, na opinião de Braatz, "embora operando com estilo de gerência antiquado, vêm alcançando relativo sucesso".⁴

Os estilos gerenciais das indústrias, no Rio Grande do Sul apresentam a mesma tendência encontrada em âmbito nacional. Ainda Abreu, sobre o assunto, traz outra contribuição sobre o Estado do Rio Grande do Sul:

"Estudando o desenvolvimento do Estado Gaúcho, verifica-se que a maior parte das suas indústrias desenvolvem-se sem contar com um mínimo de planejamento e técnicas racionais de funcionamento."⁵

Porém, poucos trabalhos têm sido desenvolvidos para melhor conhecer as características e o comportamento organizacional. No Brasil e no Rio Grande do Sul, particularmente, pelo exposto, as empresas vêm se desenvolvendo com estilo de gerência antiquado. Mas, entre elas há as que operam com relativo sucesso. Quais os fatores que para isso contribuem? Para alguns o fator de sucesso é o lucro. Cardoso diz: "... numa economia capitalista, o padrão pelo qual se infere o êxito do empreendimento é o lucro."⁶

Outros pesquisadores consideram como fator de sucesso, não apenas a maior vantagem auferida, mas certos determinantes empresariais de participação. Estes, no dizer de Likert, "são entendidos como a satisfação pessoal, o apoio grupal, a integra-

³ Abreu, Bergamini. "A evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro". In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, v. 3, n. 2, 2º semestre 1969. p. 56

⁴ Braatz, Rudi. "A validade da gerência participativa na cultura latina. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 7(4): 71-96, out./dez. 1973. p. 72.

⁵ Abreu, Bergamini. Op. cit. acima, p. 64

⁶ Cardoso, Fernando Henrique. Empresário industrial e desenvolvimento econômico do Brasil. 2. ed. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1972. p. 135.

ção entre empregado e superior e o envolvimento com as metas organizacionais".⁷ Tais aspectos são apresentados pela teoria administrativa, como características de gerências modernas.

Parece que, embora os postulados atuais declarem que o êxito organizacional está relacionado com um sistema participativo de gerência, na realidade brasileira ainda não se estabeleceu este elo. Braatz diz textualmente:

"Acreditamos que no Brasil, por exemplo, a maioria das organizações públicas e privadas não demonstram grande necessidade de auto-realização, enquanto, por outro lado, há muitos outros problemas a serem resolvidos."⁸

Neste estudo propõe-se verificar a relação existente entre o estilo de gerência adotado e a imagem de sucesso alcançada pelas indústrias de transformação de pequeno e médio porte.

2. OBJETIVOS

Nesta pesquisa visa-se analisar o sistema de gerência em relação ao sucesso apresentado junto à comunidade utilizando-se estudos descritivos e exploratórios das pequenas e médias indústrias de transformação do município de Santa Maria, no Rio Grande do Sul.

Como pouco se sabe sobre esta realidade, um trabalho neste sentido objetiva constatar o sistema gerencial que se apresenta com maior tendência e verificar qual o estilo de gerência que, preponderantemente, é considerado como ideal pelas chefias, para sua organização.

⁷Likert, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. p. 214-6.

⁸Braatz, Rudi. Op. cit. p. 77.

Considera-se válido o proposto porque no município pesquisado só existem empresas de pequeno e médio porte e não foram encontrados trabalhos anteriores sob este enfoque.

Estabelece-se assim a relação entre o estilo de gerência adotado e a imagem de sucesso alcançada, com a intenção de melhor analisar o tema.

Como a indústria é um sub-sistema que influi no sistema maior, o meio ambiente, e dele sofre influência, passa-se a descrever algumas características deste fator.

A abordagem sobre a formação étnica de Santa Maria e das suas características atuais ajuda a entender melhor o tipo de organização que se localizou nesta cidade.

3. MEIO AMBIENTE

A Cidade da Santa Maria teve como origem um povoamento militar.

Ela surgiu em novembro de 1797 e, segundo Beltrão, por "Um povoamento provocado pela localização do acampamento da 2ª subdivisão da Comissão de Demarcação de Limites da América Meridional, comandada pelo 2º comissário Coronel Francisco João Róscia".⁹

Com a Revolução Farroupilha, a povoação que era composta de portugueses e índios e seus descendentes, viu-se envolvida com a guerra.

Na análise de Beltrão, "Muito sofreu a povoação durante a Revolução Farroupilha, pelo êxodo da população e a intranquilidade

⁹Beltrão, Romeu. Cronologia histórica de Santa Maria e do extinto município de São Martinho. Santa Maria, Pallotti, 1958.p.9.

dade dos reduzidos habitantes,"¹⁰

Os imigrantes alemães que pouco a pouco começaram a chegar permaneceram neutros às ocorrências políticas. No dizer do mesmo autor, com isto "iniciou o ciclo germânico na formação da cidade, de tanta repercussão sobre seu progresso."¹¹ Muitos dos alemães que se localizaram no município principiaram a trabalhar no comércio e nas pequenas indústrias. Belém traçou um quadro do município à época:

"Quem, pelo ano de 1858, chegasse à sede da povoação, enganar-se-ia supondo a localidade fundada por alemães em razão dos nomes germânicos que ostentavam as tabuletas e letreiros de todos os estabelecimentos comerciais e oficinas que se mostravam aos olhos do forasteiro.

Dessa sorte, os germânicos dominaram, privilegiadamente, o comércio e as pequenas indústrias durante um decênio."¹²

Os colonos italianos chegam em Santa Maria aproximadamente 50 anos após os alemães. Segundo Silva, a influência destes dois tipos de colonização no povo gaúcho é muito grande, sendo qualitativamente diferente a influência alemã da italiana, e justificava:

"O italiano se parece mais conosco porque ele é do mesmo ramo latino. Por isso, muitas de suas características culturais confundiram-se com as nossas.

A religião do italiano e do português é a mesma, os santos são os mesmos, a língua é também da mesma origem latina. Assim como o italiano, o português tem muito apego ao lar, aos filhos. Mas, independente disso tudo, o italiano deu ao Rio Grande do Sul um colorido específico."¹³

¹⁰Beltrão, Romeu. "Síntese histórica de Santa Maria". In: Guia Centro Regional do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Maria, 1974/75. p.9.

¹¹Id. ibid. p.9.

¹²Belém, João. História do município de Santa Maria. Porto Alegre, Selbach, 1933. p. 91-5.

¹³Silva, Guilhermino Cesar. "Um historiador e a imigração". In: Jornal A Razão, suplemento especial: Imigração italiana no centro do Estado. Santa Maria, 28 de setembro de 1975. p. 42.

O imigrante italiano, que aqui chegou para dedicar-se a agricultura e pecuária, tem atualmente em seus descendentes, os responsáveis por mais de 50% das indústrias locais onde operam mais de 10 empregados. Isto pode ser constatado no cadastramento das firmas que fazem parte do universo deste trabalho(Vide Anexo 1).

Santa Maria, por estar situada na zona central do Estado, transformou-se em ponto estratégico militar possuindo, atualmente, dez quartéis.

O ensino superior foi iniciado com a fundação da Faculdade de Farmácia, há 45 anos. Em 1960, é criada a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pela Lei 3.834/C. Desse advento para cá, as características da cidade sofrem alterações, passando de comunidade ferroviária e militar para pólo educacional. É após o surgimento da Universidade que são criados os cursos de Economia (havia anteriormente a Faculdade de Economia particular), Ciências Contábeis, Administração e Engenharia Mecânica, áreas que podem influir direta ou indiretamente nas indústrias locais.

Atualmente funcionam 28 Cursos de Graduação e 10 de Pós-Graduação, destacando-se o de Engenharia que oferece entre suas opções a de Gerência Industrial.

A indústria é pouco desenvolvida. Nos últimos anos tem surgido por parte do governo local e do Conselho de Desenvolvimento Comunitário o esforço para instalação de um distrito industrial.

Embora grande número de especialistas em nível universitário seja formado anualmente, a média de escolaridade nos gerentes das indústrias locais é baixa, e não tem havido uma absorção significativa por parte delas dos especialistas formados na cidade.

O termo empresário está aplicado a toda pessoa que possui indústria, comércio ou firma de prestação de serviço.

Tabela nº 1

NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO EMPRESARIADO, SEGUNDO O CURSO CONCLUÍDO
SANTA MARIA - ZONA URBANA E CAMOBI - 1972

CURSOS CONCLUÍDOS PELOS EMPRESÁRIOS	FREQUÊNCIA	%
Primário	90	32,96
Secundário - 1º ciclo	60	22,00
Secundário - 2º ciclo	45	16,49
Superior incompleto	14	5,12
Superior	60	21,97
Pós-Graduação	4	1,46
T O T A L	273	100,00

FONTE: Schaurich, Alda Emilia Praetzel. Diagnóstico do mercado de trabalho e o ensino do 2º grau. Santa Maria, 1973.p. 85.

Capítulo I - REVISÃO DA LITERATURA

4. CONSIDERAÇÕES

Os problemas relacionados com gerência industrial vieram despertar, nos últimos anos, o interesse dos estudiosos de administração e de outras ciências sociais.

Alguns trabalhos científicos foram elaborados com o intuito de conseguir um maior conhecimento sobre o comportamento organizacional e os fatores que aí interferem.

Nas publicações referentes ao tema encontram-se teorias que indicam a predominância do sistema autoritário nas organizações brasileiras. Porém não é negada a existência e a possibilidade da implantação de um moderno estilo de gerência, que dentro do enfoque atual é fator de êxito empresarial.

Neste capítulo parte-se da contribuição da literatura, onde premissas oriundas de outras culturas oferecem fundamentação teórica a esta monografia. Conclusões de pesquisas desenvolvidas no país oferecem subsídios às indagações aqui levantadas, servindo também para a conceituação dos termos empregados.

5. A INFLUÊNCIA DA PSICOLOGIA NO SISTEMA GERENCIAL

Nos primórdios da Administração houve preocupação de levar a técnica para dentro das organizações, e de conseguir uma maneira de economizar tempo, recursos humanos e econômicos, bem como que os custos sejam menores e os lucros aumentem. Enfatizando a

definição de produtividade, de produzir mais no mesmo espaço de tempo, ou produzir o mesmo em menor tempo.

Na atualidade estas características vêm sendo somadas a outros fatores que são considerados também essenciais à realidade empresarial. Diz McGregor:

"Tornou-se comum dizer que a indústria já possui os conhecimentos fundamentais para a utilização das ciências físicas e da tecnologia em benefício material da humanidade e que agora precisamos aprender a utilizar as ciências sociais para fazer com que as organizações humanas se tornem realmente eficientes."¹⁴

O desenvolvimento do estudo da Psicologia e das práticas realizadas comprovam a relação existente entre ela e as outras áreas do conhecimento.

A descoberta de fatores que influenciam o comportamento humano e de fatores motivacionais para o trabalho dão novas características à Administração.

Vários estudos são hoje desenvolvidos pelos cientistas com o intuito de verificar a influência do comportamento na eficiência organizacional.

O mesmo autor acima referido enfatiza que "O cientista não nega que, hoje em dia, o comportamento humano esteja sendo corretamente percebido pela administração. De fato, ele acredita que a administração absorveu e estudou esse comportamento de maneira razoavelmente extensa."¹⁵

O comportamento humano sofre também grande influência do meio social onde as pessoas estão inseridas. O indivíduo procu-

¹⁴McGregor, Douglas. "O lado humano da empresa". In: Balcão, Yolanda Ferreira & Cordeiro, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. 2. ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 45.

¹⁵Id. ibid. p. 118.

ra agir conforme os padrões e valores do ambiente que o cerca.

A aprovação e a aceitação pelos indivíduos que fazem parte do seu convívio é um bem perseguido pelo homem. A esse respeito diz Vernon:

"De modo geral, crianças e adultos são motivados a comportar-se visando a sociabilidade com outras pessoas e a obter a aceitação e a aprovação sociais, controlar e inibir o comportamento desaprovado e passível de ser punido pelos outros, embora este comportamento possa ser pessoalmente desejável e satisfatório."¹⁶

Por este fato a valorização dos grupos informais na organização e a sua importância na motivação do indivíduo deve levar a empresa ao aproveitamento destes para o alcance das metas empresariais.

A aceitação e a integração da pessoa ao grupo, a luta por uma melhor posição social são variáveis fundamentais para o surgimento de novos sistemas gerenciais. Gardner e Moore comentam:

"... há um tipo mais espontâneo de associação que nasce do contato diário com as pessoas. Essa associação informal é um elemento importante na estrutura geral e representa um dos temas de maior importância no ambiente social dentro do qual cada indivíduo emprega seu dia".¹⁷

Assim como ocorre com o meio social, as pesquisas efetuadas na área de motivação para o trabalho alteraram o enfoque tradicionalmente apresentado pelo estilo de gerências organizacionais.

Ainda Gardner e Moore comentam:

¹⁶Vernon, M.D. Motivação humana. Rio de Janeiro, Vozes, 1971. p. 166.

¹⁷Gardner, Burleigh B. & Moore, David G. Relações humanas na indústria. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1969. p. 105.

"Como sabemos, a satisfação das necessidades, interesses e impulsos individuais tem que ser obtida em ambiente social. Muito cedo, ainda, o indivíduo aprende a dirigir sua atenção para as pessoas que o rodeiam, e por meio das quais ele tem que satisfazer suas necessidades de alimentação, segurança, conforto pessoal, crescimento e auto-realização. Ele torna a definir suas necessidades fisiológicas e psicológicas em termos sociais. Luta para obter aceitação, amor, senso de integração e uma posição garantida no meio social..."¹⁸

O psicólogo Maslow, através de seus estudos estabelece uma escala de necessidades que considera básicas ao homem, ou seja, determina cinco níveis hierárquicos. Diz que após a realização de um dos níveis é que se passa ao estágio imediatamente superior. Isto não significa que o indivíduo deva atingir a um grau máximo de realização para que outra necessidade surja. Maslow explica que "Na realidade, a maioria das pessoas normais em nossa sociedade se encontra parcialmente satisfeita e parcialmente insatisfeita em todas as suas necessidades fundamentais. É mais realista descrever a hierarquia em termos de porcentagens decrescentes de satisfação à medida que sobe a hierarquia de premência."¹⁹

Para este autor as necessidades básicas assim se apresentam: as fisiológicas, de segurança, de aceitação, de auto-estima e de auto-realização. Dessa forma, ficou alterada a imagem até então defendida pela Teoria Administrativa, como sendo o homem um ser eminentemente econômico.

Afirma ainda este pesquisador que a motivação não é algo externo ao ser, mas um ato interior que se desenvolve de dentro para fora, uma vez que os atos humanos exteriores são a manifestação dos atos interiores. A motivação não necessita ser algo

¹⁸Gardner, Burleigh B. & Moore, David G. Op. cit. p. 49.

¹⁹Maslow, A.H. "Uma teoria da motivação humana". In: Balcão, Yolanda Ferreira & Cordeiro, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. 2. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1971. p. 359.

consciente, pois a maioria de nossos atos são impulsionados por esta força inconsciente.

Outro psicólogo que através de seus estudos contribuiu para dar nova dimensão ao sistema gerencial é McGregor com as teorias X e Y. A primeira assemelha-se à teoria clássica de administração, que vê o homem como um ser econômico, a que a organização compra o seu serviço. O fator econômico é a válvula propulsora da motivação. Porém com o surgimento do embasamento psicológico em administração, passa a conceber-se como a necessidade fundamental do homem o "ser social". Mas o que na prática, realmente, é oferecido ao indivíduo, são paliativos, com o intuito de manipulá-lo para a obtenção de sua adesão às metas organizacionais.

Tannenbaum e outros assim se pronunciam:

"E a isto se dá o nome de relações humanas... e o que Taylor fez para a racionalização do trabalho físico, os psicologistas fazem para o aspecto mental e emocional do trabalhador. Este é transformado numa coisa, tratado e manipulado como uma coisa, e as chamadas relações humanas são as mais inumanas, porque são relações materializadas e alienadas. Eis aqui um dos pontos mais cruciais de relações humanas. Os indivíduos podem, com habilidade, conseguir que os outros façam o que eles querem que seja feito e, muitas vezes, sem que os outros tenham consciência do que está acontecendo. Tais indivíduos usam os outros como instrumentos para atingir seus próprios fins interesseiros, sem qualquer preocupação por aqueles que estão utilizando - do."20

As relações humanas não conseguiu atingir seu objetivo de fazer com que as empresas se voltem mais para a realização do homem. As características gerenciais não sentiram o impacto em sua estrutura e os métodos de controle mantiveram-se cada vez mais voltados para "as recompensas e punições". A centralização foi

²⁰Tannenbaum, Robert et alii. Liderança e organização, uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo, Atlas, 1972. p. 35-36.

mantida na cúpula sem que desça aos demais escalões hierárquicos.

Comentam Tiffin e McCormick, referindo-se a este tipo de organização que possui gerências com sistema semelhante à teoria X, "De forma acentuada, essa teoria do comportamento é característica de organizações que especificam padrões bastante rígidos de comportamento de trabalho, e que têm normas e regulamentos severos que são rigorosamente cumpridos."²¹

Paralelamente a esta administração "dura" surgiu a administração "suave" e assim expressa-se McGregor:

"Essa variedade de orientação foi razoavelmente explorada durante os últimos 50 anos; com esse esforço a administração aprendeu muita coisa. Aprendeu, por exemplo, que há dificuldade na administração dura. Força gera oposição: restrição de produção, antagonismos, sindicalismo ativo, sabotagem sutil mas efetiva dos objetivos da administração, etc. Esse tipo de administração dificilmente pode ser usado nas épocas de pleno emprego.

Também há dificuldades com relação à administração do tipo suave. Ela resulta frequentemente em ausência de administração, e não só em harmonia mas também em alheamento. As pessoas procuram aproveitar-se desse tipo de administração."²²

A teoria X é inadequada, segundo McGregor, para proporcionar uma resposta positiva do indivíduo à organização. Sugere então a teoria Y.

Esta apresenta o ser humano como passível à motivação para os objetivos da empresa. O homem procura atingir as metas da organização se puder desenvolver os fatores de auto-estima e auto-realização. O controle rígido cede lugar ao auto-controle. O in

²¹Tiffin, Joseph & McCormick, Ernest. Psicologia industrial. São Paulo, Herder, 1969. v. 2, p. 511.

²²McGregor, Douglas. "O lado humano da empresa". In: Balcão, Yolanda Ferreira & Cordeiro, Laerte Leite. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1971. p. 47-8.

divíduo é participativo em seu trabalho e a organização lhe oferece condições para que desenvolva aptidões de responsabilidade frente à empresa. Comenta o mesmo autor:

"A tarefa essencial da administração é criar condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam atingir melhor seus objetivos, orientando seus esforços em direção aos objetivos da organização."²³

6. O SISTEMA DE GERÊNCIA NA MODERNA ORGANIZAÇÃO

Hoje entende-se por moderna organização aquela que apresenta características tidas como fatores essenciais para alcançar o êxito empresarial. Tiffin e McCormick referindo-se às características organizacionais assim se expressam:

"Em primeiro lugar, o indivíduo deve querer aplicar suas capacidades; deve estar motivado. E, em segundo lugar, as características da organização (sua estrutura, política, etc.) devem favorecer tal motivação e facilitar o uso eficiente do pessoal que trabalha para a realização de seus objetivos."²⁴

As tendências encontradas, nas modernas organizações, estão baseadas na premissa de que o homem é o fator principal da empresa.

A motivação, os processos empresariais e o embasamento em uma teoria administrativa são fatores interdependentes e que interagem entre si.

Likert, sobre as teorias da organização disse que "A maioria das empresas hoje em dia baseia seus métodos e normas operacionais em teorias organizacionais".²⁵

²³McGregor, Douglas. Op. cit. p. 55.

²⁴Tiffin, Joseph & McCormick, Ernest. Op. cit. p. 507.

²⁵Likert, Rensis. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975. p.9.

Os postulados defendidos por McGregor, Katz e Kahn, Argyris, Likert, Lawrence e Lorsh e outros, oferecem uma nova dimensão à teoria administrativa e com ela surgem novos sistemas gerenciais em busca do êxito empresarial.

Argyris disse que para atingir o sucesso tem de haver a eficiência organizacional. A eficiência aqui é tomada segundo a teoria dos sistemas abertos, e comenta:

"Uma organização aumenta sua eficiência quando obtém: a) maior produção com os mesmos insumos; b) mesma produção com menores insumos; c) qualquer dessas duas hipóteses com regularidade.

Já dissemos que uma organização exerce três atividades essenciais: o alcance de seus objetivos, a manutenção de sua estrutura interna, e a adaptação ao ambiente externo que a cerca. Relacionando-se esses três elementos à definição precedente, é lícito afirmar que à medida em que aumentar a eficiência de uma organização, ela estará capacitada a colocar em prática suas três atividades essenciais num nível constante ou crescente de eficiência com os mesmos ou com menores insumos de energia."²⁶

Continuando, Argyris assim se expressa:

"A atividade essencial de atingir o objetivo vincula-se todo o comportamento que conduz à realização do(s) objetivo(s) da organização; desta forma integram-se todas as funções existentes na empresa, as tarefas específicas, as máquinas, a tecnologia utilizada e o comportamento informal dos empregados. Na atividade essencial de manter a estrutura interna estão todas as atividades formais e informais ligadas à autoridade e ao controle, tais como orçamentos, sistemas de incentivos, comunicações, demissões, treinamento, estabelecimento de padrões de qualidade, e assim por diante. Nas atividades que ajudam a organização a adaptar-se a seu ambiente temos um campo enorme de atividades abrangendo vendas, relações públicas, relações comunitárias, relações legais e governamentais e alguns aspectos de barganha coletiva na luta por melhores condições de trabalho."

²⁶ Argyris, Chris. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975. p. 140.

²⁷ Id. ibid. p. 141.

Vários autores têm demonstrado preocupação com os fatores que levam ao sucesso da organização. Embora a tecnologia empregada difira, os conceitos básicos são semelhantes na nova corrente de administração. Para Beckhard a empresa "ideal" é a que apresenta eficiência e "saúde" organizacional. Para eficiência apresenta dez itens como necessários de serem atingidos, o que resumidamente seria:

"A organização como um todo orienta seu trabalho com vistas às metas e aos planos.

O problema, ou tarefa, ou projeto determinam como os recursos humanos devem ser organizados.

As decisões são tomadas por pessoas próximas das fontes de informações.

O sistema de remuneração dos gerentes e supervisores servem como recompensa ou punição, levando-se em conta:

- o desempenho no que se refere ao lucro no curto prazo e à produção,

- o crescimento e o desenvolvimento dos seus subordinados.

A comunicação, tanto no sentido horizontal e vertical, esta relativamente não distorcida.

A organização e suas partes vêem-se como se estivessem interagindo umas com as outras e com um sistema maior.

A existência de mecanismos de "feed-back" de modo que indivíduos e grupos passam a aprender a partir de suas próprias experiências.

O desprendimento de pouca energia no sentido de aplainar as dificuldades interpessoais, porque em geral elas são muito bem conduzidas frente a um choque de idéias.

A existência de um esforço constante em todos os níveis para tratar do conflito como problemas sujeitos aos métodos de solução de problemas."²⁸

Ainda no livro de Beckhard é encontrada a definição de êxito na empresa feita por Gardner, que assim é apresentada:

"Ele descreve uma organização eficiente como sendo aquela que é auto-renovadora, e, em seguida enumera as regras:

²⁸ Beckhard, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo, Blücher, 1972. p. 11-2.

A primeira regra é que a organização deve ter um programa eficiente para o recrutamento e o desenvolvimento de talentos.

A segunda regra para a organização suscetível de contínua renovação é a de que ela deve ser um ambiente hospitaleiro para o indivíduo.

A terceira regra é de que a organização deve ter no seu bojo e na sua estrutura uma firme disposição para a autocrítica.

A quarta regra é a de que deve haver fluidez na estrutura interna.

A quinta regra é a de que a organização deve ter alguns meios de combater o processo pelo qual os homens se tornam prisioneiros dos seus próprios comportamentos."²⁹

Beckhard utiliza o termo "saúde" como um dos itens para alcançar o sucesso organizacional. A introdução de modificações no estilo ortodoxo de estrutura da empresa é o primeiro passo para se chegar à "saúde" de organização. Bennis assim se expressa sobre saúde organizacional: "A mais importante característica da eficiência é a capacidade individual, a perícia, o conhecimento; ou seja, a aptidão para resolver problemas de forma cabal."³⁰

Argyris no "modelo composto" apresenta as características essenciais para uma empresa ideal, ou de uma empresa com "saúde positiva", sendo elas:

1. O todo é criado e controlado através da interconexão de todas as partes.
2. Homogeneidade de partes.
3. Alcance dos objetivos do todo.
4. Capacidade para influenciar as atividades internas essenciais da maneira como a organização deseja.
5. Capacidade para influenciar as atividades externas essenciais da maneira como a organização deseja.
6. Atividades essenciais influenciadas pelo passado, presente e futuro."³¹

²⁹ Beckhard, Richard. Op. cit. p. 13.

³⁰ Bennis, Warren G. "Toward a 'Truly' scientific management: the concept of organizational health". In: Argyris, Chris. A interação indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975. p. 154.

³¹ Argyris, Chris. Op. cit. p. 168.

Grande parte dos autores de teoria administrativa, no momento, preocupam-se em identificar as características que as empresas modernas apresentam. E, correlacionam estes fatores com o êxito que a organização vem alcançando. Há uma preocupação em saber se a longo prazo são estas características que mantêm relação com o sucesso empresarial. Pois parece que a curto prazo o tipo de estrutura ortodoxa de empresa atinge primeiramente o êxito.

Através de várias pesquisas já realizadas, os fatores que foram identificados como causa de sucesso encontram-se nas empresas que trabalham com estilo de gerência participativa. Para Tannenbaun, gerência participativa "é o que envolve a participação dos subordinados, juntamente com seus superiores, no proceso gerencial de decisão."³²

Likert em sua teoria participativa identifica quatro tipos de sistemas gerenciais existentes em empresas. São eles o estilo autoritário forte, o autoritário benévolo, o consultivo e o mais novo estilo, o participativo, que vem se desenvolvendo, rapidamente, dentre as modernas organizações.

Sistema participativo, ou sistema 4, é o que apresenta as características organizacionais e de desempenho que são encontradas nas organizações exitosas. Por ser ele o que mais atende às necessidades humanas de auto-estima e de auto-realização, mantendo, por isso, o nível de motivação e de desempenho em grau elevado.

Os demais sistemas, à medida que se aproximam do sistema 4, afastam-se gradativamente da teoria clássica para integrarem os postulados pertencentes à nova teoria.

O sistema participativo de Likert e o "modelo composto" de Argyris são semelhantes, apresentando uma preocupação com a vi-

³²Tannenbaum, Robert et alii. Op. cit. p. 118.

são organizacional do todo, com a integração entre os indivíduos e as metas empresariais e ambos põem em discussão a estrutura empresarial piramidal.

No sistema participativo, este autor identifica quatro conceitos básicos: o emprego de recursos tradicionais, sob o enfoque de uma nova orientação administrativa; o alto nível motivacional, baseado e desenvolvido nas descobertas feitas pela moderna psicologia; a eficiente integração, a utilização de descobertas tecnológicas e de modernos sistemas de comunicação; o uso sistemático de medição, sob a orientação de novos conceitos em que, atualmente, se opera o controle; e os métodos grupais de supervisão.

Ao desenvolver os grupos de trabalho, Likert vem ao encontro das afirmações de Maslow que diz que o homem busca conseguir e manter o senso de valor pessoal, através da aprovação e do apoio das pessoas com que mantém contato. Quanto maior a integração entre os membros, maior é a motivação para as metas da organização, que, somadas aos objetivos grupais, dão alto índice de desempenho.

Vários autores acompanham Likert em sua opinião. Tannenbaum, Weschler e Massarick afirmam:

"O preceito fundamental do movimento de dinâmica de grupo é o que o volume de produção de grupo e satisfação individual serão ambos mais altos sob condições do máximo envolvimento pessoal em atividade de grupo."³³

Beckhard também menciona a validade da existência dos grupos de trabalho na organização:

"Por diversas vezes mencionei que um dos principais problemas que afeta a eficiência da organização é a quantidade de energia despendida em concorrência e em

³³Tannenbaum, Robert et alii. Op. cit. p. 476.

bates entre grupos que deveriam trabalhar em colaboração uns com os outros."34

Desde a célebre pesquisa de Mayo é acentuado o valor do trabalho de grupo para o aumento da eficiência organizacional. De lá para cá estes estudos têm acentuado que da lealdade entre os membros do grupo advém uma baixa ou alta produtividade, dependendo se o grupo está motivado ou não aos objetivos da organização.

A ausência de lealdade grupal acarreta uma ausência de lealdade ao superior e à companhia. Porém quando é identificada a presença de coesão grupal, as características apontadas são a cooperação simples e desinteressada, a ausência de faltas ao serviço e o reconhecimento da liderança do supervisor. Este deve saber aproveitar esta união do grupo para utilizá-la na realização das metas empresariais.

A estrutura grupal utilizada pelo sistema participativo difere da interação homem a homem, encontrada na estrutura clássica. Ela opera com grupos de trabalho onde o superior de um grupo é subordinado a grupo imediatamente superior. E esta vinculação de grupos ocorre entre os grupos de toda a organização. Este elemento que serve como ponto de união entre os grupos recebe a denominação de elo de vinculação superposta, ou simplesmente de elo de ligação.

Diz Likert que "a administração só fará uso das capacidades potenciais de seus recursos humanos quando cada pessoa numa organização for membro de um ou mais grupos de trabalho operando eficientemente, tendo um alto senso de lealdade grupal, técnicas eficazes de interação e altas metas de desempenho."35

34 Beckhard, Richard. Op. cit. p. 37.

35 Likert, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. p. 129.

A comunicação que se desenrola através dos grupos de trabalho demonstra que, quanto mais eficiente eles forem na função conectiva, maior entrosamento e coordenação se obterá na organização como um todo, e mais eficiente é o seu sistema de interação-influência.

O sistema de comunicação no sistema participativo se desenrola de forma multidimensional, entre os componentes do grupo, nos grupos entre si e através dos elos de ligação em fluxo vertical, de cima para baixo, e de baixo para cima. De forma que as informações sejam transmitidas em todo seu conteúdo. A retenção de uma informação por um dos membros do grupo é vista de maneira negativa pelos demais componentes.

A comunicação que tem somente seu fluxo estabelecido de cima para baixo, sofre em seu conteúdo distorções prejudiciais à eficácia. E, quando ocorre o retorno da informação, há notadamente uma falta de precisão e omissões parciais.

Na organização clássica a comunicação é do tipo "homem a homem", que permite que as informações sejam escondidas ou truncadas em benefício de uma parte, sem a visão sistêmica da organização. O que importa é que a parte alcance o seu objetivo, pois a avaliação de desempenho é analisada através dos resultados alcançados a curto prazo.

Katz e Kahn dizem que no novo sistema gerencial:

"A importância dos processos de informação para o funcionamento organizacional, no entanto, não implica num relacionamento simples entre a quantidade de comunicação e a eficácia organizacional. A advocacia de comunicação, como um desiderato de organização precisa ser particularizada em relação à espécie de informação necessária para a solução de determinados problemas e em relação à natureza do processo de comunicação entre indivíduos."³⁶

³⁶Katz, Daniel & Kahn, Robert. Psicologia social das organizações. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1975. p. 294.

A informação deve ser buscada não essencialmente nos elementos que ocupam cargo de chefia, mas sim junto às pessoas que estão ligadas diretamente à fonte de informação.

Assim como a informação é buscada junto ao grupo de trabalho, o processo de decisão também deve ali angariar as contribuições valiosas.

Likert se expressa da seguinte maneira:

"Outra importante vantagem de ação efetiva de grupo é o alto grau de motivação da parte de cada membro em fazer o melhor para implementar as decisões e realizar os objetivos do grupo. Desde que os objetivos do grupo são determinados através de decisões grupais, cada membro individual do grupo tende a ter um alto nível de identificação do ego com as metas da companhia à mercê de sua parcela pessoal nas decisões."³⁷

No novo estilo gerencial o grupo tem o poder de decidir dentro dos objetivos estabelecidos pela organização, o que lhe dá grande sentido de colaborador direto das metas empresariais.

A diferença existente entre as duas teorias no processo decisório consiste no fato de que na teoria clássica, a influência cessa após a tomada de decisão e, na participativa, ultrapassa a tomada de decisão, por influir na motivação e na habilidade de tratar com os subordinados.

Cada membro da organização é motivado a desejar elevados padrões de desempenho para si e para a organização como um todo, satisfazendo suas necessidades básicas de estabilidade, segurança, promoção funcional, status e compensação financeira, aliadas ao sentimento de orgulho pela empresa de que faz parte.

O sentido de autoridade não é buscado de acordo com os princípios já estabelecidos que diz que a autoridade flui de cima

³⁷Likert, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. p. 136.

para baixo pelos escalões hierárquicos. Ela se apresenta também da forma ascendente e abrange horizontalmente os grupos de trabalho.

Os níveis organizacionais não são vistos como aqueles que possuem maior ou menor autoridade, mas como aqueles que coordenam ou unem maior ou menor número de equipes. Esta coordenação é feita através do elo de ligação. Os subordinados esperam que ele os represente e possua os dotes necessários para influir junto aos superiores na tomada de decisão.

A respeito dos atributos da direção que envolve liderança diz Likert:

"... a capacidade de exercer influência de baixo para cima é essencial se um supervisor (ou gerente) deseja desincumbir-se a contento de suas funções supervisoras. Para liderar eficazmente seu próprio grupo de trabalho um supervisor deve ser capaz de influenciar seu chefe; isto é, precisa ser treinado tanto como supervisor quanto como subordinado. Em termos de funcionamento de grupo, deve ser especializado tanto em funções de liderança como de atividade grupal."³⁸

As situações conflitivas organizacionais tendem a diminuir quando os sistemas administrativos se aproximam do participativo. Não que sejam eliminadas as áreas de atrito, mas porque os conflitos são resolvidos ao surgirem através do processo de integração e interação.

O princípio de integração e de relações solidarizantes é desenvolvido entre os membros dos grupos de trabalho para manter vivo o senso de valor pessoal, apoio e segurança.

Como se percebe, a teoria atual de administração mantém pontos comuns com o modelo apresentado pelas organizações de sucesso. Todos enfatizam como fator primordial para o êxito a in-

³⁸Likert, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. p. 139.

teração do indivíduo e a organização, a satisfação do homem consigo e o apoio recebido pelo grupo de trabalho do qual é parte integrante.

Argyris apresenta como itens necessários a ser preenchidos pela organização de sucesso os seguintes:

"... o desenvolvimento numa organização social está relacionado ao desenvolvimento da forma apropriada necessária à satisfação das três atividades essenciais da organização: 1) alcançar seus objetivos; 2) manter o sistema interno; e 3) adaptar-se ao ambiente externo. Essa forma apropriada pode ser concebida em termos da quantidade e da qualidade da interdependência. Assim, forma apropriada é aquele padrão ou combinação de processos de contribuição e de extração que conduzem à melhor expressão possível das atividades essenciais. A melhor expressão possível da forma apropriada, por sua vez, depende não apenas da natureza das atividades essenciais mas também do grau escolhido pela organização para exprimir cada uma dessas atividades." ³⁹

Lawrence e Lorsch realçam a importância da integração da organização e o meio, o que chamam de "teoria da contingência na empresa". Levantam o problema de como as empresas eficientes, com diversas maneiras de estruturação interna, se relacionam com o ambiente. Ou seja, como o ambiente influi na estrutura de empresas de êxito. Apresentam a importância da estrutura estar voltada para os objetivos da organização e o meio onde ela atua. Proclamam a integração departamental, a reunião de tarefas afins no enfoque dos objetivos a serem alcançados. Desta forma, consideram que os conflitos são minimizados, porque é feita a integração levando em consideração a diferenciação.

Os mesmos autores explicitam seus pontos de vista:

"Quando um indivíduo satisfaz a necessidade de realização, demonstra competência no mundo em que vive. Esta conexão ajuda-nos a compreender que, para que o in

³⁹ Argyris, Chris. Op. cit. p. 342.

divíduo satisfaça essa necessidade, deve trabalhar numa organização adequada às exigências da tarefa que está interessado em executar. Assim, se estamos interessados em compreender o tipo de empresa que satisfaz diferentes exigências ambientais, teremos ~~também~~ de enfrentar a questão das empresas em desenvolvimento, que ofereçam alta probabilidade de satisfazer estas necessidades básicas que os indivíduos têm de realização e competência. Enquanto a maioria dos membros parecem ter alta necessidade de realização, outros podem ter necessidade mais forte de poder ou de agregação.

As organizações bem planejadas a fim de atenderem às demandas do ambiente podem também oferecer amplas oportunidades para a satisfação destas outras necessidades."⁴⁰

Likert, ao se referir a organizações de sucesso, mantém a mesma visão dos demais autores, acentuando que:

"Os gerentes de alta produtividade plasmaram suas organizações em sistemas sociais sumamente coordenados, altamente motivados e cooperativos. Sob sua liderança, as diversas forças motivacionais em cada membro da organização se aglutinaram numa poderosa força orientada para o cumprimento dos objetivos mutuamente estabelecidos da organização. Este padrão geral de ~~membros~~ altamente motivados e cooperativos parece ser uma característica básica do novo sistema de administração que vem sendo desenvolvido pelos executivos altamente produtivos."⁴¹

7. ESTILO DE GERÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Vários estudos foram realizados com administradores e em organizações brasileiras sobre o estilo de gerência que mais se adapta à realidade nacional. As conclusões foram unânimes na possibilidade de se utilizarem os modernos tipos de chefias, havendo para isso a necessidade de existirem determinados fatores con

⁴⁰ Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. As empresas e o ambiente. Rio de Janeiro, Vozes, 1973. p. 36.

⁴¹ Likert, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. p. 124.

siderados essenciais para o novo sistema de direção empresarial.

Braatz fez um estudo comparativo com administrações brasileiras sobre os sistemas de gerência desenvolvidos por Likert, para verificar se as conclusões obtidas pelo autor, para os Estados Unidos, são úteis para o Brasil, levando em consideração as peculiaridades culturais brasileiras, em particular, e para a cultura latina, em geral.

O mesmo pesquisador, em seu estudo, analisa duas teorias sobre a introdução do modelo participativo nas organizações de estilos de gerência antiquados. Uma das teorias considera provável que ocorra mudança no sistema gerencial da empresa através da educação e do treinamento. E a outra, defendida por Livingston, que nega a primeira, afirmando que o executivo não deve alterar sua conduta, permanecendo leal à sua personalidade.

Braatz assim se expressa:

"... há evidências suficientes de estudos empíricos nos últimos 30 anos que demonstram convincentemente que, dado um ambiente favorável, o homem pode crescer, motivar-se, envolver-se, tornar-se responsável e receptivo às necessidades organizacionais e de seus membros. Há também evidências de que traços de personalidade diferentes reagem diferentemente a um clima mais favorável (clima participativo) nas organizações."⁴²

Como conclusão do trabalho ele apresenta a importância da diagnose na unidade organizacional, principalmente no caso do Brasil, onde há maior concentração no sistema de gerência autoritária.

São estas as suas palavras:

"Os resultados apresentados nos estudos descritivos demonstram que o autoritário, também chamado individualista, particularista ou personalista, ainda predomina nas sociedades latinas em geral e no Brasil em par

⁴²Braatz, Rudi. Op. cit. p. 74.

ricular."⁴³

Enfatiza a validade da implantação do sistema participativo nas organizações brasileiras, devendo a mesma ser seletiva. Apresenta duas razões para a sua implementação: a primeira é constatar a existência de características como confiança, senso de camaradagem e união, informações e cooperação; a segunda é a possibilidade de desenvolver estas características.

Neste estudo, a teoria de Livingston não será trabalhada porque a educação e o treinamento são tomados como fatores de mudança.

Tem-se conhecimento de mais duas pesquisas publicadas e desenvolvidas no Brasil, estudando a teoria de Likert e utilizando como instrumento o questionário conhecido como o "Perfil de características organizacionais de Likert"-LOP.

Butterfield e Farris escreveram um trabalho com o título de "O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil". Este estudo foi realizado em instituições financeiras e de desenvolvimento, tendo por finalidade fazer uma análise metodológica do LOP de Likert para instituições brasileiras e testar a validade da teoria participativa em organizações que não estejam no contexto dos Estados Unidos. Concluem que os métodos gerenciais do sistema 4 não se encontram relacionados com o desempenho organizacional, mas com o grau de satisfação apresentado pelos empregados. Este grau de satisfação nem sempre acha-se vinculado ao grau de conformidade que os subordinados demonstram ao seu superior imediato.

É comprovado que as organizações financeiras e de desenvolvimento que mais se aproximam do sistema participativo não são as mais eficazes no alcance de seus objetivos, mas que a eficácia dos métodos participativos está na dependência do desenvol-

⁴³Braatz, Rudi. Op. cit. p. 91.

vimento econômico e na competência da mão-de-obra.

Neste trabalho, Butterfield e Farris assim se manifestam:

"A eficácia dos métodos participativos depende da existência de empregados experientes e competentes. Quando não existe essa base de recursos humanos, como na maioria dos países em desenvolvimento, os métodos participativos provavelmente não serão eficazes."⁴⁴

Com este estudo metodológico fica comprovada a validade da utilização do LOP em organizações brasileiras, principalmente para aquelas que possuem um corpo de empregados relativamente jovem e de bom nível educacional.

Berndsen e Machado desenvolveram uma pesquisa relacionada com o comportamento humano e o desempenho nas prefeituras municipais gaúchas. Este trabalho integrou o programa de pesquisas do "Governo Municipal do Rio Grande do Sul: aspectos administrativos" que fizeram parte de uma série de estudos sobre "Desenvolvimento Organizacional". Teve por fim testar a validade do LOP e as proposições da teoria administrativa de Likert nas prefeituras gaúchas e a busca de métodos, caso a teoria não seja comprovada.

Embora Butterfield e Farris tenham comprovado a aplicabilidade e a eficiência do LOP como instrumento de medição, esta pesquisa é levada a efeito neste sentido por ser a estrutura organizacional das prefeituras bem diversas das do banco de desenvolvimento.

Como resultado não confirmam a teoria dos estilos gerenciais de Likert para as prefeituras do Rio Grande do Sul por fal

⁴⁴Butterfield, D. Antony & Farris, George F. "O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil". RAP, FGV, v.7, n. 3, 1973. p.30.

ta de suporte empírico, mas não consideram inviável a utilização da teoria no Brasil.

É apresentado como fator relevante para a inviabilidade a natureza da motivação do trabalhador, sendo por Butterfield e Farris assim definida:

"Não apenas motivação que encarece motivos econômicos, muito menos métodos de motivação, que se baseiam em coerção, mas métodos coerentes com uma nova orientação. Basicamente abrangendo motivos econômicos, pessoais, inclusive o desejo de crescimento e as realizações significativas em termos de valores e objetivos próprios, bem como o desejo de posição (status), reconhecimento, aprovação, aceitação e assim por diante, motivos de segurança, curiosidade, espírito criador e o desejo de novas experiências."⁴⁵

O IOP foi testado por Berndsen e Machado e não respondeu bem quanto ao agrupamento e quanto às dimensões propostas através de suas vinte perguntas.

A conclusão final é que a teoria dos sistemas de estilos administrativos de Likert seja mais estudada para verificar a possibilidade de sua utilização na realidade brasileira.

Eles assim concluem:

"Não de menor importância é conhecer-se a realidade administrativa brasileira para maximizar o aproveitamento de nossos recursos, uma vez que não há recursos mais preciosos que os humanos."⁴⁶

⁴⁵ Butterfield, D. Anthony & Farris, George F. Op. cit. p. 30.

⁴⁶ Berndsen, Cecílio A.F. & Machado, A.J. Lima. "Os estilos de administração em prefeituras do Rio Grande do Sul". RAP, FGV, v. 14, n. 4. p. 44.

Capítulo II - METODOLOGIA

Não procurando exatamente a existência ou não de estilo participativo na pequena e média empresas, verifica-se em que estilo de gerência elas estão atuando estuda-se a relação entre este e o treinamento e a escolaridade. Na busca de conhecer como os recursos humanos estão sendo aproveitados, conceituamos os termos abaixo:

8.1. Imagem de Sucesso

A imaginologia ou eicônica, segundo Boulding,⁴⁷ é uma ciência nova desenvolvida com base na cibernética. A teoria baseia-se na imagem, que é a maneira como o indivíduo vê o mundo exterior como verdadeiro. O homem passa toda a sua vida procurando compreender as coisas que o cercam, e esta imagem que obtém é fruto de uma experiência acumulada. Portanto, o conhecimento humano é sempre subjetivo, pois se forma através das imagens recebidas, dos valores, dos padrões e da tradição.

Boulding diz que o indivíduo possui uma espécie de "termos tato" que serve para ajustar a imagem interior com a imagem exterior.

Para medir a variável dependente imagem de sucesso, nesta pesquisa, o método utilizado é aquele da apreciação de juízes. Usa-se a imagem interior adquirida por pessoas ocupantes de cargos em organização, que possuam vinculação indireta com as indústrias de transformação em geral.

⁴⁷Boulding, Kenneth. Eiconics. University of Michigan, mimeografado, 1956.

A variável imagem de sucesso obtém amparo na lei da eicônica quando Boulding afirma ser válido o uso da imaginologia nos estudos sobre imagem de empresa.

8.2. Sistema de Gerência

Likert apresenta em sua teoria a nova abordagem administrativa, as características organizacionais e de desempenho de quatro sistemas de gerência. Os estilos de gerência abordados são: autoritário forte, o autoritário benévolo, o consultivo e o participativo.

8.2.1. Entende-se por autoritário forte o mais clássico tipo de organização, onde os incentivos para a motivação são buscados nos fatores econômicos, no prêmio e no castigo. As atitudes dos subordinados perante o superior são basicamente de hostilidade, não havendo nenhuma integração com as metas organizacionais, nem entre chefia e subordinado. As responsabilidades estão afetadas aos altos escalões e os subalternos não se sentem comprometidos com os objetivos da empresa. As decisões são tomadas na cúpula e sua aceitação pelos demais membros tem uma aparente face de concordância, havendo em realidade uma forte resistência encoberta. As informações sofrem uma profunda distorção, tanto no que tange à comunicação de cima para baixo, como à informação de baixo para cima, sendo estas últimas bastante escassas neste tipo de organização. A produtividade apresenta-se num padrão medíocre, geralmente preestabelecido pelos grupos informais. O controle é rígido, havendo alto índice de faltas e giro de pessoal.

8.2.2. No sistema autoritário benévolo é sentida alguma influência na teoria comportamentalista. Nos fatores de motivação estão presentes alguma preocupação pela necessidade de obter maior status, manifesto pelos subordinados, embora ainda seja fortemente baseado no fator econômico. Porém é dado maior realce às recompensas do que às punições. Os empregados perante a

organização apresentam atitude de hostilidade mas, às vezes, aparecem indícios de tendências favoráveis. O sentido de responsabilidade encontra-se nas pessoas dos gerentes, diminuindo à medida que se desce os escalões hierárquicos. Não é desenvolvida a integração entre os membros; há uma forte concorrência para aquisição de status. Quanto aos superiores, mostram-se condescendentes com os subalternos. A insatisfação é geral, ou apresenta-se em grau moderado, quanto ao relacionamento do superior com o subordinado, ou do empregado com a organização e a própria realização do indivíduo. As informações sofrem deturpações pelo sistema de comunicação, havendo por parte do subordinado um dilema entre comunicar ou deturpar. Porém, à chefia só é transmitida a informação que ela gosta de possuir. Há um forte sistema de filtragem de informações. A comunicação de baixo para cima é acionada através do método de sugestões e a comunicação no sentido horizontal é precária.

As decisões em suas diretrizes são traçadas na cúpula. Nos escalões inferiores as decisões tomadas são as prescritas, não servindo, ou pouco contribuindo, para a motivação dos subordinados. As ausências e o giro de pessoal permanecem altos.

Os objetivos empresariais sofrem oposição moderada, geralmente através da organização informal. A produtividade alcança um padrão médio. O controle mantém-se concentrado na direção superior com regular delegação aos escalões inferiores.

8.2.3. No estilo consultivo há maior descentralização da autoridade, uma abertura para um sistema mais democrático. Os estímulos econômicos são fortes fatores de motivação, mas paralelamente surgem os motivos do ego. Aparece nesta fase uma preocupação pela emulação humana baseada nas necessidades básicas do homem. Há uma tentativa de obter o envolvimento do empregado através de apelos ao interesse pessoal pela organização. Os castigos diminuem, permanecendo a recompensa como fator de estímulo. Com a tendência de envolver o subordinado na empresa, de-

crecem suas atitudes hostis e aumenta a freqüência de atitudes favoráveis. Surge uma conduta propícia para com as metas organizacionais.

O comportamento adotado por parte dos empregados é cooperativo. Às vezes, é desenvolvida alguma hostilidade ocasionada pela competição. O superior mantém atitude de condescendência com a hierarquia inferior.

A responsabilidade está dividida entre várias pessoas.

O grau de satisfação é em nível quase alto, tanto no que tange ao relacionamento entre os membros, como em realização pessoal.

A informação processa-se de cima para baixo e de baixo para cima. A iniciativa para uma comunicação precisa é regular e dada com prudência. Ao chefe só chega a informação depois de devidamente filtrada. O processo de comunicação lateral chega a alcançar um bom índice. A interação se faz com boa dose de confiança entre todos os membros. O trabalho é desenvolvido através de equipes, havendo a possibilidade de o subordinado influir na opinião dos superiores, assim como na de outros membros.

As diretrizes gerais das decisões são traçadas na cúpula, ficando as mais específicas para os escalões inferiores. Há separação entre o local da resolução e o lugar onde se acham as fontes dos dados.

As metas da empresa têm uma aceitação ostensiva, com certa resistência encoberta.

A produtividade é boa. As faltas e o giro de pessoal são regulares.

A função de controle é de média concentração, com delegação para a escala hierárquica descendente.

8.2.4. O sistema participativo é defendido por Likert como o estilo gerencial que apresenta as melhores condições organizacionais e de desempenho para a obtenção de sucesso. É o sistema que apresenta as características mais constantes encontradas nas modernas empresas. Um dos fatores de motivação utilizado é o econômico que tem como medida para remuneração o desempenho grupal. Os demais são os fatores de motivação desenvolvidos pelo grupo e o envolvimento com as metas organizacionais. As atitudes são favoráveis, pois há responsabilidade real pelas metas. Advém daí o interesse em sua implantação.

O clima desenvolvido é de confiança mútua. A satisfação é quase que generalizada, pois há possibilidade de desenvolver na organização as potencialidades humanas.

A comunicação efetua-se de cima para baixo, de baixo para cima e na horizontal. A informação é fornecida com precisão, pois o grupo conhece o valor desta para a tomada de decisão. O processo de decisão ocorre nos escalões hierárquicos próximos do ponto de informação, mantendo-se integrada através dos grupos superpostos.

As responsabilidades são bastante difundidas entre as unidades dos escalões inferiores na hierarquia, que muitas vezes mantêm controle mais rigoroso que a administração de cúpula.

A organização informal fica diluída na organização formal, através dos grupos de trabalho. A produtividade é muito boa. As faltas e o giro de pessoal são baixos.

Para medir a variável independente sistema gerencial é usado o estilo de gerência desenvolvido por Likert por estar em consonância com a variável trabalhada neste estudo. Este método já foi várias vezes testado, inclusive no Brasil e considerado válido para a nossa realidade.

8.3. Curso Formal em Nível Superior

Considera-se curso formal em nível superior, o(s) gerente(s) que possui(em) o diploma ou estão frequentando curso de graduação ou pós-graduação na área de Administração, Economia, Engenharia Mecânica ou Gerência Industrial ou aqueles que formados em outras áreas estão exercendo o cargo de chefia técnica na sua especialidade. É aferida esta variável através da titulação dos gerentes.

Diderot Velloso assim se expressa:

"Cabe à Universidade a preparação de elementos qualificados de nível superior para dirigirem o setor empresarial, através de cursos de formação profissional e especialização."⁴⁸

8.4. Curso de Treinamento

É aceita como indústria com abertura para cursos de treinamento aquela que aproveita as oportunidades de atualização oferecidas pela comunidade ou por outras instituições, para seu quadro gerencial.

O presidente do Instituto de Desenvolvimento Empresarial do Rio Grande do Sul (IDERGS), Carlos Reinaldo Mendes Ribeiro, em entrevista para o Jornal do Comércio declara que "o grande problema das pequenas e médias empresas pode ser classificado como uma crise gerencial, já que, via de regra, nossos empresários não sabem conduzir adequadamente suas organizações."⁴⁹

O mesmo industrialista prossegue: "Antes, o mercado conduzia as empresas e não era difícil ser empresário. Agora, para sobreviver e continuar crescendo, é indispensável saber gerir."⁵⁰

⁴⁸Velloso, Diderot M. Aspectos da indústria no Rio Grande do Sul. Departamento de Economia, Instituto de Estudos Sociais, Políticos e Econômicos da PUCRS, Série Ensaio e Pesquisas, n.4, dez/71. p.7.

⁴⁹Ribeiro, Carlos Reinaldo Mendes. Entrevista, Porto Alegre, RS. In: Jornal do Comércio, 17/dez/75. p.22.

⁵⁰Id. ibid. p.22.

A variável interveniente Curso de Treinamento é medida através de titulação adquirida por parte do(s) gerente(s) em cursos de atualização.

8.5. Indústria de Transformação

Entende-se por indústria de transformação toda a empresa que altera física ou quimicamente a matéria-prima.

8.6. Indústria de Médio e Pequeno Porte

Sobre pequena empresa Machline, Sá Motta e Weil assim se manifestam:

"Na verdade, as menores unidades em qualquer centro industrial é que podem ser chamadas de pequenas indústrias. Portanto, quando se fala de pequenas empresas têm-se em mente as menores empresas de uma economia, mesmo quando em outras regiões essas mesmas empresas podem ser consideradas grandes ou médias."⁵¹

De forma operacionalizada apresenta-se a definição do Stanford Research Institute:

"pequena indústria: menos de 100 operários;
média indústria: de 100 a 250 operários;
grande indústria: mais de 250 operários.
No grupo das pequenas indústrias esse instituto de pesquisa faz distinções entre:
muito-pequena indústria: menos de 10 empregados;
pequena indústria propriamente dita: de 10 a 50 empregados;
pequena para média indústria: de 50 a 100 empregados."⁵²

⁵¹Machline et alii. Administração da produção. Rio de Janeiro, FGV, Serviços de Publicações, 1966. p. 10.

⁵²Id. ibid. p. 5.

9. HIPÓTESES

A revisão da literatura fornece subsídios para se afirmar que o sistema autoritário é amplamente desenvolvido nas organizações brasileiras. Mas, na mesma fonte encontra-se apoio para declarar a possibilidade de existência do sistema moderno de gerência, uma vez constatado um clima favorável ao seu estabelecimento.

Pode-se, portanto, esperar encontrar empresas operando com sucesso e desenvolvendo o sistema participativo (ou sistema 4) ou em fase de transição, mas tendo-o como ideal.

No estudo elaborado por Braatz, anteriormente citado, é abordada a ocorrência de mudança de estilo gerencial através da educação e do treinamento. Parte-se deste postulado para dizer que o sistema 4 pode ser encontrado nas pequenas e médias indústrias que recebem a influência educacional da comunidade onde está inserida e que recebem, também, oportunidade de treinamento.

As organizações autoritárias não possuem abertura para mudança, as decisões estão no poder do patrão ou do proprietário.

Segundo Cardoso:

"... as entrevistas mostram que a antiga forma de controle familiar dos empreendimentos oferece toda sorte de resistência a qualquer prática que possa vir a pôr em risco o poder de decisão que a família proprietária exerce na empresa."⁵³

A educação como fator de mudança pode alterar a situação vigente, abrindo a possibilidade de introdução de novas maneiras de agir, que levam, progressivamente, à adoção de novas teorias.

⁵³Cardoso, Fernando Henrique. Op. cit. p. 109.

Para testar as variáveis apresentadas nesta pesquisa, estilo de gerência e êxito organizacional, é elaborada a seguinte hipótese:

"As pequenas e médias indústrias de transformação que possuem imagem de sucesso na comunidade são aquelas que apresentam maior tendência ao sistema participativo."

As hipóteses secundárias são:

"As pequenas e médias indústrias de transformação que apresentam maior tendência ao sistema participativo são aquelas cujos cargos de chefia são ocupados por pessoas que obtiveram diploma em curso formal superior."

"As pequenas e médias indústrias de transformação que apresentam maior tendência ao sistema participativo são aquelas que possuem abertura para cursos de treinamento."

10. UNIVERSO DA PESQUISA

O universo considerado abrange todas as indústrias de transformação de médio e pequeno porte localizadas no município de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, excetuando-se aquelas que funcionam com número inferior a 10 (dez) trabalhadores. Procede-se assim, por admitir-se que as indústrias com número menor ao estipulado não possuem as características organizacionais e de desempenho que são necessárias para a finalidade deste estudo.

Para estabelecer o universo fez-se o cadastramento das indústrias de transformações de pequeno e médio porte de Santa Maria, pois no catálogo divulgado pela Federação de Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) constam só as indústrias com mais de vinte empregados. Parte-se para a complementação do trabalho elaborado pela FIERGS, a fim de ajustá-lo à necessidade desta pesquisa. Para chegar ao número efetivo das indústrias

de transformação recorreu-se aos fichários do Imposto de Circulação de Mercadorias(ICM), de agosto de 1974, da Exatoria Estadual; ao Cadastro do Instituto Nacional de Previdência Social (INPS); aos formulários de ICM da Prefeitura Municipal, todos de Santa Maria,

Da fusão das quatro relações foi elaborada uma quinta que constituiu o universo da pesquisa (Vide Anexo 1), totalizando 41 indústrias de transformação.

11. AMOSTRAGEM

Do universo foi retirada a amostragem através da apreciação de juízes.

Os juízes, para efeito deste trabalho, foram gerentes de agências bancárias locais ou um seu substituto. Foi-lhes entregue a listagem das indústrias para escolherem doze organizações que apresentem a imagem de sucesso empresarial. Foi feita a ponderação de 12 a 1 em ordem de preferência.

A relação foi entregue aos gerentes das agências bancárias abaixo relacionadas:

- Banco do Brasil S.A. - centro
- Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. - centro
- Bamerindus do Brasil S.A.
- Banco Brasileiro de Descontos S.A.
- Banco Itaú S.A.
- Banco Mercantil de São Paulo S.A.
- Banco Real S.A.
- Banco Sul Brasileiro S.A.

Das oito casas bancárias somente uma não respondeu, por haver recentemente iniciado suas atividades na cidade. Das quarenta e uma empresas, trinta e uma foram escolhidas pelos juízes. Tendo a primeira obtido setenta e dois pontos e as três últimas um ponto.

Das trinta e uma indústrias escolheu-se uma de cada ramo de atividade. A que representou o grupo foi a que possuía em seu quadro funcional o maior número de cargos de chefia, não podendo este ser menor do que cinco chefes, porque números inferiores a esse não se prestam a tratamento estatístico. Devido ao tamanho da amostra deste estudo, assim foi tomada por motivos baseados na realidade, ou seja, as indústrias de transformação de Santa Maria são de porte reduzido, e no momento do levantamento dos dados apenas 7 possuíam mais de 5 cargos de chefia na empresa. Como a maioria das organizações eram do mesmo ramo de atividade, optou-se por uma pequena amostra que representasse cada ramo de atividade, sem que com isso houvesse desequilíbrio na representatividade.

Aplicou-se o teste de significância para pequenas amostras, $n < 30$, utilizando-se o teste de Student:⁵⁴

$[\bar{X} - ts_{\bar{X}} - <u < \bar{X} + ts_{\bar{X}}]$ a um nível de significância de 0,99, com o erro 0,01.

Elaborou-se o seguinte cálculo:

$$[5,857 - (5,84) (0,72) < u < 5,857 - (5,84) (0,72)]$$

$$1,6522 < u < 10,0618$$

Sendo $v=5,84$ diz-se que o n usado é inferior ao encontrado no cálculo de amostragem, portanto os resultados alcançados não podem ser extrapolados para todo o universo.

12. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de questionários, contando-se com a presença de um instrutor para facilitar o preenchimento.

⁵⁴Nick, Eva & Kellner, Sheilah. Fundamentos de estatística para as ciências do comportamento. Rio de Janeiro, Renes, 1971. p. 225-6.

Como instrumento de medição foi utilizado o "Perfil Organizacional de Likert" (LOP), em sua forma reduzida de vinte (20) questões, acrescido de quinze (15) perguntas sobre dados da empresa e da chefia.

O LOP é um instrumento aperfeiçoado para a avaliação do sistema administrativo de qualquer tipo de organização ou de qualquer setor dentro de uma organização.

Na sua forma reduzida, são vinte perguntas divididas horizontalmente em quatro estilos de gerência. À esquerda encontra-se o estilo de maior concentração de autoridade, denominado de autoritário forte. Para a direita situa-se o autoritário benevolento, após este o consultivo; na extremidade oposta ao autoritário forte, portanto na extremidade direita, encontra-se o participativo. Esta divisão metodológica dos sistemas não significa a existência de um ponto onde termina um estilo e inicia outro, mas um continuum com muitos padrões intermediários, onde um sistema entrelaça-se com o outro.

No sentido vertical do instrumento são examinados os tipos de processos organizacionais como o processo de liderança, o processo de motivação, o fluxo de informação, o processo decisório, o de estabelecimento de metas e das finalidades de controle.

O que no dizer de Likert, "todos os diversos procedimentos operacionais e características de desempenho dos diferentes sistemas de administração formam um padrão ordenado ao longo de cada dimensão horizontal."⁵⁵

O preenchimento foi feito por todas as pessoas que ocupam cargos em nível de chefia na organização.

A primeira parte é composta de perguntas fechadas e abertas relacionadas com o histórico da organização e o nível de formação educacional dos chefes.

⁵⁵Likert, Rensis. Novos Padrões de Administração. Op. cit.p.269.

Na segunda parte é solicitado que, individualmente, forneçam dupla resposta para cada questão, estando seus itens elaborados ao longo de uma faixa que vai de um a vinte, de forma contínua. O respondente deve colocar a letra A, em cada pergunta em sentido horizontal, no grau que mais se aproxima das características organizacionais e de desempenho apresentadas pela indústria em que trabalha. Usando o mesmo processo, dispõe a letra I para demonstrar qual o grau ao longo da faixa que idealiza para o desempenho da empresa (Vide Anexo 2).

13. ANÁLISE DOS DADOS

Os informes foram coletados no local de trabalho dos respondentes. Após criticados, deu-se a tabulação manual.

Esta é uma análise descritiva e exploratória da pequena e média empresas localizada em Santa Maria, RS.

O questionário utilizado como instrumento para o levantamento de dados tem, na sua primeira parte, perguntas relacionadas com a empresa em geral e com o respondente. O que permite posicionar a organização através de seus dados gerais dentro do contexto em que atua e fornecer algumas características das chefias da empresa.

Na segunda parte é traçado o perfil gerencial da organização como um todo. E, após, é apresentado o perfil gerencial sob o enfoque das chefias de nível hierárquico superior, médio e operativo. E também, a visão fornecida pelas chefias agrupadas conforme o grau de escolaridade.

A hipótese principal foi testada através de medidas de tendência central, da média aritmética e da correlação de Kendall. A fórmula utilizada foi:⁵⁶

$$r = \frac{n^{\circ} \text{ de comparações} - 2 (n^{\circ} \text{ de inversões})}{n^{\circ} \text{ de comparações}}$$

⁵⁶Nick, Eva & Kellner, Sheilah. Op. cit. p. 155.

O número de comparações conseguiu-se pelo número de comparações possíveis de indústrias analisadas, obtidas através dos números combinatórios.

Para obter-se o número de inversões relacionou-se as quatro indústrias analisadas conforme a ponderação feita pelos juízes. Deu-se o ponto 4 para a empresa que atingiu o maior número de pontos na apreciação dos juízes; 3 para a empresa que alcançou a segunda maior ponderação e assim sucessivamente até o 1.

A apreciação feita pelas chefias da indústria foi obtida através da média do perfil gerencial da empresa. A maior média recebeu o número 4, decrescendo o número de acordo com o decréscimo da média.

A hipótese foi testada através da média aritmética. Procurou-se a imagem que a organização possui em todos os níveis hierárquicos, bem como em dimensões com os processos de liderança e de motivação, o fluxo de informações, o processo decisório, o estabelecimento de metas e as finalidades de controle. Sob o enfoque dos níveis hierárquicos e da escolaridade dos chefes comparou-se a imagem da organização.

A primeira e segunda hipóteses secundárias foram testadas pela correlação de Kendall. A fórmula utilizada foi a descrita anteriormente.

As indústrias foram relacionadas seguindo o critério já mencionado. A situação atual recebeu pontos de 4 a 1. O maior, 4, foi dado à firma que apresentou a maior média no perfil gerencial, diminuindo até 1 conforme ocorreu a diminuição da média.

A primeira e segunda hipóteses divergiram quanto ao terceiro componente.

Para a primeira foi verificado o percentual de chefes por empresa que possuíam graduação em Administração ou em áreas afins, já mencionadas. A maior percentagem recebeu o ponto 4. A

mesma condição foi aplicada às demais até o menor percentual que obteve o ponto 1.

Para a segunda hipótese utilizou-se o mesmo critério, alterando o fator onde foi calculada a percentagem. Este foi buscado entre os chefes que possuíam treinamento. À indústria que obteve o maior índice foi dado o ponto 4. Nas demais os pontos foram decrescendo conforme ocorreu com o percentual.

Com esta avaliação estatística procurou-se a correlação existente entre a empresa com sucesso e a formação escolar e o treinamento das chefias.

O nível de significância para aceitação ou rejeição das hipóteses foi calculado através de t , utilizando-se a fórmula

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \quad 57, \text{ onde } H_0: p = 0, \text{ com } \alpha = 0,01.$$

⁵⁷Nick, Eva & Kellner, Sheilah. Op. cit. p. 243-4.

Capítulo III - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

14. INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS

Na apreciação de juízes foram dados 54 pontos para uma das indústrias de transformação de minerais não metálicos, que se encontrava em funcionamento desde 1953. O quadro de funcionários achava-se entre 51 a 100 empregados, que estavam sob a chefia de oito pessoas. Destas oito, só sete responderam o questionário, um se omitiu. Entre eles um foi o dono da organização. Dois foram os que preencheram o cargo de chefe do departamento de pessoal e chefe de escritório. Os outros quatro ocupavam os cargos de chefe da seção de máquinas, da matéria-prima, da cerâmica e dos fornos.

Estes últimos, que faziam parte do nível operativo, possuíam em média 17 anos e três meses de serviço na organização. Com o grau de escolaridade de 1º grau incompleto. Entre eles nenhum esteve em curso de atualização.

Dois destes disseram que a indústria fazia previsão de treinamento para toda a organização. O primeiro afirmou que a previsão de treinamento tinha como preocupação a produção, e o segundo se referiu à produção e à parte comportamental.

Os demais disseram não haver uma previsão de treinamento.

No nível hierárquico médio, a faixa foi de 13 anos e 6 meses de serviços à organização. O grau de escolaridade foi maior que no nível anterior, um deles tinha graduação, na área de Ciências Humanas. O outro, o 2º grau. Ambos fizeram cursos de atualização, mas não foram incentivados pela empresa a frequen-

tar. Possuíam a mesma opinião: a empresa não previa treinamento aos seus funcionários.

O nível deliberativo estava com 23 anos de serviços à firma, portanto desde o início do funcionamento desta. Sua escolaridade era do 1º ciclo. Não tinha frequentado curso de atualização, e declara que a empresa não possuía previsão de treinamento para seus empregados.

É uma pequena organização que atuava com característica de "patrão". Eram pessoas sem conhecimento teórico de administração, pelo menos, não frequentaram formalmente cursos relacionados com o assunto, já que nenhum possuía a formação de administrador, ou de outra área afim.

A organização não previa treinamento nem relacionado com a produção, na perspectiva de uma maior produtividade, nem relacionado com a área comportamental, na tentativa de minimizar conflitos.

Havia divergência de opinião sobre o treinamento, em nível operativo. Estes não demonstravam ter suficiente conhecimento quanto à política organizacional.

O perfil gerencial encontrado na empresa através da média aritmética, que neste estudo, sempre será representada pelo símbolo \bar{X} , é o cálculo das médias gerais dos questionários respondidos, resultou no estilo consultivo, \bar{X} 11,42. Porém, o ideal apareceu no sistema participativo, \bar{X} 17,93.

A análise realizada, agrupando os questionários por nível hierárquico, ofereceu o enfoque dado pelos 3 níveis, independentemente um do outro, com a média aritmética calculada das médias aritméticas por nível.

O nível hierárquico superior viu a empresa tanto na situação atual, \bar{X} 15,25, como na ideal, \bar{X} 17,55, no sistema 4.

Na opinião do nível hierárquico médio a indústria naquele momento se encontrava no estilo consultivo, próximo do autoritá

rio benévolo, \bar{X} 10,85. Este escalão a colocou aquém na escala de Likert do que o nível superior. Mas tinha como este, o ideal no sistema participativo, porém mais próximo do término da escala, \bar{X} 19,97.

Em nível operativo o enfoque dado assemelhou-se ao nível anterior quando considerou como atual o sistema consultivo, próximo do autoritário benévolo, \bar{X} 10,75. E tendo como ideal ver a empresa atingir ao estilo participativo, \bar{X} 17,25, semelhante a opinião do nível superior.

As chefias aqui também foram agrupadas por escolaridade em 3 graus: graduação, 2º ciclo e 1º ciclo. Sob o título de graduação foram incluídos os que possuem ou estão cursando pós-graduação e a graduação nas áreas citadas na operacionalização dos termos quando se define curso formal em nível superior. Para os dois foi considerado tanto o curso completo como o incompleto.

Para os de 2º ciclo também foram considerados os com o grau completo e incompleto e, os que possuem graduação ou pós-graduação em outras áreas que não as especificadas na operacionalização de termos. O mesmo critério foi também válido para os de 1º ciclo.

A média aritmética é calculada com as médias aritméticas em contrada das chefias por grau de escolaridade.

A chefia com nível de escolaridade de graduação, viu a organização naquele momento no sistema gerencial consultivo, \bar{X} 13,35 mas almejou o estilo 4, \bar{X} 19,95.

Os de 2º ciclo a julgaram uma organização de estilo autoritário benévolo, \bar{X} 8,35. Mas idealizavam o sistema participativo na sua totalidade, \bar{X} 20,00.

Os chefes com o 1º ciclo tinham que a empresa possuía o estilo consultivo, \bar{X} 11,65, porém almejavam o sistema participativo, \bar{X} 17,31.

Percebe-se que a cúpula da organização foi mais benévola

na visão que possuía da indústria, que as chefias subordinadas. O nível hierárquico médio e operativo aproximava-se muito na percepção que tinham da empresa na situação atual. Mas, a aspiração de nível hierárquico médio foi maior que o operativo quanto ao futuro da indústria.

Os funcionários com a escolaridade de graduação apresentaram uma perspectiva mais otimista quanto à situação atual que as chefias com escolaridade de 2º grau. Quanto ao esperado, a opinião dos dois primeiros níveis assemelharam-se. O nível operativo apresentou uma imagem da situação presente da organização semelhante ao primeiro nível hierárquico. Mas, esperava uma empresa aquém da aspiração dos outros níveis.

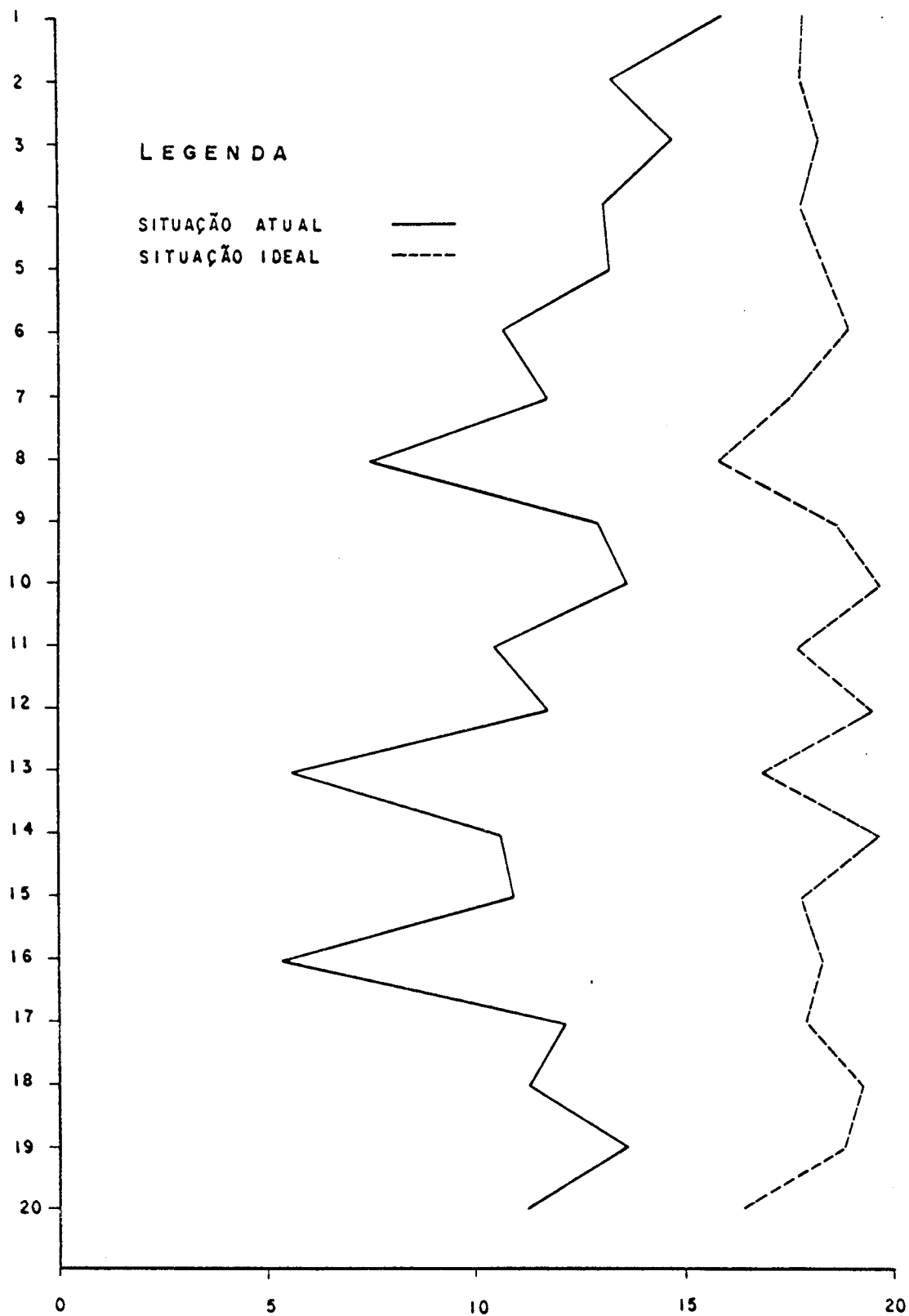
O questionário aplicado, conhecido como Perfil Organizacional de Likert, consta de 20 perguntas, que procura avaliar através do conjunto de questões o processo de liderança, o processo de motivação, o fluxo de informações, o processo decisório, o estabelecimento de metas e as finalidades de controle da organização.

Nas perguntas de 1 a 4, que se referem ao processo de liderança, a média aritmética encontrada nos 7 questionários situou a indústria como em transição do estilo consultivo para o participativo, \bar{X} 14,21.

A 1ª questão que se refere à confiança que os chefes depositam nos funcionários atingiu o sistema 4, \bar{X} 15,86. Já a 2ª pergunta, a confiança que os funcionários possuem nos chefes, teve a média aritmética em grau menor que a anterior, aparecendo no estilo consultivo, \bar{X} 13,28. A 3ª questão, a liberdade que os funcionários sentem ao se dirigirem aos chefes foi muito próxima ao estilo participativo, \bar{X} 14,71. A 4ª pergunta, a aceitação de sugestões oferecidas pelos funcionários foi que obteve no processo de liderança o menor número de pontos, \bar{X} 13,00, mas mesmo assim ficou no centro dos pontos da escala no estilo consultivo.

Pode-se considerar uma organização preocupada com o processo de liderança.

I - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por chefias: 07

O ideal foi apresentado como sendo o estilo participativo, mas não no total de pontos da escala, \bar{X} 17,85. As respostas das 4 questões apresentaram uma certa uniformidade de aspirações.

Sob o enfoque dos níveis hierárquicos, o nível superior viu a organização atualmente no sistema participativo, \bar{X} 17,75.

A primeira pergunta que na média aritmética geral dos 7 questionários apresentou maior número de pontos que a segunda, neste caso em particular o resultado apareceu invertido, tendo a 1ª questão obtido \bar{X} 17,00 e a segunda, \bar{X} 18,00.

O ideal neste nível apresentou um ponto a mais que a média aritmética geral obtida, \bar{X} 18,75. Ficando a primeira questão, a confiança que o chefe deposita nos funcionários, inferior em pontos, que as demais respostas (ver quadro 2, p. 51).

O nível médio percebeu a empresa como estando no estilo consultivo, \bar{X} 14,37, e tendo como ideal o sistema participativo, \bar{X} 19,87.

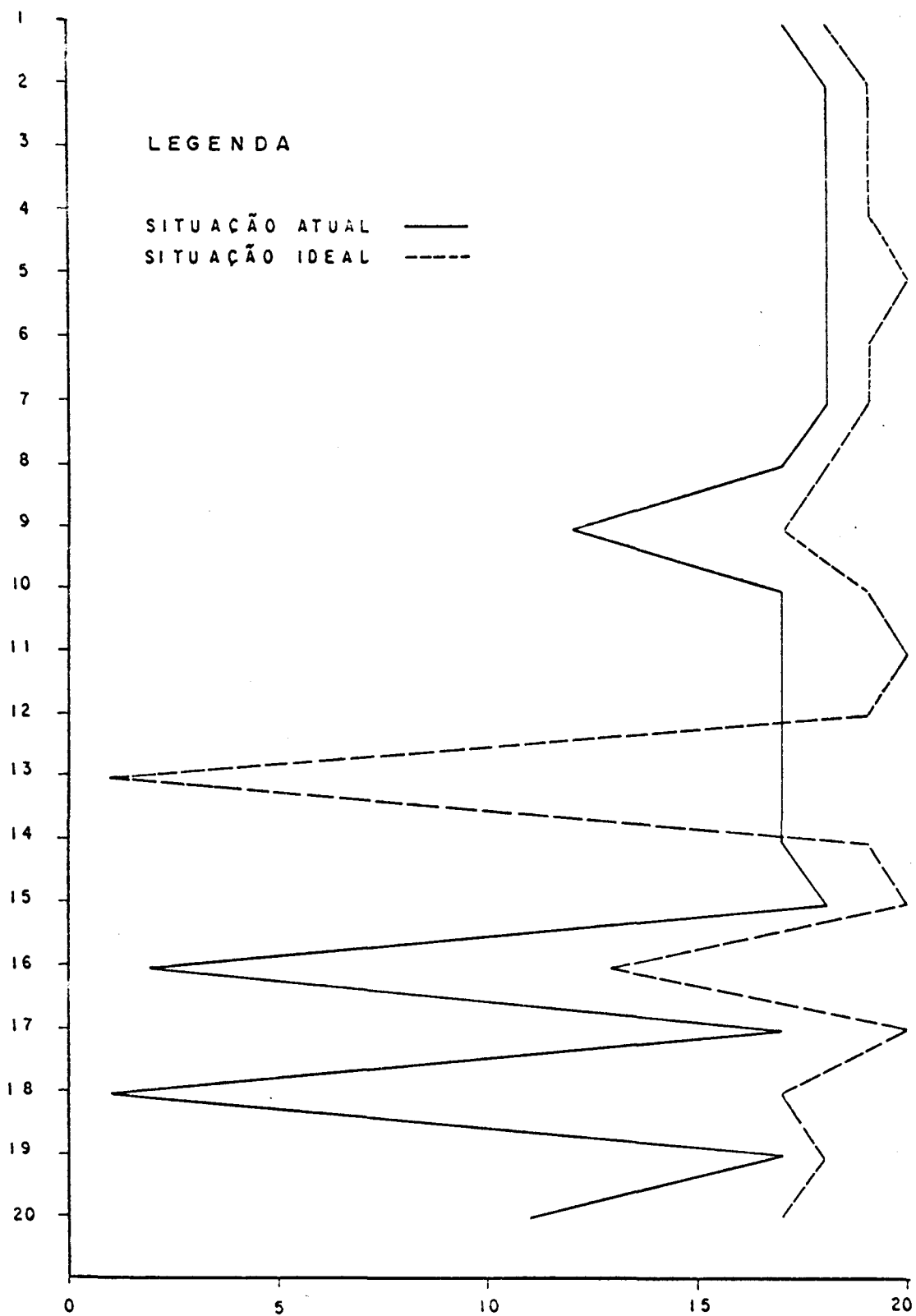
Este escalão em relação ao anterior apresentou o grau de aspiração, quanto ao processo de liderança, mais alto, almejando quase o máximo de pontos na escala a ser atingida.

A primeira pergunta que na situação atual apresentou-se como a mais alta, \bar{X} 18,00, na ideal foi que surgiu como a menos ambiciosa, \bar{X} 19,50.

As perguntas seguintes que apareceram no sistema participativo na situação ideal foi que obtiveram maior número de pontos na escala, \bar{X} 20,00. Para melhor entendimento, ver quadro 3, p. 53.

O nível operativo entre os três escalões foi o que apresentou o processo de liderança em grau menor, \bar{X} 13,25, embora localizado no estilo consultivo. Sua aspiração também foi menos pretenciosa que os níveis anteriores, \bar{X} 16,62, mas a localizou no sistema 4.

2 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS
SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por nível hierárquico: 01

A primeira e terceira perguntas obtiveram pontos análogos, \bar{X} 14,50; as outras duas, também se assemelharam, atingindo a \bar{X} 12,00.

O processo de liderança neste nível apresentou uma certa uniformidade nas respostas em suas quatro questões, mantendo a mesma lógica ao responder a situação ideal (ver quadro 4, p. 55).

Na visão das chefias, segundo o esclarecimento, houve uma divergência de opinião bem acentuada entre os três graus.

As chefias que possuíam escolaridade de graduação viram o processo de liderança como estando no sistema participativo, \bar{X} 18,25, portanto acima da média na escala dentro dos limites do sistema 4. Apresentaram como ideal pouca diferença entre o estado atual, \bar{X} 19,75 (ver quadro 5, p. 57). As médias aritméticas encontradas neste grau foram semelhantes ao nível superior (ver quadro 2, p. 51).

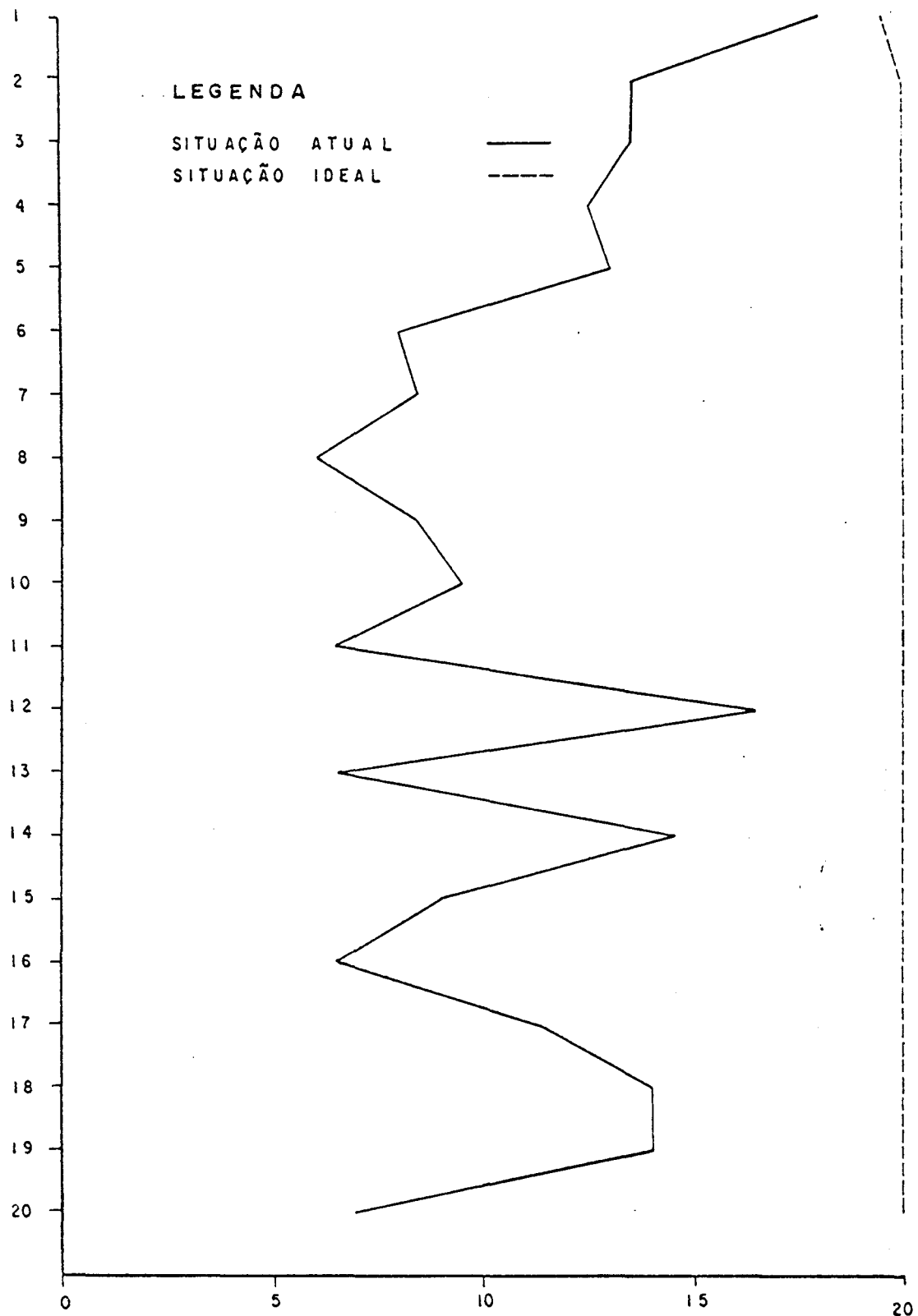
Os chefes com escolaridade de 2º ciclo viram o processo de liderança como pertencente ao estilo consultivo, muito próximo do autoritário benévolo, \bar{X} 10,50. Embora a média aritmética tenha sido influenciada com a resposta da primeira questão, que obteve 19,00 pontos, portanto figurando no estilo participativo. As respostas dadas às outras três questões as colocaram no autoritário benévolo (ver quadro 6, p. 59).

O ideal foi apresentado nos 20 pontos da escala, no sistema 4.

Estas chefias foram as que mais abaixo da escala colocaram sua avaliação, porém foram as que tiveram a aspiração mais alta para o estilo gerencial da indústria.

Os chefes que possuem escolaridade de 1º grau viram o processo de liderança da organização como pertencente ao sistema consultivo, bem próximo ao participativo, \bar{X} 14,15. Mantendo uma harmonia entre as respostas nas 4 questões (ver quadro 7, p. 61). Para a situação ideal aspiraram o sistema 4, \bar{X} 17,05, mantendo a lógica anteriormente traçada entre os resultados das questões.

3 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDUSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS
SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MEDIO



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por nível hierárquico: 02

O nível hierárquico médio e a escolaridade de 1º ciclo estiveram bastante próximos em suas opiniões, quando se referiram à situação atual. Quanto à situação ideal o nível médio e graduação mantiveram pontos de vista semelhantes.

As perguntas 5, 6 e 7 servem para avaliar o processo de motivação.

O processo de motivação geral da empresa na situação atual encontrava-se no sistema consultivo, \bar{X} 11,81, e na ideal, no sistema participativo, \bar{X} 18,19. Havendo uma certa uniformidade nos pontos alcançados entre as três questões, tanto no momento atual como ideal.

O nível hierárquico superior colocou o processo de motivação no estilo participativo, \bar{X} 18,00. Almejou para a primeira das três questões o máximo de pontos na escala, e para as outras duas 19,00 pontos. Para este nível o processo motivacional na organizacional estava muito bom, \bar{X} 19,33; afirmava-se na participação e recompensa, com base no grupo; a responsabilidade para atingir as metas organizacionais encontrava-se em todos os níveis; e as tarefas eram feitas com base na equipe. A aspiração é o aprimoramento deste processo que já vinha se realizando (ver quadro 2, p. 51).

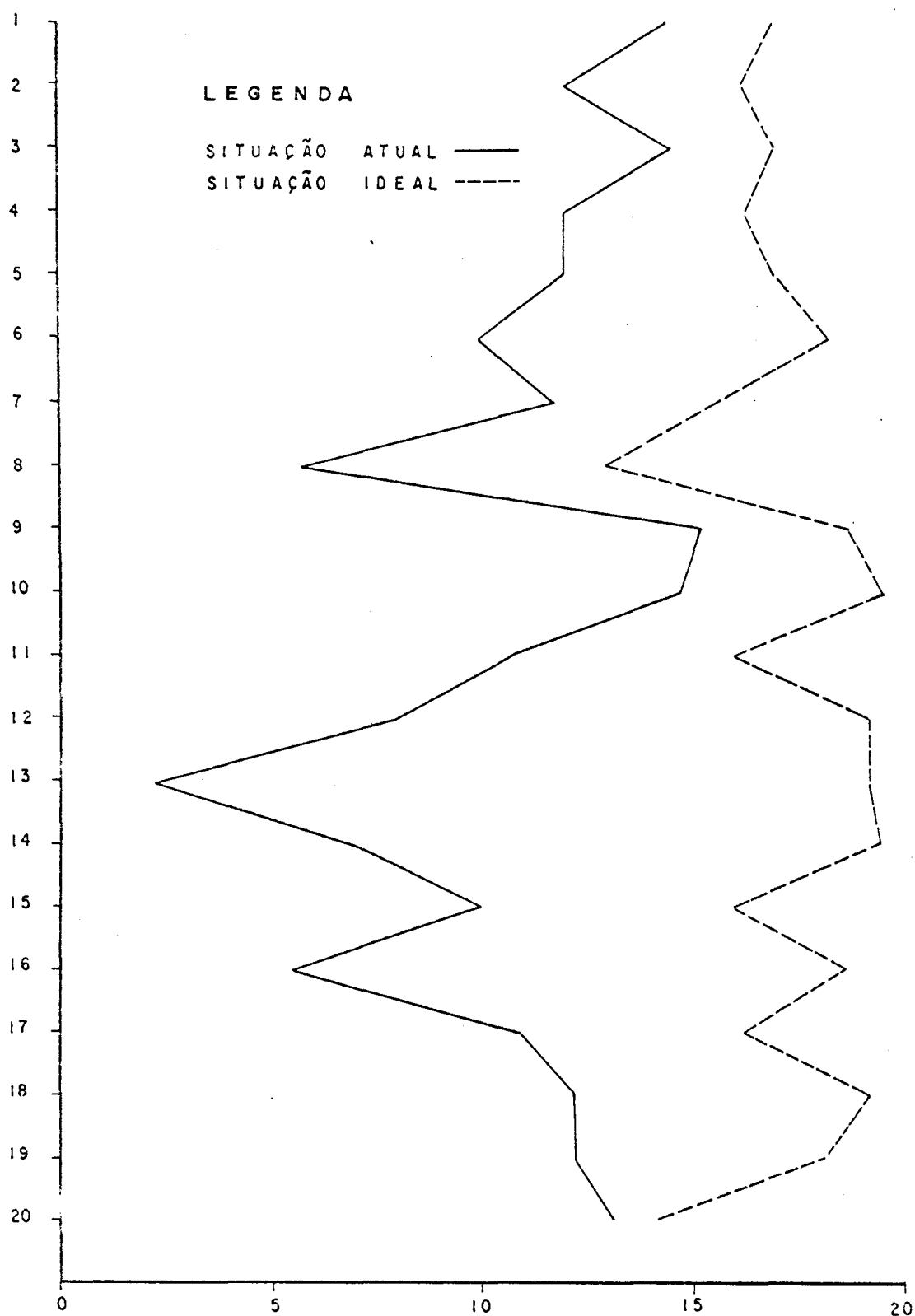
O nível de chefia média não possuía a mesma opinião do nível superior. Colocou o processo de motivação da empresa no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 9,83 (ver quadro 8, p. 63).

Mas a questão 5, que se refere às medidas que provocam maior interesse no serviço, apresentou como sendo recompensas, um pouco de punição e participação. Portanto, esta questão foi colocada como pertencendo ao sistema consultivo.

O ideal foi ver chegar ao sistema 4, \bar{X} 20,00 (ver quadro 8, p. 63), o mesmo que ocorreu com o nível anterior, embora este último tenha colocado os pontos na escala um pouco abaixo daquele.

O nível operativo teve sua opinião mais próxima do nível

4 . PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS
SOB O ENFOQUE DO NÍVEL OPERATIVO



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por nível hierárquico: 04

de chefia média que do superior, em relação à situação atual, \bar{X} 11,25. Colocou o processo de motivação no sistema gerencial consultivo, porém mais chegado ao autoritário benévolo que do participativo (ver quadro 4, p. 55).

Almejou ver atingir o sistema participativo, \bar{X} 17,00. Esta aspiração dentro da escala de Likert foi menos ambiciosa que a apresentada pelos demais níveis.

Na visão dos chefes reunidos por grau de escolaridade apareceram novas tendências no perfil gerencial.

A chefia com escolaridade de graduação colocou o processo de motivação no estilo de gerência consultiva, \bar{X} 14,00. E, teve como ideal o máximo de pontos dentro da escala, \bar{X} 20,00, sistema participativo.

Na situação atual a graduação colocou as duas questões no sistema participativo, a 5 e 7. Porém a 6ª questão, que argüi por quem é mais sentida a responsabilidade em atingir as metas organizacionais, foi respondida como sendo pelos chefes intermediários e superiores, \bar{X} 9,00, estilo autoritário benévolo (ver quadro 5, p. 57).

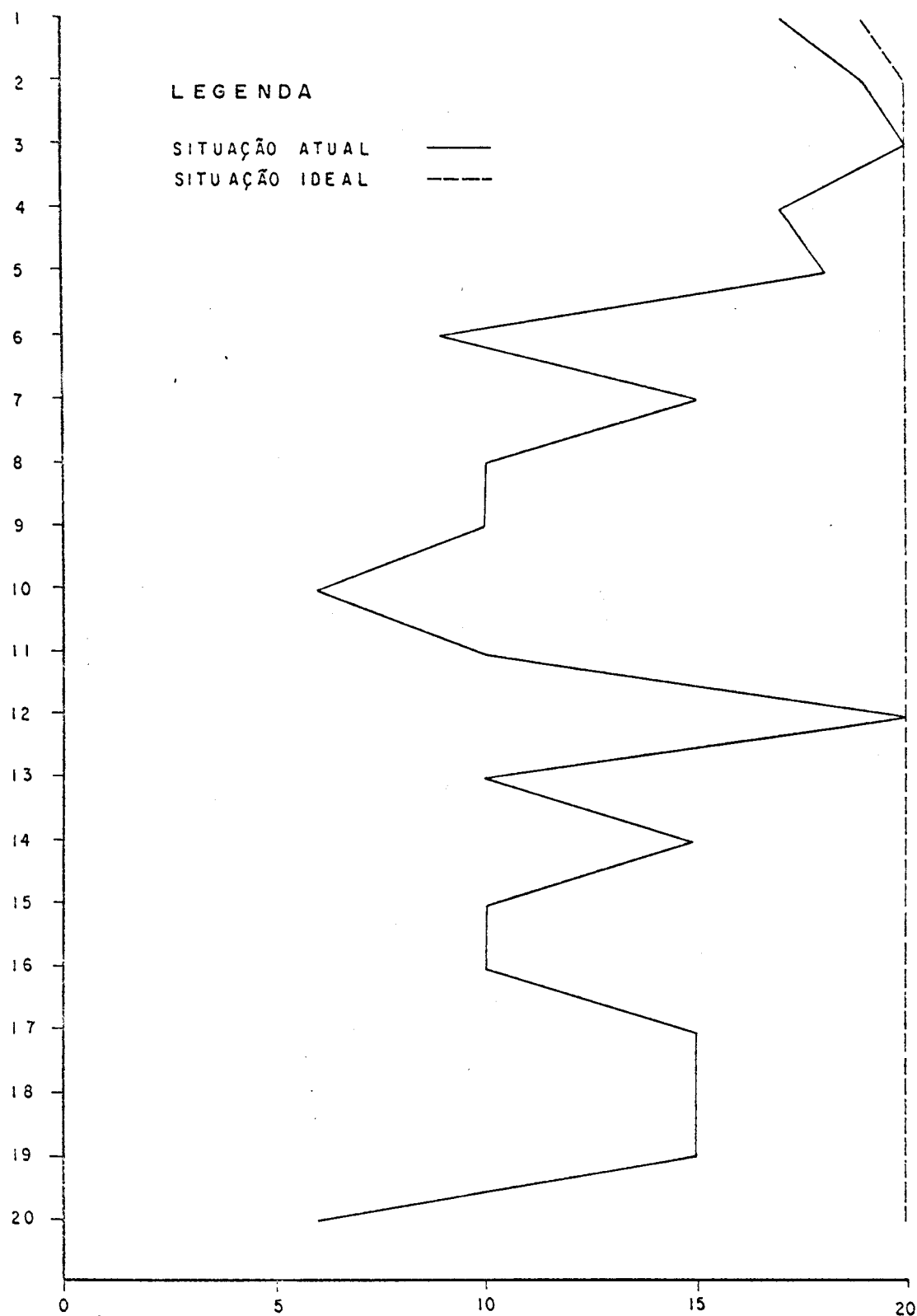
As chefias com^a escolaridade de 2º ciclo apontaram uma tendência até então não percebida para a situação atual e, apresentaram o processo de motivação no estilo autoritário forte, \bar{X} 3,67 (ver quadro 6, p. 58). O ideal foi o sistema participativo em toda sua extensão dentro da escala, \bar{X} 20,00.

Os chefes de 1º ciclo viram como situação presente o processo de motivação no sistema consultivo, \bar{X} 12,60. Não apresentando oscilações significativas na escala para as três respostas.

Tiveram como ideal ver o processo de motivação atingir o sistema participativo, \bar{X} 17,47 (ver quadro 7, p. 61).

As questões de 8 a 12 fornecem dados para a avaliação do fluxo de informações. As características gerais da organização

5 · PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por escolaridade: 01

apresentada pela média aritmética dos dados o colocaram no sistema consultivo, \bar{X} 11,20, para a situação atual. O ideal foi o sistema participativo, \bar{X} 18,20 (ver quadro 1, p. 49). Esta tendência, fornecida pelas cinco questões, possuía uma resposta harmônica, tanto para o momento presente como para o esperado.

As chefias de nível hierárquico superior apresentaram o fluxo de informações no estilo participativo, \bar{X} 16,00. As quatro questões obtiveram respostas homogêneas, todas localizadas no sistema quatro. A questão 9, que se refere a como as comunicações são encaradas quando vindas dos chefes para os subordinados, obteve como resposta o termo com cautela, que foi enquadrado no sistema consultivo de gerência, \bar{X} 12,00 (ver quadro 2, p. 51). O ideal a ser atingido foi apontado como o participativo, \bar{X} 18,60. É de se notar que a questão 9, na situação ideal manteve posição de inferioridade de pontos às demais perguntas no que se referiu ao fluxo de informações da empresa.

As chefias de nível hierárquico médio viram o fluxo de informações no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 9,40. A média aritmética estava sofrendo a influência da questão 12, que atingiu uma \bar{X} 16,50, estando localizada no sistema participativo (ver quadro 3, p. 53). Esta foi uma indagação quanto ao conhecimento dos subordinados sobre a política operacional da organização, que deteve como resposta muito bem, colocando-a no estilo gerencial participativo.

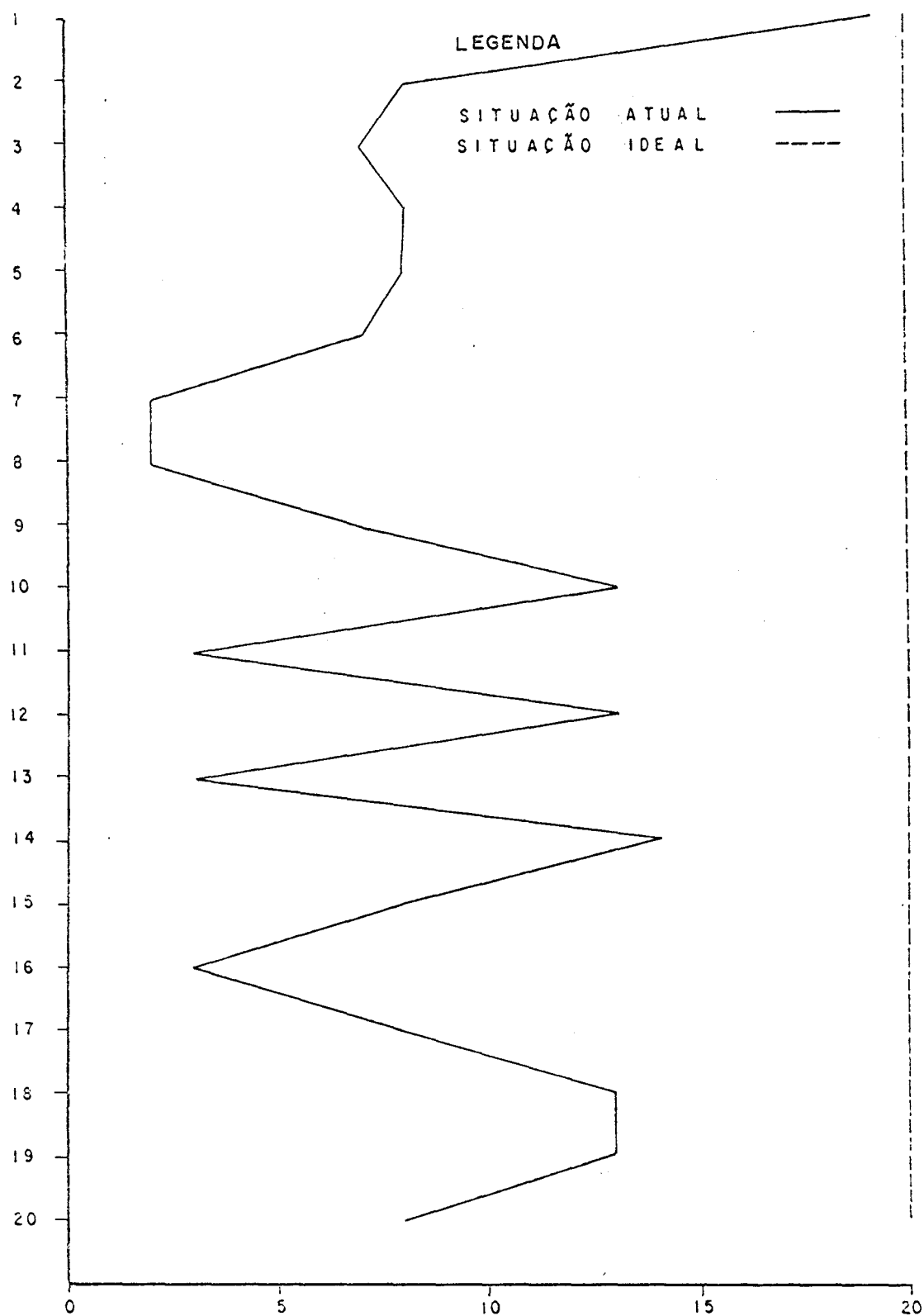
O ideal foi que o fluxo de informações atinja os 20 pontos da escala, localizando-se no sistema participativo.

O nível operativo na sua opinião aproximou-se do resultado encontrado para o nível médio localizando o fluxo de informações no estilo consultivo, \bar{X} 10,90, porém em transição do autoritário benévolo (ver quadro 8, p. 63).

Para o ideal teve o sistema participativo, \bar{X} 17,21 (ver quadro 4, p. 55).

O grau de escolaridade de graduação apontou o fluxo de informações como pertencente ao sistema consultivo, porém mais

6 • PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS
SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 2º CICLO



Nº de respondentes por empresa : 07

Nº de respondentes por escolaridade : 01

para o autoritário benévolo que para o participativo, \bar{X} 11,20. Lembra a opinião apresentada no nível hierárquico operativo, porém realçava a pergunta 12. Como no nível médio, este também a colocou no sistema 4, \bar{X} 20,00 (ver quadros 8 e 9, p. 63 e 65).

O ideal como no nível médio foi o sistema participativo nos seus 20,00 pontos da escala de Likert.

A chefia com a escolaridade de 2º ciclo colocou o fluxo de informações no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 7,60. Como na chefia com graduação e de nível médio, a pergunta 12 estava em situação de realce com a \bar{X} 13,00, no estilo consultivo. Notou-se também com \bar{X} 13,00, a questão 10, que se refere à precisão das informações prestadas para cima, como resposta obteve que são precisas, mas incompletas (ver quadro 6, p. 59). O ideal foi o sistema 4, nos seus 20 pontos.

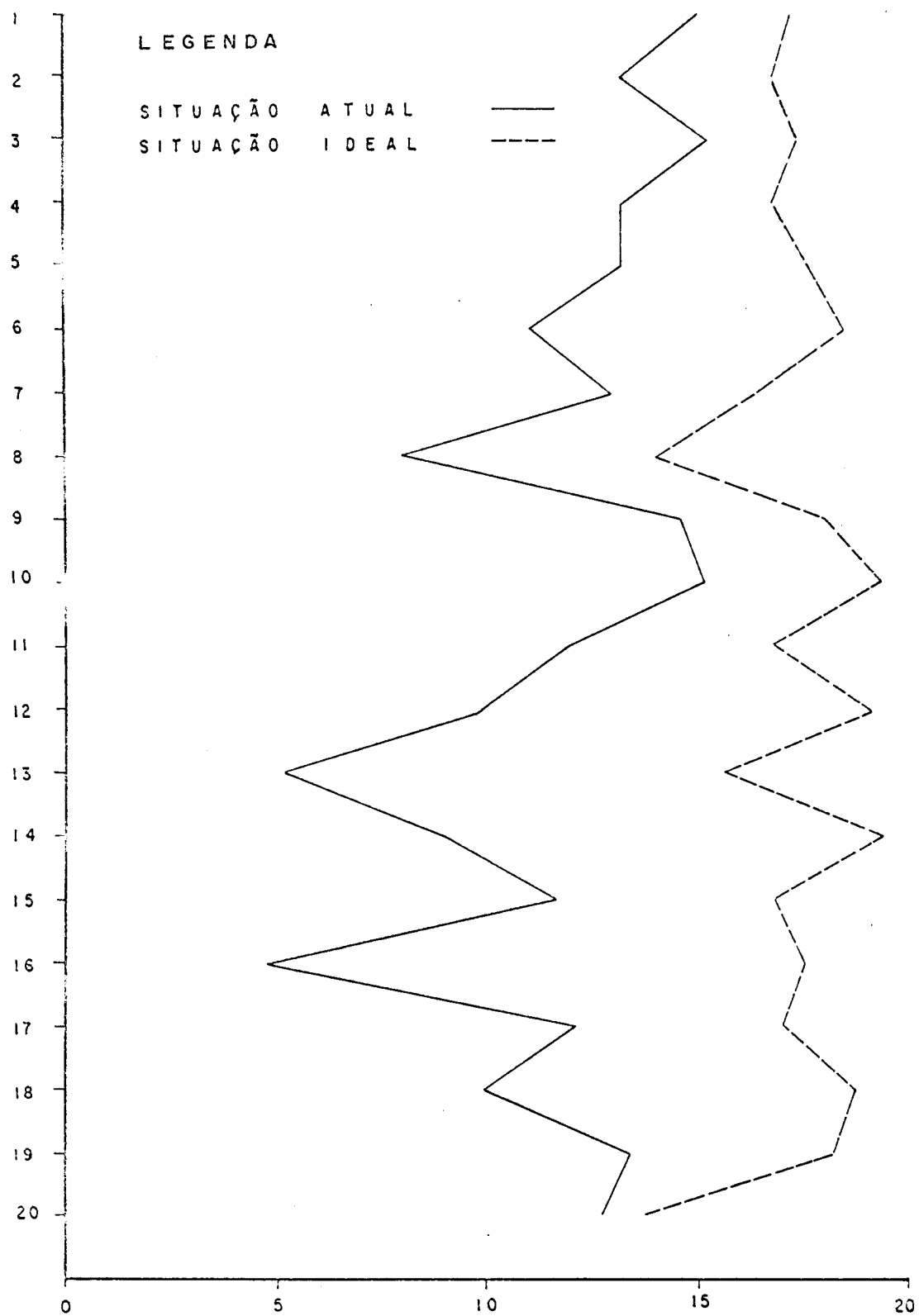
A chefia com escolaridade de 1º ciclo teve sua opinião em conformidade com os de graduação e de nível operativo, quando apresentou a situação atual do fluxo de informações no estilo consultivo, próximo do autoritário benévolo, \bar{X} 11,92 (ver quadros 8 e 9, p. 63 e 65).

O ideal estaria próximo ao esperado pelo nível operativo quando o coloca no sistema 4, \bar{X} 17,48 (ver quadros 4 e 7, p. 55 e 61).

As perguntas de 13 a 15 avaliam o processo decisório na organização. Esta empresa em suas características gerais apresentava o processo decisório no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 9,00. E, por ideal o sistema participativo, \bar{X} 18,05.

Na opinião do nível hierárquico superior o processo decisório se encontrava no sistema participativo, \bar{X} 17,33, não havendo oscilações significativas entre as respostas das 3 questões. Porém, o ideal foi localizado no estilo consultivo, \bar{X} 13,33. Esta característica foi contrária à forma como vinham se processando as respostas que foram analisadas até aqui. O ideal apresentou-se sempre à direita do atual na escala de Likert. Este nível hierárquico considerou que no ideal o processo decisório

7 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 1º CICLO.



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por escolaridade: 05

devia ser mais centralizado na cúpula da organização, divergindo claramente das opiniões dos autores que neste estudo têm sido citados, que apresentam como vantagens auferidas pela organização a participação dos outros níveis na decisão.

A pergunta 13 que se refere ao nível hierárquico em que são tomadas as decisões no momento encontrava-se no sistema participativo, \bar{X} 17,00, mas no ideal desceu na escala ao outro extremo e, foi colocado no sistema autoritário forte, \bar{X} 1,00 (ver quadro 2, p. 51).

O nível hierárquico médio viu o processo decisório em transição do estilo autoritário benévolo para o sistema consultivo, \bar{X} 10,00. Esta média aritmética sofreu a influência da questão 14 que estava colocada no estilo consultivo, \bar{X} 14,50. Porque outras 2 perguntas foram apresentadas no estilo autoritário benévolo (ver quadro 3, p. 53).

O ideal atingiu os 20 pontos da escala, localizado no sistema 4.

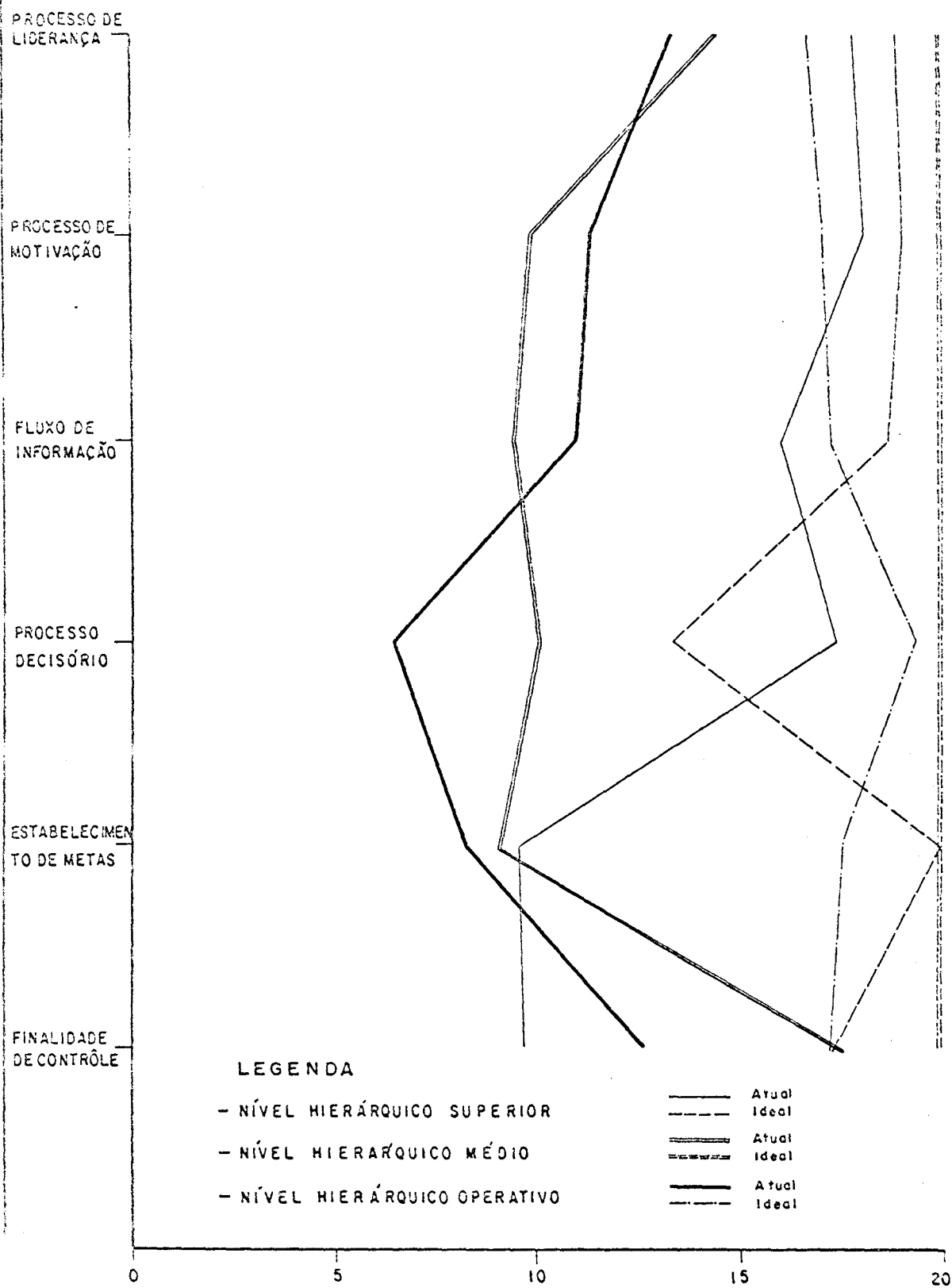
O nível operativo viu o processo decisório no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 6,42. A questão 13 foi caracterizada no sistema autoritário forte, \bar{X} 2,25, que não condisse com a opinião do nível hierárquico superior que a tinha no sistema participativo. Enquanto este escalão esperava o sistema 4, \bar{X} 19,25, aquele idealizava o estilo autoritário forte, \bar{X} 1,00 (ver quadro 8, p. 63).

O enfoque dado pelos chefes conforme o grau de escolaridade mostrava a graduação com a visão do processo decisório no estilo consultivo, \bar{X} 11,67, e como aspiração o sistema participativo, \bar{X} 20,00 (ver quadro 5, p. 57).

As chefias com o grau de 2º ciclo apresentaram a situação presente no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 5,50, que se achava em transição do autoritário forte para o atual.

Desejaram o sistema participativo, \bar{X} 20,00 (ver quadro 6, p. 59).

8 · PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERAIS NÃO METÁLICOS SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por níveis hierárquicos: 07

As chefias com escolaridade de 1º ciclo colocaram o estabelecimento de metas como figurando no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 8,50.

Almejaram o estilo participativo, \bar{X} 17,30 (ver quadro 7, p. 61).

Neste item houve uma harmonia nas respostas, todos os níveis hierárquicos e as chefias com os diversos graus de escolaridade apresentaram a situação atual como estando no sistema autoritário benévolo, excetuou-se a chefia com escolaridade de graduação que o colocou no sistema consultivo (ver quadros 8 e 9, p. 63 e 65).

As questões de 18 a 20 avaliam as finalidades de controle na organização.

As características gerais da indústria colocaram as finalidades de controle no sistema consultivo, \bar{X} 11,95. O ideal foi o sistema participativo, \bar{X} 18,04.

A chefia de nível hierárquico superior a viu no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 9,67. Porém, os extremos estavam localizados nas questões 18 e 19. A 1ª pergunta, como se distribuem as funções de controle interno, foi situada no estilo autoritário forte, \bar{X} 1,00. A 2ª, que indaga se existe alguma organização informal resistindo à formal apresentou \bar{X} 17,00 e se encontrava no sistema participativo (ver quadro 2, p. 51).

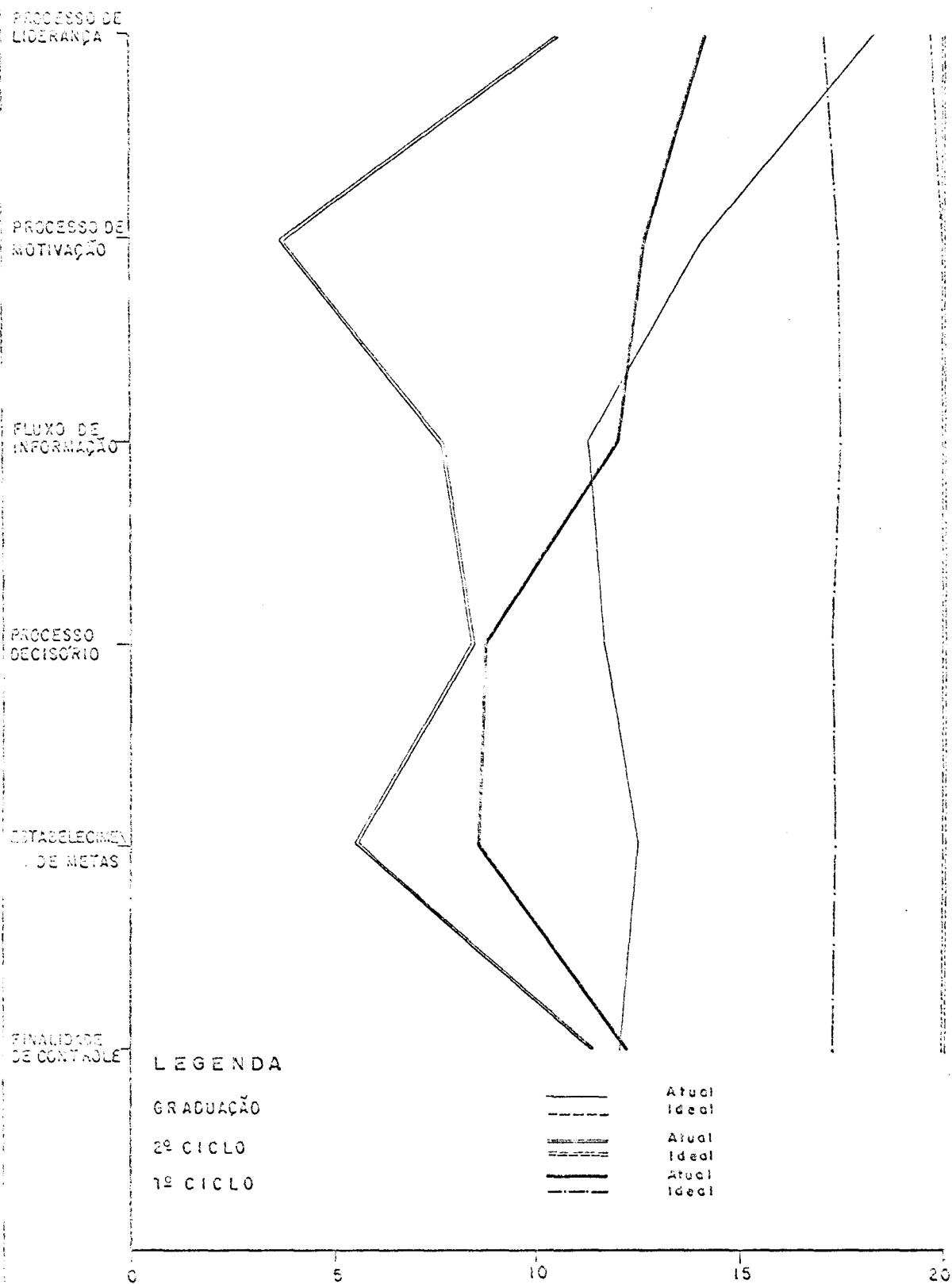
O ideal foi o sistema 4, \bar{X} 17,33.

O nível hierárquico médio viu o controle como situado no sistema participativo, \bar{X} 17,50.

Aspirou ao mesmo estilo, mas no total de pontos na escala de Likert, \bar{X} 20,00.

A chefia de nível operativo situou estas finalidades no estilo consultivo, \bar{X} 12,98.

9 - PERFIL COMPARTIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE MINERACÃO NÃO METÁLICOS
SOB O ELOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE.



Nº de respondentes por empresa: 07

Nº de respondentes por escolaridade: 07

Como ideal apareceu o sistema participativo, \bar{X} 17,25.

Os chefes com a escolaridade de graduação colocaram este item no sistema consultivo, \bar{X} 12,00.

Almejaram o sistema participativo, \bar{X} 20,00.

Os com o 2º ciclo viram o controle no estilo consultivo, \bar{X} 11,33.

Idealizaram o sistema participativo, \bar{X} 20,00.

Os chefes com escolaridade de 2º ciclo apresentaram o processo decisório no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 8,34. Porém, a média aritmética sofreu a influência das perguntas 13 e 14, estando a primeira delas localizada no estilo gerencial autoritário forte, \bar{X} 3,00. Esta obteve a resposta semelhante ao apresentado pelo nível operativo. A questão 14 foi apresentada no sistema consultivo, já bem próximo ao participativo, \bar{X} 14,00. Esta resposta assemelhou-se à fornecida pelo nível hierárquico médio e pelos chefes com escolaridade de graduação (ver quadros 3 e 5, p. 53 e 57).

O ideal apresentado pelas chefias com escolaridade de 2º ciclo foi ver o processo decisório no sistema participativo, \bar{X} 20,00.

Os de escolaridade 1º ciclo, assim como os de nível operativo e 2º ciclo, localizaram o processo decisório no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 8,60 (ver quadros 8 e 9, p. 63 e 64). E tiveram como ideal o estilo participativo, \bar{X} 17,27.

As questões de número 16 e 17 fazem a avaliação do estabelecimento de metas.

As características apresentadas na indústria de minerais não metálicos quanto este item a colocou no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 8,64. Apresentou como ideal o estilo 4, \bar{X} 18,07 (ver quadro 1, p. 49).

O nível hierárquico superior da empresa localizou-o no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 9,50. Porém a questão 16 foi vista no sistema autoritário forte, \bar{X} 2,00. Esta pergunta refere-se a como as metas são estabelecidas. A 17 foi encontrada no sistema participativo, \bar{X} 17,00, relacionando-se com o grau de resistência disfarçada que existe para alcançar as metas organizacionais (ver quadro 2, p. 51).

O ideal foi o sistema participativo, \bar{X} 16,50. Mas, a pergunta 16 teve como ideal o estilo consultivo, \bar{X} 13,00. A 17, o sistema 4, \bar{X} 20,00. Influindo esta última, fortemente na média aritmética.

O nível de chefia intermediária apresentou a situação atual no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 9,00. Assemelhando-se com o nível superior nesta opinião.

Aspirou o sistema participativo, \bar{X} 20,00 (ver quadro 8, p. 63).

O nível operativo colocou o estabelecimento das metas no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 8,20, com os dois escalões hierárquicos anteriores.

Almejou o sistema participativo, \bar{X} 17,50 (ver quadro 8, p. 63).

Quanto à escolaridade, as chefias com graduação perceberam a situação atual no estilo consultivo, \bar{X} 12,50.

A chefia com escolaridade de 1º ciclo posicionou as finalidades de controle no sistema consultivo, \bar{X} 12,07.

Aspiraram ao estilo 4, \bar{X} 17,27.

Na visão destas quatro últimas chefias este item estava no sistema consultivo próximo da \bar{X} 12,00 (ver quadros 8 e 9, p. 63 e 65).

De forma geral, se se fizer um paralelo entre as seis variáveis levantadas, nível superior, médio e operativo, escolaridade

dade de graduação, 2º ciclo e 1º ciclo vê-se a diversificação de opinião quanto ao proceder da empresa.

Analisando o processo de liderança, ele oscila desde o processo de transição do autoritário benévolo ao consultivo, \bar{X} 10,50, até o participativo já bem configurado com uma \bar{X} 18,25.

Desde aí nota-se que o 2º ciclo e os níveis médio e operativo apresentaram, quase na totalidade as mais baixas médias para a situação atual. Para o ideal o escalão operativo não acompanhou os outros dois em sua aspiração, deixando que eles possuissem as mais altas médias da escala, juntamente com os de graduação.

Quem menos se sentiu envolvido no processo motivacional é o 2º ciclo que o viu no autoritário forte, em grande divergência com o escalão superior que o colocou no sistema 4.

O nível operativo que, ao responder sobre se a organização propicia treinamento aos seus funcionários divergiram entre si e com os demais que foram unânimes em dizer que não havia previsão de treinamento. Este considerou que o fluxo de informações encontrava-se no sistema consultivo, portanto o colocou no estilo gerencial acima do localizado pelo nível médio e 2º ciclo.

No processo decisório somente o escalão superior manteve a opinião que todos os escalões participam nas decisões. Enquanto os demais sugeriram que a organização venha a atingir este ponto, eles pediram maior descentralização das decisões pela cúpula.

No estabelecimento de metas somente a graduação manteve uma opinião otimista colocando-a no consultivo. Todos os viram no autoritário benévolo, inclusive o nível superior.

Interessante de se notar são as finalidades de controle que apresenta uma tendência marcante de subir na escala, na opinião inclusive daqueles que apresentaram sempre a organização com uma característica notadamente autoritária benévola. E a graduação e escalão superior que apresentam sempre do consultivo

ao participativo conseguem as médias mais baixas, colocaram as finalidades de controle no autoritário benévolo (ver quadros 8 e 9, p. 63 e 65).

15. INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS

Esta é uma empresa do ramo de atividade alimentar e de bebidas que na apreciação de juízes obteve 52 pontos. Seu funcionamento é bastante recente, pois iniciou suas atividades em 1975. O número de funcionários encontrava-se entre 101 a 150, com um total de 12 cargos de chefias. Possuía dois diretores, que compunha o nível superior organizacional. O nível médio foi composto de quatro cargos: o gerente administrativo, o de compras, o de custos e o gerente técnico. O nível operativo contava com seis chefias: o chefe de máquinas, o de manutenção e construção, o de graxaria, o do tendal de embarque, o supervisor e o chefe de salas. A média de tempo de serviço prestado à organização neste último nível foi de um ano, quatro meses e dezessete dias. No nível médio o tempo de serviço apresentava-se inferior a média alcançada pelo operativo. As chefias atingiam a média de nove meses e vinte e cinco dias. No nível superior os diretores estavam há três anos trabalhando na organização, portanto desde períodos anteriores ao seu funcionamento. O grau de escolaridade dos diretores foi variável. O diretor administrativo era formado em Ciências Contábeis e possuía cursos de atualização com incentivos dados pela empresa, sendo estes de ordem financeira e moral. O diretor presidente possuía escolaridade de 2º ciclo e não tinha atualização escolar.

No nível médio, a maioria dos gerentes possuía curso de graduação. O gerente administrativo era formado em Administra-
ção de Empresas. Tinha feito atualização, mas sem incentivos da indústria. O gerente técnico era formado em veterinária, fez cursos de especialização com incentivos da empresa, e os mesmos foram de ordem moral e financeira. O gerente de custos era bacharel em Ciências Contábeis. Tinha curso de atualização com incentivos morais dados pela organização. O gerente de compras possuía o 2º ciclo, tinha cursos de atualização com incentivo moral por parte da firma.

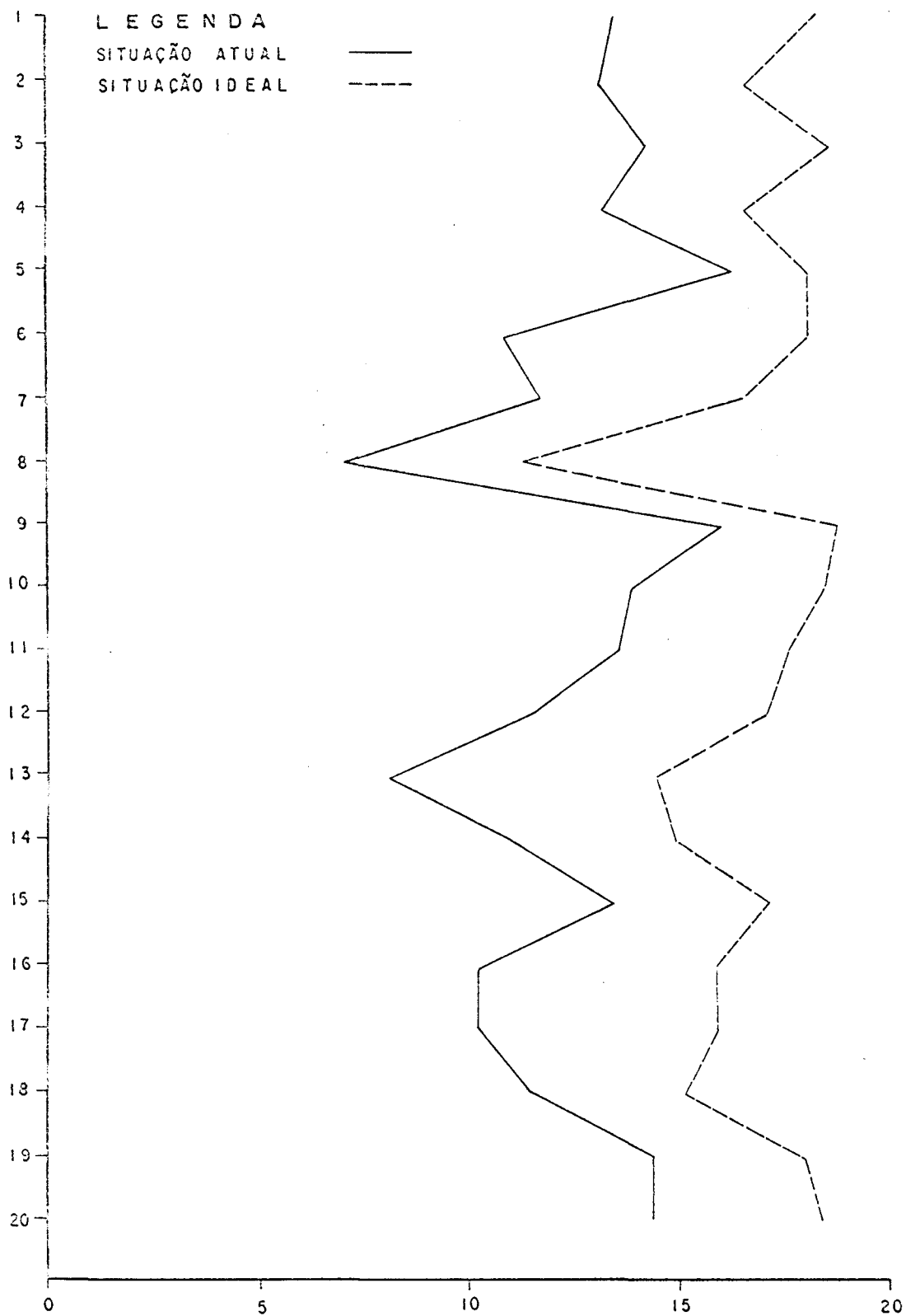
No nível operativo os seis chefes possuíam a escolaridade de 1º e 2º ciclo. Dentre eles, um tinha curso de atualização com incentivo financeiro dado pela indústria. Era o supervisor.

Quanto à previsão de treinamento os dois diretores discordaram entre si sobre a política empregada. O diretor administrativo disse que havia previsão de treinamento para toda a organização e que a intenção era melhorar a parte produtiva e comportamental. O diretor presidente não possuía a mesma visão. Disse que a previsão de treinamento restringia-se aos funcionários de produção e que tinha por finalidade melhorar a parte produtiva. Pelo menos na prática a opinião apresentada pelo diretor presidente era que estava sendo levada a efeito. Pois no nível operativo quem tinha curso de atualização com incentivo financeiro por parte da empresa era o supervisor. Em nível médio, o que ocupava o cargo técnico e estava ligado diretamente à produção também, tinha curso de atualização com incentivo financeiro por parte da indústria.

No nível médio as opiniões também foram diversificadas. Duas chefias disseram não haver treinamento previsto para os gerentes, mas que havia para os funcionários ligados à produção. Novamente ocorreu divergência. Um dos gerentes acreditava que a previsão de treinamento tinha a preocupação única que era a produtiva. O outro cria que não, que a intenção era de ordem produtiva e comportamental. Esta última foi definida por um bacharel em Administração de Empresas e a primeira por um chefe com escolaridade de 1º ciclo. O bacharel em Ciências Contábeis confirmou o que é dito pelo diretor administrativo, portanto disse haver o treinamento para todos os níveis organizacionais e a intenção era de um aperfeiçoamento produtivo e comportamental. O chefe técnico, veterinário, acreditava não haver previsão de treinamento, embora ele tenha sido um dos poucos beneficiados. Porém não cria em previsão.

No nível operativo, dois chefes disseram não haver previsão de treinamento. Para os outros quatro havia previsão de treinamento; para dois destes ela era de ordem produtiva. Os demais criam que a previsão de treinamento era de ordem produtiva e comportamental. Como nos níveis anteriores, aqui também

10 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS



Nº de respondentes por empresa : 12

Nº de respondentes por chefias : 12

não havia um consenso sobre a previsão de treinamento. Cada chefia possuía uma visão do problema, embora no perfil gerencial da organização o sistema de informações tenha sido colocado no estilo consultivo pela grande maioria das chefias (ver quadro 17, p. 82).

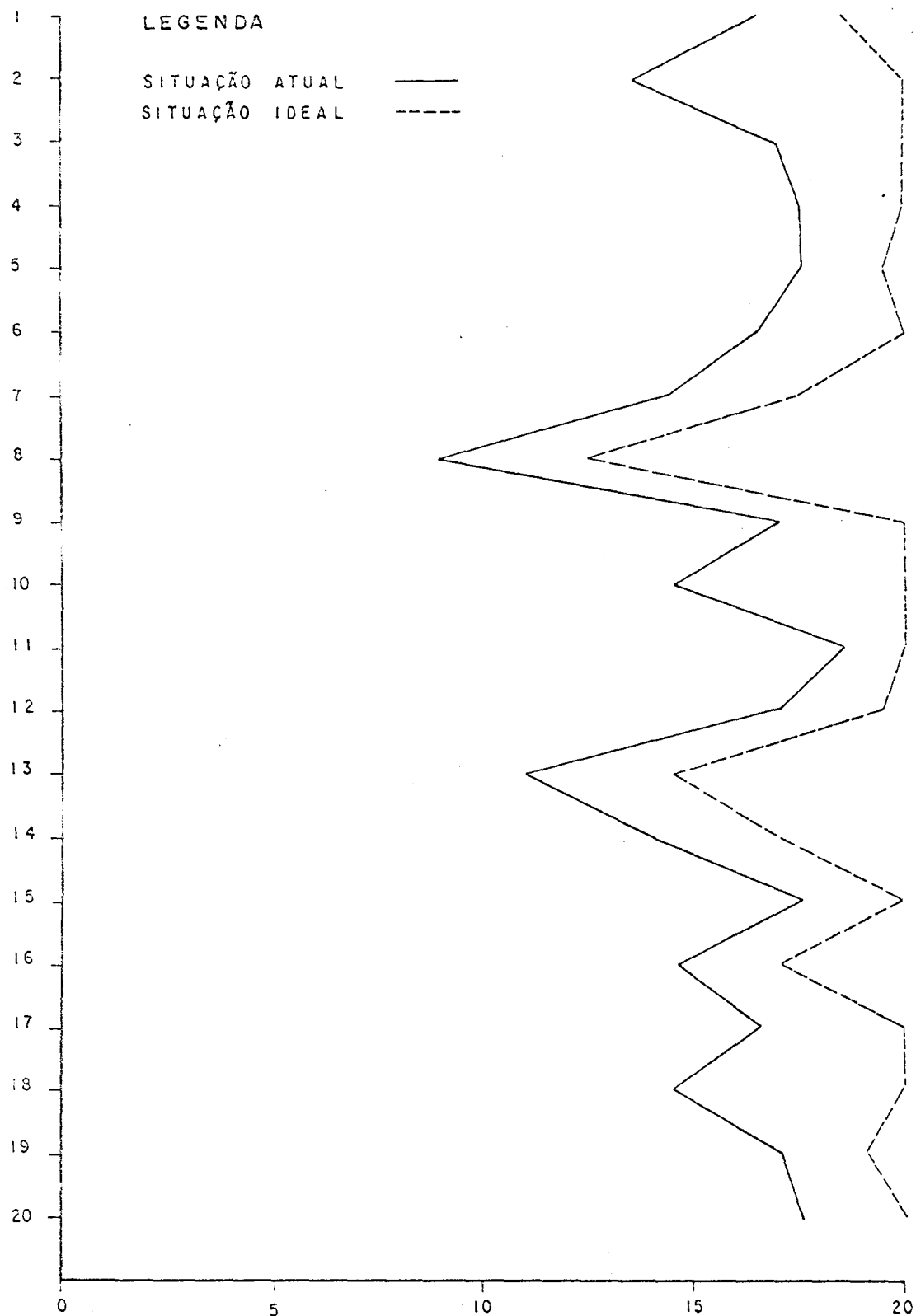
O perfil do sistema gerencial traçado para a indústria de transformação no ramo Alimentar e de Bebidas ficou caracterizado como estando no estilo consultivo, \bar{X} 12,46. Como ideal apresentou o sistema participativo, \bar{X} 16,80, porém ainda próximo do consultivo. Esta média foi encontrada através da média aritmética geral. A aspiração demonstrada não era de uma transformação muito acentuada na organização. Das vinte perguntas do questionário que forneceu o perfil caracterológico, apenas duas apresentaram os fatores do estilo autoritário benévolo. As questões oito e treze que indagam sobre o fluxo de informações e a tomada de decisão foram colocadas no autoritário benévolo e a situação ideal ficou no consultivo. Outras duas questões foram colocadas no sistema 4; são as de número cinco e nove, que se referem ao processo de motivação e à forma como as comunicações são encaradas pelos subordinados. Todas as demais questões estavam no estilo consultivo (ver quadro 10, p. 71).

A média aritmética calculada por nível hierárquico é a média das médias individuais.

O nível hierárquico superior viu a organização funcionando no sistema 4, \bar{X} 15,57, em transição do consultivo para o participativo. Como ideal apresentou o mesmo estilo, porém um pouco mais à direita na escala, \bar{X} 18,75. Como apareceu no perfil caracterológico geral da organização, a questão oito estava no autoritário benévolo, e idealizou o estilo consultivo (ver quadro 11, p. 73).

O nível médio viu a indústria no autoritário benévolo, \bar{X} 8,77. O ideal foi apresentado no sistema participativo, \bar{X} 17,60. A oitava e a décima terceira questão foram as que apresentaram uma das médias aritméticas mais baixas na escala, ficando no sistema autoritário forte a pergunta treze. Porém a que obteve a média aritmética mais baixa foi a questão dezessete, que inda

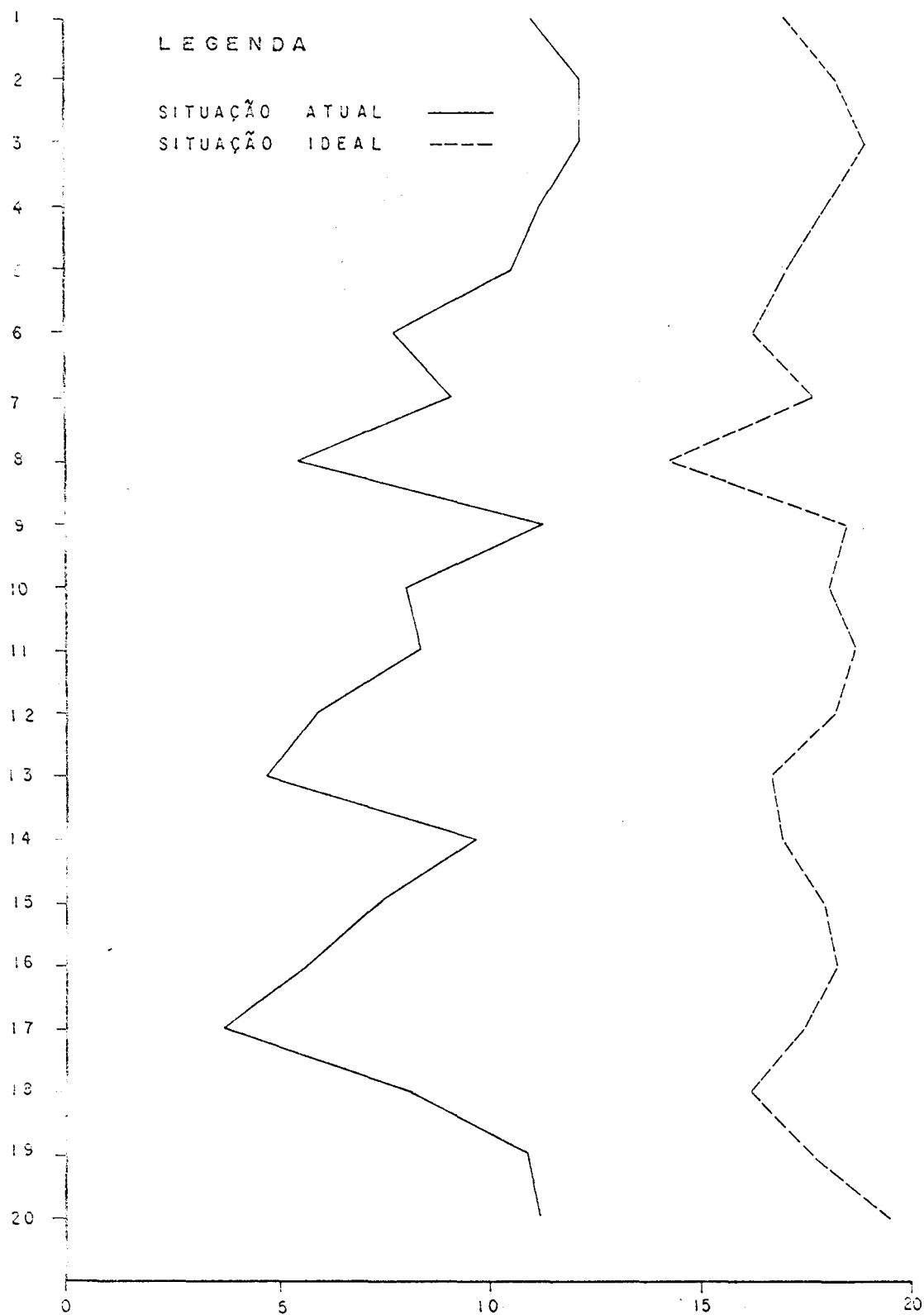
II - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDUSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DO NIVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por nível hierárquicos: 12

12 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS
SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MÉDIO



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por nível hierárquico: 04

ga sobre o grau de resistência disfarçada que existe para alcançar as metas organizacionais. A resposta obtida foi de grande resistência (ver quadro 12, p. 74).

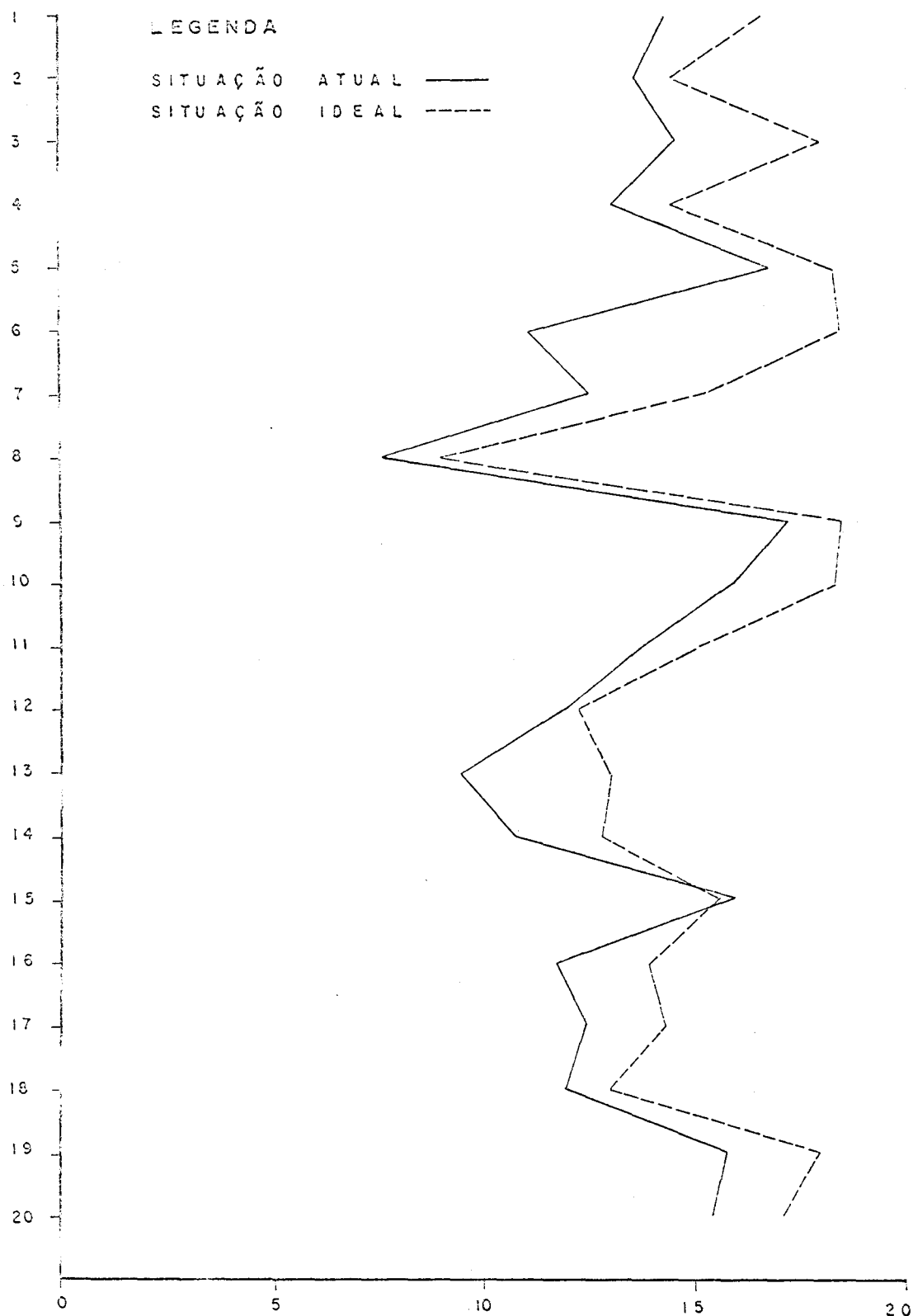
O nível hierárquico operativo viu a atual situação gerencial da indústria no sistema consultivo, \bar{X} 12,90, com a média aritmética bastante semelhante à encontrada no perfil geral da organização. O ideal foi caracterizado no estilo participativo, \bar{X} 15,35, bastante próximo ao consultivo. Foi uma constante neste perfil a grande semelhança entre a situação atual, como a empresa opera, e a aspiração apresentada pelo nível operativo, como a indústria deveria operar. Algumas questões tiveram as respostas, atual e ideal, com uma margem ínfima, ocorrendo principalmente, nas perguntas doze e dezessete. Na de número quinze a pareceu uma inversão: a situação ideal apresentou-se com média inferior à atual (ver quadro 13, p. 76).

O perfil gerencial traçado pela média aritmética de escolaridade, que também calculou-se através da média das médias individuais, de graduação colocou a indústria no estilo consultivo, \bar{X} 10,13, portanto quase no autoritário benévolo. Como ideal apresentou o sistema participativo, \bar{X} 18,06. As questões oito e treze permaneceram com a média mais baixa na escala, mas assim mesmo estiveram colocadas no autoritário benévolo (ver quadro 14, p. 77).

As chefias com escolaridade de 2º ciclo viram a empresa no estilo de gerência consultiva, \bar{X} 14,69. Apresentando várias ques tões no sistema 4, podendo-se salientar a três, a cinco, a nove, a onze e a vinte. A aspiração foi ver atingir o participati vo, \bar{X} 17,15, portanto não muito além da situação atual (ver qua dro 15, p. 79).

Os que possuíam a escolaridade de 1º ciclo colocaram a organização no estilo consultivo, \bar{X} 12,36. Algumas questões foram apontadas no estilo autoritário benévolo. As que obtiveram menor número de pontos na escala foram as citadas anteriormente, a oito e a treze. A situação ideal também foi colocada no estilo consultivo, \bar{X} 14,80. Apresentando pouca diferença entre a mé dia aritmética da realidade atual e da ideal. Na questão quinze

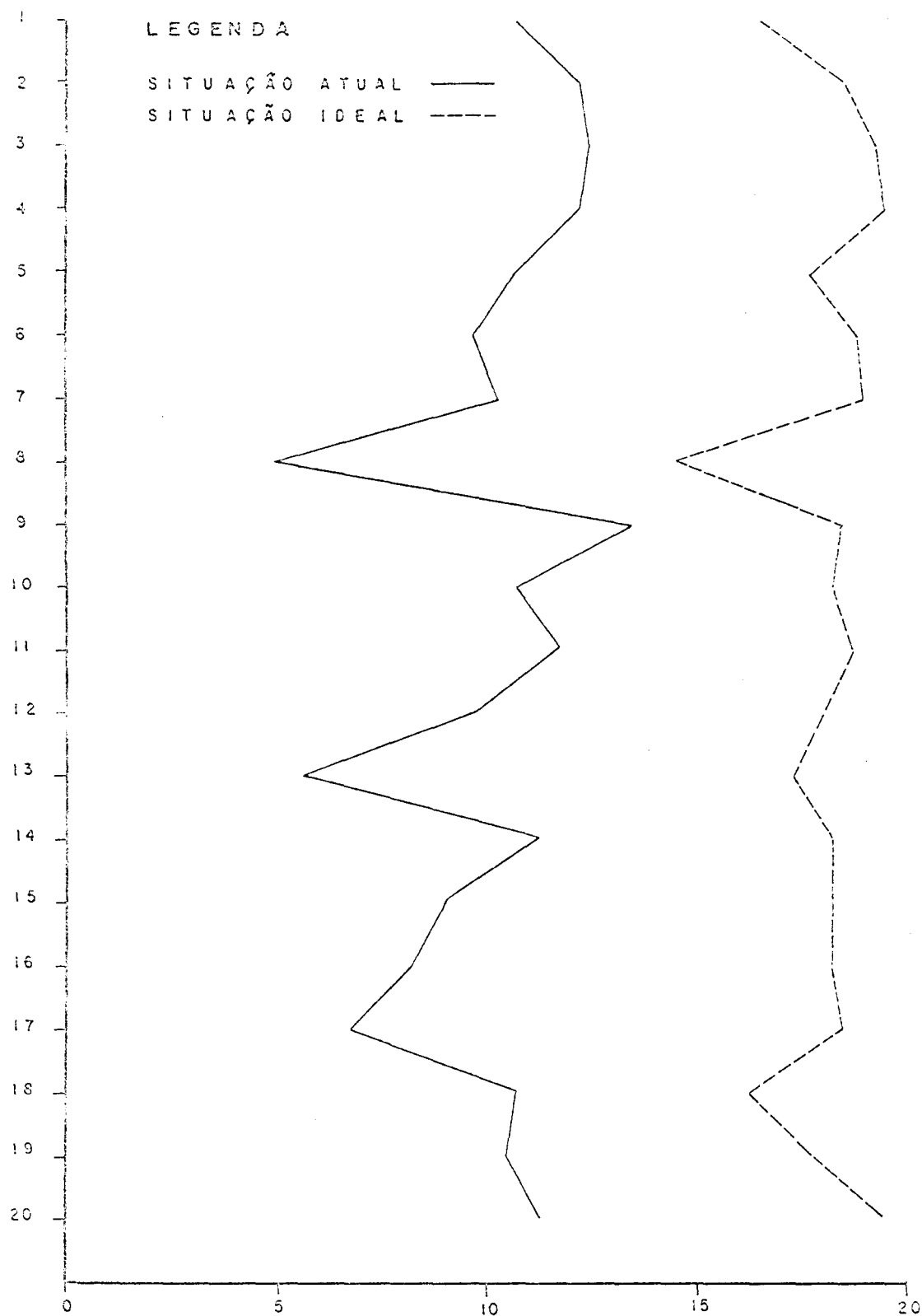
13 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDUSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO OPERATIVO



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por nível hierárquico: 06

14 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS
SOS O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por escolaridade: 04

surgiu uma gritante incoerência nas respostas. A pergunta é relacionada com a tomada de decisão e o interesse despertado para o serviço. Na situação atual foi dito que a forma de tomar decisão desperta bastante interesse para o trabalho da parte dos funcionários, mas o ideal foi apresentado para a regressão. Se anteriormente a média aritmética foi 15,00, a aspiração foi 14,25 (ver quadro 16, p. 80).

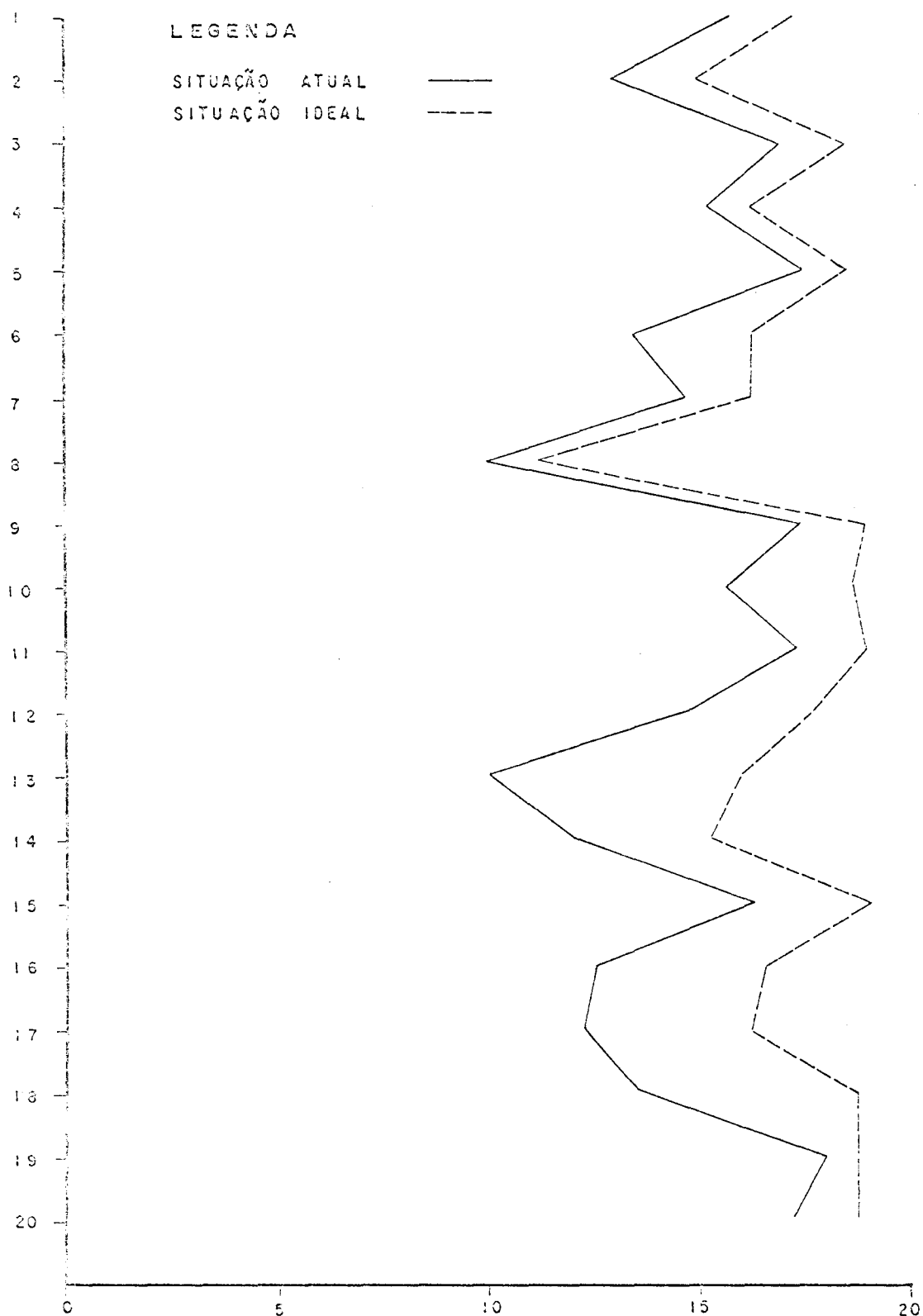
O processo de liderança da organização encontrava-se no estilo consultivo, \bar{X} 13,92. O esperado foi ver a indústria atingir o sistema participativo, mas não no máximo de pontos na escala de Likert. A média aritmética encontrada foi de 17,86.

Na visão dos níveis hierárquicos a situação atual para o processo de liderança foi de estilo consultivo para o operativo e médio, estando para o último mais próximo do autoritário benévolo, com a média aritmética de 11,68. O nível superior viu no sistema 4, dispondo a questão dois no consultivo. O ideal para os três níveis foi o sistema participativo. O nível operativo aspirou o estilo 4, mas em transição do consultivo para o participativo, \bar{X} 15,91. O superior foi que possuiu o grau de aspiração mais alto e colocou o processo de liderança quase na totalidade de pontos da escala, 19,62 (ver quadro 17, p. 82).

As chefias agrupadas conforme o grau de escolaridade não divergiram muito do apresentado pelos níveis hierárquicos. As chefias com o grau de graduação tiveram o enfoque muito semelhante ao nível médio, \bar{X} 11,94. Isto ocorreu porque a maioria dos bacharéis que a organização possuía estavam localizados nas chefias de nível médio. O mesmo aconteceu com as chefias de 1º ciclo e o nível operativo. O primeiro viu a organização no consultivo com a média aritmética 13,50 calculada com a média das médias individuais. Foi no sistema participativo a forma de atuar da organização para os chefes com escolaridade de 2º ciclo, \bar{X} 15,25 (ver quadros 17 e 18, p. 82 e 83).

A situação ideal, para o processo de liderança, foi apresentada no sistema 4. A aspiração oscilou na escala, desde um participativo próximo ao consultivo que era o ideal no nível hierárquico operativo, \bar{X} 15,91, até o participativo em quase

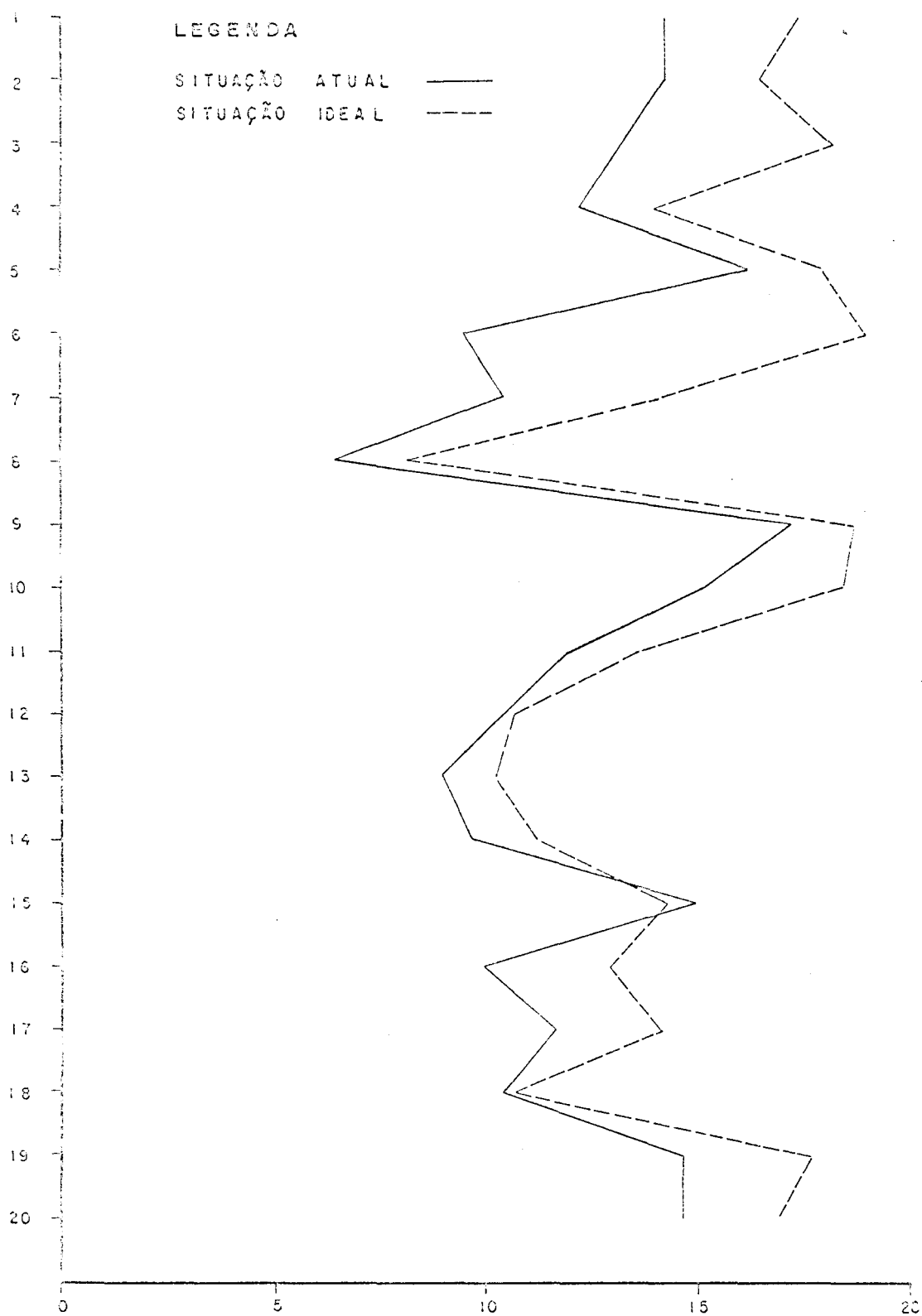
15 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 2º CICLO.



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por escolaridade: 04

16 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 1º CICLO



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por escolaridade: 04

sua totalidade de pontos, que era o almejado pelo nível superior, \bar{X} 19,62. Entre estas duas médias aritméticas encontravam-se as dos demais quatro grupos.

O processo de motivação foi analisado através das questões 5, 6 e 7. Foi colocado no estilo consultivo, \bar{X} 12,96. A situação ideal foi apresentada como sendo o sistema participativo, \bar{X} 17,80.

O nível hierárquico médio viu o processo de motivação da indústria no autoritário benévolo com a média aritmética 9,16. O superior o colocou no participativo, \bar{X} 16,17. O nível operativo foi o que o colocou no consultivo com a média aritmética 13,55 (ver quadro 17, p. 82).

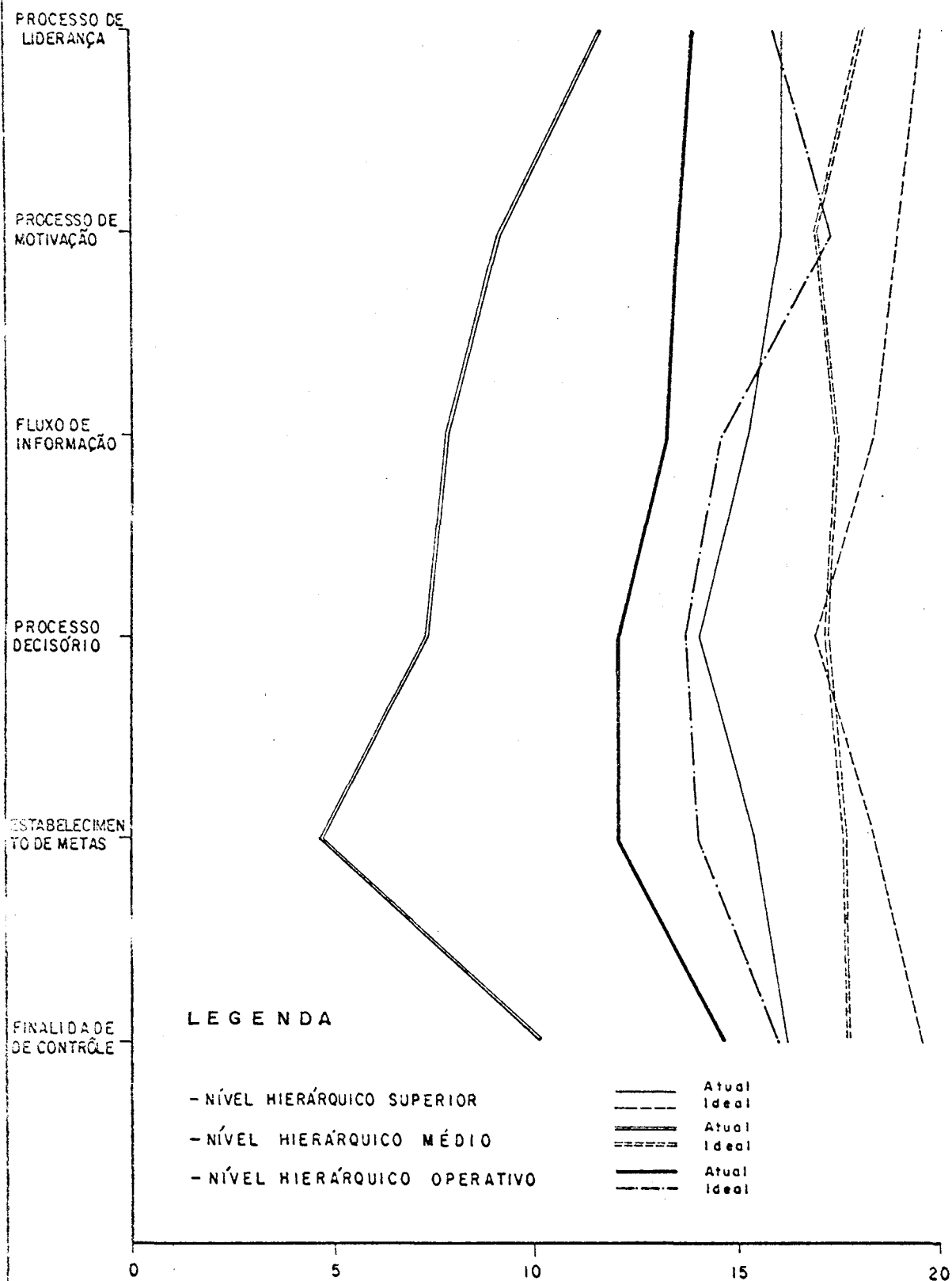
No ideal, o nível operativo que apresentou uma média inferior à do médio no julgamento do processo de liderança, aqui alcançou a média aritmética de 17,39, ficando o nível médio com a média aritmética de 17,00. O mesmo ocorrendo com o 1º ciclo que fez \bar{X} 17,08, portanto um pouco acima do 2º ciclo, que apresentou a \bar{X} 17,00 (ver quadro 18, p. 83).

O fluxo de informação da indústria foi colocado no estilo consultivo, \bar{X} 12,14. A situação ideal foi o sistema participativo, \bar{X} 16,87.

Para o nível hierárquico médio este processo encontrava-se no autoritário benévolo, \bar{X} 7,85. O nível operativo e os graus de graduação e 1º ciclo o viram no sistema consultivo com as médias aritméticas 13,55, 10,25 e 12,30, respectivamente. No sistema participativo foi a visão atual do nível superior e 2º ciclo com as médias aritméticas 15,20 e 15,05. Como se percebe, o enfoque como foi visto o fluxo de informação da empresa de Alimentos e Bebidas foi bastante divergente, porém manteve-se em acordo na questão oito, que se refere à direção usual do fluxo de informação. Esta pergunta foi a que obteve a menor média aritmética e estava colocada no estilo autoritário benévolo.

Na situação ideal houve alguma alteração na maneira de perceber. Nem todos esperavam o participativo. O 1º ciclo e o ní

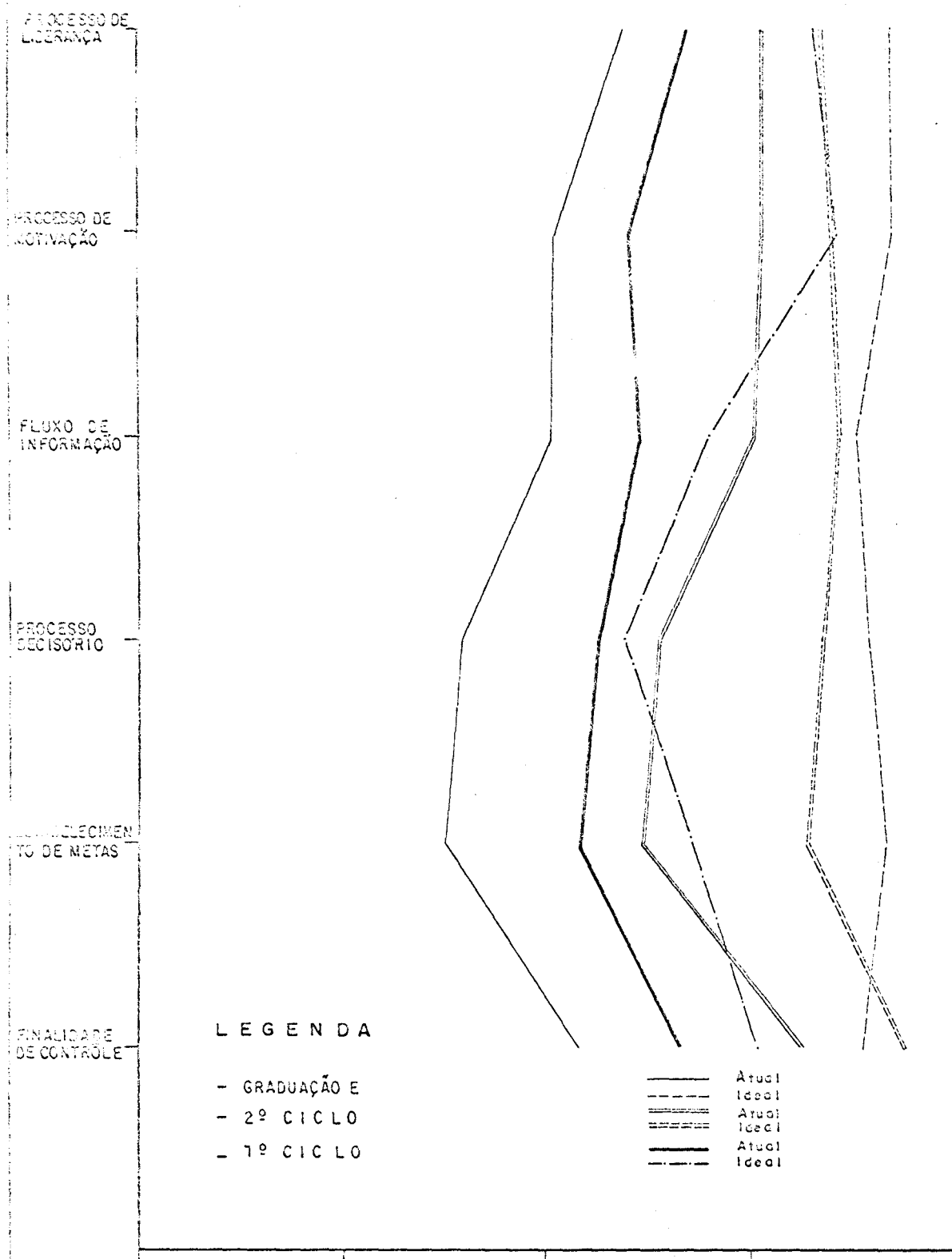
17 · PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDUSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERARQUICOS



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por níveis hierárquicos: 12

18 - PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA ALIMENTAR E DE BEBIDAS SOB O ENFOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE



Nº de respondentes por empresa: 12

Nº de respondentes por escolaridade: 12

vel operativo almejavam que a organização permanecesse no estilo consultivo, \bar{X} 14,00 e \bar{X} 14,66. Os demais desejavam o sistema 4, mas não na sua totalidade de pontos. A oscilação se processava da média aritmética 17,15 a 18,40. A questão oito que apareceu na situação atual com o menor número de pontos, na ideal foi a que também obteve uma baixa aspiração. A sua colocação ficava no estilo consultivo para a maioria. Porém, o nível operativo e o 1º ciclo a localizaram no autoritário benévolo (ver quadros 13 e 16, p. 76 e 80).

O processo decisório foi visto no estilo consultivo, com média aritmética 11,20. O ideal foi colocado no sistema participativo, \bar{X} 16,09.

Na visão do nível superior e operativo e para os de escolaridade de 2º e 1º ciclos, o estilo gerencial da indústria foi o consultivo, estando a média aritmética entre 11,25 e 14,17. As chefias de nível médio e com graduação colocaram o processo decisório da empresa no autoritário benévolo, com médias aritméticas 7,33 e 8,60, respectivamente (ver quadros 17 e 18, p. 82 e 83).

A questão treze, que se refere a que nível hierárquico são tomadas as decisões, foi a que obteve a mais baixa média aritmética. Com exceção de duas chefias, as outras a localizaram entre o autoritário forte e benévolo. Os que a localizaram no consultivo o fizeram na transição deste para o benévolo, com as médias aritméticas 10,00 e 11,00.

A situação ideal foi para o nível operativo e para a escolaridade de 1º ciclo o estilo consultivo. Porém as médias aritméticas foram bastante baixas, 11,92 e 13,84. Os demais chefes desejavam ver a organização alcançar o sistema participativo. Os quatro possuíam uma visão semelhante, pois a média aritmética encontrada oscilava entre 16,75 e 17,91.

O estabelecimento de metas no perfil geral foi colocado no estilo consultivo próximo do autoritário benévolo, com média aritmética 10,80. A situação ideal foi o sistema participativo, \bar{X} 16,84. Como foi percebido, não apresentava uma média aritmética

ca próxima ao ideal maior que foi 20,00.

O nível hierárquico médio colocou este processo no autoritário forte, \bar{X} 4, 75. Os chefes com escolaridade de graduação o viram no autoritário benévolo, \bar{X} 7,50. Esta diferença ocorreu entre o nível médio e a escolaridade de graduação por ter um dos chefes com graduação e que ocupava um dos cargos de nível superior influído na média. Os chefes com 1º e 2º ciclos e as chefias de nível operativo localizaram o estabelecimento de metas no sistema consultivo, com as médias aritméticas 10,87, 12,37 e 12,16, respectivamente. O escalão superior viu a situação atual no participativo, embora em transição do consultivo, \bar{X} 15,50. Houve uma divergência de opiniões entre as diversas chefias sobre a política organizacional. O consenso não foi estabelecido. Os dirigentes de cúpula julgaram que a política de metas estava no estilo mais sofisticado, enfoque este que não foi compartilhado pelos demais chefes empresariais, principalmente pelo nível médio, onde houve maior concentração de graduados.

Para a situação ideal o escalão operativo e os chefes com escolaridade de 1º ciclo continuavam com o grau de aspiração mais baixo que as demais chefias, \bar{X} 14,16 e \bar{X} 13,62. Portanto, localizaram este processo no consultivo. Os outros ocupantes de cargos de chefia almejavam o sistema participativo, mas não apresentaram uma média aritmética próxima ao final da escala.

As finalidades de controle caracterizaram-se por um perfil no estilo consultivo, \bar{X} 13,07. A situação ideal de organização foi o sistema 4, \bar{X} 17,85.

Grande parte das chefias viram as finalidades de controle na organização, no momento, no sistema consultivo. As médias aritméticas encontravam-se entre 10,17 e 14,72. A resposta obtida pelo nível médio e o de graduação manteve uma semelhança bastante significativa, \bar{X} 10,17 e 10,83. O 2º ciclo e o nível superior também com as médias aritméticas muito próximas, 16,27 e 16,33. Este a colocou no estilo participativo.

O 1º ciclo e o nível operativo continuaram mantendo um grau de aspiração muito baixo em relação aos demais. As médias arit

méticas ficaram aquém do apresentado pelo nível superior e o 2º ciclo na situação atual. Mas mesmo assim colocaram o processo das finalidades de controle no participativo, \bar{X} 15,17 e \bar{X} 16,05. Entre o nível médio e o 2º ciclo apareceu a mesma média aritmética, 17,83. O escalão superior manteve o ideal na média aritmética mais alta, 19,67.

Percebeu-se nesta empresa o desconhecimento, por parte das chefias, da política organizacional. Em escalão algum notou-se a mesma orientação sobre a previsão de treinamento.

O grau de aspiração em geral das chefias foi baixo. Algumas vezes o nível superior^o colocou no máximo de pontos da escala. As demais chefias não chegaram a um ideal tão alto. O nível operativo e os com grau de 1º ciclo, cujas médias aritméticas foram semelhantes, assim se apresentaram por estar neste nível a quase totalidade dos chefes com esta escolaridade. Almejaram para a organização uma mudança tão pouco significativa que na prática não chegou a alterar a situação vigente. Os chefes com escolaridade de graduação não esperavam atingir a média aritmética 20,00, que é o máximo de pontos para o sistema participativo. Se individualmente isto ocorreu na média das médias aritméticas não chegou a aparecer, portanto não foi significativo no conjunto.

16. INDÚSTRIA GRÁFICA

Na apreciação de juízes a indústria gráfica obteve 32 pontos. Teve seu início de funcionamento em 1960. Na ocasião do levantamento dos dados trabalhava com oito cargos de chefia e o número de funcionários encontrava-se entre 51 a 100.

No nível hierárquico superior estava o diretor, que trabalhava há dez anos na organização e era bacharel em Ciências Humanas e Teologia. Possuía cursos de atualização incentivados pela firma, mas este estímulo foi de ordem moral. Em sua opinião havia previsão de treinamento para toda a empresa e a preocupação era de ordem produtiva e comportamental.

O nível médio era composto por quatro chefias. A de contabilidade em que o gerente estava há seis anos a serviço da indústria e tinha a titulação de bacharel em Ciências Contábeis. Não possuía cursos de atualização. Quanto à previsão de treinamento disse haver, para os funcionários administrativos e de produção. O interesse apresentado pela organização era de ordem produtiva e comportamental.

O gerente de programação há onze anos trabalhava para a firma. A sua escolaridade era de 2º ciclo. Não possuía cursos de atualização e acreditava não haver previsão de treinamento.

Estava há um ano e seis meses trabalhando na empresa o gerente do departamento de arte. Possuía o 2º ciclo e não fez cursos de atualização. Para ele a indústria não tinha previsão de treinamento.

Com um ano de serviço à organização o chefe do departamento de pessoal e compras era bacharel em Administração. Nunca fez cursos de atualização e disse não haver previsão de treinamento.

No nível hierárquico operativo encontravam-se três cargos de chefia. O chefe da gráfica estava há sete anos trabalhando para a empresa. A escolaridade que possuía era de 1º ciclo e não tinha cursos de atualização. Mas para ele havia previsão de treinamento para toda a organização e esta pretendia melhorar a parte produtiva e comportamental.

O chefe do setor de laboratório fotográfico estava há seis anos na indústria. O grau de escolaridade que tinha era de 2º ciclo e não possuía cursos de atualização. Para ele não havia previsão de treinamento na empresa.

Estava trabalhando há oito anos na indústria e acumulava as chefias do setor de compras e do setor de custos. Era bacharel em Ciências Contábeis e Economia Política. Não tinha cursos de atualização e considerava que a organização não possuía previsão de treinamento.

O perfil caracterológico gerencial da indústria gráfica es

tava no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 9,04. A situação ideal foi apresentada no participativo com a média aritmética de 17,71 (ver quadro 19, p.89), que foi calculada através da média aritmética geral. Para os níveis hierárquicos e de escolaridade a média aritmética foi calculada com a média das médias individuais.

O nível hierárquico superior via a empresa no autoritário forte, com média aritmética baixa, 2,05. A ideal foi apresentada no participativo, \bar{X} 17,90 (ver quadro 20, p. 91).

Para o nível médio a situação atual se encontrava no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 8, 96. Este colocava as questões doze e treze no autoritário forte, com as médias aritméticas 2,50 e 4,50, respectivamente. A primeira está relacionada ao conhecimento da política operacional por parte dos subordinados que obteve como resposta que é muito pouco conhecida. A segunda indaga em que nível hierárquico são tomadas as decisões e foi dito que é pelos chefes de cúpula. A situação ideal foi apresentada no sistema 4, \bar{X} 17,36 (ver quadro 21, p.92).

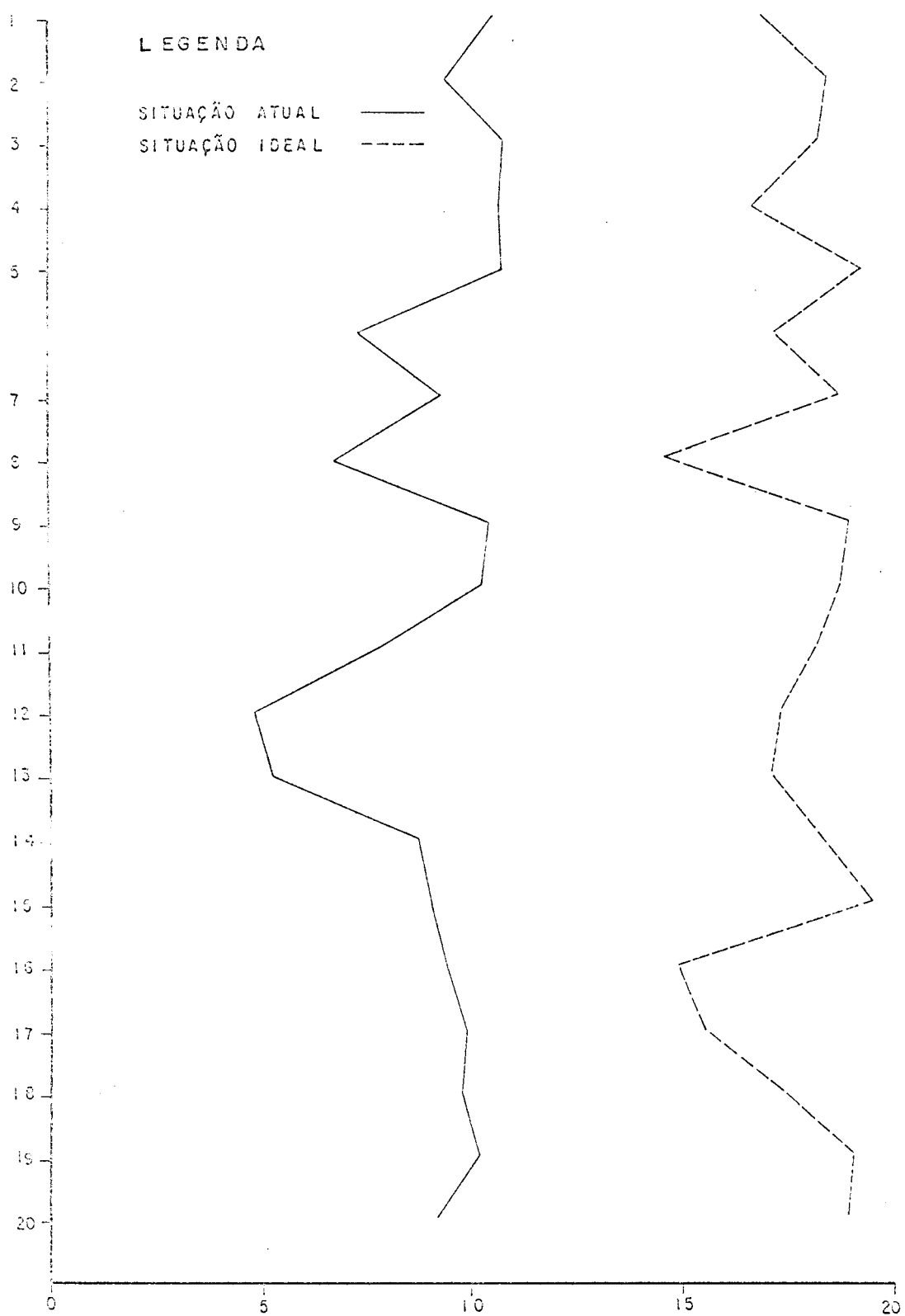
O nível operativo via a empresa no sistema consultivo, 11,53. Mas aspirava o participativo, \bar{X} 17,66 (ver quadro 22, p. 94).

Nos três níveis organizacionais as questões com as menores médias aritméticas não foram as mesmas. Havia uma certa discordância na maneira de perceber a atuação da indústria.

Os chefes com escolaridade de graduação consideravam que a situação atual estava no autoritário benévolo, com a média aritmética 7,28. As questões seis e doze apareceram no autoritário forte, \bar{X} 2,75 e \bar{X} 4,50. A pergunta seis deseja saber por quem é mais sentida a responsabilidade em atingir as metas organizacionais a que responderam pelo pessoal de alto nível. A questão doze é relacionada com a política operacional e obteve como resposta que é pouco conhecida.

A situação ideal foi apresentada no sistema consultivo, \bar{X} 14,09, uma aspiração bastante baixa para o grau de escolaridade.

19 • PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA



Nº de respondentes por empresa : 08

Nº de respondentes por chefias: 08

dade dos chefes (ver quadro 23, p. 95).

As chefias com o grau de 2º ciclo concordavam com a de graduação e com o nível hierárquico médio apontando a situação atual como no autoritário benévolo, \bar{X} 9,56. Para estes as questões oito, doze e treze encontravam-se no autoritário forte. A primeira é relacionada com o fluxo de informação e foi apresentada como vindo dos superiores para os subordinados. A pergunta doze se refere à política operacional e obteve como resposta o pouco conhecimento da mesma por parte dos subordinados. A treze indaga por quem são tomadas as decisões e foi apontada como sendo apenas pelos chefes superiores. A situação ideal foi colocada no sistema participativo, com média aritmética 16,53 (ver quadro 24, p. 97).

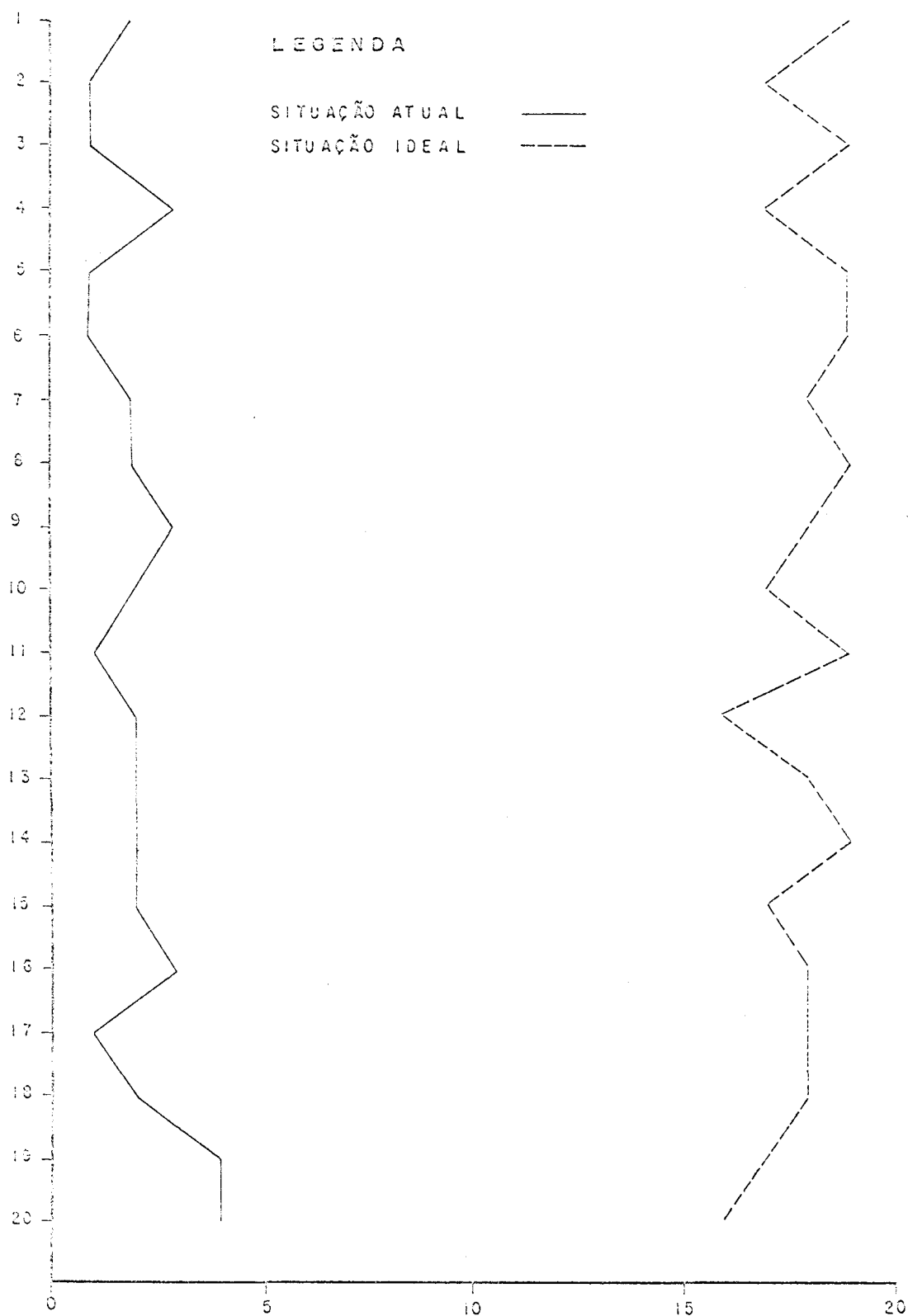
Os chefes com escolaridade de 1º ciclo viram a situação atual da indústria no sistema consultivo, bem próximo ao participativo, \bar{X} 14,75. Estes possuíam uma percepção bastante otimista da organização, pois a situação atual para eles apresentava uma média aritmética mais elevada que o ideal para as chefias com a titulação de graduação.

As questões quatro, cinco e seis obtiveram o maior número de pontos da escala, \bar{X} 20,00. A seis, que aqui obteve a média aritmética 20,00, foi colocada pelo nível hierárquico superior e pelos chefes com escolaridade de graduação no estilo autoritário forte, \bar{X} 1,00 e \bar{X} 2,00, respectivamente.

A situação ideal foi apresentada no sistema participativo, \bar{X} 19,10, a mais alta aspiração entre as chefias (ver quadro 25, p. 98).

Os processos organizacionais na indústria gráfica apresentavam uma divergência bastante acentuada de opiniões. O nível hierárquico superior via todos os fatores gerenciais no autoritário forte. Ficando isolado na sua maneira de encarar a atuação da empresa dos demais chefes. Os gerentes com escolaridade de graduação mantiveram como os do nível superior, uma opinião uniforme que se pode verificar através da linha quase reta obtida por intermédio das médias aritméticas do perfil organiza-

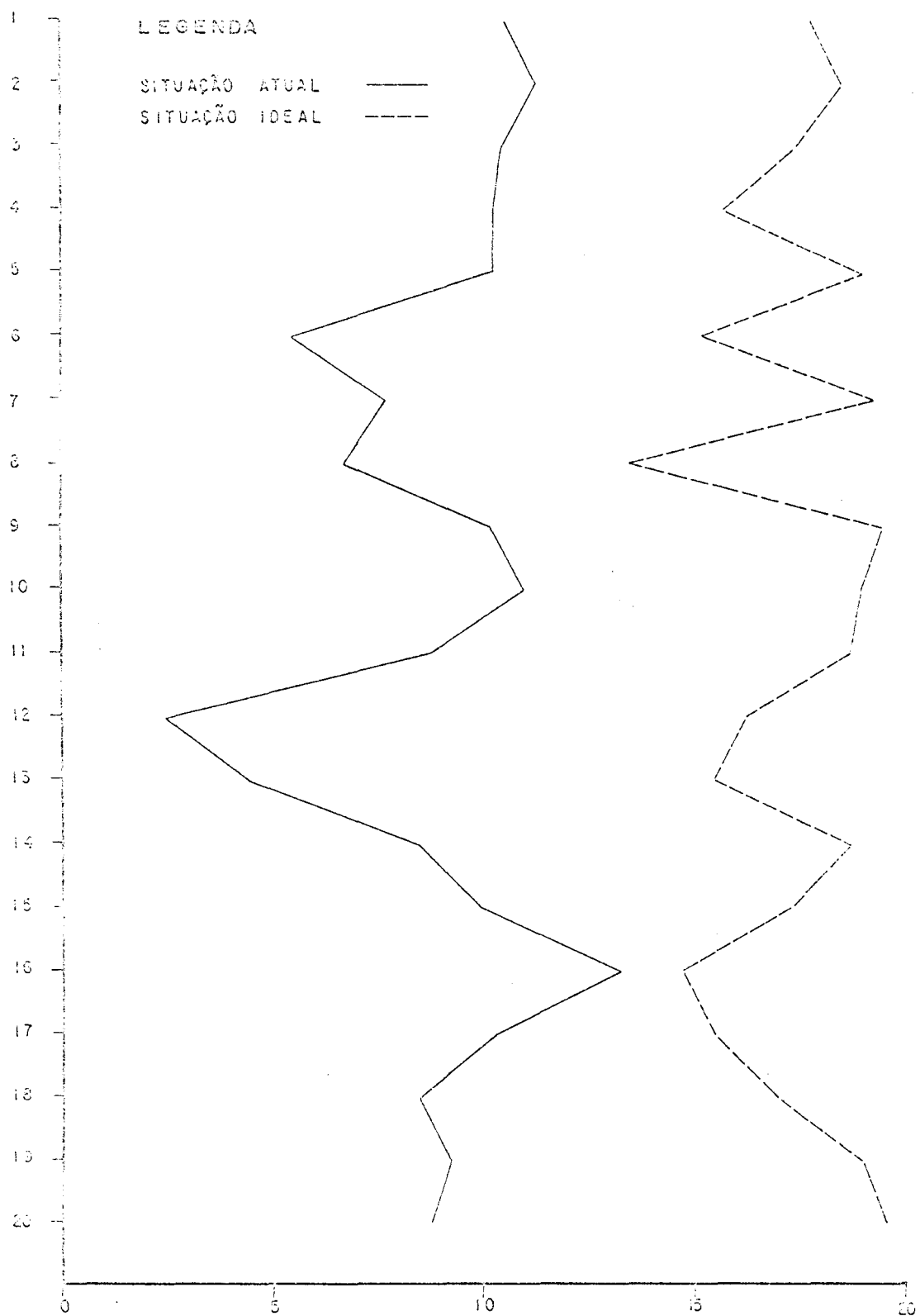
20 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO NÍVEL
HIERÁRQUICO SUPERIOR



Nº de respondentes por empresa: 00

Nº de respondentes por nível hierárquico: 01

21 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MÉDIO



Nº de respondentes por empresa: 03

Nº de respondentes por nível hierárquico: 04

cional. A situação atual para estes estava no autoritário benévolo. As demais chefias atribuíram às características gerenciais nos diversos pontos que oscilam dentro da escala. A sua percepção diferiu de estilos para cada um dos processos empresariais.

A característica do processo de liderança encontrava-se no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 7,23. A situação ideal apareceu no consultivo com média aritmética 17,73.

O nível hierárquico superior via os fatores de liderança no sistema autoritário forte, \bar{X} 1,75. O nível operativo e as chefias com escolaridade de graduação o colocaram no autoritário benévolo. O nível médio e os chefes com o grau de 2º e 1º ciclos o apontavam no estilo consultivo (ver quadros 26 e 27, p. 100 e 101).

A situação ideal para todos foi o sistema participativo, com exceção dos chefes com a titulação de graduação, que almejavam o consultivo.

O processo de motivação no perfil geral da empresa encontrava-se no autoritário benévolo, 7,61. A situação ideal foi apresentada no participativo com a média aritmética 18,57.

O nível superior o viu no autoritário forte, \bar{X} 1,33. No outro extremo da escala, os chefes com escolaridade de 1º ciclo colocaram a motivação no sistema participativo, \bar{X} 19,00.

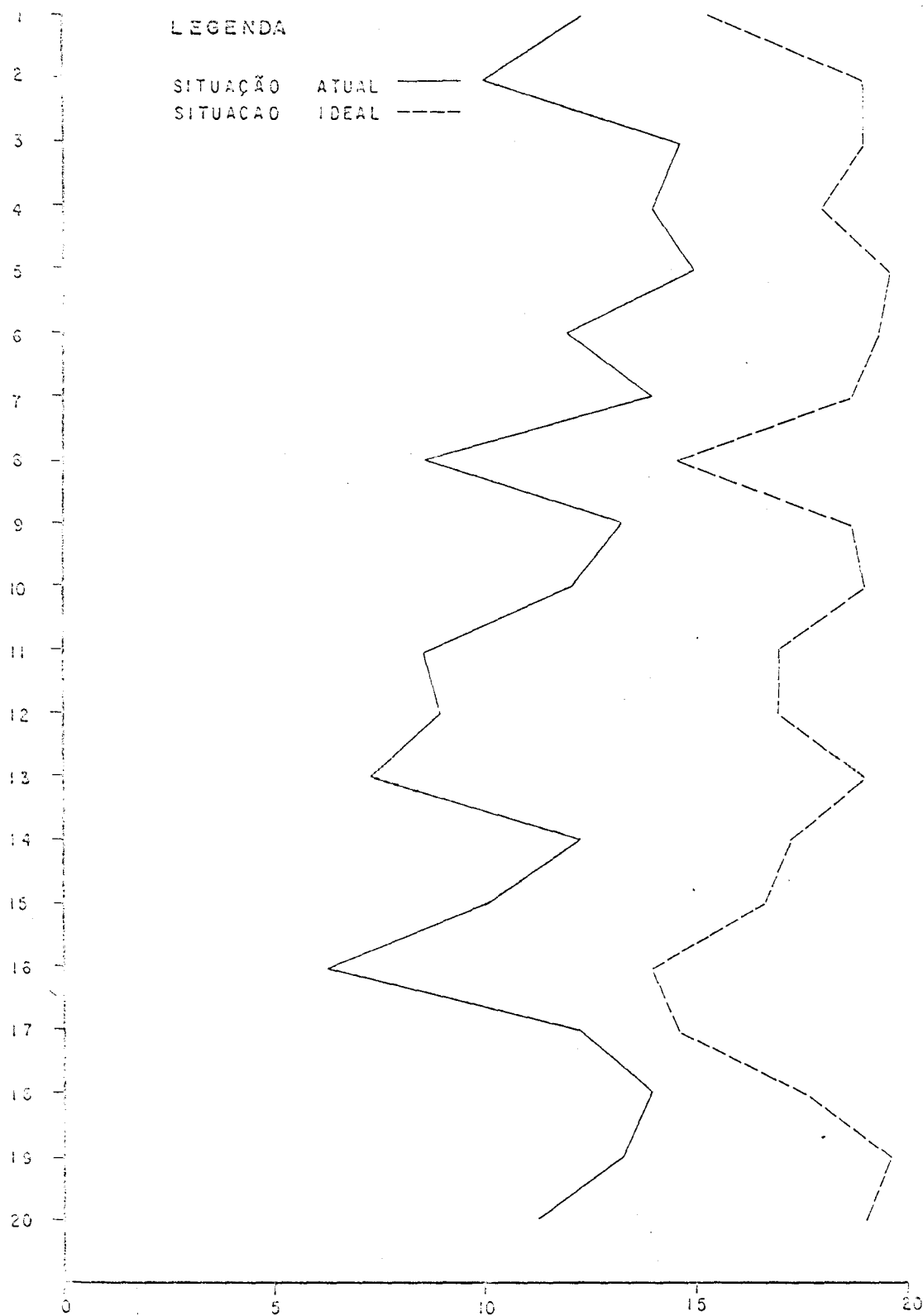
O nível médio, juntamente com os chefes com a titulação de graduação o apontaram no autoritário benévolo.

O nível operativo e os com escolaridade de 2º ciclo consideraram a motivação no estilo consultivo.

O processo de motivação foi colocado pelas chefias desta indústria em todos os estilos gerenciais focalizados neste trabalho (ver quadros 26 e 27, p. 100 e 101).

O ideal foi apresentado no sistema 4, continuando os gerentes com graduação a dar preferência ao consultivo.

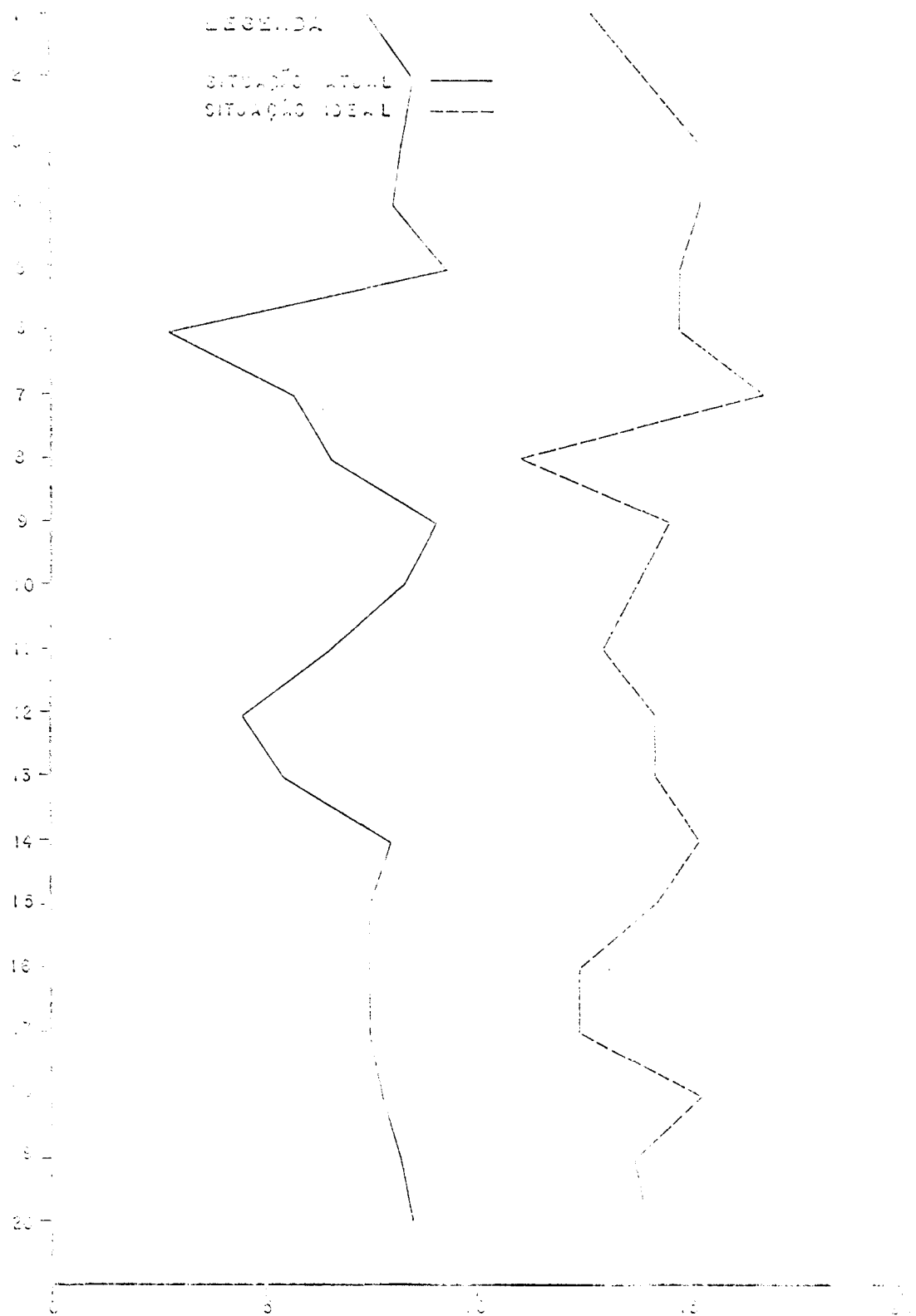
22 • PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO NÍVEL
HIERÁRQUICO OPERATIVO



Nº de respondentes por empresa: 03

Nº de respondentes por nível hierárquico: 03

23 - PERFIL DE SÍNTESIS DO NÍVEL DE INSTRUÇÃO GERAL, SEGUNDO A POSIÇÃO DE ESCOLARIDADE DE CADA IDOSO



14 - 15 anos, independentemente por emprego : 08

16 - 17 anos, independentemente por escolaridade : 03

O fluxo de informações estava no perfil geral da indústria no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 6,73. O ideal foi localizado no sistema 4, com a média aritmética 17,49.

Para o nível superior este fator se apresentava no autoritário forte. O nível médio e os com graduação e 2º ciclo o demonstraram no autoritário benévolo. O 1º ciclo que no processo de motivação apresentava a gerência no participativo, para este retornava ao consultivo, onde também colocava o fator de liderança. Acompanhava a percepção dos chefes com o 1º ciclo o nível operativo.

O sistema ideal apresentado foi o participativo. Mantendo a exceção já anteriormente citada, os chefes com a titulação de graduação desejavam ver a indústria no estilo consultivo.

O processo decisório foi apresentado no perfil geral no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 6,51. O ideal foi o sistema participativo, \bar{X} 17,61.

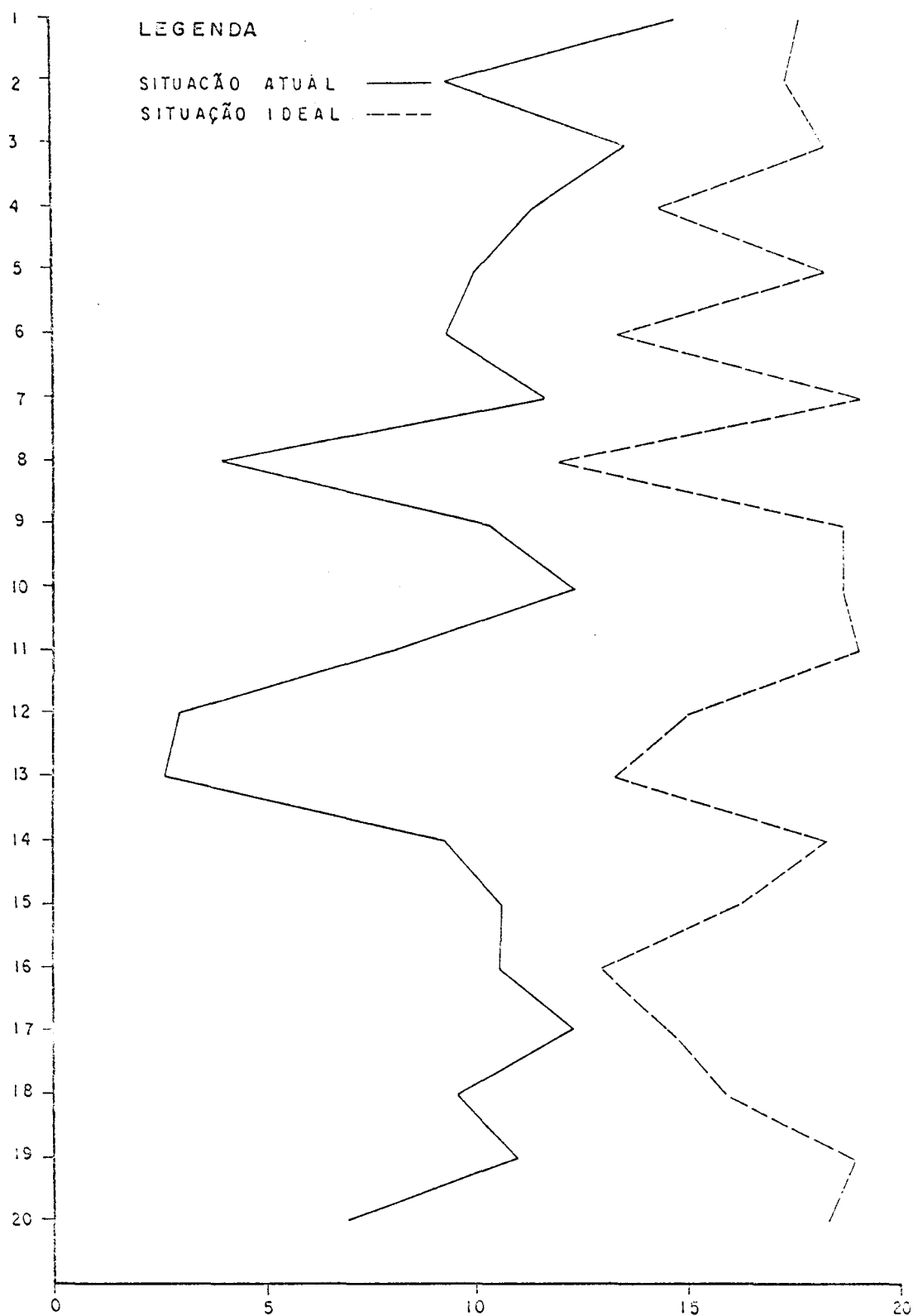
O nível superior viu a organização como estando com o processo decisório no autoritário forte. Os chefes com escolaridade de 1º ciclo o colocaram no consultivo. Os demais disseram que a decisão estava no autoritário benévolo. Este foi o processo organizacional que atingiu a média aritmética mais baixa nesta empresa.

A situação ideal foi desejada no sistema participativo. Saliendo-se os chefes com o grau de 1º ciclo que almejaram ver atingir o máximo de pontos na escala, \bar{X} 20,00. Os chefes com titulação em graduação almejaram o estilo consultivo.

O estabelecimento de metas no perfil gerencial geral foi visto no sistema autoritário benévolo, \bar{X} 7,69. A situação ideal foi esperada no participativo, porém com a média aritmética bastante próxima ao consultivo, 15,82.

O nível superior continuava colocando os processos da organização no autoritário forte. Para o nível operativo e os che-

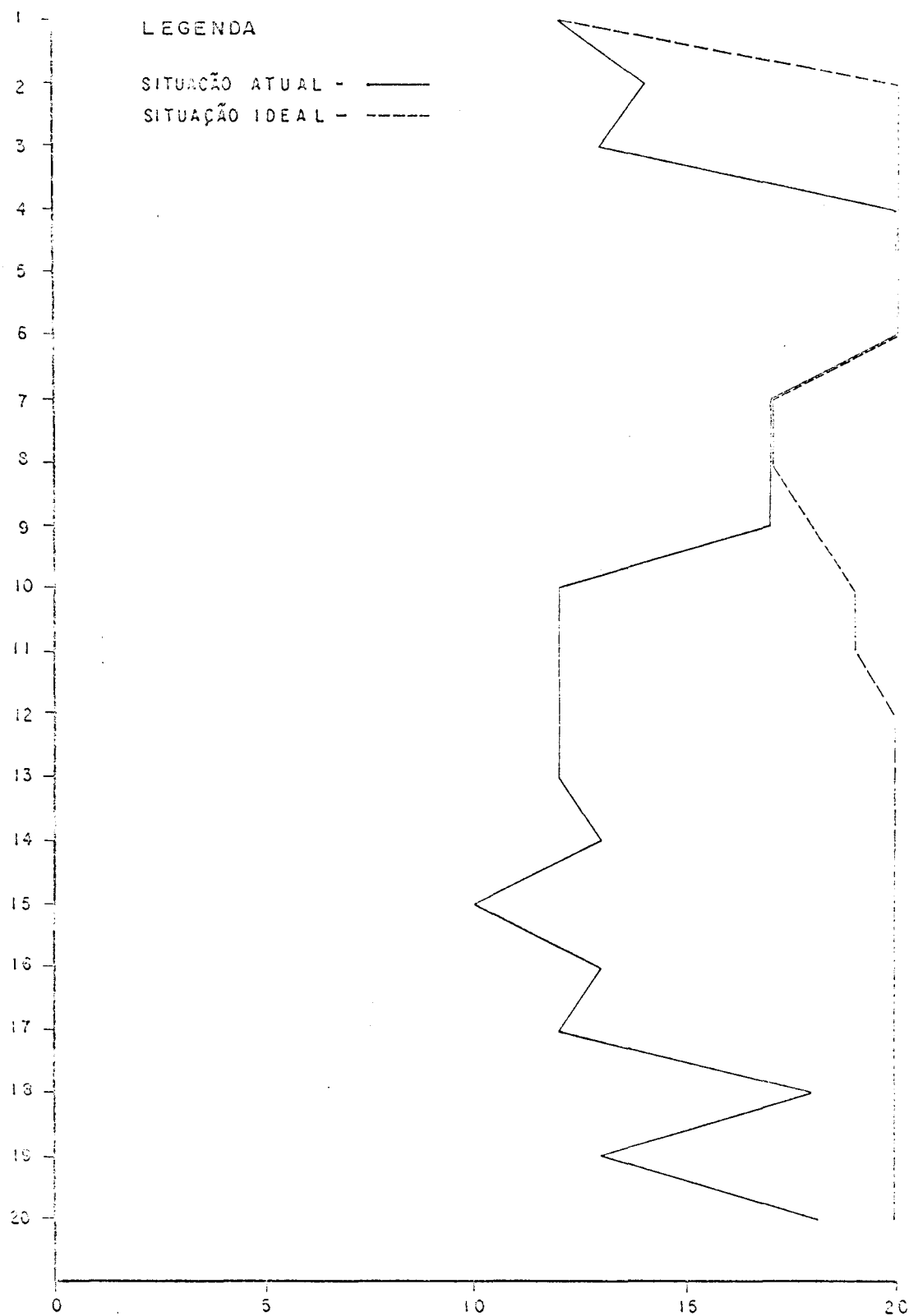
24 . PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DOS
CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 2º CICLO.



Nº de respondentes por empresa : 03

Nº de respondentes por escolaridade : 04

25 - PERFIL GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ES-
COLARIDADE DE 1º CICLO



Nº de respondentes por empresa: 06

Nº de respondentes por escolaridade : 01

fes com a titulação de graduação o estilo atual encontrava-se no autoritário benévolo. O nível médio e os chefes com a escolaridade de 2º e 1º ciclos viram o estabelecimento de metas no sistema consultivo.

A situação ideal apareceu como sendo o consultivo para o nível operativo e as chefias com titulação de graduação e 2º ciclo. O nível superior e o nível médio almejavam o sistema 4, porém para este último a média aritmética estava próxima ao consultivo. Os chefes com o grau de 1º ciclo aspiravam o participativo no máximo de pontos da escala, média aritmética 20,00.

As finalidades de controle apresentavam-se nas características gerais da organização no autoritário benévolo, \bar{X} 8,34. A situação ideal foi apontada como sendo o sistema participativo, \bar{X} 18,09.

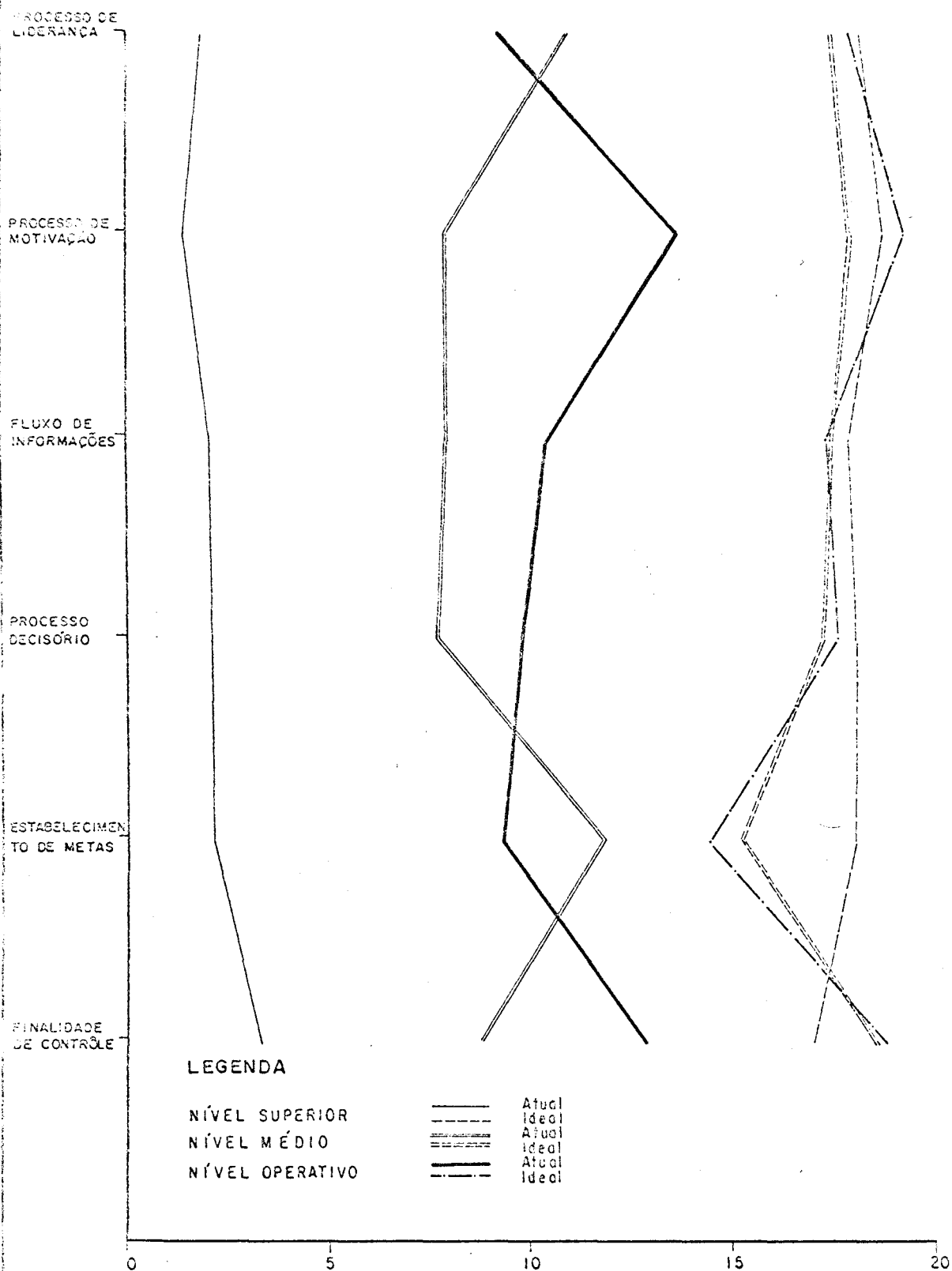
Para o nível superior este também encontrava-se no autoritário forte. Este processo organizacional foi o que mereceu por parte desta chefia a maior média aritmética, 3,33.

O nível médio e os chefes com a titulação de graduação e 2º ciclo viram os objetivos da empresa localizados no autoritário benévolo. O nível operativo os apontavam como estando no estilo consultivo. Os chefes com escolaridade de 1º ciclo os apontavam de forma otimista e os colocaram no sistema 4.

A situação ideal foi almejada no participativo, tendo os chefes com o grau de 1º ciclo atingido a maior média aritmética na escala, 20,00. Os chefes com a titulação de graduação desejaram o estilo consultivo.

Esta é uma indústria onde a divergência sobre o estilo gerencial em que atua é uma constante.

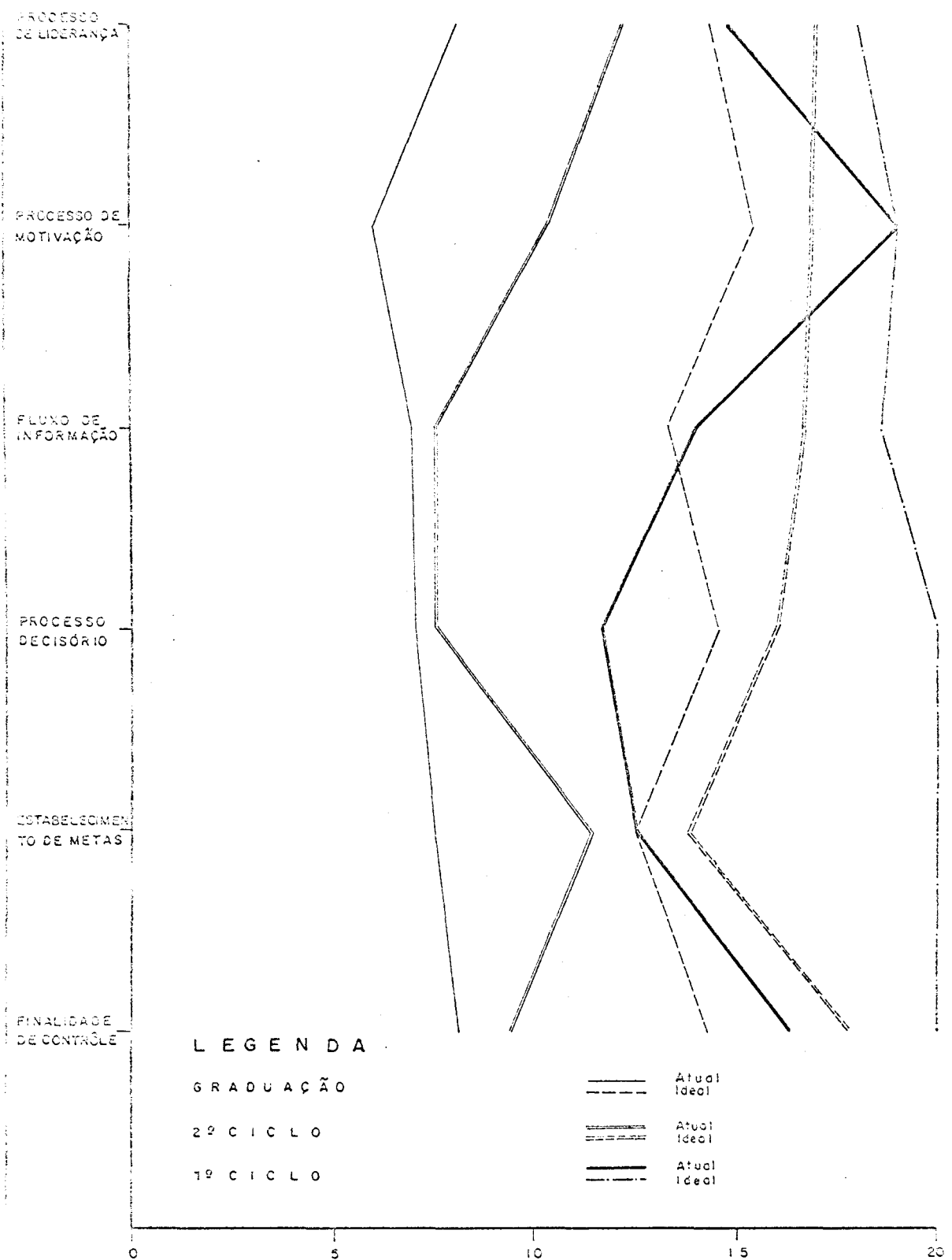
26 · PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS



Nº de respondentes por empresa: 08

Nº de respondentes por níveis hierárquicos: 08

27 · PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDUSTRIA GRÁFICA SOB O ENFOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE



Nº de respondentes por empresa: 08

Nº de respondentes por escolaridade: 08

17. INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS

A indústria do vestuário, de calçados e de artefatos de tecidos obteve três pontos na apreciação dos juízes. Das empresas analisadas foi a que alcançou menor número de pontos.

A empresa começou a funcionar em 1949, e estava atuando com seis cargos de chefia. O número de empregados encontrava-se entre 10 e 50. Possuía dois diretores. O diretor geral, que era bacharel em Administração e estava há 5 anos na indústria. O diretor financeiro, que cursava no momento Administração. Este trabalhava há um ano na firma.

O nível hierárquico médio foi composto por duas chefias. Os integrantes dos cargos eram bacharéis em Administração e estavam há menos de um ano a serviço da organização.

Em nível operativo as duas chefias possuíam a escolaridade de 1º ciclo. Estavam há 27 anos trabalhando na indústria, portanto desde o início de seu funcionamento.

O diretor geral tinha feito cursos de atualização com incentivos moral e financeiro oferecidos pela organização. Para ele a empresa previa treinamento para os funcionários administrativos e para os ligados à produção. O interesse por parte da empresa era de ordem produtiva e comportamental. Porém para gerentes não estava previsto treinamento.

O diretor financeiro não possuía curso de atualização e sua opinião diferia da do diretor geral sobre treinamento. Para este não havia esta previsão para toda a indústria.

O nível hierárquico médio estava dividido em duas chefias, o contador e o gerente de produção. O primeiro não tinha curso de atualização e concordava com o diretor geral sobre a política de treinamento da organização. O gerente de produção tinha cursos de atualização, mas os mesmos não foram incentivados pela empresa. Sobre a previsão de treinamento, concordava com o diretor geral e o contador.

O nível operativo foi composto pelo chefe da seção de corte e costura e pelo chefe geral. O primeiro não fizera curso de atualização. Quanto à previsão de treinamento, disse não haver para gerentes, mas que havia para os funcionários administrativos e os ligados à produção. Portanto, concordava com os chefes do nível hierárquico médio e o diretor geral, mas discordava quanto à finalidade, que para este era só de ordem produtiva.

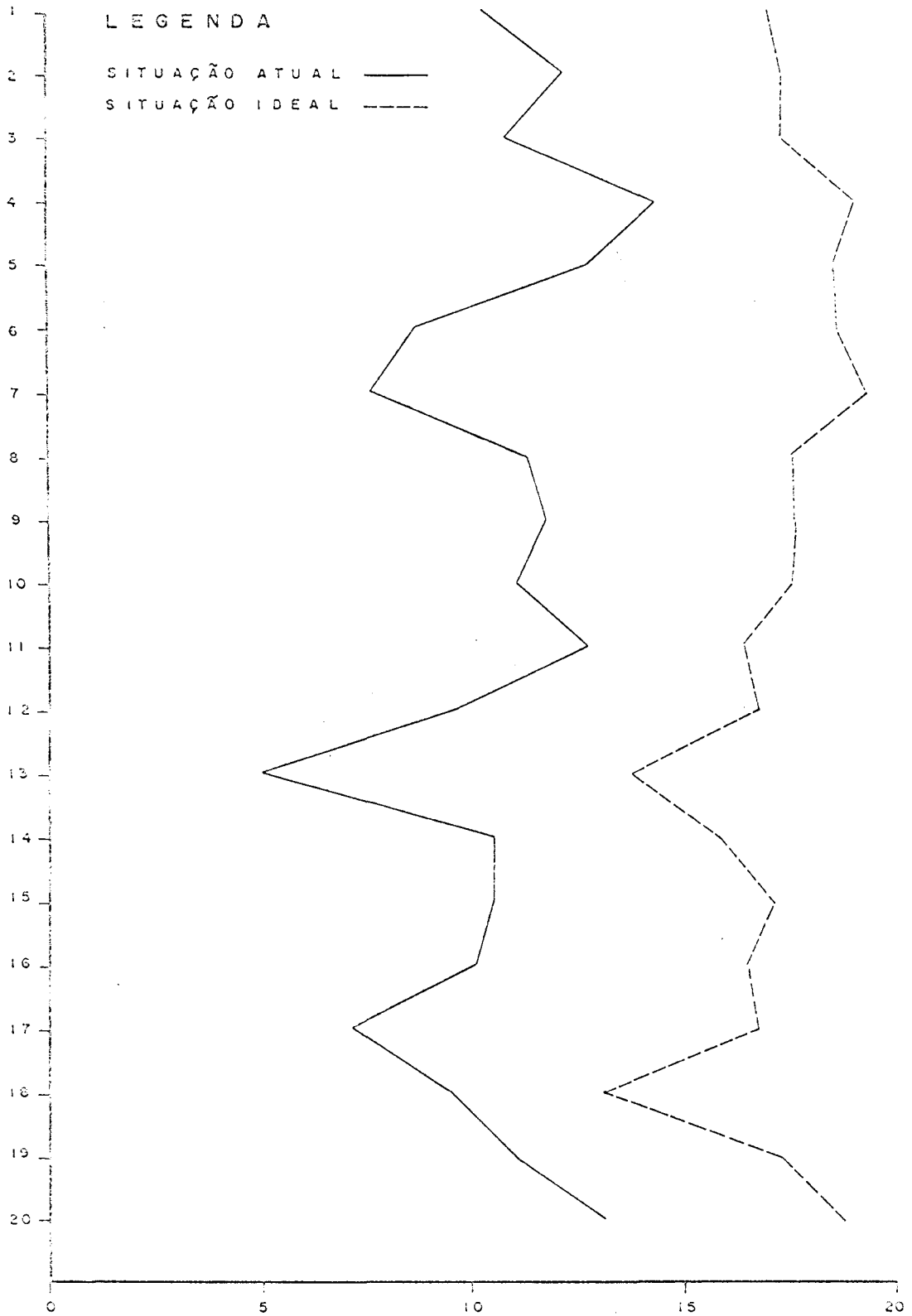
O chefe geral não possuía curso de atualização e sobre o treinamento mantinha a mesma opinião do diretor geral.

O perfil caracterológico do sistema gerencial da organização estava no sistema consultivo, \bar{X} 10,50, porém muito próximo do autoritário benévolo. A situação ideal era que atingisse ao sistema participativo, mas não na sua totalidade de pontos, a média aritmética apresentada foi de 17,12 (ver quadro 28, p. 104).

Na visão do nível hierárquico superior a empresa encontrava-se no estilo autoritário benévolo, \bar{X} 8,87. Três questões pareceram no autoritário forte, a seis, a sete e a dezessete. Esta última recebeu a média aritmética menor com 2,00, portanto havia grande resistência disfarçada para conseguir atingir as metas organizacionais. A pergunta quatro alcançava a mais alta média aritmética, 15,50, ficando no sistema participativo. O nível hierárquico superior disse que as idéias apresentadas pelos funcionários são muito aplicadas quando úteis à empresa. O ideal apresentado foi o sistema 4, \bar{X} 17,92. Porém só a questão quatro atingiu a totalidade de pontos na escala (ver quadro 29, p. 106).

O nível médio possuía o mesmo enfoque que o superior sobre a organização; também a colocou no autoritário benévolo, com uma média bastante semelhante à deste, 8,37. Inclusive as questões que apresentaram as menores médias aritméticas foram as mesmas. Exceto a treze, que obteve a mais baixa média aritmética, 3,50, estando localizada no autoritário forte. Este nível considerava que as tomadas de decisões eram feitas principalmente, pelos chefes de cúpula. Já o escalão superior considerava haver uma certa delegação no processo decisório da empresa.

23 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS



Nº de respondentes por empresa: 06

Nº de respondentes por chefias: 06

A situação ideal foi apresentada no sistema participativo com a média aritmética de 18,10. Sob este enfoque três questões atingiram o máximo de pontos na escala. A pergunta de número quatorze apareceu no sistema consultivo e se refere à tomada de decisão dos subordinados sobre o trabalho. A resposta obtida foi que desejavam ser geralmente consultados (ver quadro 30, p.107).

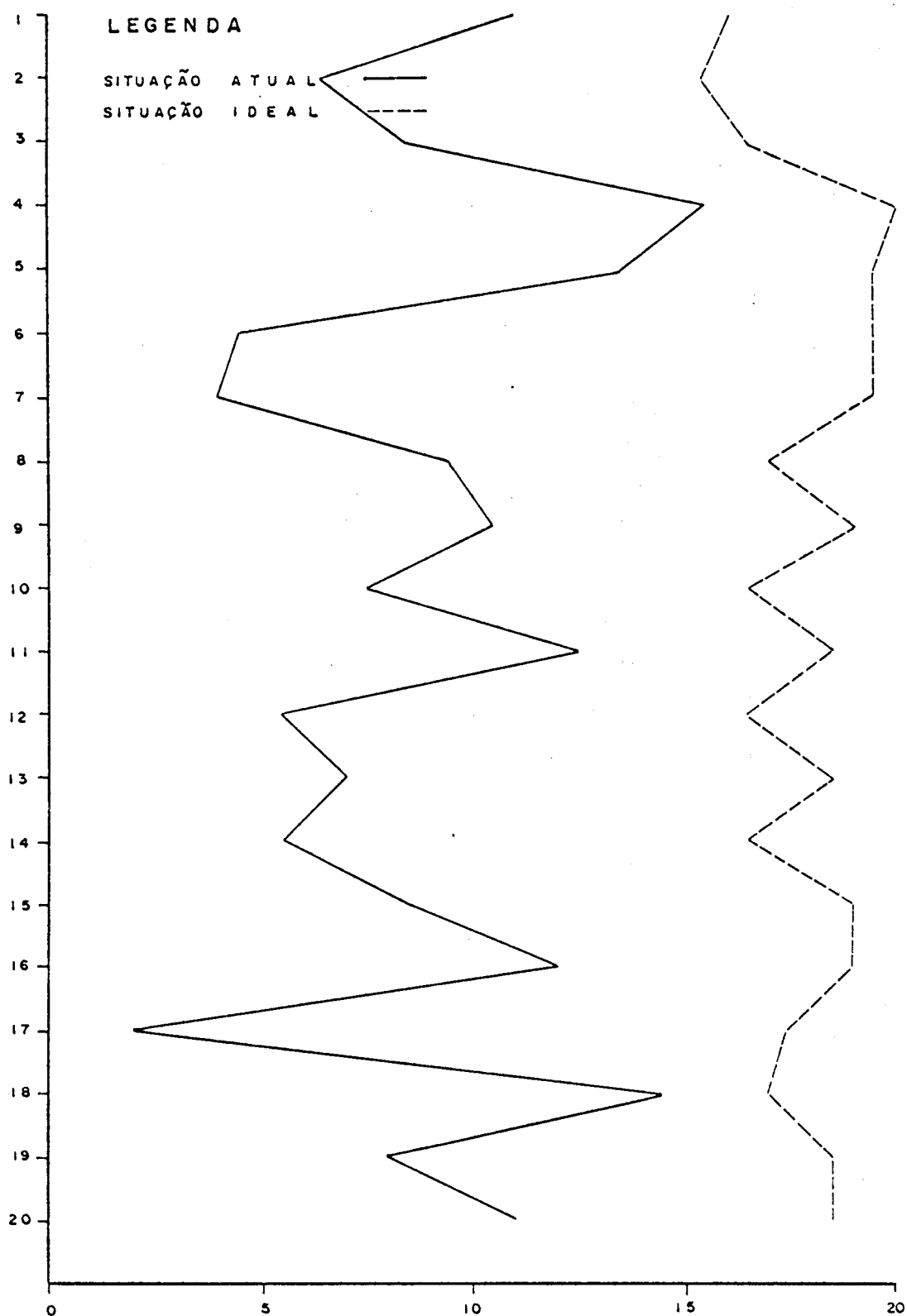
O nível operativo possuía uma visão bastante otimista da empresa. Para eles ela estava atuando no estilo consultivo, \bar{X} 14,55. Porém a questão treze foi vista no autoritário forte, concordando com o nível médio. A outra foi a questão dezoito, que também estava colocada no autoritário forte. Esta achava-se relacionada com as funções de controle interno que na opinião desta chefia manteve-se concentradas no alto. Mas o que chama a atenção foi a situação apontada como ideal, que embora tenha atingido a média aritmética 15,32, sistema participativo próximo ao consultivo, apresentava pouco desejo para mudança. Das 20 questões, só em cinco apareceu alguma alteração na média aritmética, todas as demais, na opinião dos chefes operativos, deviam permanecer como estavam (ver quadro 31, p. 109).

As chefias agrupadas por nível de escolaridade, na percepção dos que possuíam graduação, a empresa encontrava-se no autoritário benévolo, \bar{X} 8,44. As questões seis, sete e dezessete, as mesmas comentadas no nível hierárquico superior, aqui também apareceram com as menores médias aritméticas, localizadas no autoritário forte.

O ideal foi apresentado no sistema participativo com a média aritmética de 17,95 (ver quadro 32, p. 110).

Os chefes que possuíam o 1º ciclo viram a organização no estilo consultivo muito próximo ao participativo, \bar{X} 14,55. Mas havia duas questões que estavam no autoritário forte, a décima terceira e a décima oitava. Ambas já comentadas quando foi analisado o nível operativo. O grau de aspiração encontrado foi baixo, concordando com a situação vigente a maioria das vezes. Mesmo quando se tratava das questões que na situação atual eram apresentadas no autoritário forte não aspiravam modificações para o futuro.

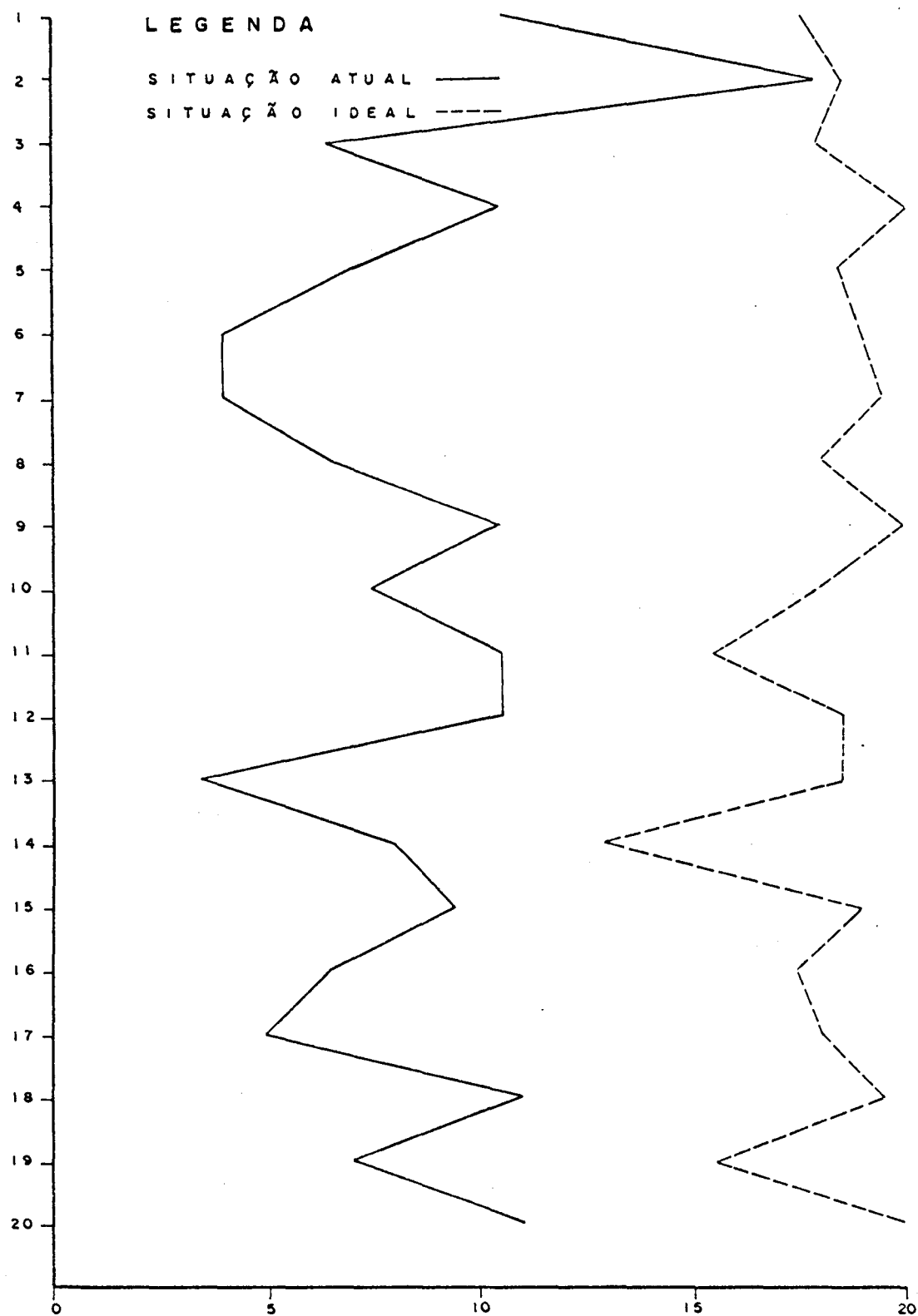
29 · PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO SUPERIOR.



Nº de respondentes por empresa: 06

Nº de respondentes por nível hierárquicos : 02

30 • PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO MÉDIO



Nº de respondentes por empresa: 06

Nº de respondentes por nível hierárquico: 02

O ideal foi apresentado no sistema participativo, \bar{X} 15,32 (ver quadro 33, p. 112).

Ao analisar o processo de liderança encontramos o enfoque das chefias da indústria, o localizando no consultivo. A situação ideal foi vista no sistema participativo, \bar{X} 17,66.

Para o nível superior e para os chefes com escolaridade de 1º ciclo este fator organizacional estava no sistema 4, porém em transição do consultivo, \bar{X} 15,25. O nível médio, o operativo e as chefias com a titulação de graduação o viram no consultivo, próximo ao autoritário benévolo, \bar{X} 11,37, 10,37 e 10,31, respectivamente (ver quadros 34 e 35, p. 113 e 115). A situação ideal foi apresentada no sistema participativo, mas não na sua totalidade de pontos.

O processo de motivação estava colocado na transição do autoritário benévolo para o consultivo com a média aritmética de 10,00. A situação ideal foi almejada no estilo participativo, \bar{X} 18,83.

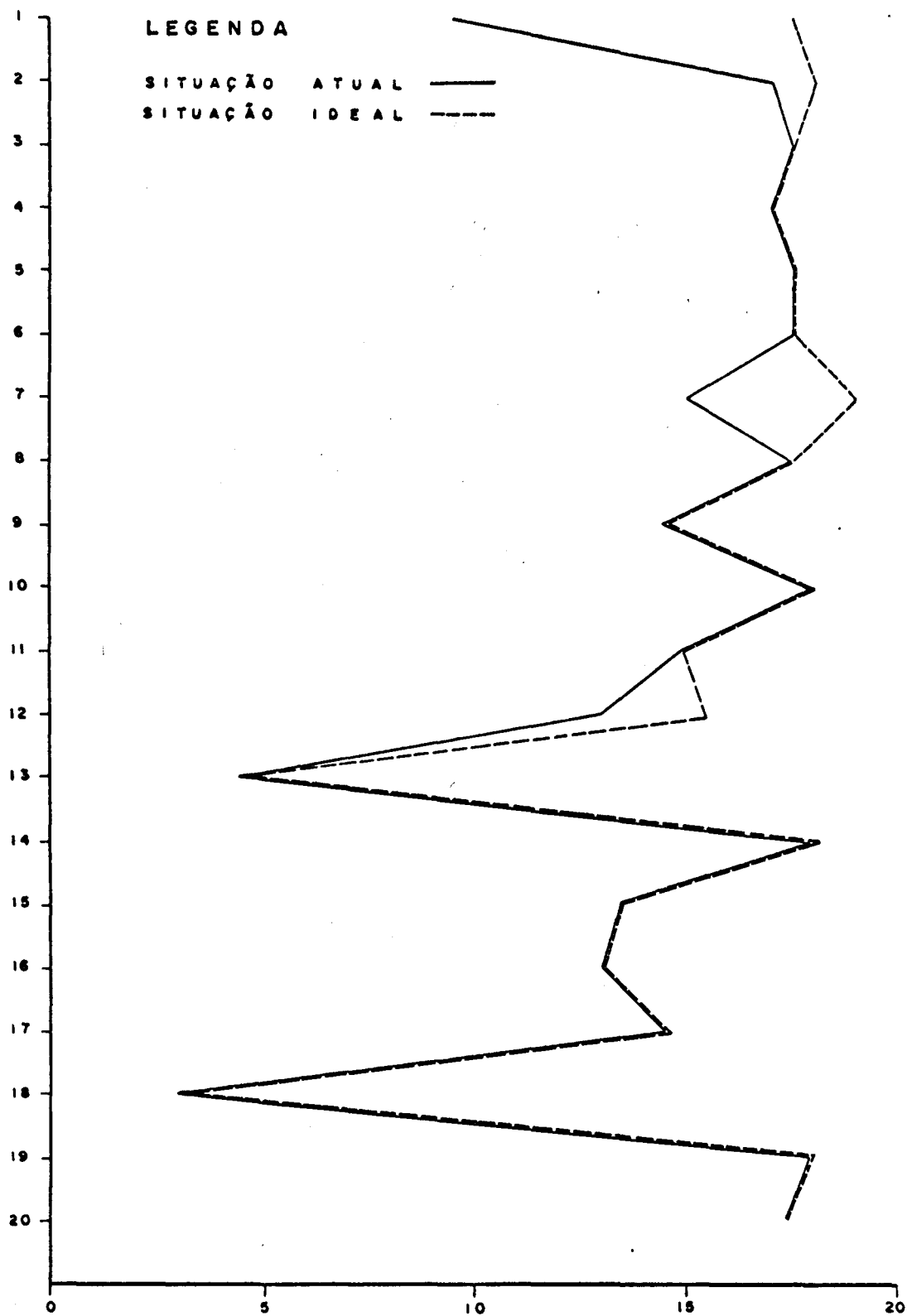
A motivação estava colocada no autoritário benévolo pelo nível superior e pela escolaridade de graduação. O nível médio o percebeu no autoritário forte, \bar{X} 5,00, portanto bastante próximo ao autoritário benévolo.

O nível operativo e os chefes com 1º ciclo viram o processo de notivação no sistema 4, com uma visão bastante antagônica aos demais.

A situação ideal foi apresentada no estilo participativo , com a média aritmética mais alta do que o alcançado pelo processo de liderança.

O fluxo de informações, o processo decisório e o estabelecimento de metas estavam no autoritário benévolo para o nível hierárquico superior e médio e para os chefes com escolaridade de graduação. O nível operativo e o 1º ciclo colocaram o fluxo de informações no estilo participativo; o processo decisório e o estabelecimento de metas no consultivo (ver quadros 34 e 35, p. 113 e 115).

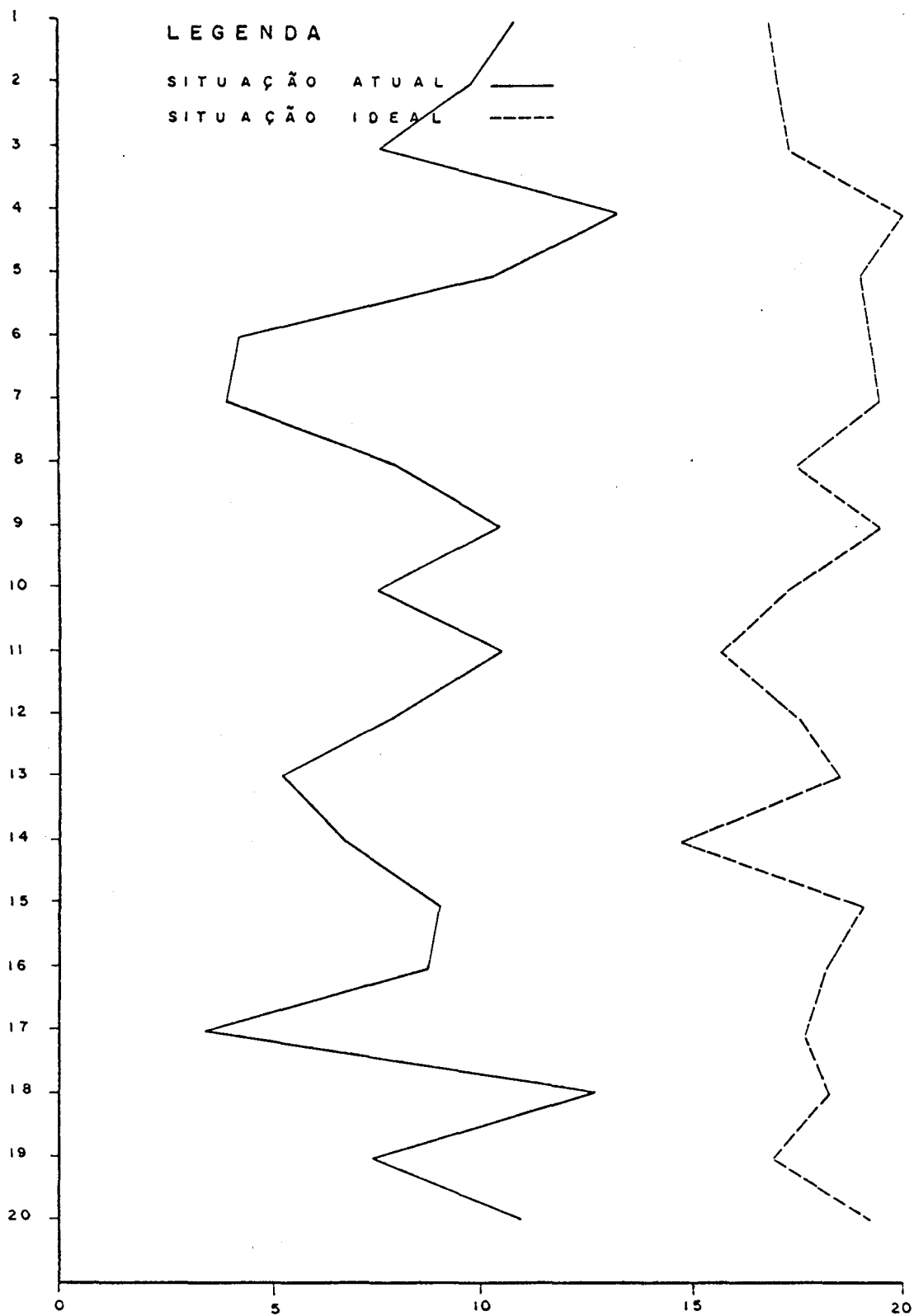
31 • PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO NÍVEL HIERÁRQUICO OPERATIVO



Nº de respondentes por empresa : 06

Nº de respondentes por nível hierárquico : 02

32 • PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTIÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO.



Nº de respondentes por empresa : 06

Nº de respondentes por escolaridade : 04

A situação ideal para os níveis superior e médio e para os gerentes com graduação foi o sistema participativo. As chefias operativas e com o grau de 1º ciclo idealizaram o fluxo de informações no sistema consultivo, bem perto do participativo, \bar{X} 16,10. Porém para o processo decisório e o estabelecimento de metas almejavam o consultivo, sem desejarem alteração para a situação atual.

As finalidades de controle foram apresentadas com mais otimismo do que os demais processos acima relatados. No perfil geral foi sentido o autoritário benévolo, \bar{X} 9,66, já quase no consultivo.

O nível superior e os gerentes com graduação a viram no consultivo, em transição do autoritário benévolo, como é o caso deste último que a apresentaram com a média aritmética de 10,42 (ver quadros 34 e 35, p. 113 e 114).

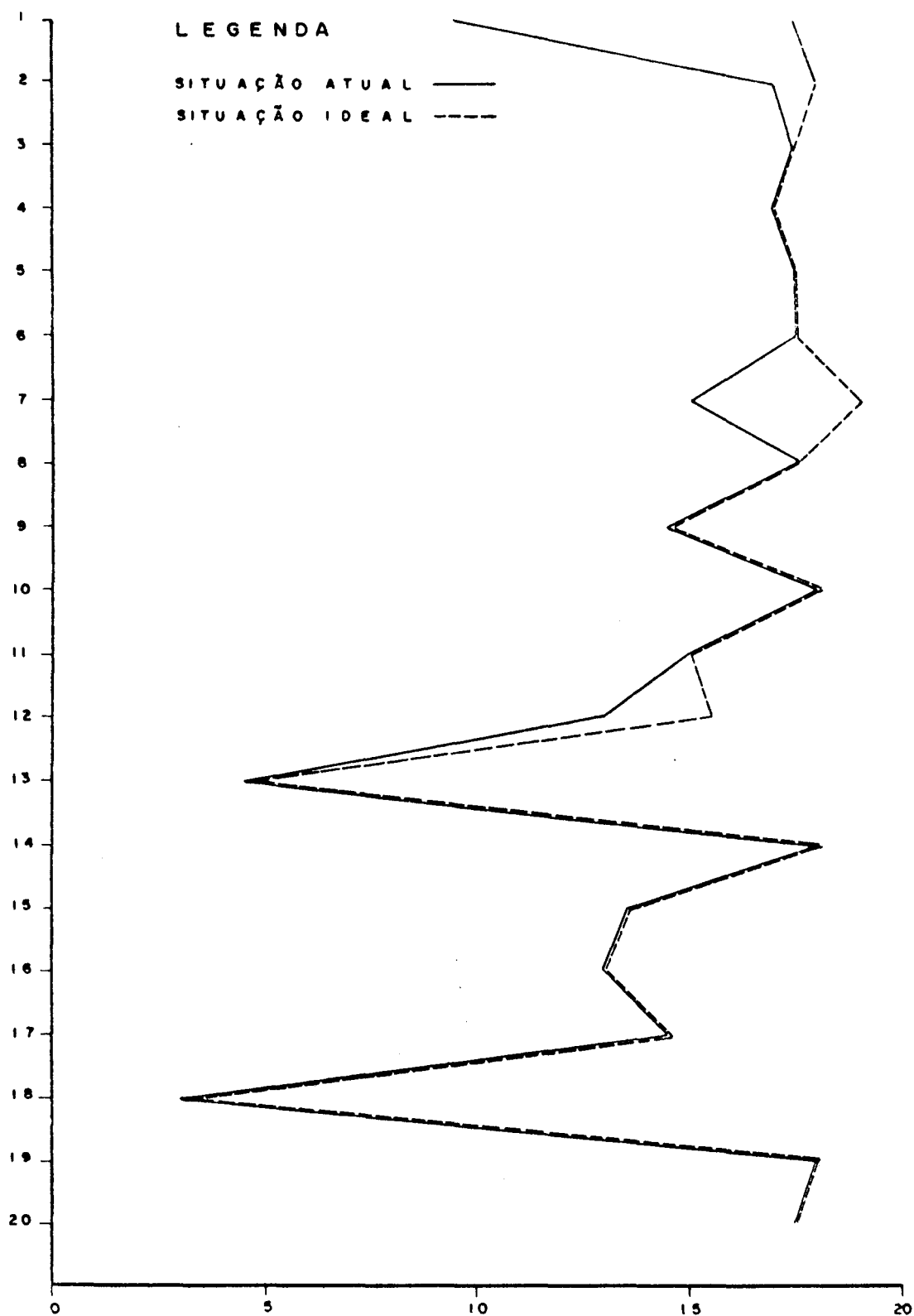
Estes a idealizaram no sistema participativo.

As chefias de nível operativo e com o grau de 1º ciclo colocaram as finalidades de controle no sistema consultivo, tanto na situação atual como na ideal. Estes continuaram não apresentando aspirações para mudanças dentro da empresa.

Esta indústria apresentou características bastante singulares em relação às demais. Todos os cargos de chefia possuíam como ocupantes com a titulação de bacharel em Administração. Exce tuou-se as de nível operativo, que tinham a escolaridade de 1º ciclo. Por esse motivo nos gráficos em que está representado este nível e este grau aparecem as mesmas médias aritméticas. Estes, como vinha acontecendo com a maioria das empresas analisadas, não frisaram a necessidade de mudança na maneira de agir da empresa. Há uma certa conformidade à realidade estabelecida, talvez o medo à mudança ou o receio de oferecer sugestões para modificar os processos organizacionais, para não levar ao descontentamento os escalões superiores para com os subordinados.

O nível hierárquico superior desta indústria não seguiu a visão otimista que vem caracterizando as cúpulas das outras organizações aqui analisadas, o que leva a relacionar a titulação

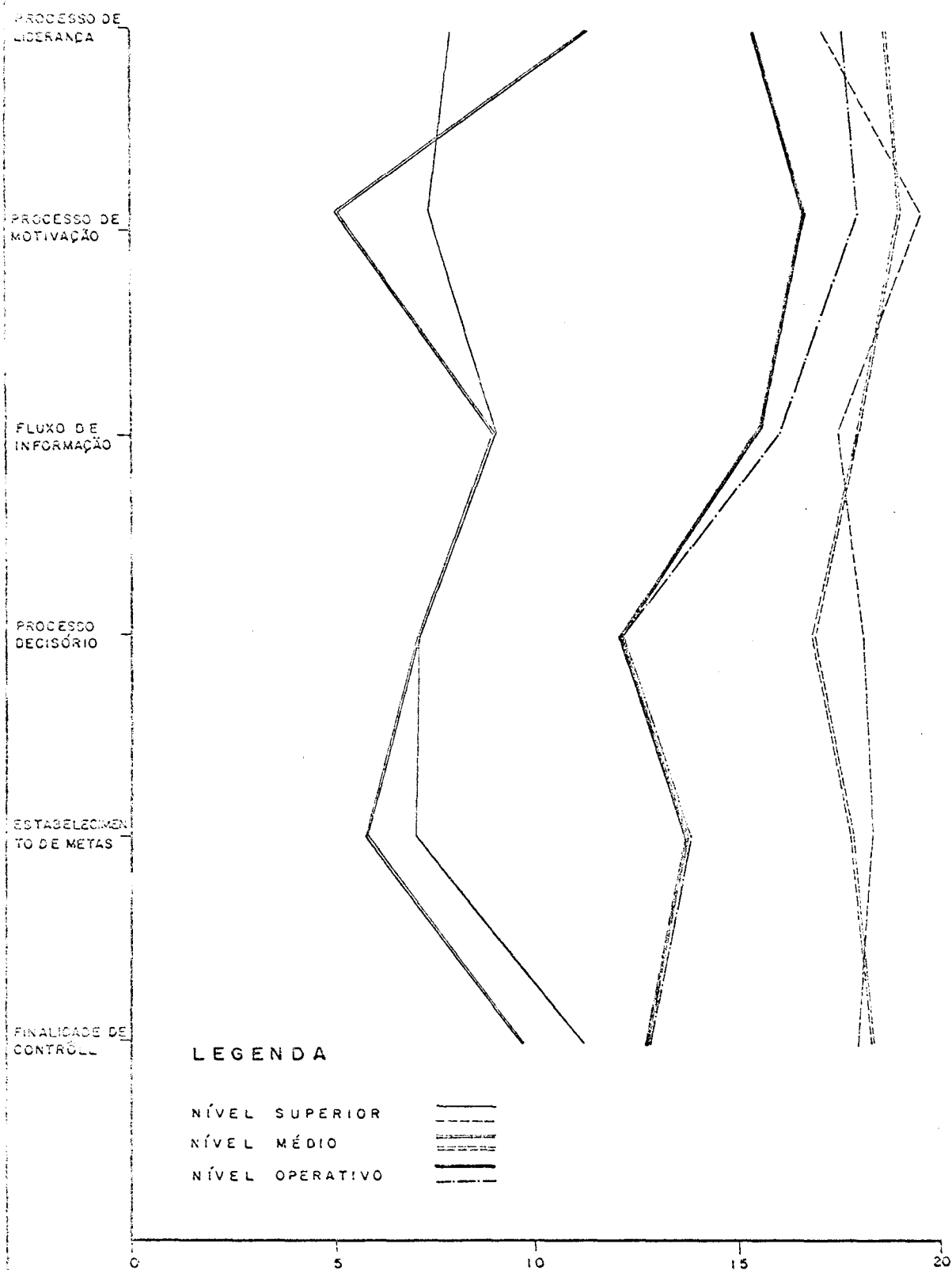
33 - PERFIL DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DOS CHEFES COM ESCOLARIDADE DE 1º CICLO.



Nº de respondentes por empresa: 06

Nº de respondentes por escolaridade: 02

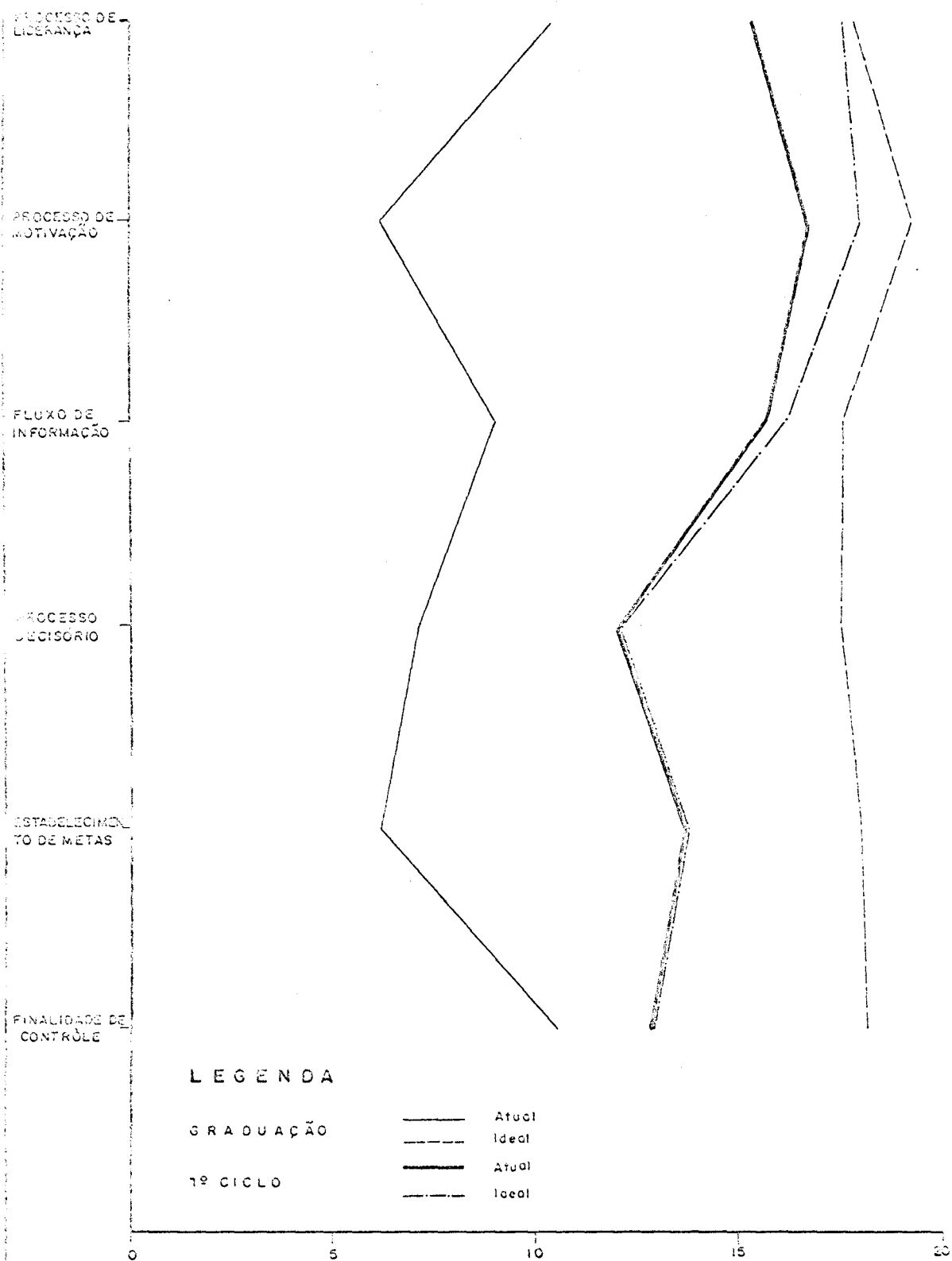
34 - PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTEFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS.



Nº de respondentes por empresa: 06

Nº de respondentes por níveis hierárquicos: 06

3.5 - PERFIL COMPARATIVO DO SISTEMA GERENCIAL DE INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO, DE CALÇADOS E DE ARTIFATOS DE TECIDOS SOB O ENFOQUE DO GRAU DE ESCOLARIDADE.



Nº de respondentes por empresa : 06

Nº de respondentes por escolaridade : 06

de bacharel em Administração com uma visão realística do trabalho que dirige.

18. PERFIL GERENCIAL DE ORGANIZAÇÃO COM IMAGEM DE SUCESSO

A hipótese principal deste trabalho "a pequena e média indústrias de transformação que possuem imagem de sucesso na comunidade são aquelas que apresentam maior tendência ao sistema participativo," foi testada através de inferências estatísticas como passamos a descrever.

A variável imagem de sucesso junto à comunidade, avaliada através da apreciação de juízes, foi por estes apresentada como sendo a indústria de minerais não metálicos a de maior imagem de sucesso, seguida pela alimentar e de bebidas, a gráfica e a do vestuário, de calçados e de artefatos de tecidos, como se afigura na tabela nº 2 a seguir.

Ao analisarmos a variável maior tendência ao sistema participativo verificou-se que as indústrias de pequeno e médio porte de Santa Maria não estão atuando no sistema 4, mas as que apresentam maior tendência a este tipo de gerência são realmente aquelas apontadas pelos juízes no julgamento da variável imagem de sucesso que a empresa possui junto à comunidade.

Aplicando a correlação de Kendall para averiguar qual a relação existente entre as variáveis Imagem de sucesso e a tendência gerencial, elaborou-se o seguinte cálculo.

$$r = \frac{n^{\circ} \text{ de comparações} - 2 (n^{\circ} \text{ de inversões})}{n^{\circ} \text{ de comparações}} = \frac{6 - 2 (2)}{6} = \frac{6-4}{6} = 0,33$$

$$r = 0,33...$$

Utilizando o teste de significância para aprovação ou rejeição da hipótese, fez-se o raciocínio que se segue:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0,33... \sqrt{4-2}}{\sqrt{1-(0,33...) ^2}} = \frac{0,33...}{\sqrt{0,89}} = \frac{0,33...}{0,94} = 0,35$$

usando-se como erro 0,01 sendo $t = 0,99$, para $v=2$ que dá uma variância a 6,96, pode-se aceitar H_0 deste estudo por encontrar-se no limite de aceitação da hipótese.

Verificando a tabela nº2 percebe-se que as inversões ocorreram entre as duas indústrias com maior imagem de sucesso e entre as duas com menor imagem de sucesso.

Portanto, se não houver influência no resultado de outras variáveis que não foram colocadas sob controle, pode-se afirmar que estas indústrias com imagem de sucesso em Santa Maria são aquelas que maior tendência apresentam ao sistema participativo.

Tabela nº 2

INVERSÃO OCORRIDA ENTRE A APRECIÇÃO DE JUÍZES E DE CHEFIAS

INDÚSTRIA	APRECIÇÃO DE JUÍZES	APRECIÇÃO DE CHEFIAS (SITUAÇÃO ATUAL)
de minerais não metálicos	4	3
alimentar e de bebidas	3	4
gráfica	2	1
do vestuário, de calçados e de artefatos de tecidos	1	2

19. O PERFIL GERENCIAL E A ESCOLARIDADE

A primeira hipótese secundária "a pequena e média indústrias de transformação que apresentam maior tendência ao sistema participativo são aquelas cujos cargos são ocupados por pessoas que obtiveram diploma em curso formal superior", foi analisada através dos cargos de chefias nas organizações, e se constatou que são poucos os ocupados com pessoas que possuíam a graduação em Administração ou em áreas afins.

Embora o curso de Administração da cidade já esteja funcionando há quase dez anos, viu-se que a maioria dos gerentes de

empresas santa-marienses não eram portadores de diploma nesta área.

A tabela a seguir demonstra que os especialistas ainda não lograram entrar no mercado local.

Tabela nº 3
INVERSÃO OCORRIDA ENTRE O PERFIL GERENCIAL E A ESCOLARIDADE DE GRADUAÇÃO

INDÚSTRIA	SITUAÇÃO ATUAL DO PERFIL GERENCIAL	CHEFIAS COM GRADUAÇÃO
alimentar e de bebidas	4	2
de minerais não metálicos ...	3	1
do vestuário, de calçados e de artefatos de tecidos	2	4
gráfica	1	3

Tabela nº 4
SITUAÇÃO DAS CHEFIAS COM CURSO DE GRADUAÇÃO, SEGUNDO O RAMO DE INDÚSTRIA, COM PERCENTUAL SOBRE O TOTAL DE LINHA

INDÚSTRIA	Nº DE CHEFIAS	PERCENTUAL	CHEFIAS COM GRADUAÇÃO	PERCENTUAL
alimentar e de bebidas ..	12	100	4	33,33
minerais não metálicos ..	7	100	1	14,28
vestuário, de calçados e de artefatos de tecidos .	6	100	4	66,66
gráfica	8	100	3	37,50

A aplicação da fórmula de correlação de Kendall forneceu o seguinte:

$$r = \frac{n^{\circ} \text{ de comparações} - 2(n^{\circ} \text{ de inversões})}{n^{\circ} \text{ de comparações}} = \frac{6-2(4)}{6} = \frac{6-8}{6} = \frac{-2}{6} = -0,33$$

Utilizou-se para termo de comparação H_1 , que tem como variável a tendência das gerências ao sistema participativo e os

cargos de chefias ocupados por pessoas que obtiveram diploma em curso formal superior. Empregou-se como erro de significância para H_1 0,05, sendo t 0,95, para uma $v=2$ o seu correspondente na tabela t é de 2,92, parte-se portanto para a aceitação da hipótese. O cálculo utilizado para aceitação ou rejeição desta hipótese é o teste t , bicaudal, que tem por $p = x + 2,92a - 2,92$.

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{-0,33... \sqrt{4-2}}{\sqrt{1-(-0,33...) ^2}} = \frac{-0,33...}{\sqrt{0,89}} = \frac{-0,33...}{0,94} = -0,35$$

20. PERFIL GERENCIAL E O TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Na análise das empresas não se verificou um consenso entre as chefias sobre a política de treinamento adotada. Enquanto alguns gerentes confirmaram a existência de previsão de treinamento na indústria, outros disseram que esta não existe. Esta divergência foi encontrada nas quatro empresas pesquisadas, embora alguns chefes tenham feito atualização ou foram estimulados a fazer pela organização. O estímulo proporcionado pela empresa varia, pois tanto pode ser apoio moral ao funcionário, como o auxílio financeiro ou ambos.

A indústria alimentar e de bebidas que no perfil gerencial alcançou a maior média aritmética, também no treinamento foi a que atingiu o mais elevado percentual de chefias com atualização, 41,66%.

Observando a tabela com os percentuais abaixo, nota-se que estas firmas não se apresentam com a mesma hierarquia na coluna das indústrias que seguem a situação atual do perfil gerencial, e na coluna dos percentuais de treinamento por número de chefias.

A aplicação da fórmula de correlação de Kendall à hipótese secundária, "a pequena e média indústrias que apresentam maior tendência ao sistema participativo são aquelas que possuem abertura para cursos de treinamento," apresentou o resultado de correlação seguinte:

$$r = \frac{n^{\circ} \text{ de comparações} - 2(n^{\circ} \text{ inversões})}{n^{\circ} \text{ de comparações}} = \frac{6-2(2)}{6} = \frac{6-4}{6} = 0,33...$$

Tabela nº 5

SITUAÇÃO DAS CHEFIAS COM TREINAMENTO SEGUNDO O RAMO DE INDÚSTRIA
COM PERCENTUAL SOBRE TOTAL DE LINHA

INDÚSTRIA	Nº DE CHEFIAS	PERCEN TUAL	Nº DE CHEFIAS COM TREINAMEN.	PERCEN TUAL
alimentar e de bebidas	12	100	5	41,66
minerais não metálicos	7	100	-	-
vestuário, de calçados e de artefatos de tecidos	6	100	1	16,66
gráfica	8	100	1	12,50

A correlação existente na H_2 , tendência da indústria ao sistema participativo e abertura para cursos de treinamento foi de 0,33..., utilizando-se como erro 0,05, sendo t 0,95, para $v=2$ que corresponde na tabela t a 2,92. A ceitação da hipótese secundária H_2 é válida porque na aplicação do teste de significância da hipótese o p de aceitação encontra-se entre +2,92 e -2,92 e o resultado foi o que se segue:

$$t = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} = \frac{0,33... \sqrt{4-2}}{\sqrt{1-(0,33...)^2}} = \frac{0,33...}{0,94} = 0,35$$

Tabela nº 6

INVERSÃO OCORRIDA ENTRE O PERFIL GERENCIAL E O TREINAMENTO

INDÚSTRIA	SITUAÇÃO ATUAL DO PERFIL GERENCIAL	CHEFIAS COM TREINAMENTO
alimentar e de bebidas	4	4
de minerais não metálicos	3	1
do vestuário, de calçados e de artefatos de tecidos	2	3
gráfica	1	2

CONCLUSÃO

21. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as quatro indústrias para verificar se a empresa que possui imagem de sucesso junto à comunidade é realmente aquela que apresenta um estilo de gerência, que é apontado pelos estudiosos em Administração como sendo o sistema que oferece maior possibilidade de êxito, depara-se com uma realidade bastante favorável a esta afirmação. Não que se constatasse nestas organizações uma gerência do tipo participativo. Mas as que foram apontadas como empresas com maior sucesso são realmente as que alcançaram as médias aritméticas mais altas no perfil gerencial. Tanto nas duas empresas de maior êxito, como nas outras duas aparece uma inversão. As que apresentam maior ou menor média aritmética não são exatamente as apontadas pelos juízes. Porém esta troca ocorre entre as empresas com maior imagem de sucesso e entre aquelas que apresentam menor imagem de sucesso.

A situação ideal não apresenta as mesmas características lógicas encontradas para a atual. Pois todas as chefias almejam para a organização o sistema 4, mas nenhuma aparece com a aspiração na totalidade de pontos do sistema. As médias aritméticas são relativamente baixas para ser o ideal. A empresa que na avaliação dos juízes alcançou o segundo lugar e na situação atual o primeiro é a que apresenta a menor aspiração, X 16,80. A maior média aritmética ficou com a primeira colocada na avaliação dos juízes.

As organizações com sucesso são as que possuem as características do sistema participativo. Portanto, a hipótese princi-

pal "a pequena e média indústrias de transformação que possuem imagem de sucesso na comunidade são aquelas que apresentam maior tendência ao sistema participativo" foi confirmada. Não que as empresas se encontrem atuando no estilo participativo, mas são as que apresentam maior tendência a este sistema.

A análise levou à conclusão que se confirmam, também na pequena e média empresas, as afirmativas dos pesquisadores e teóricos em Administração. O sistema atual e ideal, neste estudo, acompanha as características apresentadas por outras pesquisas, anteriormente realizadas. Naquelas pesquisas as chefias colocaram, no questionário, a situação ideal mais para a direita, ou seja, idealizaram ver a organização atingir o sistema participativo. Quanto à situação atual, na maioria dos casos, foi escolhido o estilo autoritário benévolo ou consultivo.

Isto vem a confirmar as palavras de Likert "vemos que existe grande discrepância entre o sistema que os administradores reconhecem estar adotando por suas empresas e o sistema ideal que gostariam de ver implantado nelas." ⁵⁸ Ainda é Likert que formula as indagações seguintes:

"Por que os administradores utilizam um sistema administrativo que eles próprio reconhecem ser menos eficiente? Todos esses administradores esforçam-se para alcançar êxito em suas atividades, é lógico. Então o que os mantém distantes do sistema que eles reconhecem expressamente ser o que conduz à mais alta produtividade, menores custos e melhores desempenhos?" ⁵⁹

Estas interrogações também são válidas para a pequena e média empresas, uma vez que as chefias se comportaram como as demais pesquisadas em outra oportunidade e outra realidade.

Neste estudo a razão do sistema participativo ser o ideal, mas não aplicado, pode ser atribuída ao fato das chefias analisadas não possuírem na sua maioria a capacitação requerida, ou seja, o grau de escolaridade e de treinamento não se estende a todas as gerências envolvidas no processo organizacional.

⁵⁸Likert, Rensis. Organização Humana. . Op. cit. p. 41.

⁵⁹Likert, Rensis, et alii. Op. cit. p.21.

A H₁, "a pequena e média indústrias de transformação que apresentam maior tendência ao sistema participativo são aquelas cujos cargos são ocupados por pessoas que obtiveram diploma em curso formal superior", obteve, também, confirmação neste trabalho. As chefias que possuem conhecimento técnico e acompanham a evolução da ciência administrativa - buscando embasamento teórico em cursos superiores, para que estes lhes forneçam a orientação adequada para exercer a arte de administrar - são aquelas que optam por um tipo de gerência com maior tendência ao estilo participativo. Likert assim se refere à formação dos gerentes que optam por este modelo:

"A administração científica, exercida por aqueles que optam pelo sistema 4, é consideravelmente mais complexa que os demais tipos de administração. Ela requer maior dose de preparo técnico de quem a aplica e aptidão imensamente superior para bem executá-la; mas traz grandes compensações e produz resultados muito melhores - basta consultar os dados levantados de qualquer pesquisa séria sobre o assunto."⁶⁰

A H₂, "a pequena e média indústrias que apresentam maior tendência ao sistema participativo são aquelas que possuem abertura para cursos de treinamento", que neste trabalho foi confirmada, demonstra que treinamento e aperfeiçoamento de executivos são fatores favoráveis à implantação de estilo de gerência participativa.

As chefias com curso de Administração ou de áreas afins e as empresas que se preocupam com a atualização e treinamento de seus gerentes mantêm uma atitude favorável para que a indústria tenha ou venha ter características de uma moderna organização, reconhecendo como um dos fatores preponderantes para o sucesso a "saúde mental" da empresa. Para manter como ideal um estilo participativo, não necessita a organização ter atingido certo grau de complexidade, porquanto a pequena e média indústrias apresentam estas características. Likert assim se refere à complexidade organizacional:

"A fim de alinhar todas as informações relevantes concernentes a uma decisão, é, de regra, necessário mobi-

⁶⁰Likert, Rensis, et alii. Op. cit. p. 63.

lizar peritos de muitos setores diferentes. Em consequência, há muito mais necessidade de cooperação e participação na administração da empresa do que quando as tecnologias eram simples e o chefe possuía todo o conhecimento técnico necessário. Para satisfazer às exigências criadas por nossas tecnologias mais complexas e nossas empresas muito maiores e mais diversificadas, estão sendo criados sistemas mais complexos de organização do esforço humano."⁶¹

Para que a pequena e média empresas não sofram os desajustes que a grande empresa enfrentou, e por isso teve de criar uma nova estratégia gerencial, sugere-se que através de uma pesquisa de controle permanente, aplique-se o estilo participativo na pequena e média indústrias. Isto objetiva estudar a viabilidade de sua utilização, quando o fator complexidade não se fizer presente, e se possa prevenir eventuais descompassos e se pular "etapas em administração" de que Abreu fala quando se refere:

"Embora saibamos que no Brasil as técnicas administrativas (posdcorbianas no seu conjunto) variam de região para região e mesmo de indústria para indústria, pensamos ser lícito defender-se a tese de que se pode e deve queimar etapas na área administrativa. Contudo o queimar etapas deverá ser gradual. Vale dizer: durante muito tempo "caminharemos sobre os dois pés", isto é, utilizando quer as técnicas convencionais quer as mais modernas, de acordo com as possibilidades reais de cada empresa, de cada agência governamental ou de cada região do país. Mas, ao mesmo tempo, a nova tecnologia administrativa deverá ser amplamente divulgada, visando ao correto aceleração da queima de etapas."⁶²

⁶¹Likert, Rensis et alii. Op. cit. p. 15.

⁶²Abreu, Bergamini de. Revista de Administração Pública. "A evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro." Rio de Janeiro, FGV, v.3, n.2, 1969. p. 64.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ABREU, Bergamini de. "A evolução da teoria administrativa e o administrador do futuro". In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, v. 3, n. 2. 2º semestre 1969.
- ARGYRIS, Chris. Personalidade e organização. Rio de Janeiro, Renes, 1969.
- _____. A integração indivíduo-organização. São Paulo, Atlas, 1975.
- AZEVEDO, Aldo M. "A contribuição de Taylor para o progresso industrial". In: Taylor e Fayol. Cadernos de Administração Pública - 44, Benedicto Silva, 2. ed. Rio de Janeiro, 1965.
- AZEVEDO, Ivayr T. de. "Recursos humanos na organização". In: E-executivo. n. 3, 1974.
- BALCÃO, Yolanda F. & CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1967.
- BECKHARD, Richard. Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- BELEM, João. História do Município de Santa Maria. Porto Alegre, Selbach, 1933.
- BELTRÃO, Romeu. Cronologia histórica de Santa Maria e o extinto município de São Martinho. Santa Maria, Pallotti, 1958.
- _____. "Síntese histórica de Santa Maria". In: Guia Centro Regional do Estado do Rio Grande do Sul. Santa Maria, 1974/75.
- BERNDSEN, Cecilio A.F. & MACHADO, Antonio João Lima. "Os estilos de administração em prefeituras do Rio Grande do Sul". In: Revista de Administração Pública. FGV, v. 8, n. 3, 1974.
- BIAU, Peter M. e SCOTT, W. Richard. Organizações formais: uma abordagem comparativa. São Paulo, Atlas, 1970.
- BOULDING, Kenneth. Eiconics. Michigan, University of Michigan, folheto mimeografado, 1956.

- BRAATZ, Rudi. "A validade da gerência participativa na cultura latina". In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 7(4): 71-96, out./dez. 1973.
- BROWN, J.A.C. Psicologia Social da Indústria. Rio de Janeiro, Atlas, 1967.
- BUTTERFIELD, D. Anthony & FARRIS, George F. "O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema no Brasil". In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, v. 7, n. 3, 1973.
- CARDOSO, Fernando Henrique. Empresário industrial e desenvolvimento econômico do Brasil. 2. ed. São Paulo, Difusão Européia do Livro, agosto de 1972.
- DONNELEY, Robert G. "A empresa familiar". In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 7, n. 23, junho/1967.
- DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz. Rio de Janeiro, Zahar, 1968.
- _____. "A eficácia na gestão de empresas". In: Expansão, Revista Brasileira de Negócios. 20 de março de 1974.
- _____. "Novos padrões para as organizações de hoje, administração de empresas". In: Expansão, Revista Brasileira de Negócios, 24 de julho de 1974.
- ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1967.
- FALKEMBACH, Elsa Maria Fonseca. Funções sociais da habilitação do operário de origem rural no Município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Tese de Conclusão dos Cursos de Pós-Graduação em Economia Rural e Sociologia Rural. Porto Alegre, UFRGS, 1971.
- FRIEDLANDER, Frank. Uma estrutura de congruência para diagnóstico e mudança organizacionais. Porto Alegre, UFRGS, 1972.
- GOLDKORN, Henrique. "A escolha das estruturas de organização". In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 17, n. 23, 1967.
- HERLINGER, Fred, N. Construto. "Variáveis e definições". In: Foundations of behavioral research. Porto Alegre, INC, 1966.
- HOWELBS, G.W. Aspectos humanos da gerência. Rio de Janeiro, Vozes, 1972.
- HYMAN, Herbert. Planejamento e análise de pesquisa. Rio de Janeiro, 1955.

- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1975.
- KLAUS, Kleber. Bom crédito para empresas nacionais. Indústria e desenvolvimento. São Paulo, v. 3, n. 9, 1974.
- KOONTZ, Harold. "A miscelânea nas teorias de administração". In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 6, n. 18, 1966.
- KRECH, David & CRUTCHFIELD, Richard S. Elementos de psicologia. São Paulo, Pioneira, 1961.
- LAMBERT, Jacques. Os dois Brasis. Rio de Janeiro, INEP, 1959.
- LAWRENCE, Paul R. & LORACH, I.W. As empresas e o ambiente. Rio de Janeiro, Vozes, 1973.
- LEVENSON, Bernard. "Sucessão democrática". In: Organizações complexas. São Paulo, Atlas, 1967.
- LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971.
- _____. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975.
- LITTERER, Joseph A. Análise das organizações. São Paulo, Atlas, 1970.
- LOBOS, Julio. "Teoria sobre a motivação no trabalho". In: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, FGV, v. 15, n. 2, mar./abr. 1975.
- MACHADO, Lia Pinheiro. "Alcance e limites das teorias da modernização". In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 1970.
- MASLOW, H.A. Motivation and personality. New York, Harper, 1954.
- McCLELLAND, David C. A sociedade competitiva. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1972.
- MCDONOUGH, Peter. Notas sobre operacionalização de variáveis sociais. Rio de Janeiro, FGV, 1972.
- MCGREGOR, Douglas. Os aspectos humanos da empresa. Lisboa, Clássica, 1965.
- NASCIMENTO, Kleber do. "Implicações do moderno conceito de administração para a formulação de uma estratégia de reforma administrativa". In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, 6(1), jan./mar. 1972.

- NICK, Eva & KELLNER, Sheilah. Fundamentos de estatística para as ciências do comportamento. Rio de Janeiro, Renes, 1971.
- NOGUEIRA, Eduardo. Motivação para o trabalho sob a perspectiva gerencial. Tese de Livre-Docência, 1975.
- PEREIRA, I.C. Bresser. Desenvolvimento e crise no Brasil. 3. ed. São Paulo, Brasiliense, 1972.
- RAMOS, Guerreiro. A redução sociológica. Rio de Janeiro, Tempo Novo, n. 2, 1965.
- _____. Administração e estratégia do desenvolvimento. Rio de Janeiro, Biblioteca de Administração Pública, FGV, 1966.
- RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. "Entrevista". Jornal do Comércio. Porto Alegre, 17/12/75.
- ROCCA, Carlos Antônio. "Novos horizontes para a pequena e média empresa". In: Mundo Econômico. São Paulo, v. 5, n. 9, ago./1973.
- SCHAURICH, Alda Emília Praetzel. Diagnóstico do mercado de trabalho e o ensino de 2º grau. Santa Maria, 1973.
- SCHWARTZMAN, Simon. "Estudo comparado de sistemas burocráticos: conceitos e perspectivas". In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, v. 4, n. 1, 1º sem./1970.
- SILVA, Guilhermino César. "Um historiador e a imigração". A Razão (suplemento especial: Imigração italiana no centro do Estado). Santa Maria/RS, 28/09/75.
- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros. São Paulo, Edgard Blücher.
- _____. Um novo instrumento para a medida da motivação social. 1974.
- SPIEGEL, Murray R. Estatística. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1971.
- TANNENBAUM, Robert et alii. Liderança e organização. Uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo, Atlas, 1972.
- URPLAN. Estudo de viabilidade e anteprojeto do Distrito Industrial de Santa Maria. Santa Maria, RS, I s.d.
- VELOSO, Diderot M. Aspectos da indústria no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, PUCRS, dez./1971 (Série Ensaio e Pesquisa do Departamento de Economia, Instituto de Estudos Sociais, Políticos e Econômicos).

A N E X O S

INSTRUÇÕES GERAIS - FASE 1

Senhor Gerente,

Estou realizando pesquisa que objetiva identificar o estilo gerencial das indústrias de transformação locais.

Para tanto, solicito sua colaboração, classificando as referidas indústrias, conforme as instruções que seguem.

As indústrias de transformação podem ser divididas entre empresas com e sem sucesso organizacional.

Abaixo está uma lista com o nome das quarenta e uma indústrias de transformação, localizadas em Santa Maria, que possuem mais de dez empregados. V.S^a. deve escolher as doze empresas entre essas que julga terem obtido maior sucesso, presentemente. Dê doze pontos (colocando este número ao lado do nome da indústria) àquela que considerar tenha obtido êxito maior e continue atribuindo pontos até um, em ordem decrescente, às firmas que selecionou.

Agradeço sua valiosa cooperação.

Oscar Delyne Logueira

INDÚSTRIA MECÂNICA

1. Retificadora de Motores Tuiuti Ltda. ()

INDÚSTRIA DE MADEIRA E MOBILIÁRIO

2. Irmãos Tronco Ltda. ()
3. Antônio Foletto e Irmãos Ltda. ()
4. Fritz Lippold & Filhos Ltda. ()
5. Valandro, Mello & Cia. Ltda. ()
6. Ivo Cattani & Cia. ()
7. Silvino Zimmermann & Filho Ltda. ()
8. Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea
do Rio Grande do Sul ()

INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS

9. Calçados Santa Maria Ltda. ()
10. Evaldo Behr e Filho Ltda. ()

INDÚSTRIAS ALIMENTARES E DE BEBIDAS

11. Alfredo Berleze e Irmãos ()
12. Denardin, Zago & Cia. Ltda. ()
13. Vergílio da Cás & Filhos (beneficiamento de arroz) ()
14. Pretto & Irmãos Ltda. ()
15. Bazeggio e Cauduro Ltda. ()
16. Weissheimer & Irmãos S.A. ()
17. Berleze & Irmãos Ltda. ()
18. Cooperativa de Arroz Camobi Ltda. ()
19. Engenho de Arroz Fighera S.A. ()
20. Irmãos Trevisan S.A. ()

- 21. Vergílio da Cás e Filhos (engenho de arroz) ()
- 22. Fábrica Cyrilla de Bebidas Ltda. ()
- 23. Refrigerantes Sul-Riograndenses S.A. ()
- 24. Frigorífico Santa Maria S.A. ()

INDÚSTRIAS GRÁFICAS

- 25. Empresa A Razão Ltda. ()
- 26. Livraria Editora Pallotti (edições didáticas e qualquer outro impresso comercial) ()
- 27. Siqueira & Cia. Ltda. ()
- 28. Livraria Editora Pallotti (tipografia) ()
- 29. Sociedade Vicente Pallotti - Editora Rainha ()

INDÚSTRIA DE ARTEFATOS DE FERRO E ALUMÍNIO

- 30. Kosoroski e Irmãos Ltda. ()
- 31. Bortolo Bianchini ()
- 32. Encoprol - Engenharia Construção de Projetos Ltda. ()
- 33. Siderúrgica Santa Maria Ltda. ()
- 34. IDEMA - Indústria, Comércio e Engenharia ()
- 35. Agro-Industrial Mecânica - AGRIMEC Ltda. ()

INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO DE MINERAIS NÃO METÁLICOS

- 36. Dario Fortes ()
- 37. Desconzi, Irmãos Ltda. ()
- 38. Kipper S.A. - Indústria de Cerâmica ()
- 39. Olinto Tomazetti ()
- 40. Vitelio Bevilacqua e Cia. Ltda. ()
- 41. Cia. Comercial de Vidros do Brasil ()

INSTRUÇÕES GERAIS - FASE 2

1ª Parte

Prezado Senhor,

Estou realizando pesquisa que objetiva identificar o estilo gerencial das indústrias de transformação locais. Este trabalho está sendo elaborado para cumprir exigência curricular do Curso de Pós-Graduação em Administração, da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro, para obtenção do título de Mestre.

Para tanto, solicito sua colaboração, respondendo às duas partes deste questionário, a primeira das quais versando sobre o histórico da organização que V.Sa. dirige e, a segunda, sobre características organizacionais, bem como de desempenho.

A maioria das quinze questões que compõem a primeira parte deste instrumento deve ser respondida com a colocação de um X no parêntese.

Agradeço sua valiosa cooperação.

Ester Dayne Vaqueira

QUESTIONÁRIO - 1ª Parte

I - Dados da Empresa

1. QUAL O RAMO DA EMPRESA?

- ☐ Indústria mecânica
- ☐ Indústria de madeira e mobiliário
- ☐ Indústria do vestuário, calçados e artefatos de tecidos
- ☐ Indústrias alimentares e de bebidas
- ☐ Indústrias gráficas
- ☐ Indústrias de artefatos de ferro e alumínio
- ☐ Indústrias de transformação de minerais não metálicos

2. ANO EM QUE COMEÇOU A FUNCIONAR: _____

3. NÚMERO DE CARGOS DE CHEFIA: _____

4. NÚMERO DE EMPREGADOS:

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> De 10 a 50 | <input type="checkbox"/> De 151 a 200 |
| <input type="checkbox"/> De 51 a 100 | <input type="checkbox"/> De 201 a 250 |
| <input type="checkbox"/> De 101 a 150 | <input type="checkbox"/> Mais de 250 |

II - Dados Pessoais do Gerente ou Chefe

5. Função do respondente: _____

6. Anos de serviço na organização: _____

7. Grau de Instrução:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Primário incompleto | <input type="checkbox"/> Graduação, incompleto |
| <input type="checkbox"/> Primário completo | <input type="checkbox"/> Graduação, completo |
| <input type="checkbox"/> Secundário, 1º grau incompleto | <input type="checkbox"/> Pós-graduação |
| <input type="checkbox"/> Secundário, 1º grau completo | |
| <input type="checkbox"/> Secundário, 2º grau incompleto | |
| <input type="checkbox"/> Secundário, 2º grau completo | |

8. Se V.Sª. fez curso de graduação, por obséquio, especifique em que área: _____
9. Se assinalou pós-graduação, por obséquio, declare a área: _____
10. V.Sª. tem feito curso(s) de atualização?
() Sim () Não
11. A empresa foi que o incentivou a frequentar curso(s) de atualização ou mesmo de graduação ou pós-graduação?
() Sim () Não
12. Os incentivos, por parte da organização, foram de ordem:
() financeira; () ambas;
() moral; () prejudicado;
() outros. Cite-os, por obséquio: _____
13. A empresa faz previsão de treinamento para os gerentes?
() Sim () Não
14. Aos funcionários administrativos e de produção está previsto treinamento?
() Sim () Não
15. Na previsão de treinamento, a preocupação é de ordem:
() produtiva; () ambas;
() comportamental; () prejudicado;
() outros. Cite-os, por obséquio: _____

Obrigado. Passe à segunda parte.

INSTRUÇÕES GERAIS - FASE 2

2ª Parte

Esta etapa do questionário é desenvolvida para descrever o sistema gerencial de uma organização.

Ao responder, faça-o da maneira mais ponderada e sincera possível.

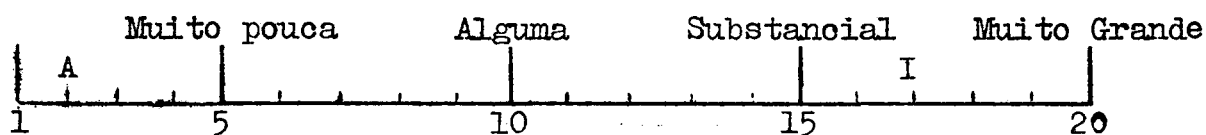
Importante é V.Sª. responder cada pergunta como sente ou vê os fatos.

Instruções Especiais

- Na linha correspondente a cada pergunta, coloque um "A" no ponto que melhor descreve sua organização no momento atual (A = atual). Trate cada item como variando continuamente de um extremo ao outro da linha. Por exemplo, de 1 a 20.

- Logo após, coloque um "I" em cada linha no ponto em que, em sua opinião, descreve o estado ideal (I = ideal) da sua organização. O "I" significa o seu pensamento de como a empresa poderia ser mais eficiente e uma entidade melhor para nela se trabalhar.

Ex.: Qual a confiança que os chefes depositam nos funcionários, considerando toda a organização?



Se V.Sª. responder "A" na casa 2 e "I" na casa 17, para a pergunta acima, isto indicaria que, na sua empresa, os chefes depositam muito pouca confiança nos funcionários (A = 2) e, no seu entender, o ideal seria haver maior confiança dos chefes no funcionário (I = 17).

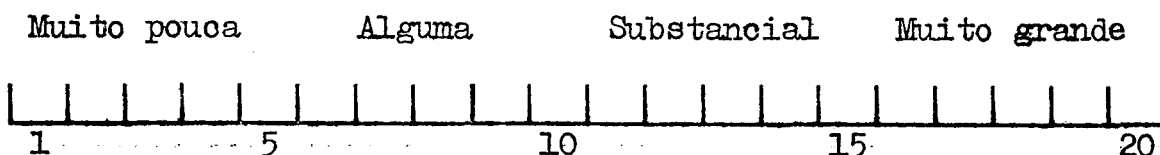
As respostas são individuais, bem como os dados relativos à indústria são estritamente confidenciais. O questionário é anônimo. Não assine.

Esperamos com este trabalho poder contribuir de alguma forma para o aperfeiçoamento das indústrias de transformação como agentes de desenvolvimento.

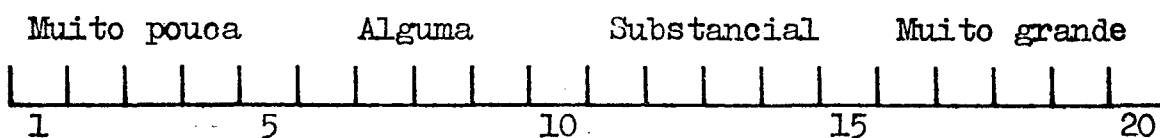
Desde já queremos registrar os nossos agradecimentos a V.Sa. e à administração dessa indústria pela oportunidade que nos é concedida.

PERFIS DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS DE RENSIS LIKERT

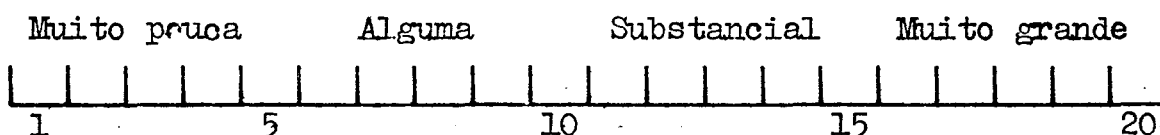
- 1) Qual a confiança que os chefes depositam nos funcionários, considerando toda a organização?



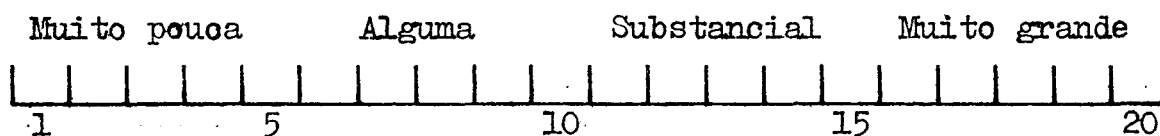
- 2) Qual a confiança que os funcionários sentem pelos chefes, considerando toda a organização?



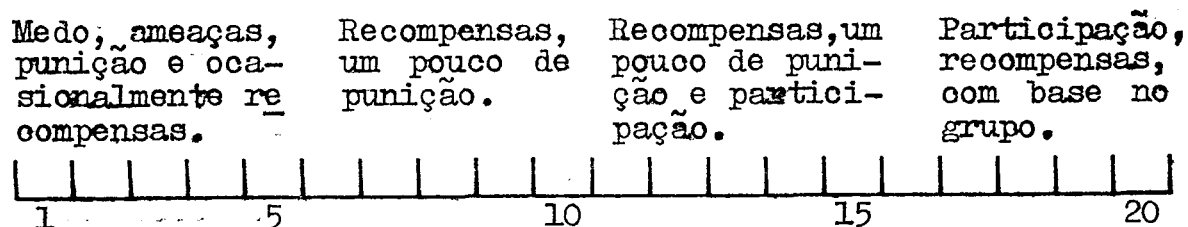
- 3) Qual a liberdade que os funcionários sentem ao falar com os seus chefes a respeito do trabalho?



- 4) As idéias (ou sugestões) dos funcionários são solicitadas e aplicadas se forem úteis?

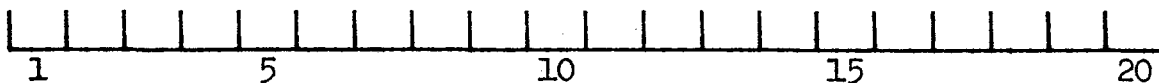


- 5) Os principais processos de motivação, isto é, medidas que provoquem mais interesse no serviço, usados na organização são: medo, ameaças, punição, recompensas, participação.



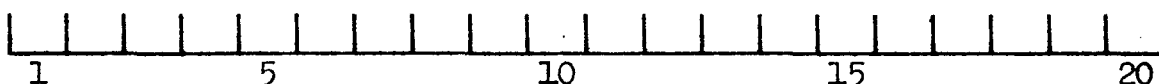
6) Por quem é mais sentida a responsabilidade em atingir as metas, os objetivos da organização?

Principalmente pelos superiores (diretores, pessoal de alto nível)	Pelos chefes intermediários e superiores.	De forma generalizada.	Em todos os níveis, desde os mais simples funcionários até os diretores.
--	---	------------------------	--



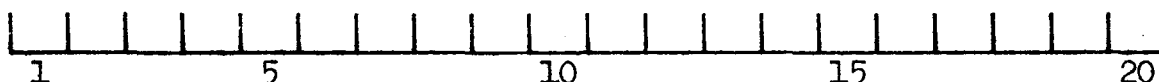
7) Os serviços da organização são feitos, realmente, em equipe e com a cooperação de todos?

Quase nunca	Um pouco	Bastante	Muito
-------------	----------	----------	-------



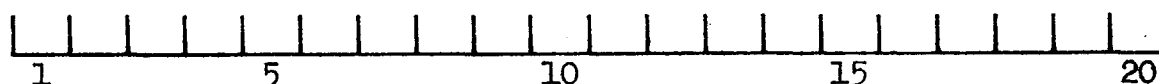
8) Qual a direção usual do fluxo de informações, isto é, como são passadas as comunicações e informações?

Dos superiores para os subordinados.	Principalmente dos superiores para os subordinados.	Para os subordinados e para os superiores.	Para os subordinados, para os superiores e para os de nível
--------------------------------------	---	--	---



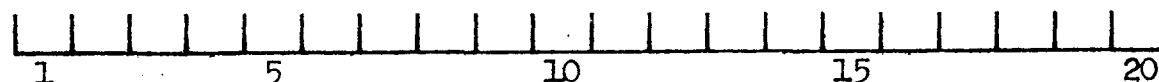
9) Como são encaradas as comunicações vindas dos chefes para os subordinados?

Com grande suspeita	Com alguma suspeita	Com cautela	Com a mente aberta
---------------------	---------------------	-------------	--------------------

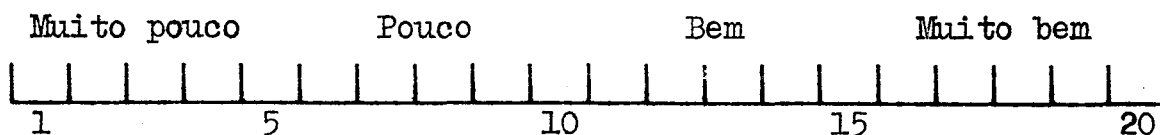


10) Qual a precisão das informações prestadas para cima, isto é, dos subordinados para os chefes superiores?

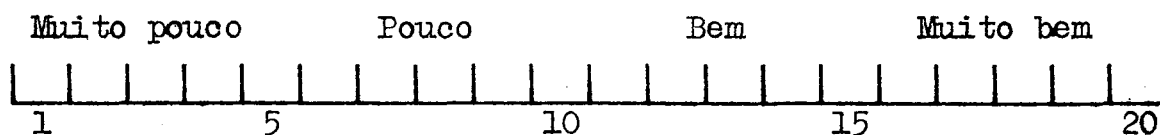
Normalmente erradas	Às vezes erradas	Precisas, mas incompletas	Muito precisas
---------------------	------------------	---------------------------	----------------



11) Os chefes conhecem os problemas dos empregados?

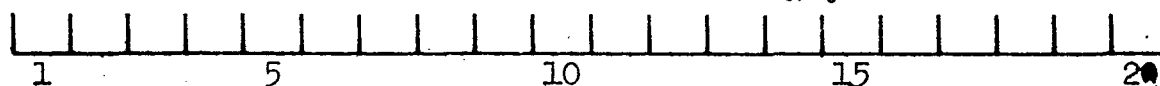


12) Os subordinados conhecem a política operacional, ou melhor, sabem como as coisas são feitas na organização?



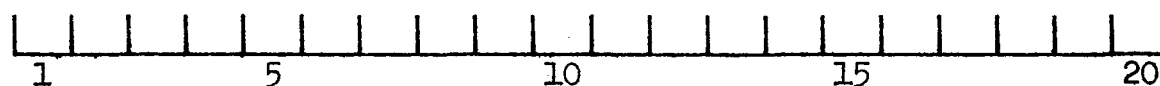
13) A que nível hierárquico são tomadas as decisões?

Principalmente pelos chefes (alto).	Decisões mais importantes no alto; há certa delegação de poderes.	Linhas gerais nas decisões mais importantes; no alto há mais delegação.	Em todos os níveis, mas bem integradas.
-------------------------------------	---	---	---



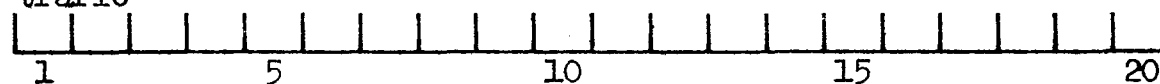
14) Os subordinados participam de decisões relativas ao seu trabalho?

Não comen- te.	São ocasional- mente consultados.	São geralmen- te consultados.	Participam in- tegramente.
-------------------	--------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------



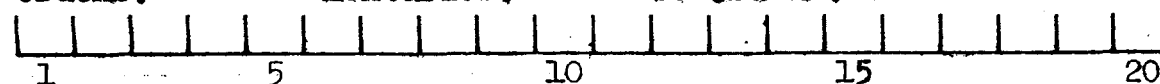
15) A maneira como são tomadas as decisões contribui para que os funcionários fiquem mais interessados no serviço?

Não; ao trário	con-	Pouco	Bastante	Muito
-------------------	------	-------	----------	-------

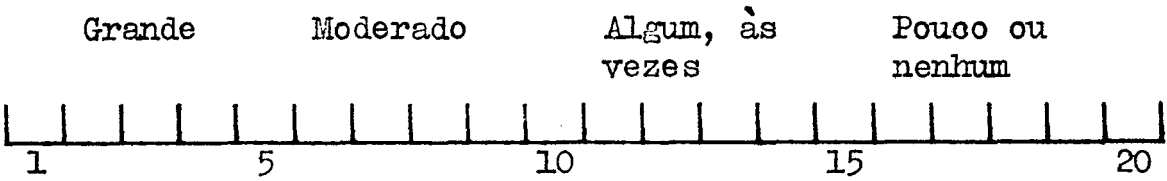


16) Como são estabelecidas as metas, os objetivos da organização?

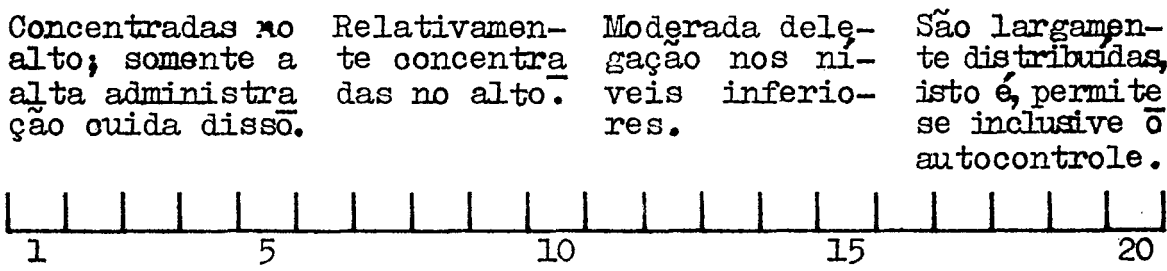
Administração superior da ordens.	Ordens. Pedem-se alguns comentários.	Depois de debates, emitem-se ordens.	Em grupo, usualmente.
-----------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	-----------------------



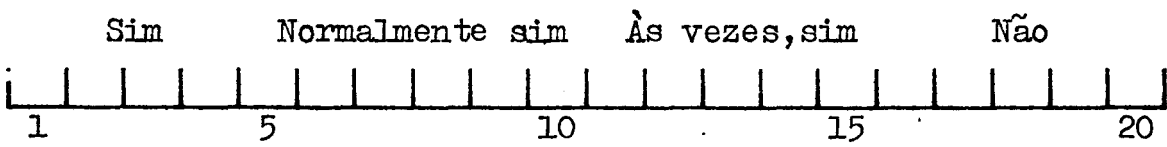
17) Que grau de resistência disfarçada existe para alcançar as metas ou objetivos da organização, isto é, quando há uma reforma há muitas pessoas que se opõem disfarçadamente?



18) Como se distribuem as funções de controle interno, fiscalização, inspeção das atividades, etc., da entidade?



19) Existe alguma organização informal resistindo à formal, ou melhor, existe uma espécie de "panelinha"?



20) Para que são usados os dados de controle interno, isto é, de fiscalização de empregados, de inspeção de serviço, de produtividade, etc.?

