

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Abordagem Contingencial na Macroergonomia:
Proposição de um Modelo de Intervenção
em Projetos Organizacionais**

Waldemar Pacheco Jr.

Florianópolis – Santa Catarina.
Dezembro, 1997.

FS
Dm

Biblioteca Universitária
UFSC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Abordagem Contingencial na Macroergonomia: Proposição de um Modelo de Intervenção em Projetos Organizacionais

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
Para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção



Waldemar Pacheco Jr.



02726024

Florianópolis – Santa Catarina.
Dezembro, 1997.

Abordagem Contingencial na Macroergonomia: Proposição de um Modelo de Intervenção em Projetos Organizacionais

WALDEMAR PACHECO JÚNIOR


Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de

Mestre em Engenharia

Especialidade Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina



Professor Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa de Pós Graduação



Professora Vera Lúcia Duarte do Valle Pereira, Dr.
Orientadora


Banca Examinadora:




Professora Aline França de Abreu, Ph.D.



Professor Hippólito do Valle Pereira, Ph.D.



Professora Leila Amaral Gontijo, Dr.



Professor Jorge Nirow, Dr.



Professora Olga Regina Cardoso, Dr.

*A maior revolução de nossos tempos é a descoberta de que
ao mudar as atitudes de suas mentes, os seres humanos
podem mudar os aspectos externos de suas vidas.*

Willians James, filósofo norte-amerciano.

**Esta dissertação é dedicada a todas as pessoas que crêem
na evolução dos seres humanos e dos meios e que
nos fazem verdadeiros seres humanos.**

**Minha especial dedicação às minhas Silvias, esposa e sogra,
e a todos que acreditam no meu potencial, como meus pais.**

Agradecimentos

Meus agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para os meus estudos, à evolução de conceitos e a possibilidade de realizar a pesquisa que formam a base desta dissertação.

Sincero é meu agradecimento à minha orientadora, Professora Vera Duarte do Valle Pereira, pela oportunidade e liberdade de ação e de expressão no seguimento de meu trabalho.

Especial é o meu agradecimento à minha esposa pela sua compreensão nas horas em que posso ter-lhe faltado e por crer no meu desenvolvimento pessoal.

Meu mais profundo agradecimento às energias da Natureza, expressão da Divina Inteligência, que me colocaram no caminho de tentar evoluir e não a resignar-me a somente sobreviver.

Sumário

Resumo
Abstract

Introdução

Justificativa do Trabalho
Hipóteses do Trabalho
Objetivos do Trabalho
Relevância do Trabalho
Metodologia e Estrutura do Trabalho
Limitações do Trabalho

Parte I: Sistemas Organizacionais e Macroergonomia, 18

1. Principais Abordagens da Teoria Geral da Administração, 19

- 1.1. Teoria da Administração Científica, 22
- 1.2. Teoria da Teoria Clássica da Administração, 24
- 1.3. Teoria das Relações Humanas, 26
- 1.4. Teoria Burocrática, 27
- 1.5. Teoria Estruturalista, 29
- 1.6. Teoria Comportamental, 31
- 1.7. Teoria do Desenvolvimento Organizacional, 36
- 1.8. Teoria Sistêmica, 38
 - 1.8.1. Modelo Organizacional de Katz e Kahn, 40
 - 1.8.2. Modelo Sociotécnico de Tavistock, 42
- 1.9. Teoria Contingencial, 43

2. Macroergonomia: Do Enfoque Sociotécnico à Abordagem Contingencial, 46

Parte II: Aspectos Comportamentais dos Indivíduos, 55

3. Motivação e Satisfação, 56

- 3.1. Teorias da Motivação, 56
 - 3.1.1. Teoria da Motivação de Maslow, 56
 - 3.1.2. Teoria SRP, 58
 - 3.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, 60
 - 3.1.4. Teoria da Motivação por Realização, 61
- 3.2. A Satisfação gerando Motivação, 61

4. Auto-Estima, 65

- 4.1. O Estudo de Auto-Estima de Branden, 66
- 4.2. O Desenvolvimento da Auto-Estima, 71
 - 4.2.1. As Emoções no Desenvolvimento da Personalidade e da Auto-Estima, 74
 - 4.2.2. Maturidade, Personalidade e Auto-Estima dos Indivíduos, 81

- 4.2.2.1. Implicações às Organizações do Grau de Auto-Estima Individual, 82
- 4.2.2.2. Ansiedade, Desempenho e Auto-Estima dos Indivíduos, 86

Parte III: Análise Ergonômica e Pressupostos de Modelação, 89

- 5. A Análise Ergonômica, Auto-Estima e Satisfação, 90
 - 5.1. Aspectos Gerais da Análise Macroergonômica, 90
 - 5.2. Resultados Gerais da Análise Macroergonômica, 91
 - 5.2.1. As Diretrizes Empresariais, 94
 - 5.2.2. O Processo Produtivo, 95
 - 5.2.3. A Organização das Tarefas, 95
 - 5.2.4. As Informações, 96
 - 5.2.5. O Subsistema Pessoal, 97
 - 5.2.6. O Subsistema Técnico, 100
 - 5.2.7. O Subsistema Ambiente, 101
 - 5.2.8. Descrição Geral das Atividades, 104
 - 5.2.8.1. Área Administrativa, 105
 - 5.2.8.2. Área Operacional, 105
 - 5.2.9. Diagnóstico da Situação de Trabalho, 107
 - 5.2.9.1. Área Operacional, 107
 - 5.2.9.1.1. Organização do Trabalho, 107
 - 5.2.9.1.2. Condições de Trabalho, 108
 - 5.2.9.2. Área Administrativa, 109
 - 5.2.9.2.1. Organização do Trabalho, 109
 - 5.2.9.2.2. Condições de Trabalho, 110
 - 5.2.10. Recomendações, 110
 - 5.2.10.1. Recomendações à Área Operacional, 110
 - 5.2.10.2. Recomendações à Área Administrativa, 112
 - 5.2.10.3. Recomendações Gerais, 112
 - 5.3. Aspectos Psicoculturais e Psicossociais dos Trabalhadores, 114
- 6. Modelo de Intervenção no Projeto Organizacional, 123
 - 6.1. Considerações Gerais, 123
 - 6.2. Proposição de um Modelo de Intervenção no Projeto Organizacional, 125
 - 6.1.1. O Modelo Contingencial Homem-Organização, 126

Conclusões e Recomendações Finais, 133

Bibliografia

Anexo: Questionário Estruturado Aplicado na Primeira Fase da Análise Macroergonômica na Empresa X

Lista dos Quadros

Capítulo IV. Auto-Estima

Quadro 4.1: Características gerais da personalidade – Aspectos comportamentais dos indivíduos, de acordo com a Auto-Estima, 72

Capítulo V. A Análise Ergonômica, Auto-Estima e Satisfação

Quadro 5.1: Resultado da pesquisa qualitativa relativa à análise macroergonômica – Principais problemas relacionados às atividades dos trabalhadores da Empresa X, 92

Quadro 5.2: Resultado percentual do questionamento segundo a percepção do entrevistado quanto às atividades motoras dos trabalhadores da Empresa X, 106

Quadro 5.3: Aspectos psicossociais dos trabalhadores da Empresa X – Área operacional, 121

Quadro 5.4: Perfil do sentimento dos recursos humanos da Empresa X – Área operacional, 121

Quadro 5.5: Aspectos psicossociais dos trabalhadores da Empresa X – Área administrativa, 122

Quadro 5.6: Perfil do sentimento dos recursos humanos da Empresa X – Área administrativa, 122

Capítulo VI. Modelo de Intervenção no Projeto Organizacional

Quadro 6.1: Características das estruturas organizacionais mecânicas e orgânicas, 129

Lista das Figuras

Capítulo I. Principais Abordagens da Teoria Geral da Administração

Figura 1.1: Níveis hierárquicos da organização e as necessárias habilidades administrativas, 20

Figura 1.2: Iceberg organizacional, 21

Capítulo II. Macroergonomia: Do Enfoque Sociotécnico à Abordagem Contingencial

Figura 2.1: Representação esquemática dos principais elementos envolvidos com a macroergonomia, 47

Figura 2.2: A análise organizacional da macroergonomia sob o ponto de vista de Souza, 48

Figura 2.3: Esquema geral da metodologia da Análise Ergonômica do Trabalho, 49

Capítulo III. Motivação e Satisfação

Figura 3.1: Hierarquia das necessidades – teoria da motivação de Maslow, 58

Figura 3.2: Comparação entre as teorias da motivação de Maslow e Alderfer, 59

Figura 3.3: Teoria da motivação de Herzberg, 60

Capítulo IV. Auto-Estima

Figura 4.1: Os caminhos dos sinais sinápticos diante de um sinal sensorial (visão), segundo LeDoux, 75

Figura 4.2: Relação entre ansiedade e desempenho, 87

Capítulo V. A Análise Ergonômica, Auto-Estima e Satisfação

Figura 5.1: Elementos analisados na análise macroergonômica da "Empresa X", 92

Figura 5.2: Organograma da "Empresa X", 94

Figura 5.3: Abordagens da Análise Ergonômica do Trabalho, 114

Figura 5.4: As principais fontes de pressão sobre o subsistema social numa organização e Principal consequência no caso de incompatibilidade da estrutura organizacional, 115

Figura 5.5: Síntese conceitual de auto-estima, 116

Figura 5.6: Avaliação dos aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores na "Empresa X": Resultado da pesquisa qualitativa com base na auto-estima dos indivíduos, 117

Figura 5.7: Aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores em confronto com as principais características estruturais da "Empresa X" - Área Operacional, 118

Figura 5.8: Aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores em confronto com as principais características estruturais da "Empresa X" - Área Administrativa, 119

Capítulo VI. Modelo de Intervenção no Projeto Organizacional

Figura 6.1: Principais relações dos elementos que compõem uma organização, 126

Figura 6.2: Modelo Contingencial Homem-Organização, 131

RESUMO

O tema da presente dissertação está voltado à consideração dos elementos comportamentais dos indivíduos em uma análise macroergonômica de organizações, em especial quanto aos aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores. Para tanto, parte-se da hipótese de ser relevante os seus ambientes mediatos e imediatos dos trabalhadores, não se restringindo apenas às relações laborais, ambientes estes que são de suma importância na formação de suas personalidades, as quais influem diretamente nas atividades laborais. Estes ambientes são avaliados de modo indireto, qualitativamente e a partir da percepção dos trabalhadores com relação aos sentimentos de suas próprias personalidades. A variável escolhida para tal avaliação é a auto-estima, a qual mostra ser capaz de revelar a tendência de conduta dos indivíduos que influem diretamente no comportamento organizacional.

Em um plano posterior, a partir da constatação de ser a auto-estima uma variável capaz de indicar as tendências de conduta dos trabalhadores em uma organização e influir nas relações laborais, tem-se a proposição de um modelo de intervenção organizacional. Este modelo baseia-se na confrontação entre a auto-estima dos trabalhadores de uma organização e os estilos gerenciais desta última, em geral resultantes da estrutura organizacional que advém das diversas teorias da administração. Deste modo, o modelo denominado de Homem-Organização torna-se uma ferramenta nas análises macroergonômicas e em possíveis intervenções organizacionais, visando a eficácia e eficiência destas e dos seus trabalhadores.

Palavras-Chaves: Macroergonomia, Organização, Psicocultural, Psicossocial.

ABSTRACT

This dissertation's theme considers self behavior elements over organizations macroergonomic analyze, specially concerning the worker's psyche-cultural and psyche-social aspects. Thus, this author takes for granted the relevance of worker's ambient beyond laboral relations. These ambients are very important to workers personality formation, and to its influence over labor activities. The ambients are indirectly evaluated through a qualitative questionnaire and it considers the worker's perception related to the sentiments about their personalities. The variable chosen is the self-esteem, and this variable shows oneselves capability to reveal individuals conduct tendencies, that influences inside organizational behavior.

In the posterior plain, thus to highlight that, the self-esteem is a variable capable to indicate the worker's conduce tendency at the organization, and that, this variable influences labor relations, this author presents a proposition of an organizational intervention model. This model compares worker's self-esteem against to organizational and management stiles, that results from the organizational structure studied on administration theories. The model is denominated the *Man-Organization Contingency* and it rends as a tool for organizations macroergonomics analyzes and for organizations possible interventions to vise workers and organizations efficacy and efficiency.

Key-Words: Macroergonomic, Organization, Psyche-cultural, Psyche-social.

INTRODUÇÃO

O tema da presente dissertação é voltado a considerar a importância dos ambientes mediatos e imediatos dos trabalhadores numa análise macroergonômica, não apenas aqueles restritos às atividades laborais, mas outros que interferem na conduta diária dos indivíduos e preponderantes às suas personalidades. Deste modo, poder-se-á realizar intervenções em projetos organizacionais de acordo com as características dos indivíduos e, assim, na busca de oferecer maior satisfação a estes e as organizações poderem gozar dos benefícios inerentes de terem os seus trabalhadores mais tendentes à motivação.

A idéia inicial que originou na pesquisa do mestrando e, assim, no resultado da presente dissertação, deveu-se ao interesse às técnicas de controle higiênico-sanitário nas indústrias de alimentos, ou seja, na aplicação de tecnologia sanitária às atividades de processamento e local de trabalho, bem como à de pessoal. Em virtude de perceber-se que estas tecnologias apresentam pequena variabilidade em indústrias similares, mesmo que de mesmo porte, porém com resultados diferentes, sentiu-se a necessidade de evoluir para um estudo mais amplo e que envolvesse mais do que a simples aplicação de tecnologia sanitária. Deste modo, num primeiro estágio, o estudo evoluiu à pesquisa do controle industrial.

Em um conceito pessoal deste autor, o *controle industrial* é um conjunto de atividades que visa o reconhecimento, a avaliação e o domínio dos fatores e das condições ambientais que possam ser prejudiciais à eficácia e à eficiência da indústria e dos indivíduos. Entenda-se nestes dois últimos aspectos que eficácia diz respeito ao *pleno atendimento aos objetivos* e eficiência refere-se à *melhor utilização possível dos recursos* (Paladini, 1985).

Na atualidade, quando empresas buscam a otimização do seu funcionamento por meio de sistemas, intuitivamente, existe o consenso de que este controle é um dos suportes básicos para atingir tal objetivo. Para ter-se uma idéia, por exemplo, a implantação de sistemas de qualidade requer padrões de organização, higiene e limpeza (*housekeeping*) e o *controle industrial* contempla aspectos gerais a todos estes elementos. Relevante salientar que, em razão da existência de exigências dos

mercados globalizados e legislações cada vez mais rigorosas neste sentido, a prática do *controle industrial* não tem somente a responsabilidade e compromisso para com o funcionamento interno das indústrias, ainda que isto venha ser prioritário num primeiro momento. Também o tem em suas relações com meio externo, incluindo-se meio ambiente e envolvendo os consumidores e mesmo as pessoas com que não se mantenham relações diretas. Logo, quando devidamente empregado, o *controle industrial* é de extrema importância não somente no domínio dos fatores e condições ambientais desfavoráveis à eficiência e à eficácia de empresas e indivíduos. Também o é como suporte primário e essencial à aplicação de sistemas de otimização das indústrias, dos quais passa a fazer parte para o sucesso e a manutenção destes, bem como à boa imagem das empresas junto ao mercado.

Em algumas indústrias, o *controle industrial* necessita ter um caráter ainda mais amplo, pois deve dispensar particular atenção aos seus processos de maneira a prevenir quaisquer problemas. Nas indústrias de alimentos, por exemplo, as ações voltam-se também contra as possíveis contaminações de ordem biológica, química e física de seus produtos, desde a origem das matérias-primas até que os produtos cheguem aos consumidores, exigindo-se técnicas de controle mais acuradas e maior conscientização e colaboração do pessoal envolvido diretamente nos processos produtivos. Nestes casos, tal controle não deve estar voltado somente para estabelecer as condições de satisfazer as exigências legais, mas sim, o que é mais importante, assegurar a fixação e manutenção da qualidade sanitária das matérias-primas, produtos finais e da indústria sob todos os aspectos. Tal abordagem é, em uma ótica diferenciada e voltada às características produtivas e dos produtos, também considerada em indústrias de outros ramos, porém, adequada às suas características e especificidades. Isto significa dizer que o controle deve ser objeto de estudo, análise e aplicação para qualquer indústria em funcionamento. Tal estudo deve ser feito, necessariamente, ainda na elaboração de um projeto de uma unidade industrial, da escolha do local aos detalhes construtivos e definição dos processos e respectivas maquinários, equipamentos e utensílios, nos processos produtivos etc., inclusive, avançando além das fronteiras da empresa.

O eficiente controle industrial não se resume tão somente no instituir normas e procedimentos de trabalho e a aplicar os preceitos básicos do que denomina-se de *housekeeping*. Em verdade, este controle é muito mais abrangente e necessita da ampla conscientização, participação e cooperação de todos os níveis operacionais para que os seus objetivos sejam atingidos. A base para o Controle Industrial é, sem dúvida, a aplicação das técnicas pertinentes a este escopo, sendo que o principal obstáculo a ser superado, em princípio, é o desconhecimento do seu significado e *quando, como e porque* suas técnicas são aplicadas. À indústria, primeiramente, parte-se da básica premissa de uma simples aplicação das práticas de higiene e organização no ambiente industrial, em casos específicos também abrangendo técnicas sanitárias de pessoal, de processamento e do local de trabalho. Em segundo lugar, é aplicado quando se identifica e avalia os fatores e as condições ambientais que possam ser prejudiciais à eficácia e à eficiência da empresa e dos indivíduos. E, finalmente, o controle deve ser aplicado e desenvolvido para que os

objetivos da indústria e dos trabalhadores sejam levados a termo via métodos condicionados às características e especificidades das indústrias em atividade e dos atores dos processos destas.

Para que o controle venha a ser efetivado é necessário não apenas a intenção ou a aplicação de técnicas desordenadamente e sem qualquer critério, o que poderia levar a empresa ao caos, ou mesmo se aplicadas com critérios acabam por serem dissociadas e de efeito duvidoso à eficiência e eficácia industrial. É necessário sim, desenvolver uma política orientada e voltada às necessidades das indústrias, com objetivos bem definidos quanto à aplicação destas técnicas. E instituir uma política de controle em uma indústria de um modo genérico parece não ser tarefa fácil, em razão das características e especificidades de cada tipo de indústria.

Logo, em virtude de sua abrangência conceitual do *controle industrial* e exigências legais, requisitos de mercado e da dificuldade de modelar-se uma política genérica, é de máxima importância voltar-se ao desenvolvimento de um *Programa de Controle Industrial*. Este programa deve abranger aspectos relacionados com pessoal, processos, ambiente de trabalho, meio ambiente e mercado, assim não se limitando apenas às atividades e operações no interno das indústrias. Consideração de importância que deve-se fazer além das fronteiras da indústria é sobre qual a influência (e possíveis implicações) que existe dos seus produtos na relação produto-mercado, avaliando-a e, caso necessário, agindo para controlar os devidos fatores, para que o este binômio esteja satisfeito e que a eficiência e a eficácia de empresa e indivíduos sejam preservadas. Este último aspecto é um dos elementos vitais para as indústrias, principalmente àquelas que lidam com produtos perecíveis, como a alimentar. Tal questão, em particular, tem sido uma das mais abordadas e de maior interesse em áreas tais como qualidade e produtividade, administração e marketing, obtendo-se metodologias e modelos de avaliação dos mais diversos, tornando a tarefa de ajustamento das empresas ao mercado um tanto menos penosa.

Entretanto, as indústrias têm, conforme já referenciado, cada uma, suas especificidades e características próprias que, de certa maneira e em uma ótica reducionista, independem do mercado. Se houver o conhecimento de como a empresa é estruturada, organizacional e tecnologicamente, um *Programa de Controle Industrial* deixa de ser uma tarefa hercúlea. Sob este aspecto, ao contrário do que se poderia imaginar, basta que os conceitos, as tecnologias, as exigências legais e os requisitos de mercado pertinentes sejam devidamente orientados e priorizados às reais necessidades e objetivos da indústria. Isto sem ater-se a fatores de importância menor e que dispersam a atenção daquilo que a indústria necessita – o maior problema existente diz respeito é a ação dissociada. Por exemplo, as tecnologias relativas à higiene industrial, isto é, as atividades que permitem o reconhecimento, a avaliação e o controle dos fatores e condições ambientais que possam ser prejudiciais à saúde e à eficiência dos processos e dos indivíduos que com estes tenham qualquer relação, direta ou indiretamente, são bem conhecidas e de aplicação obrigatória pelas indústrias, quando não legal, pelo menos moral, e não podem ser usadas de maneira indiscriminada. Caso contrário, ao invés de serem

suportes, as tecnologias seriam tomadas como o próprio ao processo produtivo e, em conseqüência, não ser possível atingir-se os objetivos de produtividade.

Percebe-se que o controle industrial, em qualquer ramo, é passível de ser realizado de maneira mais congruente aos objetivos organizacionais e, em teoria, facilmente atingível e tangível, desde que a gestão dos instrumentos cabíveis seja levada a efeito. Mas o que na realidade transforma-se em tarefa de dificuldade enorme é o desconhecimento incabível ou o não efetivo cumprimento das regras básicas de processos na própria indústria, em todos os níveis operacionais, mesmo que o corpo administrativo tenham-nas disponíveis e em conhecimento potencial. Poder-se-ia pensar, neste ponto, que a ignorância das tecnologias e as exigências legais pertinentes seria resultado da burocracia, interna e/ou externa, bem como da política e objetivos organizacionais. Contudo, isto é somente uma verdade relativa, tendo-se em vista que, se avaliarmos duas indústrias num mesmo setor de atividade, com mesma tecnologia produtiva, tamanhos equivalentes e políticas e práticas de gestão semelhantes, poder-se-á notar que as diferenças são quase sempre enormes em termos de controle. E tal diferenciação é refletida na produtividade, na qualidade de produtos e serviços, no número de acidentes de trabalho e doenças profissionais, no absenteísmo, na rotatividade etc.

Deve atentar que o controle industrial não se restringe ao *modus operandi* desejável sob o ponto de vista técnico e tendo como base as práticas tecnológicas e tecnologias existentes. Inúmeros são os fatores que influenciam no funcionamento de processos de produção e atingir a eficiência e a eficácia destes, de maneira sinérgica para com o todo de uma empresa, depende de todos os elementos que compõem o sistema produtivo. Fixar atenção apenas em constituintes localizados sem a consideração da interdependência das partes que formam a globalidade ou imaginar que basta atuar no funcionamento global sem haver preocupação com os efeitos locais é, no mínimo, ignorância ou pelo menos negligência do que venha a ser e como efetivamente opera um sistema. Na teoria sistêmica considera-se haver um entrelaçamento e o efeito sinérgico entre as partes, de modo não ser possível ficar restrito à visão reducionista de causa-e-efeito das partes para o entendimento do todo. Não é possível considerar, por exemplo, uma tecnologia específica sem focalizar os aspectos operacionais e a qualificação da mão-de-obra disponível, as características psicossociais desta mão-de-obra, a organização do trabalho, a estrutura organizacional e assim por diante. Todos os elementos constituintes da organização são, de uma maneira ou outra, interligados em uma invisível rede operacional, uns influenciando nos outros e contribuindo positiva ou negativamente para o todo. Na realidade, existe a interdependência entre todos os elementos que constituem uma organização, ainda que, vez ou outra, seja possível caracterizá-los de um modo que pressuponha uma relativa independência. O fato de existir a interdependência não permite mais pensar-se numa organização de maneira determinística, mas sim de forma probabilística, tendo em vista que a tomada de uma ação qualquer não determina necessariamente a exata previsibilidade dos seus efeitos. Deve-se ressaltar que esta última asserção está somente considerando a organização como sistema fechado. Se levar-se em conta que toda organização é efetivamente um sistema aberto em que há uma constante troca de entradas com o

ambiente externo, vê-se que as interdependências dos seus elementos constituintes não se dá somente entre estes, mas também com os componentes exteriores que tenham relação direta ou indireta. Isto significa que a invisível rede operacional se estende além fronteiras de uma organização e, deste modo, necessário torna-se considerá-la desta forma se o propósito é a abrangência.

Portanto, o controle industrial é por demais abrangente e envolve inúmeros elementos internos e externos à organização. Visto que este controle deva refletir o efetivo funcionamento sistêmico da empresa, incluindo todos os aspectos que interfiram diretamente na eficiência e eficácia dos processos, ao menos os de maior probabilidade, pode-se supor das dificuldades de elaborar-se um *Programa de Controle Industrial* que efetivamente atinja seus propósitos conceituais. E, neste ponto, considera-se haver a necessidade de conhecimento do que venha a ser realmente uma organização, daí a importância de conhecer-se as principais teorias da administração, bem como da ampla conscientização, participação e cooperação de todos para que os objetivos de eficiência e eficácia organizacional e dos próprios indivíduos sejam atingidos pelas organizações. Este último aspecto, em particular, é destacado com muita firmeza por muitos pesquisadores e gerentes e, sem dúvida, é o que tem merecido especial destaque no saber-se “porque” as pessoas e as organizações possam ou não funcionar sem incidentes, principalmente na presença das contingências ambientais. Relata-se, em geral, que o funcionamento está relacionado com os recursos humanos, mais precisamente com o seu efetivo envolvimento nas questões organizacionais. Sem o efetivo envolvimento dos pessoas nas questões organizacionais, a implantação de um *Programa de Controle Industrial* torna-se tarefa difícil, para não dizer-se impossível. E é por isto que procura-se respostas para vários questionamentos, um tanto embaraçantes com relação à conscientização e colaboração dos indivíduos, uma vez que estes são os verdadeiros motores propulsores das organizações: Como motivar os trabalhadores? Como é que os indivíduos tomam decisões? Quando é que os grupos tomam melhores decisões que os indivíduos? Como poderia ser estruturada uma organização para melhorar sua eficiência e eficácia? Definir postos de trabalho é uma questão importante? Como é que se pode fazer para uma mudança de postura das pessoas e organizações?

Assim, parte-se da premissa que o ser humano nas organizações é peça fundamental em todas as atividades, em especial ao controle industrial, seja no piso de fábrica, seja nos cargos de chefia e gerenciamento. Vários conceitos importantes das ciências do comportamento são apresentados para explicar as atitudes dos indivíduos e dos grupos no seio das empresas, procurando-se entender como o gerenciamento possa influenciar nos comportamentos. Nestes termos, tem uma enorme importância para responder intrigantes questões como as acima formuladas, a psicologia comportamental. Porém, até mesmo pela experiência e citações da literatura, por exemplo, Hellriegel, Slocum e Woodman (1993:5), não é de se esperar respostas fáceis e soluções simples e milagrosas. Isto porque existem dois aspectos a considerar-se: (1) em geral, as abordagens que são realizadas em termos de análise das organizações mostram uma dissociação entre estrutura organizacional e indivíduos, como se estes fossem apenas consequência; e (2) a personalidade de

cada indivíduo é única e exclusiva e o comportamento profissional das pessoas e dos grupos tem relação com inúmeros fatores interdependentes, internos e externos às organizações: intrapessoais, interpessoais, intragrupos, intergrupos, indivíduos e tecnologias, indivíduos e estrutura organizacional, indivíduos e meio ambiente etc. Não quer-se afirmar, ante a estas duas asserções que as teorias comportamentais não considerem os indivíduos em relação à organização. Pelo, contrário, existe tal consideração, mas a ótica adotada tende ao simples reducionismo, nem sempre considerando as contingências mediatas e imediatas das pessoas.

As tentativas organizacionais de introduzir-se modelos de participação dos trabalhadores nas questões de decisão como alternativas ao tecnoburocraticismo (redução vertical dos níveis hierárquicos, criação de unidades de coordenação horizontais, reagrupamento de cargos, funções e pessoas para o desenvolvimento de produtos e projetos em grupos-tarefa etc.), todas visando eliminar ou reduzir as tensões das interfaces a que o homem está associado, não têm se sustentado de maneira contundente em muitas organizações, em prejuízo de programas como o de controle industrial e outros. As explicações que se tem procurado dar para este fato passam necessariamente pela classe trabalhadora, em geral, acusando-na de inefável despreparo ou de não aceitar ou confundir os conceitos de solidariedade, causando ineficiência e desorganização dos sistemas. Contudo, os conflitos gerados no seio das organizações, em especial aqueles referentes ao controle industrial, não são derivados somente desta idéia, uma vez que os fatores motivacionais exercem grande influência à participação dos trabalhadores. Um aspecto social que precisa ser entendido para desmitificar a idéia que rodeiam a passividade dos trabalhadores na participação é que, hoje, na medida em que as sociedades se tornam mais abertas, o poder em todos os sentidos passa a ser questionado, as pessoas ficam mais reivindicativas e a participação nas decisões é vista como um direito, tanto pelos cidadãos como pelos membros que constituem uma organização. Hoje, mais que nunca, o trabalhador procura adaptar-se aos novos tempos, tem consciência (ou a noção) de que precisa tornar-se mais flexível, ágil, com habilidades diversificadas e assumir uma postura de colaboração, pois o mundo exige mudanças aceleradas e uma posição passiva pode deixá-lo fora do mercado de trabalho. Portanto, acusar a classe trabalhadora de inepta ou moralmente desclassificada para as questões organizacionais é, no mínimo, uma atitude de tentativa de manutenção do poder tecnoburocrático por parte de chefias e gerências, visto que o problema da não efetiva participação dos trabalhadores tem raízes mais profundas, não devidamente considerado e estudado quando da análise de ações e projetos tecnológicos e organizacionais. Neste sentido, Gutierrez (1992:66) ressalta que tentativas alternativas ao modelo tecnoburocrático de autogestão e cooperativismo fundadas em solidariedade e submissão da classe trabalhadora têm uma componente de reação, havendo-se uma confusão conceitual e, em conseqüência, advindo uma ineficiência e a desorganização. Ainda, Freitas (1994: 13) enfatiza que à medida que as sociedades se tornam mais abertas, o poder passa também a ser mais questionado e, assim, *as organizações modernas já não podem mais lidar com os seus conflitos usando apenas o rigor da autoridade.*

A ergonomia é uma ciência multidisciplinar que visa, em última instância, *adaptar o trabalho ao homem*. Nestes termos, ainda que tenha havido uma histórica resistência de muitos setores da sociedade, a ergonomia tem obtido significativos avanços e o reconhecimento por parte de profissionais de todas as áreas e inclusive sendo objeto de demanda legal. Uma vez que, conforme citado anteriormente, o controle industrial deve ser aplicado e desenvolvido para que os objetivos da indústria e dos trabalhadores sejam levados a termo via métodos condicionados às características e especificidade das indústrias em atividade e dos atores dos processos destas, a ergonomia assume importante papel, visto que a sua prática favorece o aperfeiçoamento do binômio homem-máquina. Contudo, esta postura é muito limitada, incompatível com uma efetiva *adequação do trabalho ao homem* quando pensamos que o trabalho não se restringe somente ao caráter operativo localizado, mas envolve uma gama de fatores interdependentes, internos e externos às organizações. Neste aspecto, a macroergonomia assume relevante papel, tendo-se em vista que a análise das interfaces a que o homem está associado, direta ou indiretamente, é uma de suas maiores preocupações no projeto organizacional e gerenciamento das organizações, portanto, envolvendo questões com relação à efetiva conscientização e colaboração dos indivíduos num nível mais amplo que o restrito enfoque localizado do posto de trabalho. E, pelas suas características, este ramo da ergonomia tem condições de apresentar elementos favoráveis à condução de compreensão de questões relativas ao efetivo envolvimento dos trabalhadores em problemas organizacionais e para este aspecto se dirige a dissertação, uma vez que programas como o controle industrial dele depende.

Em suas análises organizacionais, a macroergonomia pode ser criticada pelo fato de que pouco tem realizado em termos de efetiva intervenção nas organizações em relação a projetos organizacionais e somente se restringindo às recomendações genéricas e discussões teóricas. Esta posição, embora contribuindo às melhorias nas organizações, não oferece uma maior contundência operacional. Souza (1994) faz uma análise crítica das abordagens adotadas pela macroergonomia, *top-down* e *bottom-up*, e detectou que estas estão dissociadas e necessitam, quando da análise organizacional, se complementarem. Em um nível mais amplo, estas abordagens sofrem uma espécie de fusão, de maneira a considerarem as contingências que influenciam tanto indivíduos como as próprias organizações. O grande problema quanto à esta postura é o da existência de uma dissonância conceitual e prática entre as análises, haja vista que cada qual tem pontos de vistas diferenciados, ainda que estes procurem os mesmos objetivos. O principal motivo da não convergência das abordagens *top-down* e *bottom-up* para a efetiva intervenção organizacional é o da inexistência de um elemento integrador entre ambas metodologias. Mas como a macroergonomia deve também procurar a *adaptação do trabalho ao homem*, é de supor-se que este elemento integrador seja este último elemento na figura do próprio trabalhador. Aliás, esta é a tendência natural da própria metodologia e, sob este aspecto, a macroergonomia tem criado condições de oferecer aos indivíduos uma maior satisfação no trabalho a partir de uma análise organizacional em que haja as abordagens *top-down* e *bottom-up* em conjunto.

Nas organizações, aceita-se plenamente que um indivíduo satisfeito é uma pessoa motivada, traduzindo-se em benefícios para trabalhador e empresas, à estas últimas refletindo em maiores produtividade e qualidade no trabalho. Porém, quando procura-se a maior satisfação no trabalho, as organizações normalmente não têm dado uma maior ênfase à globalidade das inter-relações existentes na suas próprias estruturas, principalmente quando deveriam responder as seis famosas questões que rodeiam as mentes dos gerentes: “O que?”, “Como?”, “Onde?”, “Quando?”, “Por que?” e “Quem?”. O problema talvez resida exatamente em querer responder tais questões pela ordem como se apresenta, quando deveria ser ao contrário. Uma vez que o objeto de demanda é o homem, necessariamente deve-se conhecer o “quem” e, a partir daí, as demais perguntas serão facilitadas. Conhecer o “quem” não significa limitar-se à sapiência das características da pessoa como trabalhador, como se houvesse a possibilidade de dissociar o trabalhador do indivíduo. Na realidade, trabalhador e indivíduo são uma única pessoa e a satisfação do trabalhador está intimamente associada à satisfação do indivíduo e, da mesma forma, a motivação.

Vemos hoje as organizações, no afã de sobrevivência e crescimento em termos de mercado, mais e mais mudando as suas estratégias. E, segundo Allaire e Firsiroti *apud* Kanter *et al.*, ((), 383), mudanças estratégicas podem razoável e facilmente causar impacto na estrutura organizacional e na alocação de recursos, mas tem ela uma maior dificuldade para influenciar culturas e indivíduos. Este último fato pode ser originado de diversas fontes causais, até mesmo em razão da ocorrência dos primeiros, visto que mudanças estratégicas de mercado quase sempre são acompanhadas de mudanças no interior das organizações. Emoção e racionalidade são elementos de mudanças e as pessoas precisam se envolver com a totalidade de suas existências – incluindo sensibilidade, sentimento e valores – ou as mudanças não serão aceitas, toleradas ou suportadas (Lippitt, Langseth e Mossop, 1985: 37). Portanto, a idéia de conhecer-se as pessoas que estão em uma organização quanto às suas principais características comportamentais pressupõe saber-se sobre a base comportamental da própria organização. Assim, torna-se mais fácil compreender os aspectos informais da organização em relação à formalidade e, em conseqüência, efetivar uma intervenção ergonômica no projeto organizacional de maneira mais adequada, visando tanto atender os objetivos das empresas como dos indivíduos no plano laborai. Entenda-se por projeto organizacional, neste trabalho, o planejamento estrutural dos meios que visam efetivamente realizar os objetivos das organizações, envolvendo os elementos sócio-técnicos destas e seus meios de controle.

Em uma avaliação mais criteriosa, nota-se que a macroergonomia tende a considerar este aspecto, mas suas abordagens *top-down* e *botton-up* deixam um vácuo entre indivíduo e organização, principalmente por não considerar as variáveis contingenciais relativas ao ambiente externo e ligadas aos trabalhadores, as quais, sem dúvida, norteiam o comportamento das pessoas, principalmente as mediatas e imediatas destes. Este é o ponto central desta dissertação, ou seja, tratando da avaliação da personalidade dos indivíduos a partir da variável auto-estima e este aspecto e suas conseqüências às organizações, num espectro mais global,

associando-a à estrutura organizacional, satisfação e motivação dos trabalhadores. Ressalte-se que o estudo realizado não se restringe ao ambiente de uma indústria de alimentos, tem caráter qualitativo e surgiu a partir de observações do autor, o qual procurou dar um enfoque qualitativo e levantar as principais problemáticas com relação aos visos práticos e teóricos, bem como apresentar uma modelação simplificada que considere indivíduos em relação ao projeto organizacional em termos de normas.

JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O saber-se do “porque” as pessoas possam ou não funcionar sem incidentes, principalmente na presença das contingências ambientais, é uma necessidade primária na atualidade. Sem o efetivo envolvimento das pessoas nas questões organizacionais, qualquer ação que vise o alcance de objetivos de uma organização é praticamente impossível. Nestes termos, já não mais cabe a ótica reducionista das análises organizacionais, principalmente quando existe dissociação entre indivíduos e organização. Não deve-se mais pensar em trabalhadores tão somente como uma consequência de projetos organizacionais. O comportamento profissional das pessoas e dos grupos tem relação com inúmeros fatores interdependentes, internos e externos às organizações e as tentativas organizacionais de introduzir-se modelos de participação dos trabalhadores nas questões de decisão como alternativas ao tecnoburocraticismo não têm se sustentado de maneira contundente, em prejuízo da eficiência e eficácia.

A macroergonomia tem relevante papel neste contexto, visto analisa as interfaces a que o homem está associado, direta ou indiretamente. Sua preocupação com projetos organizacionais envolve questões em um nível mais amplo que o restrito enfoque localizado do posto de trabalho. Para tal, esta área da ergonomia aceita plenamente que um indivíduo satisfeito é uma pessoa motivada, traduzindo-se em benefícios para trabalhador e empresas, à estas últimas refletindo em maiores produtividade e qualidade no trabalho.

Entretanto, a macroergonomia tem tido ação restrita às relações laborais, faltando-lhe um enfoque mais abrangente que trate das contingências ambientais que afetam diretamente os trabalhadores e, portanto, relativo às suas necessidades.

É neste ponto que a dissertação se justifica, ou seja, tratando da avaliação da personalidade dos indivíduos a partir da variável auto-estima e este aspecto e suas consequências às organizações, associando-a à estrutura organizacional, satisfação e motivação dos trabalhadores.

HIPÓTESES

A. Hipótese Geral

A personalidade dos trabalhadores quanto aos seus aspectos psicoculturais e psicossociais dos seus ambientes medlatos e imediatos, externos à empresa a que estão vinculados, têm influência no comportamento laboral dos indivíduos em uma organização e devem ser considerados, em análises macroergonômicas, como uma variável contingencial na intervenção de projetos organizacionais.

B. Hipótese de Trabalho

A avaliação dos aspectos da personalidade dos indivíduos, relacionados com a auto-estima, expõem a tendência de seus comportamentos em atividades laborais e para com a organização, podendo esta avaliação ser utilizada na modelação de intervenção em projetos organizacionais.

OBJETIVOS DOS TRABALHO

1. Objetivo Principal

O principal objetivo do trabalho é focar a correlação entre o comportamento organizacional e os elementos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores relacionados às contingências dos ambientes mediatos e imediatos externos, discutindo-se a sua consideração em análises macroergonômicas.

2. Objetivo Secundário

O objetivo secundário é discutir a proposição de uma modelo de intervenção ergonômica no projeto organizacional, tendo-se por base as variáveis motivação e satisfação e a auto-estima dos indivíduos, de modo que se possa considerar, a partir da análise, os sistemas organizacionais derivados das principais abordagens da Teoria Geral da Administração.

RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A Ergonomia é uma ciência multidisciplinar que ousa adentrar em vários ramos da ciência com o objetivo de oferecer, aos homens, o conforto físico e mental, bem como a melhor interação deles com o ambiente em que se encontrem, seja nas situações de trabalho, seja em seus domínios mais íntimos. Sob este aspecto, a Ergonomia tem estreita relação com a Engenharia de Produção, uma vez que esta última trata das questões organizacionais de planejamento, projeto, implantação e controle dos sistemas produtivos, visando a integração dos recursos humanos e tecnológicos com o seu ambiente.

A Ergonomia e a Engenharia de Produção são caracterizados por haverem limites não são bem definidos, mesmo dentro das organizações, ambas utilizando as ferramentas disponíveis que possam almejar seus objetivos.

A presente dissertação não se prende à simples análise ergonômica e vai além das fronteiras consideradas até então pela ergonomia, uma vez que busca reconhecer os aspectos psicossociais e psicoculturais dos trabalhadores e, posteriormente, confrontá-los com as ações organizacionais. Resulta, então, na proposição de um modelo de intervenção no projeto organizacional, sob a perspectiva de hipóteses ainda passíveis de comprovação futuras. Porém, busca também tanto os objetivos da Ergonomia como os da Engenharia da Produção, principalmente quanto à integração dos recursos humanos e tecnológicos, de modo mais preciso referido aos projetos organizacionais, e, assim o conforto mental dos indivíduos em seus ambientes laborais. Neste ponto é que reside a importância deste trabalho.

METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TRABALHO

A metodologia adotada nesta dissertação é descritiva, partindo de dados secundários, via pesquisa bibliográfica, e havendo necessidade de dados primários para complementação do estudo, dados estes que foram obtidos de pesquisa de campo. A empresa escolhida para a obtenção de dados primários é situada na região da Grande Florianópolis e sua área de atuação é a industrial e comercial. Após um contato preliminar e ser efetuado um levantamento das características gerais desta indústria, seguiu-se um estudo bibliográfico dos fundamentos organizacionais e a aplicação da Análise Ergonômica do Trabalho. A partir desta análise ergonômica, elaborou-se uma série de recomendações à empresa e, das observações resulta na proposição de um modelo de intervenção organizacional, de caráter genérico e englobando os aspectos psicossociais e psicoculturais dos indivíduos, de modo indireto. Mais explicitamente, adotou-se:

(1) uma abordagem teórica e discussões sobre os principais enfoques teóricos da literatura, voltando-os aos objetivos do presente trabalho.

Na *Parte I - Sistemas Organizacionais e Macroergonomia* são abordados os temas organizacionais relevantes à análise relacionada aos objetivos do trabalho.

No Capítulo I são apresentados as principais abordagens da Teoria Geral da Administração, sob uma forma sucinta, de modo a poder-se ter base para posterior posicionamento ao considerar a estrutura organizacional como fonte de pressão aos trabalhadores e passível de intervenção num projeto organizacional. A bibliografia utilizada para a consideração das principais abordagens da Teoria Geral da Administração baseia-se praticamente num único autor, isto em razão de haver somente a necessidade de apresentá-las de maneira sucinta, sem discussões filosóficas que se justifiquem. Além do mais, o autor considerado, é um dos mais utilizados no país pelas escolas de administração e é praticamente referência obrigatória em publicações e estudos referentes às organizações.

No Capítulo II discute-se o papel da macroergonomia sob a sua concepção teórica sócio técnica e diante da abordagem contingencial, visando a postura crítica em função da não consideração de elementos psicossociais e psicoculturais em suas avaliações organizacionais.

Na *Parte II – Aspectos Comportamentais Individuais* aborda-se temas relativos aos elementos da literatura que justifiquem uma discussão sobre a posição de efetiva participação dos trabalhadores nas questões organizacionais, sob a ótica do mestrando.

No Capítulo III é feita uma revisão bibliográfica das principais teorias sobre motivação e satisfação dos indivíduos, procurando-se encadear estes elementos em relação à efetiva participação dos trabalhadores em questões organizacionais. E, por fim, no Capítulo IV é apresentado um enfoque teórico sobre a auto-estima dos indivíduos, seguindo-se para discussões com o escopo relacionar esta variável com satisfação e motivação e, assim, procurando-se explicar e justificar a escolha da auto-estima como elemento de avaliação das características psicoculturais dos trabalhadores em análises macroergonômicas. Ressalte-se que o mestrando baseia-se, no estudo da auto-estima, num único autor e tal ocorre em razão de considerá-lo como de grande experiência e de consistência teórica.

- (2) um estudo de campo, observações do mestrando em relação à abordagem prática e aos pressupostos teóricos e, por fim, apresentação de um modelo teórica de intervenção em projetos organizacionais. Tal é representado, nesta dissertação, pela *Parte III – Análise Ergonômica e Pressupostos de Modelação*.

No Capítulo V são apresentados, em forma de síntese, a aplicação de uma análise ergonômica em uma empresa e as principais conclusões acerca dos elementos psicoculturais e psicossociais em relação à estrutura organizacional da empresa e em função dos elementos auto-estima, satisfação e motivação dos trabalhadores.

No Capítulo VI, o último da dissertação, em razão das observações do mestrando quanto às conclusões da análise ergonômica constante do Capítulo V, apresenta-se um modelo teórico de intervenção em projetos organizacionais.

- (3) Conclusões e Recomendações acerca do trabalho desenvolvido.

Assim, presente dissertação fica estruturada da seguinte forma:

Parte I – Sistemas Organizacionais e Macroergonomia

Na primeira parte da dissertação são apresentadas as bases teóricas dos sistemas organizacionais e da macroergonomia, estando dividida em dois capítulos:

1. *Capítulo I – Principais Abordagens da Teoria Geral da Administração* - Trata, em uma forma de síntese, das principais teorias da administração e tem por principal objetivo enforçar as principais características dos sistemas organizacionais;
2. *Capítulo II - Macroergonomia: Do Enfoque Sociotécnico à Abordagem Contingencial* - Apresenta uma breve discussão do papel da macroergonomia em análises organizacionais, fazendo considerações gerais e focalizando o ponto de vista de maior abrangência de variáveis mediatas e imediatas aos trabalhadores nessas análises.

Parte II – Aspectos Comportamentais Individuais

Nesta parte da dissertação, o enfoque volta-se para as bases teóricas que envolvem os aspectos comportamentais dos indivíduos e de interesse à dissertação, estando dividida em dois capítulos:

1. Capítulo III – *Motivação e Satisfação* - Apresenta as principais teorias da motivação abordadas na Teoria Comportamental e uma breve discussão sobre a relação entre satisfação e motivação.
2. Capítulo IV – *Auto-Estima* - Faz uma abordagem geral da auto-estima dos indivíduos, relacionando-a com os aspectos emocionais na formação da personalidade e possíveis implicações às organizações.

Parte III – Análise Ergonômica e Pressupostos de Modelação

Na última parte da dissertação procura-se relacionar os diversos enfoques teóricos tratados nas duas primeiras partes e, a partir de uma análise ergonômica do trabalho, em nível macro, tratar os aspectos comportamentais dos trabalhadores, de uma forma crítica e dirigida, visando a proposição de uma modelação com vistas à intervenção ergonômica em projetos organizacionais; igualmente como as duas primeiras etapas, está dividida em dois capítulos:

3. Capítulo V – *Análise Ergonômica, Auto-Estima e Satisfação* - Apresenta os resultados de análise macroergonômica em uma indústria da região da grande Florianópolis (SC) que, por razões éticas, é somente denominada de “Empresa X”, voltando-se os principais aspectos às hipóteses e objetivos do trabalho.
4. Capítulo VI – *Modelo de Intervenção no Projeto Organizacional* - A partir dos resultados da análise ergonômica tratada no Capítulo Anterior e de uma discussão das influências das principais variáveis que envolvem as relações de uma organização, apresenta-se um modelo de intervenção no projeto organizacional, um dos enfoques tratados na macroergonomia.

LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O foco de atenção desta dissertação é o de uma apreciação dos aspectos psicoculturais e psicossociais dos indivíduos em uma análise macroergonômica, não somente os relacionados com as atividades laborais numa organização. A atenção também adentra nos ambientes mediatos e imediatos dos indivíduos, uma vez que muitos trabalhadores portam para dentro das empresas a que estão vinculados os seus elementos culturais e sociais, os quais também são determinantes nas relações laborais informais e, portanto, também no comportamento organizacional.

A análise ergonômica realizada fundamenta-se no trabalho de Souza (1994) e as apreciações críticas formuladas são embasadas no trabalho deste autor, bem como em algumas teorias da psicologia e sistemas organizacionais e na observação prática do mestrando. A não consideração de recentes teorias, por exemplo, como a da expectância e da reestruturação de Giddens, é um fator relatado como limitação ao estudo desenvolvido nesta dissertação e que devem ser melhor avaliadas frente aos resultados obtidos.

Os resultados de uma aplicação da proposição de um modelo de intervenção no projeto organizacional, com base na avaliação da auto-estima, são ainda uma incógnita e necessitam ainda serem melhor apreciados, inclusive com maiores discussões teóricas, uma vez que vários dos pressupostos se fundamentam em pesquisas recentes de caráter qualitativo e muitas carentes de maior comprovação científica. Ressalte-se que o presente trabalho não se prende em discussões filosóficas de qualquer ordem, apenas apresentando um ponto de vista pessoal do autor e sob a ótica de análise qualitativa, portanto, limitado a uma única aplicação particular.

Parte I

**Sistemas Organizacionais
e Macroergonomia**

PRINCIPAIS ABORDAGENS DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Capítulo I

Uma organização pode ser definida como uma associação ou uma instituição composta de recursos humanos e não humanos com objetivos bem definidos, respondendo de modo sistemático às exigências de funcionalidade e eficiência. Para tanto, a sua existência pressupõe a necessidade da gestão de seus recursos e, para tal, aqueles que gerenciam devem possuir a adequada combinação das habilidades necessárias. De acordo com Chiavenato (1993:3-4), tais habilidades são de ordem técnica (conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos destinados à realização de tarefas específicas), humana (capacidade e discernimento para lidar com as pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz) e conceitual (capacidade de compreensão e discernimento das complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização). Segundo este mesmo autor, quanto mais elevado o nível de um indivíduo na hierarquia organizacional, menor será a necessidade de habilidade técnica e maior a habilidade conceitual, mantendo-se a habilidade humana em níveis mais ou menos elevados em todos os patamares hierárquicos da organização, conforme pode-se observar pela figura 1.1.

Portanto, quando se refere à organização, necessariamente diz-se do homem, pois o ser humano está sempre envolvido nas suas atividades. E nem poderia ser diverso, uma vez que o ser humano é a essência das atividades inerentes de uma organização, interna e externamente, direta ou indiretamente. É evidente que a presença do homem é sempre existente e necessária às organizações, mesmo que estas estejam, em última instância, automatizadas. Sem ele, de nada valeria a técnica, a tecnologia, o conhecimento, as idéias e os objetivos. Não mais podemos pensar em organização dissociada do homem e vice-versa. De acordo com a Teoria

Estruturalista, ambos são elementos essenciais e complementares um do outro, à sobrevivência e, num plano mais elevado, à vivência, nas metas e objetivos, no início, meio e fim.

Hoje, mais do que nunca, as organizações deixam de ser uma ilha isolada no meio do oceano, ou seja, existem a partir do homem, pelo homem e para o homem. Aliás, nunca verdadeiramente deixaram de ser, nem mesmo quando a atividade laborai foi tratada pela “censurada” teoria da administração científica de Taylor¹, a qual apenas deu maior ênfase à tarefa como meio de racionalizar o trabalho operário e aumentar a eficiência da indústria, ou qualquer outra teoria administrativa. O que na realidade diferencia uma das outras é, segundo Chiavenato (1993:11), o enfoque entre uma das cinco variáveis entre tarefa, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia, todas visando que os indivíduos efetivamente “funcionem” e, em consequência, a própria organização.

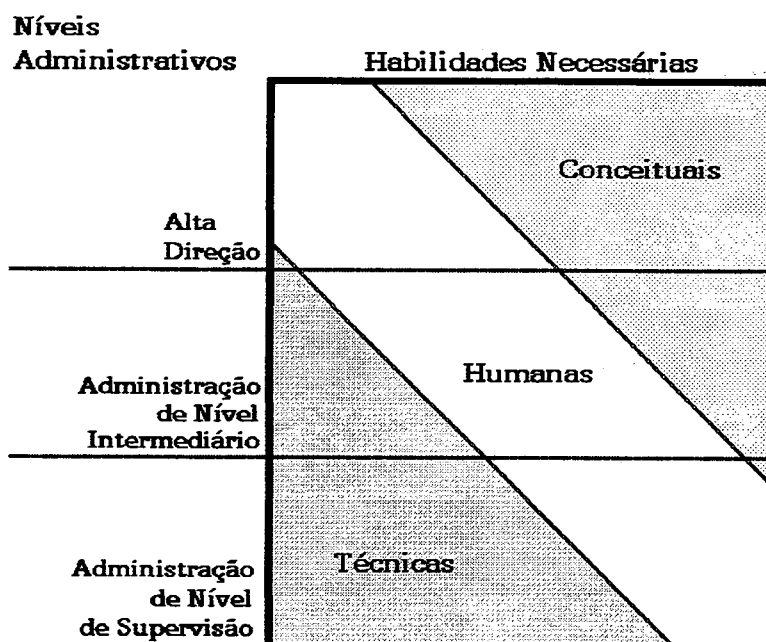


Figura 1.1. Níveis hierárquicos da organização e as necessárias habilidades administrativas.
Fonte: Chiavenato (1993:4), adaptação de.

Não cabe aqui discutir a maior ou menor valia das teorias administrativas, nem o contexto histórico que levaram-nas em consideração. Porém, deve-se considerar que as mesmas se fazem presente, em maior ou menor grau, nas organizações. Deste modo, torna-se necessário traçar o perfil básico de cada em relação ao tratamento que se dá aos trabalhadores, para o entendimento de como os *managers* delas se valem para fazer com que as pessoas realizem as tarefas, individualmente ou em grupo, o que pressupõe atitudes gerenciais que afetem o comportamento das pessoas nas organizações. Este é um ponto de imensa

¹ Frederick Winslow Taylor (1856-1915), engenheiro americano, fundador da Teoria da Administração Científica

relevância colocado por Hellriegel, Slocum e Woodman (1993:5-6), pois é a função de direção que detém a autoridade para responder por três sistemas, ou seja, os sistemas organizacional, de animação e de finalização. Pode-se dizer que a função de direção deve: a) organizar, ou seja, modelar uma estrutura no sentido de repartição de tarefas e responsabilidades, um esqueleto com as suas articulações; b) animar no significado de adotar um estilo de comando, os princípios de direção e de estímulo às pessoas; e c) finalizar, isto é, determinar os objetivos que os caminhos e os meios possam ser atendidos, ou, em outras palavras, planificar. E o mais difícil para os *managers* é imprimir e manter um moto diretivo que conduza os indivíduos aos processos produtivos desejáveis, de maneira a fazer que a organização funcione sem incidentes. Na atualidade, reconhece-se que isto somente torna-se viável se os aspectos comportamentais dos trabalhadores dentro da organização sejam revelados. Não existe dúvidas de que o estudo do comportamento organizacional forneça uma sistemática metodologia capaz de levar à compreensão de como os indivíduos se conduzem numa organização, de um modo ao mesmo tempo formal (aparente) e comportamental (secreto), conforme representado na figura 1.2.



Figura 1.2. Iceberg Organizacional. Fonte: Hellriegel, Slocum e Woodman (1993:5), adaptação de.

Porém, deve-se considerar que a tarefa de organizar, de modelar a estrutura de funcionamento da organização é mais complexa, pois depende de outros fatores, tais como: tecnologia, ambiente competitivo, legislação etc. Os *managers* eficazes se esforçam para encontrar as soluções para os problemas relacionados com o bom funcionamento das organizações, mas nem sempre se atêm às questões estruturais que influenciam no comportamento e na eficiência dos indivíduos. Baseando-se nisto, procura-se neste estudo e através de uma melhor análise apresentada nos capítulos seguintes, fazer-se um breve resumo das principais teorias do comportamento organizacional.

1.1. Teoria da Administração Científica

A Administração Científica teve como origem na publicação do livro *Shop Management*, em 1903, de autoria do engenheiro Frederick W. Taylor. Neste trabalho, este autor efetua uma atenta e paciente análise das tarefas de cada operário, estudando e decompondo os movimentos e processos, de maneira a poder aperfeiçoá-los e racionalizá-los. Deste modo, nesta primeira fase de seus estudos, Taylor procura reduzir os desperdícios da indústria e elevar os níveis da produtividade através da racionalização do trabalho, baseando-se no Estudo de Tempos e Movimentos (*motion-time study*).

Como resultado de uma segunda etapa de seus estudos, um novo livro de Taylor, *The Principles of Scientific Management*, de 1911, afirma que uma geral estruturação da empresa é essencial à racionalização do trabalho. Assim, Taylor idealiza um sistema de administração que, em síntese, possui os seguintes elementos de aplicação (Chiavenato, 1993:62):

- a. estudo de tempo e padrões de produção;
- b. supervisão funcional;
- c. padronização de ferramentas e instrumentos
- d. planejamento de tarefas e cargos;
- e. princípio de exceção;
- f. utilização da régua de cálculo e instrumentos para economizar tempo;
- g. fichas de instrução de serviço;
- h. idéia de tarefa associada a prêmios de produção pela sua execução eficiente;
- i. classificação dos produtos e do material utilizado na manufatura;
- j. delineamento da rotina de trabalho.

Dentre as possíveis conseqüências comportamentais das ações gerenciais voltadas à administração científica do trabalho esperadas por Taylor destacam-se a mudança de postura do trabalhador a partir de um sistema educativo baseado na especialização laboral do indivíduo e na intensificação do ritmo de trabalho em busca da eficiência. Ressalta-se, ainda, as perdas por ineficiência, bem como a criação de uma atmosfera íntima e cordial de cooperação a ser cultivada entre administração e trabalhadores, visando possibilitar a aplicação dos princípios de sua metodologia. Em contrapartida, em existindo uma identidade de interesses entre organização e empregados, a conseqüência direta seria a prosperidade de ambos, sendo que a empresa reduziria seus custos e os trabalhadores teriam mais altos salários (pagamento eqüitativo e prêmios por aumento de produção). Assim, todo o planejamento, a organização e o controle das tarefas passam a ser de incumbência de níveis hierárquicos mais elevados. Ao trabalhador caberia apenas a preocupação de executar suas tarefas de acordo com os princípios da *Organização Racional do Trabalho*, a saber (Chiavenato, 1993: 63-76):

- a. *análise do trabalho e estudo de tempos e movimentos*, visando observar como o trabalho pode ser melhor executado, de modo a
- b. delimitar os movimentos com base na anatomia e fisiologia humana, no arranjo material do local de trabalho e no desempenho de ferramentas e equipamentos,

evitando-se a fadiga, tida como um redutor da eficiência, por fatores não relacionados com a sua execução e, por isto, advém a

- c. *divisão das operações em tarefas e a restrição dos movimentos* apenas ao necessário à eficiência, de modo a tornar o *trabalho especializado (seleção e treinamento do pessoal mais apto) e distribuir o trabalho uniformemente* (evitar a falta ou o excesso), constante do
- d. *desenho de cargos e tarefas*, que se constitui no projeto que especifica o conteúdo das tarefas, os métodos de execução e as relações entre os cargos existentes, visando a *racionalização do trabalho e aumento da eficiência* dos trabalhadores, dos quais se espera a colaboração para o efetivo cumprimento do especificado (padrão de trabalho) e, para tal, os colaboradores receberiam
- e. *incentivos salariais e prêmios de produção* como fontes de estímulo e recompensa pelos seus esforços (maior produção = maior salário) e aumento de produtividade (eficiência = maior lucro), daí surgindo o
- f. conceito de "*homo economicus*", em função da concepção de que o homem é profundamente influenciado, em seu trabalho, por *recompensas salariais, econômicas e materiais*. Entretanto, Taylor e seus seguidores preconizam que a eficiência do trabalhador ocorre também, além da questão salarial e dos métodos de trabalho, em função de fatores intrínsecos das
- g. *condições ambientais de trabalho* (adequação de instrumentos, ferramentas e equipamentos produtivos, arranjo físico e máquinas e equipamentos, melhoria do ambiente físico quanto às variáveis ruído, iluminação e ventilação, projeto de instrumentos e equipamentos especiais que vislumbrem a eliminação ou, pelo menos, a redução de desnecessários movimentos), fatores estes que possam garantir o bem-estar físico e diminuam a fadiga dos indivíduos, então necessária faz-se a
- h. *padronização* de máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias-primas e componentes, métodos e fluxo produtivo, de modo a *reduzir a variabilidade e as exceções produtivas*, sendo todos os processos produtivos, incluindo-se treinamento e avaliação, devidamente controlados e orientados por uma
- i. *supervisão funcional*, uma para cada especialidade do trabalho, construindo-se, assim, uma autoridade parcial, dividida e zoneada, podendo o trabalhador estar subordinado por dois ou mais superiores.

Segundo Chiavenato (1993:78-79), *para Taylor, a gerência adquiriu novas atribuições e responsabilidades descritas pelos quatro princípios a seguir:*

1. *Princípio de Planejamento: substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento do método.*
2. *Princípio de Preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzir mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão de obra, prepara também as máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais.*

3. *Princípio de Controle: controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.*
4. *Princípio da Execução: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.*

Aos trabalhadores caberia, então, apenas a incumbência de cumprir as determinações as normas e planos seguidos, passivamente e sem a preocupação outra além de realizar as tarefas preestabelecidas e produzir, individualmente, o máximo possível para elevar os ganhos pessoais. A consequência desta conduta gerencial, em termos de comportamento das pessoas, individualmente ou em grupo, a despeito dos resultados possíveis, são plenamente previsíveis, uma vez que o trabalhador é ignorado como ser humano e social. Considera-o assim, apenas como uma mera engrenagem, uma extensão da cadeia produtiva, funcionando de modo cadenciado e mecânico. O trabalho individual sobrepõe o coletivo, motivado e ritmado pelo pagamento de benefícios em espécie por produção, criando-se fontes de tensão nos (e entre) trabalhadores por ignorar as variáveis psicológicas e sociais de todos na organização.

1.2. Teoria Clássica da Administração

A teoria clássica da administração principia a partir da publicação do livro *Administration Industrielle et Générale*, em 1916 de autoria de Fayol². Este autor procura expor os processos e os elementos básicos da administração e importantes conceitos da teoria da organização, partindo da premissa de que uma empresa é dividida em várias funções básicas, a saber: técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e administrativa. Esta última função é que verdadeiramente engloba os elementos básicos da administração (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) e encontráveis praticamente em qualquer parte da organização, com maior ênfase quanto mais elevado o nível hierárquico, sendo que as demais se distribuem nos diversos níveis de modo inverso. Em outras palavras, quanto mais alto é o nível hierárquico, tanto mais necessária é a habilidade administrativa e menor a habilidade das demais funções não administrativas – a habilidade técnica é mais necessária ao operário.

Em razão de seu trabalho, Fayol também oferece importante contribuição conceitual com a distinção entre *administração* e *organização*. A primeira passa a ser entendida como *um todo, um conjunto de processos entrosados e unificados, abrangendo aspectos que a organização por si só não envolveria, tais como previsão, comando e controle*. A segunda, por sua vez, *abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada*. Assim, o termo organização passa a ser usado com duas significações distintas: *como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos*, formal ou informalmente, e, em segundo plano, *como função*

² Henry Fayol (1841-1925), engenheiro de minas, nascido em Constantinopla, fundador da Teoria Clássica da Administração.

administrativa e parte do processo administrativo (como a previsão, o comando, a coordenação e o controle). (Chiavenato, 1993:107)

Ainda, a partir de uma coletânea de diversos autores de sua época, Fayol procura definir os *princípios gerais* da administração:

1. Divisão do Trabalho – especialização das tarefas e dos indivíduos é vista como essencial para o aumento da eficiência;
2. Autoridade e Responsabilidade – direito de dar ordens e esperar obediência, respondendo pelos próprios atos e os de outrens;
3. Disciplina – respeito pela ordem imposta ou consentida, em conveniência do funcionamento da organização;
4. Unidade de Comando – ordens derivadas de um único superior (princípio da autoridade única);
5. Unidade de Direção – planos para os grupos de atividades com os mesmos objetivos derivados de um mesmo comando;
6. Subordinação de Interesses Individuais e Interesses Gerais – os primeiros devem estar subordinados aos segundos, prevalecendo os interesses da organização;
7. Remuneração do Pessoal – deve ser justa e satisfatória, tanto para o pessoal quanto à organização;
8. Centralização – a autoridade deve estar concentrada no topo da hierarquia da organização, considerada como essencial e uma consequência natural do ato de organizar;
9. Cadeia Escalar – deve existir um princípio hierárquico, do mais elevado ao mais baixo, definindo-se os níveis de comando;
10. Ordem – cada pessoa ou coisa em seu devido lugar e tudo e todos com um devido lugar;
11. Eqüidade – senso de justiça em toda a organização;
12. Estabilidade e Duração (num cargo) do Pessoal – idéia de que tanto mais tempo um indivíduo permanece numa posição, maior será a sua eficiência;
13. Iniciativa – capacidade de antever um plano de ação e direcionar os esforços necessários para que se atinja o seu sucesso;
14. Espírito de Equipe – necessidade de harmonia e união entre os indivíduos e grupos, mantendo-se o espírito de equipe, para que estas se tornem as forças mestres da organização.

Deve-se ressaltar que nem todos os seguidores de Fayol aceitaram os cinco elementos da administração na sua forma proposta (previsão, organização, comando, coordenação e controle), porém as novas concepções são apenas um pouco diferenciadas na forma de apresentação, por exemplo, Lyndall F. Urwick, seguidor da Teoria Clássica, desdobra a previsão em três distintos (investigação, previsão e planejamento) para um melhor esclarecimento.

A maior crítica que se poderia fazer da Teoria Clássica que se iniciou da obra de Fayol, com relação ao comportamento das pessoas, individualmente ou em grupo, é praticamente a mesma que se faz da obra de Taylor, ou seja, a abordagem mecanicista, considerando que uma organização deva se comportar como uma máquina, em partes e em parcelamento de tarefas. Apesar de não ignorar os

problemas humanos nas organizações, Fayol faltou com um tratamento sistemático das relações, desconsiderando a existência de diferentes personalidades e grupos, assim como aos conflitos internos, em favor de um tratamento da organização do ponto de vista anatômico. Ainda, Chiavenato (1993:124) menciona que, *da mesma forma como ocorreu na Administração Científica, a Teoria Clássica trata a organização como se ela fosse um sistema fechado, composto de algumas poucas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns poucos aspectos que podem ser manipulados por meio de princípios gerais e universais de administração.* Sem dúvida, este aspecto conduz ao tratamento sistêmico, normativo e prescritivo das tarefas administrativas rotineiras, o que torna-se útil no gerenciamento, mas, de outro lado, esquece-se dos fatores externos que interferem de modo direto ou indireto nas atividades internas da organização e de seus membros.

1.3. Teoria das Relações Humanas

Em razão da tendência da aplicação de métodos científicos no trabalho, baseados na precisão, levando-o ao caráter desumano segundo alguns críticos da época, em oposição, surge a Teoria das Relações Humanas a partir das ciências sociais. As experiências de Mayo³ e colaboradores tratam da influência do ambiente físico na produtividade, desenvolvendo uma política de pessoal voltada ao bem-estar dos trabalhadores quanto a níveis salariais e condições de trabalho. As principais conclusões deste pesquisador são as seguintes:

- a. o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do indivíduo, mas sim da sua capacidade de integração social no grupo de trabalho – quanto maior é a integração do trabalhador no grupo a que pertence, tanto mais ele terá disposição em produzir;
- b. o comportamento de um indivíduo se apoia no grupo a que pertence e nas normas sociais deste último (condicionamento às normas e padrões sociais) e, assim, o trabalhador não age ou reage isoladamente como indivíduo, mas como membro de um grupo;
- c. em virtude da necessidade de aprovação e aceitação social dos indivíduos, salários e prêmios por produção assumem papel secundário na motivação do trabalhador à produtividade – ainda que simbólicas, as recompensas sociais e morais assumem papel decisivo na motivação e felicidade do trabalhador;
- d. paralelamente à organização formal, existe uma organização informal em que os grupos estabelecem regras de comportamento, objetivos, formas de recompensa ou sanções sociais, escala de valores sociais, crenças e expectativas, aceitas como imprescindíveis e óbvias e que determinam e conduzem o comportamento dos indivíduos frente as relações diárias. O comportamento de um indivíduo é influenciado, em muito, pelo meio ambiente e pelas atitudes e normas informais dos diversos grupos existentes numa organização;
- e. o conteúdo e a natureza do trabalho exerce enorme influência no moral dos indivíduos e grupos. Para o trabalhador, tarefas simples e repetitivas são monótonas e desgastantes, tornando enfadonho o trabalho. As atitudes do

³ George Elton Mayo (1889-1949), cientista social australiano.

indivíduo passam a ser negativas à sua própria eficiência e do grupo de trabalho, caracterizando-se a existência de elementos emocionais não previstos do comportamento.

As experiências de Mayo conduziram-no a defender os seguintes pontos de vista: (1) *o trabalho é uma atividade tipicamente grupal*; (2) *o operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social*; (3) *a tarefa básica da administração é formar uma elite capaz de compreender e de comunicar, dentro da lógica da classe trabalhadora e para o esclarecimento desta*; (4) *a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto”, de “ser reconhecida”, de receber a adequada comunicação* (o homem social em oposição ao “homo economicus”); (5) *a organização deve encontrar os meios para satisfazer as necessidades psicológicas e sociais dos trabalhadores, de modo a evitar os conflitos sociais que são considerados como germes da ineficiência e destruição da própria sociedade, bem como harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produção de bens e serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (satisfação dos trabalhadores para garantir o equilíbrio interno)* (Chiavenato, 1993: 150-155).

A Teoria das Relações Humanas, a partir das observações de Mayo e seguidores, prioriza aspectos psicossociais e informais, porém, limitando-se num circuito fechado, sem a consideração de outros fatores importantes, internos e externos, tais como tecnologia, mercado, relações políticas e financeiras etc. Além disto, esta teoria teve como principal crítica o fato de ser considerada como um meio demagógico e de manipulação dos trabalhadores, objetivando modificar o comportamento dos indivíduos em favor da organização e voltadas apenas às técnicas administrativas.

1.4. Teoria Burocrática

A Teoria Burocrática nasceu com a redescoberta do trabalho sociológico de Weber⁴ e se deveu, principalmente, em função da extrema fragilidade e parcialidade das teorias Clássica e das Relações Humanas e da necessidade de um modelo organizacional racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas. Sob este aspecto, inclui-se o comportamento dos integrantes das organizações, adaptável ao tamanho e a complexidade das empresas.

O termo burocracia é empregado, por Weber, no sentido positivo de eficiência por excelência, tornando-se essencial antecipar, nos mínimos detalhes, como a organização deve funcionar. Para tal, a burocracia tem as seguintes características (*in* Chiavenato, 1993: 419-426):

a. Caráter Legal de Normas e Regulamentos

A organização é regulada por normas e regulamentos escritos, constituindo-se em leis exaustivas que regem o funcionamento, devendo abranger todas as suas áreas, prever todas as ocorrências no seu interno e disciplinar de forma sistemática e unívoca as relações internas de forma coerente com seus objetivos.

⁴ Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão, criador da Sociologia da Burocracia.

b. Caráter Formal das Comunicações

As regras, decisões e ações administrativas da organização burocrática são formalizadas por escrito, de modo a tê-las comprovadas e documentadas.

c. Caráter Racional e Divisão do Trabalho

Na organização burocrática, todo indivíduo tem um cargo específico, funções específicas e específica esfera de competência e de responsabilidades, de modo a não interferir e prejudicar a outrens e nem os objetivos da organização.

d. Impessoalidade nas Relações

A organização burocrática tem na impessoalidade um meio de manter a sua continuidade ao longo dos tempos e, por isto, a sua gestão é caracterizada pela não consideração das pessoas enquanto pessoas, mas somente como ocupantes de cargos e funções.

e. Hierarquia de Autoridade.

Na organização burocrática, todos os cargos e funções são distribuídos em níveis hierárquicos com direitos e deveres devidamente definidos por regras limitadas e específicas, bem como poder determinado e limitado ao cargo.

f. Rotinas e Procedimentos Padronizados

Regras e normas técnicas é, na organização burocrática, um meio de fazer com que seu objetivo de máxima produtividade seja atingido não pelo o que o ocupante de um cargo quer fazer, mas pelo o que a própria organização impõe que ele faça, bem como uma maneira de avaliar o desempenho do indivíduo.

g. Competência Técnica e Meritória

A organização burocrática escolhe as pessoas, na ocupação dos cargos ou função, pelo mérito e pela competência técnica, evitando-se as preferências pessoais e critérios particulares e arbitrários; os critérios são universais e racionais, levando em consideração a competência.

h. Especialização da Administração.

Na organização burocrática, a sua administração é realizada por indivíduos especializados em gerenciamento, com a premissa básica que a gestão da organização seja feita por profissionais não proprietários do capital, daí derivando a denominação "burocrata".

i. Profissionalização dos Participantes

Cada funcionário de uma organização burocrática é um profissional porque (1) é um funcionário especializado nas atividades de seu cargo, (2) é um assalariado percebendo de acordo com o cargo que ocupa, (3) é ocupante de um cargo que torna-se sua principal atividade na organização, (4) é nomeado por um superior hierárquico em função de sua competência e capacidade, (5) o mandato do cargo é por tempo indefinido e indeterminado (não existe norma ou regra que estipule o tempo de permanência no cargo), (6) segue carreira dentro da organização, (7) não possui a propriedade dos meios de produção e administração, (8) passa a defender os interesses do seu cargo e da organização, (9) tem poder dentro da organização de acordo com as regras e normas preestipuladas.

j. Previsibilidade de Funcionamento.

Na organização burocrática, todos os seus membros comportam-se com as normas e regulamentos existentes, não considerando a informalidade das

relações e com prioridade da impessoalidade, a fim de atingir-se a máxima eficiência interna do sistema.

A racionalidade da organização burocrática é considerada, nos termos de Weber, no sentido de adequação dos meios aos fins, significando eficiência em que objetivos organizacionais sobrepõem os individuais (Gerth & Mills *apud* Chiavenato, 1993:428). Assim, quanto mais racional é a organização, tanto mais os indivíduos tornam-se meras engrenagens do sistema, sem qualquer consideração dos propósitos e significados dos comportamentos humanos. Surge, então, a racionalidade dita *funcional* (Mannheim *apud* Chiavenato, 1993:428), baseada no conhecimento científico e ditada por regras para dirigir o comportamento. Estas regras foram reconhecidas pelo próprio Weber como uma ameaça à liberdade individual, uma vez que, em busca da máxima eficiência, as organizações esperariam que as suas regras e normas fossem aceitas com renúncia expressa dos anseios pessoais dos seus funcionários e das pressões externas a estes e a ela própria. Esta conduta organizacional, típica de um sistema fechado e mecanicista, é a principal crítica de muitos autores à Teoria Burocrática, incompatível à eficiência, uma vez que não é adaptável às exigências dos clientes, externos e internos. *Não existe uma organização plenamente racional e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber e o indivíduo, em função das disfunções burocráticas, quando dela participa, faz com que toda previsibilidade de comportamento, que deveria ser a maior consequência da organização, escape ao modelo preestabelecido.* Entenda-se, aqui, por disfunções burocráticas as anomalias e imperfeições no funcionamento da burocracia: internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos, excesso de formalismo e de papelório, resistência à mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização como base do processo decisório, conformidade exagerada às rotinas e aos procedimentos, exibição de sinais de autoridade e dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público (Merton *apud* Chiavenato, 1993:431).

1.5. Teoria Estruturalista

No final dos anos 50, a Teoria Estruturalista surgiu como desdobramento da Teoria Burocrática e numa tentativa de aproximar a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas, ou seja, adequar ao formalismo e o informal das organizações, preocupando-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. Para o melhor entendimento do que seja estrutura, Viet (*apud* Chiavenato, 1993:472) diz o seguinte: *O todo não é de nenhuma maneira a soma de suas partes ... Para que haja estrutura é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição, e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade. Há estrutura quando elementos são reunidos numa totalidade e quando as propriedades dos elementos dependem inteiramente ou parcialmente desses caracteres da totalidade (...) toda modificação de um elemento acarreta a modificação dos outros elementos e relações.* Portanto, a Teoria Estruturalista preocupa-se com o todo da organização,

principalmente com a sua estrutura interna e suas relações com outras organizações.

Uma vez que a Teoria Estruturalista tem como objetivo o conhecimento da organização, o formalismo desta é tratado nos moldes da Teoria Burocrática, ou seja, um sistema de relações impessoais formalmente estabelecido, de modo a estudar e entender de como se dá a convergência dos esforços entre as suas partes componentes para atingir os objetivos explícitos. Porém, este tratamento depende de algumas variáveis não consideradas por Weber e, neste sentido, o estruturalismo situa-se entre as teorias Clássica (formal) e das Relações Humanas (informal), de maneira a encontrar o equilíbrio entre os seus elementos, racionais e não-racionais do comportamento humano. É uma múltipla abordagem que considera a organização nos seus modelos formal e natural. Neste último considera-se a interdependência das partes que constituem o todo, o qual, por sua vez, é interdependente com um ambiente mais amplo. À sobrevivência da organização, procura-se tornar o “todo” funcional e equilibrado, mas deve-se ter em mente que existem as incertezas que podem provocar a instabilidade do sistema, tanto por fatores internos como externos. Surge, então, a premissa de que uma organização não é um sistema fechado, tratável sob o aspecto de plena certeza e total controle por uma gestão monolítica, mas sim aberto, em função da influência do ambiente externo.

Para buscar-se o equilíbrio entre o interno e externo, considera-se a diferenciação de poder em três níveis organizacionais (Parson *apud* Chiavenato, 1993: 484-485): (1) *institucional* ou *estratégico*, responsável pela definição dos objetivos e estratégias a longo prazo e que se relaciona com o ambiente externo; (2) *gerencial*, responsável pela transformação das estratégias tomadas pelo nível institucional em planos e programas para que o nível técnico os execute e trata dos problemas a estes relacionados, por exemplo, captação de recursos; e (3) *técnico* ou *operacional*, responsável pela execução das operações e tarefas seguindo os programas desenvolvidos a nível gerencial.

Entretanto, sem qualquer desmerecimento dos problemas relacionados com o ambiente externo que sempre afetam de modo marcante as decisões operacionais e administrativas, o equilíbrio interno é uma das questões mais preocupantes às organizações. Tal preocupação refere-se ao controle dos recursos humanos, sendo que uma das estratégias usadas pelas gerências é o fator motivacional. Com base nos conceitos das teorias das Relações Humanas e Clássica, as recompensas assumem papel de relevância: recompensa-se os trabalhadores no plano material, por exemplo, salários e prêmios por produção, bem como no social (*status* de um cargo, tamanho do escritório etc.), mentalizando-se que, em geral, as recompensas sociais tem menor eficiência para os indivíduos situados nas posições hierárquicas mais baixas. Além deste fato, o controle das ações torna-se essencial, até mesmo pelo fato de que a organização é, em termos conceituais, formal, planejada e estruturada deliberadamente para controlar os processos que levem-na à concretização de seus objetivos. Dado que existem imprevisibilidades dos processos, principalmente devido a influência humana, o controle passa necessariamente pelos trabalhadores e, sob este aspecto, em específico, Etzioni

(*apud* Chiavenato, 1993: 489) aponta que os vários meios de controle podem ser categorizados em:

- (1) controle físico, através do poder coercitivo (sanções físicas, coação, imposição da força e do medo das conseqüências);
- (2) controle material, referindo-se às recompensas materiais, baseado-se nos interesses pessoais, na vantagem pretendida e nos interesses econômicos e materiais; e, por fim,
- (3) controle normativo, aludido aos símbolos normativos que constituem a moral e a ética, tendo como base a convicção, a fé, a crença e a ideologia.

Pode-se notar, pelo acima exposto, que a teoria estruturalista preocupa-se com a relação indivíduo-organização, em níveis intergrupo e interpessoal, porém, voltando-se sempre à organização. Na realidade, há duas tendências teóricas:

- (1) uma delas dá uma maior ênfase à estrutura e aos aspectos integrativos da organização, em que o objeto de análise é um “todo” da organização, e
- (2) a outra enfoca uma maior ênfase aos aspectos de conflito e de divisão na organização, em que o objeto de estudo são os conflitos (Chiavenato: 1993:521).

Estas ênfases acima citadas são utilizadas com o escopo de adaptar as organizações às mudanças ambientais, uma vez que elas sofrem influência de diversos fatores internos e externos e, por isto, são passíveis de alterarem os próprios objetivos. Este motivo, em especial, leva ao não pleno reconhecimento do estruturalismo como uma teoria administrativa, uma vez que a sua ação limita-se à análise organizacional e à tentativa de adequação visando a eficiência e eficácia. Porém, a sua contribuição é enorme à teoria da administração, principalmente pelo fato de tentar conciliar o formal e o informal da organização, bem como esta ao ambiente externo, mais precisamente no estudo interorganizacional, constituindo-se em uma abordagem pré-sistêmica.

1.6. Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental surge ao final dos anos 40, nos Estados Unidos, influenciada pelas ciências comportamentais, de maneira mais específica, pela psicologia comportamental. Esta teoria desenvolveu-se em oposição ao caráter normativo e prescritivo das teorias clássica e burocrática, bem como das relações humanas, porém, neste último caso, mantendo a ênfase no indivíduo.

A Teoria Comportamental, diante da rigidez e mecanicismo das teorias tradicionais e da ingenuidade da Teoria das Relações Humanas, coloca uma abordagem descritiva e explicativa a serviço das organizações, evitando a enunciação de princípios ou normas, embora tenha tal tendência. Assim, apresenta-se como nova filosofia em termos administrativos, baseada em características conclusivas acerca do homem, dentre as quais, segundo Chiavenato (1993: 530), destacam-se:

- (1) *O homem é um animal social dotado de necessidades*, dentre as quais a de desenvolver e manter relacionamentos cooperativos e interdependentes, levando-o a viver em grupos e organizações sociais;

- (2) *O homem é um animal dotado de sistema psíquico que lhe permite, de modo integrado, a organização perceptiva e cognitiva;*
- (3) *O homem tem capacidade de articular linguagem com raciocínio abstrato, conferindo-lhe capacidade de comunicação;*
- (4) *O homem é um animal dotado de aptidão para aprender, e, por isto, podendo mudar seu comportamento e atitudes em direção a padrões mais elevados e eficazes;*
- (5) *O comportamento humano é orientado para objetivos complexos e mutáveis, importantes à compreensão do seu comportamento;*
- (6) *O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento: pode tanto cooperar como competir com os outros. Cooperar quando os seus objetivos individuais podem ser alcançados através do esforço em comum coletivo, Compete quando seus objetivos são disputados ou pretendidos por outros. O conflito torna-se parte virtual de todos os aspectos da vida humana.*

Dentre as principais características desta teoria destaca-se a utilização das proposições sobre a motivação humana na administração, ressaltando-se que torna-se necessário conhecer-se os mecanismos motivacionais das pessoas para que se possa dirigi-las de maneira adequado. Os seguidores da Teoria Comportamental, os *behavioristas*, têm também predileção pelos estilos gerenciais, visto que estes estão embasados em convicções sobre o comportamento dos indivíduos no interior das organizações e dos quais os em muito dependem. Tal ocorre não somente no que se refere à conduta das pessoas, mas quanto às questões relativas ao planejamento e organização das atividades da organização. Dentre estes estilos administrativos, destacam-se as teorias de dois expoentes *behavioristas* da administração, Douglas M. McGregor e Rensis Likert (*in* Chiavenato, 1993:549-564).

McGregor expõe dois estilos administrativos, opostos e antagônicos, os quais deu-lhes a denominação de *Teoria X*, baseada no estilo mecanicista e pragmática, e *Teoria Y*, embasada nas teorias comportamentais.

A Teoria X, partindo das premissas de que:

- (a) o homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- (b) ao homem, falta-lhe ambição;
- (c) o homem é um ser essencialmente egocêntrico e seus objetivos são opostos aos da organização;
- (d) o homem, por sua própria natureza de buscar a segurança e de não querer assumir qualquer risco, opõe-se às mudanças; e
- (e) o homem, em virtude de ser um ser dependente, é incapaz de autocontrole e autodisciplina e, por isto, deve ser dirigido e controlado,

adota uma postura rígida e autocrática de administração, apregoando que as pessoas devam trabalhar sob esquemas e padrões previamente planejados e organizados, visando apenas os objetivos da organização. As suas características principais são as de adoção dos aspectos da administração científica, da teoria clássica e da teoria da burocracia, no tocante ao mecanicismo laboral e à restrição da iniciativa e criatividade dos indivíduos, considerando-se necessária a intervenção da administração para que se tenha o controle do pessoal.

A Teoria Y, por sua vez, parte de premissas tais que

- (a) sob condições controláveis, o trabalho pode tornar-se uma fonte de satisfação e recompensa para o homem, se ele estiver voluntário, ou, ao contrário, em fonte de punição – faz porque gosta de fazer;
- (b) o homem não é passivo ou resistente às necessidades da organização, por sua natureza intrínseca, porém, podendo assumir esta postura se as suas experiências conduzem-no para tal;
- (c) o homem, se exercitado à autodireção e ao autocontrole, tem motivação, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidades a ele confiado pela organização;
- (d) o homem, sob certas condições, aprende não somente para aceitar, mas também para procurar a responsabilidade na organização e satisfazer as suas necessidades de auto-realização e ambições; e
- (e) o homem, por sua própria natureza, é um ser imaginativo e criativo na busca de soluções, para si e para a organização,

a conduzem ao estilo de administração aberto, dinâmico e democrático. Neste estilo de administração (I) cria-se oportunidades, (II) dá-se ênfase à participação, à iniciativa individual e ao encorajamento das pessoas para o crescimento dentro da organização, (III) liberta-se potenciais individuais e dos grupos, (IV) remove obstáculos e orienta-se quanto aos objetivos organizacionais e pessoais, (V) há descentralização das decisões e delegação de responsabilidades e, ainda, (VI) existe a reorganização e uma maior extensão das atividades para que as pessoas conheçam o significado daquilo que fazem.

Em razão de considerar que não existem estilos de administração iguais em todas as organizações, devido a fatores internos e externos que determinam as condições de funcionamento das mesmas, por sua vez, Likert não considera que existam normas e princípios válidos para todas as situações. Deste modo, o autor define quatro sistemas organizacionais, sem limites bem definidos entre si, a saber (*in* Chiavenato, 1993: 554-557):

- (1) Autoritário Coercitivo – Principais Características: (a) processo decisório totalmente centralizado na cúpula da organização, em que todos os imprevistos devem ser levados ao conhecimento do nível institucional; (b) sistema de comunicação bastante precário e ocorrendo num só sentido, de cima para baixo, sem lateralidade, normalmente carregado de ordens; (c) relacionamento interpessoal é considerado como prejudicial e, por isto, a formação da organização informal é vedada pela prática do confinamento e isolamento dos indivíduos em seus cargos e postos de trabalho; (d) sistema de recompensas e punições com ênfase às punições e medidas disciplinares rígidas, gerando o temor e a desconfiança dos indivíduos.
- (2) Autoritário Benevolente – Principais Características: (a) processo decisório centralizado na cúpula da organização, mas delegando poderes de decisão nas questões de rotina e prescritivas, porém, sujeitas a posterior aprovação; (b) sistema de comunicação precário, prevalecendo a verticalidade e a descendência das comunicações, porém o nível institucional se orienta das comunicações ascendentes, dadas pela base da organização, como forma de feedback de suas decisões; (c) relacionamento interpessoal é tolerado, mas de

forma restrita e normalmente relacionado com as atividades – considera-se que a organização informal seja ainda uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa; (d) sistema de recompensas e punições ainda com ênfase às punições e medidas disciplinares, mas de forma menos arbitrária – as recompensas são normalmente do tipo simbólico ou social e raramente materiais.

- (3) Consultivo – Principais Características: (a) processo decisório participativo (delegação de poderes de decisão específica às questões relativas ao nível hierárquico respectivo, desde respeitadas as diretrizes institucionais) e consultivo (considera-se as opiniões e pontos de vista dos níveis inferiores na definição das políticas e diretrizes que os afetem); (b) sistema de comunicação previsto à verticalização tanto ascendente como descendente, neste caso mais para a orientação ampla, sendo permitido a lateralidade aos pares; (c) relacionamento interpessoal é considerado normal e a empresa cria condições relativamente favoráveis à formação de uma organização informal – há uma maior confiança nas pessoas, embora não completa e definitiva; (d) sistema de recompensas com ênfase tanto para as vantagens materiais como às sociais e punições, embora ocorram, são eventuais.
- (4) Participativo – Principais Características: (a) processo decisório é delegado totalmente aos diversos níveis organizacionais, ficando apenas a definição das políticas e diretrizes a cargo do nível institucional que apenas controla os resultados ou assume as decisões em casos de emergência, porém, sujeitando-se à ratificação; (b) sistema de comunicação considerado como essencial à flexibilidade e à eficiência e, devido a isto, as comunicações fluem em todos os sentidos e a organização faz investimentos em sistemas de informação; (c) relacionamento interpessoal é efetivo e baseia-se na mútua confiança entre os indivíduos, evitando-se qualquer esquema formal: os trabalhos são realizados por equipes e a formação de grupos espontâneos é favorecido, permitindo-se a participação e o envolvimento do pessoal, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis hierárquicos; (d) sistema de recompensas é com notável ênfase nas simbólicas e sociais, existindo também as materiais e salariais; as punições podem existir, porém, quase sempre decididas e definidas pelos próprios grupos envolvidos.

Interessante ressaltar que Likert, em suas pesquisas, constata que em estilos de administração que adotam o sistema participativo, tanto maior é a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Ao contrário, os que adotam o sistema autoritário-coercitivo, apresentam uma maior probabilidade da organização ser ineficiente e de ter-se péssimas relações de trabalho e repetidas crises financeiras. De suas observações, ainda, deve-se referenciar que a passagem de um estilo de administração do estilo autoritário-coercitivo para o participativo não produz aumentos de produtividade e melhoria nas relações de trabalho de maneira rápida e substancial.

Um outro aspecto meritório de apontamento sobre as teorias de Likert é com respeito as variáveis administrativas, as quais ele decompõe em causais, intervenientes e resultantes. As *variáveis causais* são as relativas à estrutura organizacional, os meios de controle, as políticas e diretrizes organizacionais e a

liderança que, agindo sobre os indivíduos, interferem nas *variáveis intervenientes*, ou seja, referentes ao comportamento (atitudes, capacidade, lealdade, motivação, percepção, comunicação, interação afetiva etc.), e influenciam nas *variáveis resultantes* (produtividade, lucro e custos).

O comportamento organizacional, ou seja, o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e das atitudes e reações dos grupos e dos indivíduos dentro delas, é um dos temas preferidos dos seguidores desta teoria. Trata-se de uma ciência multidisciplinar que entende a organização como um sistema racional em que somente poderá atingir seus objetivos se houver uma coordenação de esforços dos seus membros para tal fim e de modo que *o todo seja mais do que a soma de suas partes*. Assim, a organização passa a ter expectativas em relação aos seus membros e, no mesmo sentido, os seus membros passam a ter expectativas em relação à organização. Estabelece-se, então, o *processo de reciprocidade*, cada qual procurando satisfazer algumas de suas necessidades. A organização espera, de um lado, atingir seus objetivos através do trabalho e do desempenho das tarefas de seus membros, retribuindo com incentivos e recompensas, enquanto que, de outra parte, os seus membros oferecem as suas atividades e seus trabalhos na expectativa de satisfações pessoais. O equilíbrio organizacional é premissa para o efetivo funcionamento do sistema, no qual a participação no processo de reciprocidade torna-se essencial, de ambas as partes, a organização e seus membros, cada qual contribuindo para que *o todo seja mais do que a soma das partes* e incorrendo nos custos inerentes. Os postulados básicos da teoria do equilíbrio organizacional são, de acordo com Chiavenato (1993:577), os seguintes :

- (a) *uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;*
- (b) *cada participante e cada grupo de participantes recebe incentivos (salários, benefícios, prêmios, gratificações, elogios, oportunidades etc.) em troca dos quais faz contribuições (trabalho, dedicação, pontualidade, lealdade, esforço e desempenho, assiduidade etc.) à organização;*
- (c) *todo participante manterá sua participação na organização enquanto os incentivos que lhe forem oferecidos tiverem valor de utilidade (julgamento de quanto vale, dependente da subjetividade de cada indivíduo) maior do que as contribuições que lhes são exigidas;*
- (d) *as contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes;*
- (e) *a organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.*

Em uma análise crítica, a abordagem comportamental apresenta-se como uma reformulação da teoria administrativa pela ênfase nos aspectos comportamentais no dinamismo organizacional. Ela contrapõe-se aos aspectos estruturais e estáticos, com a conseqüente democratização da organização em virtude de um realinhamento e uma redefinição dos conceitos de tarefa e de estrutura. Entretanto, a conduta desta teoria, ainda que tenha sido mutável ao longo

dos tempos, recebe críticas quanto a excessiva “psicologização” de certos aspectos organizacionais, ao não desenvolvimento de modelos e princípios de aplicação prática e a preocupação mais com o empirismo do que com a teoria, dentre outras (in Chiavenato, 1993: 582-591).

1.7. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional surgiu a partir dos primeiros anos da década de 60, nos Estados Unidos, inicialmente com um grupo de cientistas sociais que se preocupava com o desenvolvimento planejado das organizações, dado as dificuldades encontradas em operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas que, devido as suas características, traziam elementos conflitantes entre si.

Dado o interesse de diversos autores à Teoria Comportamental e dos vários trabalhos realizados neste sentido, entende-se que a teoria que fundamenta a Teoria do Desenvolvimento Organizacional seja um desdobramento dessa abordagem, a qual, por sua vez, deriva da Teoria das Relações Humanas. Deste modo, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional tem sua conceituação dirigida no sentido de que a organização é um sistema social mutante, em razão de interagir em todos os seus elementos com o ambiente externo, o qual é, por sua vez, dinâmico e pleno de mudanças. Na realidade, segundo Chiavenato (1993: 599-624), o Desenvolvimento Organizacional nada mais é do que *um processo planejado de modificações culturais e estruturais, permanentemente aplicado a uma organização, visando institucionalizar uma série de tecnologias sociais, de tal forma que a organização fique habilitada a diagnosticar, planejar e implementar essas modificações com ou sem assistência externa*. Este conceito volta-se, segundo este autor, para a idéia de aumentar a sua eficiência e eficácia da organização e parte dos pressupostos que se seguem:

- (1) *a constante e rápida mutação do ambiente* nos planos político, tecnológico, econômico, social etc. atinge diretamente no êxito de desenvolvimento das organizações;
- (2) *a necessidade de contínua adaptação* de organizações, grupos, indivíduos e comunidade às mudanças ambientais, dado que são sistemas dinâmicos, vivos, abertos e que dependem do intercâmbio com o ambiente no qual estão inseridos à sobrevivência e ao desenvolvimento;
- (3) *a interação íntima e contínua entre organização e ambiente* é uma realidade sempre presente e a percepção e a sensibilidade de modificações ambientais é, à organização, essencial para poder responder às mudanças internas, com flexibilidade e rapidez;
- (4) *a interação entre indivíduo e organização*, pacífica, democrática, em mútua confiança e aberta às oportunidades, é um meio em que as pessoas podem sentir maior satisfação e desenvolver auto-realização;
- (5) *os objetivos individuais e objetivos organizacionais* podem ser congruentes no sentido de obtenção de estímulos e gratificação para os indivíduos, ainda que pareçam antagônicas e contraditórias;

- (6) *a mudança organizacional deve ser planejada* e, para tal, torna-se necessária uma liderança embasada no diagnóstico e no planejamento das decisões, prevalecendo a autoridade do conhecimento sobre a autoridade hierárquica;
- (7) *a necessidade de participação e comprometimento* é essencial para que a mudança organizacional ocorra;
- (8) *o incremento da eficácia organizacional e o bem-estar de uma organização* dependem de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana, no que as ciências do comportamento tornam-se básicas em ambientes sujeitos a mudanças;
- (9) *a variedade de modelos e estratégias de desenvolvimento organizacional* mostram que não existe uma estratégia ideal, mais sim, a mais adequada ou a menos adequada para determinadas situações e problemas, face as variáveis envolvidas e diagnóstico realizado;
- (10) *o desenvolvimento organizacional é uma resposta às mudanças* através de metodologia planejada e aplicável para melhor adaptação às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios;
- (11) *um objetivo essencial das organizações é o de melhorar a qualidade da vida*, sua e daqueles com quem mantém relação direta e indireta; por isto, as estratégias como alterações estruturais ou funcionais, métodos científicos que visem melhorar a eficiência organizacional, podem atuar de forma paralela às intervenções mais amplas, para melhorar o processo de relações entre indivíduos, entre grupos, organização e seu ambiente etc.;
- (12) *as organizações são sistemas abertos*, isto porque mantém intercâmbio de matéria, energia e informação com o ambiente, transformando-as dentro de subsistemas dinâmicos interdependentes.

A principal finalidade do desenvolvimento organizacional é o de melhorar o relacionamento entre os sistemas técnico, administrativo e pessoal, bem como organização e ambiente externo, agindo sobre os meios e, para tal, utiliza-se de um processo cíclico básico de ação que consiste em: 1) coleta de dados; 2) diagnóstico organizacional; e 3) intervenção.

Os modelos de desenvolvimento organizacional apresentam-se sob duas óticas de intervenção:

- (a) estrutural (métodos laborais, o posto de trabalho, os processos, a tecnologia, o ambiente de trabalho e a estrutura organizacional); e
- (b) comportamental (técnicas que agem de modo direto no comportamento dos indivíduos tais como desenvolvimento de equipes, suprimento de informações adicionais, análise transacional, reuniões de confrontação, tratamento de conflito intergrupar, laboratório de sensibilidade, palestras e discussões, estágios e rotação em cargos, equipes multifuncionais, intercâmbio interdepartamental etc.)

Estas formas de intervenção podem dar-se isolada ou conjuntamente, neste último caso, desenvolvendo-se modelos próprios ou usando-se os já desenvolvidos, por exemplo, o *Managerial Grid*, proposto por Blake e Mouton, o modelo de Lawrence e Lorsch e o Modelo 3-D de Eficácia Gerencial, de Reddin (*in* Chiavenato, 1993: 643-671).

Ainda que o desenvolvimento organizacional mostre ser uma alternativa democrática e participativa e com a qual possa adquirir uma estrutura dinâmica e flexível para enfrentar as mutações do ambiente externo, os seus conceitos e aplicações têm sofrido críticas contundentes. Destacam-se, neste aspecto, as que se seguem (Chiavenato, 1993: 671-674) :

- (a) o desenvolvimento organizacional tem base excessivamente heterogênea e apenas utiliza-se de algumas descobertas do comportamento organizacional. Num sentido mais radical, Ellul (*apud* Chiavenato, 1993:673) enfatiza que *as relações são desenvolvidas para adaptar o indivíduo ao ambiente técnico, para forçá-lo a aceitar sua escravidão (...) na "normalização" de suas relações com o grupo, submetendo-se cada vez mais completamente a este mesmo grupo;*
- (b) as intervenções do desenvolvimento organizacional de uso mais freqüente se restringem aos fatores comportamentais, voltadas exclusivamente para o treinamento de habilidades no relacionamento interpessoal, tendo por base as ciências do comportamento, sem envolver as habilidades técnicas de direção. Além disto, não considera outros importantes fatores relacionados com o comportamento, por exemplo, modificações na estrutura organizacional.

1.8. Teoria Sistêmica

A abordagem sistêmica é uma decorrência da Teoria Geral dos Sistemas, de autoria de von Bertalanffy⁵, teoria esta que causa uma verdadeira revolução no pensamento de todas as áreas do conhecimento, em razão de mudar o enfoque dado as várias correntes clássicas. O pensamento analítico, ou seja, a idéia da necessidade de decompor ou reduzir as coisas em elementos mais simples e fundamentais, o máximo possível, para o entendimento das partes e, posteriormente, através da agregação das explicações parciais, ter-se o entendimento do "todo", cede lugar ao pensamento sintético. Neste pensamento procura-se entender o "todo" como resultado de um contexto muito maior, do qual interfere e é interferido, influencia e é influenciado, de modo que o reducionismo já não é mais considerado como primordial para o estudo e à compreensão de fenômenos, mas sim o expansionismo. A concepção mecanicista de explicação de um fenômeno pela simples relação de causa-e-efeito (abordagem determinística) evolui à teleologia, princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito (abordagem probabilística). O conceito de sistema ultrapassa os limites estáticos e reclusos do conjunto de elementos até então encarados pela abordagem clássica, passando a ter suas fronteiras abertas, não bem definidas e em completa fusão com as de outros sistemas que formam o ambiente mais geral, possibilitando uma nova ótica de análise e compreensão das coisas. Afirma-se que as propriedades dos sistemas já não se podem ser bem descritas pelo conhecimento separado de seus elementos e sim pelo entendimento da interdependência entre estes e destes com a globalidade.

Em razão dos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas, as organizações também passam por uma reformulação conceitual, o que aliás era tendência das

⁵ Ludwig von Bertalanffy, biólogo alemão.

teorias da administração. Assim, evolui-se dos sistemas fechados, simbolizados pelas teorias tradicionais, e as organizações passam a ser visualizadas como sistemas abertos, mantendo uma dinâmica interna e interação constante com o meio ambiente (clientes, fornecedores, concorrentes, instituições governamentais e sindicais etc.). Esta nova forma de pensar a organização apresenta as seguintes características básicas (Chiavenato, 1993: 762-768):

- (1) **Comportamento Probabilístico e Não-Determinístico** - Uma organização é sistema social, aberto e sofre constante interferência das variáveis externas, incluindo-se aquelas desconhecidas e incontroladas. Por este motivo, ainda mais por envolver a variabilidade humana, não é possível conhecer-se todos os parâmetros de avaliação e a consequência é a relativa imprevisibilidade. Assim, diz-se que a organização tem um comportamento probabilístico e não determinístico.
- (2) **Parte de um Todo e Constituída de Partes Menores** - Uma organização é um sistema na sua acepção conceitual, um conjunto de elementos interdependentes interagindo direta ou indiretamente entre si e, ao mesmo tempo, interagindo com outros sistemas do seu ambiente. Deste modo, a organização influencia e é influenciada, interna e externamente, uma vez que os seus membros também o são de muitos outros sistemas e, ainda, como sistema, a organização mantém interdependência com outros sistemas.
- (3) **Interdependência das Partes** - Visto que existe uma interdependência das partes constituintes do sistema, os quais interagem para resultar um todo maior que a soma das partes (sinergia), qualquer organização necessita coordenar, através de meios de integração e controle, as suas partes.
- (4) **Homeostase e Adaptabilidade** - Uma organização, ao mesmo tempo em que tende a controlar suas partes para manter a inércia do sistema (homestasia), ela tende mudar para adaptar-se e enfrentar as mudanças do ambiente, mudanças estas que influenciam os seus diversos elementos, parcial ou totalmente, assim garantindo a sua viabilidade.
- (5) **Fronteiras ou Limites Permeáveis** - Em função de sua área de atuação, ao contrário dos seus limites físicos, a definição dos limites operacionais de uma organização não pode ser bem precisa. Entretanto, ambas apresentam uma permeabilidade variável devido a existência de um maior ou menor intercâmbio entre organização e ambiente, em um fluxo de informações, energias e matérias que determinam o grau de abertura de suas fronteiras.
- (6) **Morfogênese** - Uma organização se caracteriza pela sua capacidade de modificar-se, em sua constituição e estruturação via fluxo de informações e controle de suas partes, requerendo-se neste aspecto a existência de *feedback*, de tal modo a poder comparar seus resultados reais com os esperados, detectando os desvios e, partindo-se de um replanejamento, modificar seus processos.

Ainda, Schein (*in* Chiavenato, 1993:768) propõe uma série de aspectos para a definição de organização, sob o ponto de vista sistêmico:

- (a) *a organização deve ser considerada um sistema aberto, em constante interação com o meio, recebendo matéria-prima, pessoas, energia e informações e*

transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços que são exportados para o meio ambiente;

- (b) a organização deve ser concebida como um sistema com objetivos ou funções múltiplas, que envolvem interações múltiplas com o meio ambiente;*
- (c) a organização deve ser visualizada como consistindo em muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Deve-se analisar o comportamento de tais subsistemas em vez de se analisarem simplesmente os fenômenos organizacionais em função de comportamentos individuais;*
- (d) uma vez que os subsistemas são mutuamente dependentes, as mudanças ocorridas em um deles provavelmente afetarão o comportamento de outro ou dos outros;*
- (e) a organização existe em um ambiente dinâmico que compreende outros subsistemas. O funcionamento de determinada organização não pode ser compreendido sem a consideração explícita das demandas e limitações impostas pelo meio ambiente; e*
- (f) os múltiplos elos entre a organização e o seu meio ambiente tornam difícil a clara explicação das fronteiras de qualquer organização.*

Muitos modelos organizacionais surgiram a partir da Teoria dos Sistemas e dois, de especial interesse na presente dissertação, se destacam: (1) o modelo organizacional, de Katz e Kahn, e (2) o modelo sociotécnico de Tavistock (*in* Chiavenato, 1993: 769-780).

1.8.1. Modelo Organizacional de Katz e Kahn

O modelo organizacional de Katz e Kahn tem características típicas de um sistema aberto: o seu funcionamento consiste de ciclos de eventos que repetem, de importação-transformação-exportação. Nestes ciclos, a organização importa insumos do ambiente porque não é auto-suficiente, transformando-os para sua própria utilização ou para de outros sistemas, neste último caso, exportando-os para os ambientes imediatos de suas fronteiras. Note-se que são as fronteiras que definem a esfera de ação da própria organização e o seu grau de abertura (aceitação dos produtos) em relação ao ambiente.

Devido ser a organização um sistema transformador, em interação constante e dinâmica com dinâmicos ambientes, fica evidente da sua necessidade de maior importação de insumos que a exportação de produtos, uma vez que parte dos insumos são utilizados para os dinâmicos processos de transformação, bem como da própria manutenção do sistema. Esta necessidade de ganho energético que evita a sua desintegração, é um processo reativo de manutenção, conhecido como *entropia negativa* ou *negentropia*, característico dos sistemas vivos. Para regulá-lo, o *feedback negativo* alimenta algum subsistema de controle de informações, de tal modo a possibilitar a correção dos desvios. Assim, a organização, como sistema, procura manter e ajustar efetiva constância de intercâmbio de energia importada e exportada do e para o ambiente (*homeostase organizacional*) e, deste modo, possibilitando alcançar a sua eficiência.

Uma vez que a organização é um sistema aberto, à sua tendência com o ganho de energia é a elaboração e multiplicação de funções das suas atividades, planejadas e colocadas em prática para a finalidade de atingir os seus objetivos *negentrópicos*, levando-a primeiro a padrões difusos e globais e, por fim, necessariamente, à especialização, hierarquização e diferenciação (tendência à estruturação) das funções. Os caminhos pelos quais a organização percorrem à consecução de seus objetivos não são os mesmos, mesmo que as condições iniciais sejam as mesmas (equifinidade).

A organização aberta é também um sistema social, ou melhor, uma classe de sistemas sociais, apresentando ainda as seguintes propriedades particulares (in Chiavenato, 1993: 772-774):

- (1) *O sistema social é uma entrada de eventos ou acontecimentos e não a estruturação das partes (homens, recursos materiais etc.);*
- (2) *A motivação das pessoas como entrada de produção;*
- (3) *A natureza planejada do sistema, ou seja, são inventados, feitos pelo homem e imperfeitos, carregados de atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas humanas;*
- (4) *O sistema apresenta a variabilidade e instabilidade humana e, por isto, necessita de forças de controle de maneira a manter a uniformidade e a confiabilidade dos padrões;*
- (5) *As funções, as normas e os valores são os principais componentes do sistema social: as funções descrevem as formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas; as normas são expectativas gerais com caráter de exigência, atingindo a todos incumbidos de desempenho da função, em um sistema ou subsistema; e os valores são as justificações e aspirações mais generalizadas. Os comportamentos de função, as normas que prescrevem e sancionam estes comportamentos e os valores em que as normas se acham implementadas constituem as bases sociopsicológicas dos sistemas sociais, fornecendo as bases para a sua integração;*
- (6) *As organizações constituem um sistema formalizado de funções, nas quais as regras que definem o comportamento são explicitamente formuladas; e, para a imposição de regras, existem sanções;*
- (7) *A organização apenas utiliza os conhecimentos e habilidades daqueles que lhe são importantes e daquilo se é importante; o conhecimento e habilidade que não têm interesse para a organização, independentemente da pessoa que a possui, é descartado e, por isto, o ser humano é incluído apenas de modo parcial nas organizações;*
- (8) *Do ponto de vista da sociedade, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e seu nível de atividade e, por isto, sob este ponto de vista, o funcionamento organizacional deve ser estudado em relação às transações contínuas com o meio ambiente que a envolve.*

Considerando-se que a organização é um sistema aberto envolvendo, no seu funcionamento, fatores sociais e cíclicos de importação-transformação-exportação de energia, vê-se que a sua dinâmica torna-se complexa, exigindo-se uma

estruturação que assegure a negentropia do sistema, tanto mais quanto maior torne-se a organização e as suas relações internas e externas. Cria-se, então, interna e formalmente, mecanismos de controle e de direção, estruturas de recompensas e sanções, normas e valores que justifiquem e estimulem as atividades requeridas. Estes elementos são reinterpretados pelos indivíduos e passam a representar, juntamente com elementos advindos e incorporados de outros sistemas sociais, a cultura organizacional, ou em outros termos, a organização passa a possuir os seus próprios padrões de sentimentos e crenças coletivos, os quais são transmitidos aos seus membros como uma herança.

1.8.2. Modelo Sociotécnico de Tavistock

O modelo sociotécnico foi proposto por pesquisadores sociais do Instituto Tavistock, de Londres, e concebe a organização como um sistema formado de dois subsistemas, intimamente interrelacionados e interdependentes (Chiavenato, 1993: 776; Souza, 1994: 23):

- (1) Subsistema Técnico: envolve tecnologia, território e tempo e, no conjunto, referem-se aos métodos e técnicas operacionais, ferramentas, máquinas, equipamentos, instrumentos, instalações físicas, *lay-out*, fluxos produtivos, insumos e enfim, tudo o que os membros do sistema utilizam para transformar as entradas em resultados desejados. Está relacionado com a coordenação do trabalho e identificação de autoridade e é determinado pelos requisitos típicos das tarefas que são executadas pela organização;
- (2) Subsistema Social: envolve as características dos membros da organização, individuais e coletivas, no aspecto físico, social e psicológico, englobando as relações interpessoais, intragrupos e intergrupos, bem como as exigências formais e informais nas situações de trabalho, aspirações, as habilidades, as capacidades e as necessidades. Está vinculado com os meios em que as pessoas se relacionam umas com as outras e por estes determinados.

Reconhece-se que a tecnologia determina, em geral, o tipo de entrada humana necessária à organização e, também, que é o principal fator para a determinação do tipo de estrutura e das relações entre os diversos subsistemas. Contudo, não pode a tecnologia ser eficiente à organização de maneira isolada: a organização do trabalho tem propriedades sociais e psicológicas exclusivas e independentes da tecnologia, refletida na informalidade. Repete-se, neste caso, que o subsistema pessoal não pode ser eficiente se não considerado em relação à tecnologia e vice-versa, bem como o subsistema técnico sê-lo, nas mesmas condições. Ambos os subsistemas, técnico e social, independentemente de suas características peculiares, mantém uma interação mútua e recíproca, cada qual determinando uma relativa influência no global desempenho operacional do sistema, uma vez que eles representam a eficiência potencial e a eficiência real, respectivamente. Isto significa que estes subsistemas têm atuação conjunta para a consecução de seus objetivos e, sob este aspecto específico, *no enfoque dos sistemas sócio-técnicos, o projeto das tarefas e organizações deve ser tal modo efetuado, que os aspectos técnicos e sociais destes sistemas sejam otimizados*

conjuntamente, não devendo haver subordinação do sistema social ao técnico, nem vice-versa (Biazzi Jr. *apud* Souza, 1994: 24). Isto significa que as funções e as atividades devem ser definidas e operadas no sentido de integração da performance técnica e da satisfação das necessidades psicológicas e sociais dos membros da organização.

O modelo sociotécnico aborda, tendo-se em consideração o conceito de ser a organização como um sistema aberto, ainda, a interação com o ambiente na qual está inserida, uma vez que adota a representação do tipo importação-transformação-exportação de energia como dominante e primária. Deste modo, *partindo de diferentes suposições a respeito do ambiente e as relações cambiantes entre ele e a empresa, pode-se desenvolver modelos baseados nas diferentes relações importação-conversão-exportação e compará-los, tanto entre si como com a organização existente* (Trist *apud* Chiavenato, 1993:779).

Portanto, a abordagem sócio-técnica trata a organização sob dois pontos de vista e em concordância com o conceito de sistema aberto: a organização em relação aos seus subsistemas técnico e social e em relação ao ambiente na qual está inserida. A atenção da análise organizacional sob esta abordagem volta-se à decomposição analítica dos processos em seus elementos fundamentais e a posterior integração, e é dirigida para dois níveis: *os ambientes de trabalho primários e os ambientes primários e os ambientes da organização. Assim, a perspectiva sócio-técnica ultrapassa os limites dos sistemas de trabalho primários e abrange o nível organizacional. (...) O resultado é a reestruturação das organizações com base em princípios diversos daqueles que fundamentam o modo de funcionamento das empresas tradicionais. Se, no âmbito dos sistemas de trabalho isso implica na adoção de grupos semi-autônomo, no âmbito da estrutura organizacional isso significa a opção por um tipo de estrutura que se aproxima daquela conhecida como "organização por projetos"*⁶, *ou em outro nível ainda – o dos sistemas por organizações – isso leva à criação das matrizes organizacionais*⁷ (Biazzi Jr. *apud* Souza, 1994: 24,26).

1.9. Teoria Contingencial

O marco inicial da Teoria Contingencial pode ser atribuído aos estudos e pesquisas de Paul R. Laurence & Jay W. Lorsch, os quais tomaram por base as relações entre ambiente e organização. Contudo, esta teoria tem influência também de diversos outros autores, dentre os quais se destacam Alfred Chandler, Tom Burns & G. M. Stalker, Joan Woodward.

A Teoria Contingencial representa em inovadora abordagem na administração por estudar os ambientes e a interdependência entre organização e ambiente externo e tecnologia. Esta nova abordagem administrativa parte da premissa que não existe uma única e exclusiva forma de melhor estruturar uma organização à

⁶ Organização por projetos é entendido como a estruturação de um sistema produtivo baseada em sistemas de trabalhos primários temporários e transitórios.

⁷ Matrizes Organizacionais é entendido como a estruturação de um sistema produtivo baseada na associação e interação de uma série de empresas para elaboração de produtos e estratégias comuns.

consecução de seus vários objetivos em função da dependência estrutural e funcional com o ambiente externo e tecnologia. *Diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para uma eficácia ótima. Torna necessário um modelo apropriado para cada situação dada. Por outro lado, diferentes tecnologia conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações na estrutura comportamental* (Chiavenato, 1993:791-792).

Na Teoria Contingencial, o entendimento da organização ocorre a partir do ponto de vista de suas relações com os sistemas culturais, políticos, econômicos, sociais etc. As características organizacionais só podem ser entendidas a partir da avaliação das características ambientais em interação e não somente pelo reconhecimento, diagnóstico e adaptação situacional. O ambiente é a verdadeira causa e a organização, por sua vez, é o efeito das demandas e situações ambientais, em nada existindo de absoluto em termos organizacionais. *As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional, não existindo uma casualidade direta entre tais variáveis, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa-e-efeito entre as variáveis independentes do ambiente e as variáveis administrativas dependentes, existe um relação funcional entre elas (...), do tipo "se-então".* O fenômeno da relação causa-e-efeito não necessariamente ocorre nesta relação funcional, visto que as práticas administrativas são dependentes, não passiva ou reativamente, mas de forma ativa, das variáveis ambientais (*in* Chiavenato, 1993:801-802).

Para um melhor esclarecimento sobre a influência do ambiente em uma organização, Richard H. Hall (*apud* Chiavenato, 1993: 817-818) considera-o em dois segmentos distintos, a saber:

- (a) Ambiente Geral ou Macroambiente – é o ambiente genérico e comum a todas as organizações e que as afetam, direta ou indiretamente, por um conjunto de condições semelhantes, às quais precisam se adaptar, de modo a diminuir as incertezas que influenciam o comportamento organizacional. Estas condições envolvem: tecnologia, legalidade (leis civis, comerciais, fiscais, trabalhistas etc.), política (decisões e definições políticas nos âmbitos da esfera municipal, estadual e federal), economia (inflação, distribuição de renda, balança comercial etc.), demografia (taxa de crescimento, população, raça, distribuição geográfica, sexo e idade), ecologia (aspectos relacionados com o ecossistema) e cultura (expectativas, crenças, necessidades etc.);
- (b) Ambiente de Tarefa – é o segmento do ambiente geral mais imediato de uma organização, do qual obtém os insumos (*inputs*) e destina as saídas (*outputs*), sendo basicamente constituído pelos seguintes elementos: fornecedores (inclui os de matérias-primas, financeiros, recursos humanos etc.), usuários ou consumidores, clientes⁸ e entidades reguladoras (sindicatos, entidades de classe, fiscalização oficial etc.).

A Teoria Contingencial também faz a abordagem da questão da influência da tecnologia sobre a organização tratando-a tanto como uma variável ambiental como

⁸ Cliente é aquele que é afetado pelo produto (Paladini, 1994:33)

organizacional. No primeiro caso, assume-se que a tecnologia é elemento do ambiente externo, uma vez que a organização a adquire como uma causa necessária à sua negentropia. No segundo, a organização incorpora e absorve a tecnologia adquirida do meio externo e, em razão disto, internamente, se molda às condições tecnológicas, estrutural e funcionalmente, havendo um impacto na organização como um todo. Scott & Mitchell (*apud* Chiavenato, 1993: 833-834) fazem referências do impacto da tecnologia sobre a organização e seus membros nos seguintes termos:

- (1) *A tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas. (...);*
- (2) *A tecnologia, isto é, a racionalidade técnica, tornou-se um sinônimo de eficiência. (...); e*
- (3) *A tecnologia, em nome do progresso, cria incentivos em todos os tipos de empresas, para levar os administradores a melhorarem cada vez mais a eficácia, mas sempre dentro dos limites do critério normativo de produzir eficiência.*

Estas duas variáveis, ambiente e tecnologia, são consideradas variáveis independentes e que influenciam, em termos organizacionais, o comportamento e a estrutura, em suas relações externas e internas, respectivamente. Devido a este fato, a teoria contingencial explicita que as organizações adotam uma diferenciação similar ao da Teoria Estruturalista, ou seja, *institucional* (ou *estratégico*), *gerencial* (ou *intermediário*) e *operacional* (ou *técnico*), cada qual atuando em seu nível de competência. Estas variáveis mantêm, segundo Thompson (*apud* Chiavenato, 1993: 838), uma relação com o ambiente de acordo com o seguinte:

- a) **Nível Institucional:** formado pelos diretores, proprietários ou acionistas e altos executivos. É o nível que estabelece as decisões, diretrizes e objetivos da organização, tendo relação direta com o ambiente, mantendo uma interface com este e lidando com a incerteza em razão de não poder controlar ou prever com razoável precisão as variáveis ambiente e tecnologia.
- b) **Nível Gerencial:** formado pelos diversos gerentes e chefes, opera mediando os níveis institucional e operacional, transformando estratégias em programas de ação e lidando com os conflitos gerados pelo impacto das incertezas ambientais sobre o nível operacional.
- c) **Nível Operacional:** este é o nível responsável pela programação e execução das tarefas e operações básicas, operando sob determinados procedimentos e rotinas preestabelecidas nos programas de ação e, sob o ponto de vista da organização, com uma mínima ou nenhuma relação com o ambiente.

Deste modo, segundo a Teoria Contingencial, as organizações são, ao mesmo tempo, sistemas abertos e fechados. É um sistema aberto em função da sua necessidade de defrontar-se com as incertezas ambientais que adentram aos seus limites, num nível institucional, exigindo-se tomadas de decisões capazes de antever e solucionar as questões ambientais. De outro lado, é um sistema fechado devido ao fato de funcionar com certeza e previsibilidade ao nível operacional.

MACROERGONOMIA: DO ENFOQUE SOCIOTÉCNICO À ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Capítulo II

Vários autores e pesquisadores têm feito asserções acerca do papel da ergonomia nas organizações e, a partir destas, pode-se inferir que existem diversos níveis de abrangência, desde o enfoque local de um posto de trabalho específico até a consideração mais global, no nível de estrutura organizacional e suas relações com o ambiente externo, sempre visando a *adaptação do trabalho ao homem*. Neste sentido, Souza (1994: 32-34) relata que a ergonomia evoluiu em três estágios temporais, inicialmente tratando da interface homem-máquina, passa pela interface usuário-sistema e, por fim, ultimamente, aporta na abordagem macroergonômica, etapa esta que tem se preocupado com as interfaces homem-tecnologia-organização e as interações cultura-gerenciamento-tecnologia.

A última fase de evolução da ergonomia, a macroergonomia, de uma forma ou outra, abrange a totalidade da organização como um todo e vai além de suas fronteiras, considerando o ambiente externo e, assim vem em resposta a inúmeras e rápidas mudanças que ocorrem em vários setores e que afetam a eficiência e eficácia das organizações, em especial, quanto ao desenvolvimento tecnológico e competitividade. Em outras palavras, a macroergonomia trata as organizações como um sistema aberto e, ainda, das contingências ambientais.

A macroergonomia, por sua abrangência e complexidade, tem seus pilares de sustentação construídos a partir do abordagem sócio-técnica de Tavistock e, deste modo, fundamenta-se na premissa de que a organização é um sistema aberto, envolvendo os seus subsistemas técnico, social e ambiental, tanto com relação ao enfoque quanto à forma de avaliação do sistema. Souza (1994: 36) cita como outras principais características fundamentais da macroergonomia, o que se segue: (a) é

orientada para a intervenção no projeto organizacional e na maneira como as organizações são gerenciadas; (b) tem preocupação com a aquisição de novas tecnologias pelas organizações e com o impacto destas sobre os indivíduos; e (c) está relacionada à consideração dos problemas de trabalho no âmbito organizacional, revelando a contribuição dos diversos subsistemas organizacionais para a solução dos mesmos.

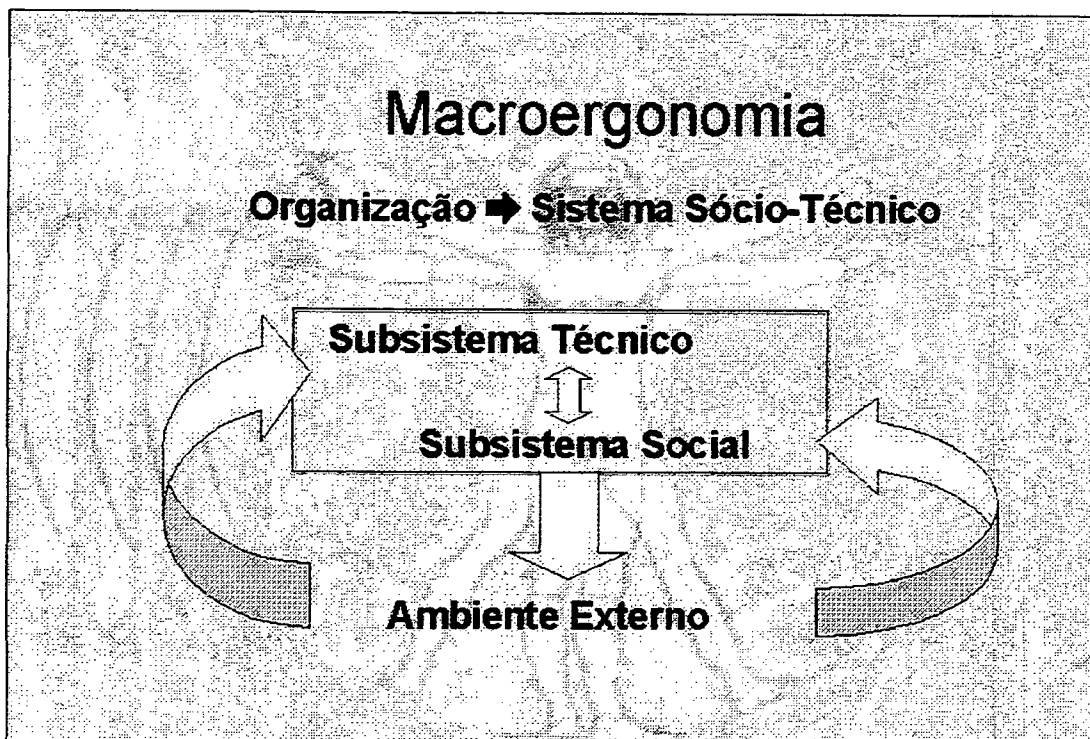


Figura 2.1. Representação esquemática dos principais elementos envolvidos com a macroergonomia. Fonte: Do Autor.

Na organização, a macroergonomia procura a otimização conjunta dos subsistemas técnico e social, uma vez que estes são interdependentes e são afetados pelas muitas variáveis do subsistema ambiente. O subsistema técnico é que determina o grau de dificuldade e de variabilidade das tarefas a serem realizadas, refletindo nos métodos e procedimentos para a sua execução e nos processos cognitivos de quem vai realizá-las. O subsistema social responde, de outro lado, ao requerido pelo subsistema técnico conforme suas características profissionais (qualificação), demográficas (idade, sexo, antropometria, valores culturais, expectativas) e psicossociais (diferenciação conceitual concreta ou abstrata). E, para obter a otimização conjunta destes dois subsistemas, considera a influência do ambiente externo, uma vez que necessita adaptar-se e ajustar os seus subsistemas às mudanças e complexidade ambientais, em especial, quanto aos aspectos sócio-econômicos, políticos, educacionais, culturais e legais.

Quanto à intervenção da macroergonomia no projeto organizacional, Hendrick (*apud* Souza, 1994: 37) tem dado ênfase à adequação e ao ajuste dos subsistemas técnico e pessoal com base em dimensões estruturais de uma organização, numa

abordagem *top-down*. Estas dimensões, em suma, seriam a complexidade, referida aos possíveis graus de diferenciação (verticalização, horizontalização e dispersão espacial) e integração (mecanismos estruturais projetados para facilitar a comunicação, a coordenação e o controle dos diversos elementos diferenciados), formalização (padronização das atividades) e, por fim, centralização das tomadas de decisão (Robbins *apud* Souza, 1994: 42; Proença, 1996: 77-80).

Souza (1994: 43-44) afirma que, em geral, diferentes projetos organizacionais são apropriados para diferentes tecnologias, ambientes, pessoas e objetivos de uma organização e, em função disto, a principal tarefa da macroergonomia é determinar em quais situações e sob quais as circunstâncias um dado modelo é mais apropriado. Assim, exige-se um cuidadoso diagnóstico e uma criteriosa avaliação das variáveis contingenciais e de outros fatores situacionais que afetam a eficiência do projeto.

O Modelo Macroergonômico que aborda os problemas organizacionais segue os passos seguintes: (1) avaliação das necessidades da organização com relação ao trabalho e também às tecnologias, considerando a interação dos subsistemas técnico e social entre si e com relação às demandas existentes em função do ambiente externo sob o ponto de vista da ergonomia, de modo a identificar os problemas e delinear as soluções; (2) projeto de intervenção adequada para a solução dos problemas; (3) implementação do projeto de intervenção; e (4) mensuração dos efeitos da implementação do projeto visando a realimentação e posteriores ajustes do processo (Carlopio *apud* Souza, 1994: 47).

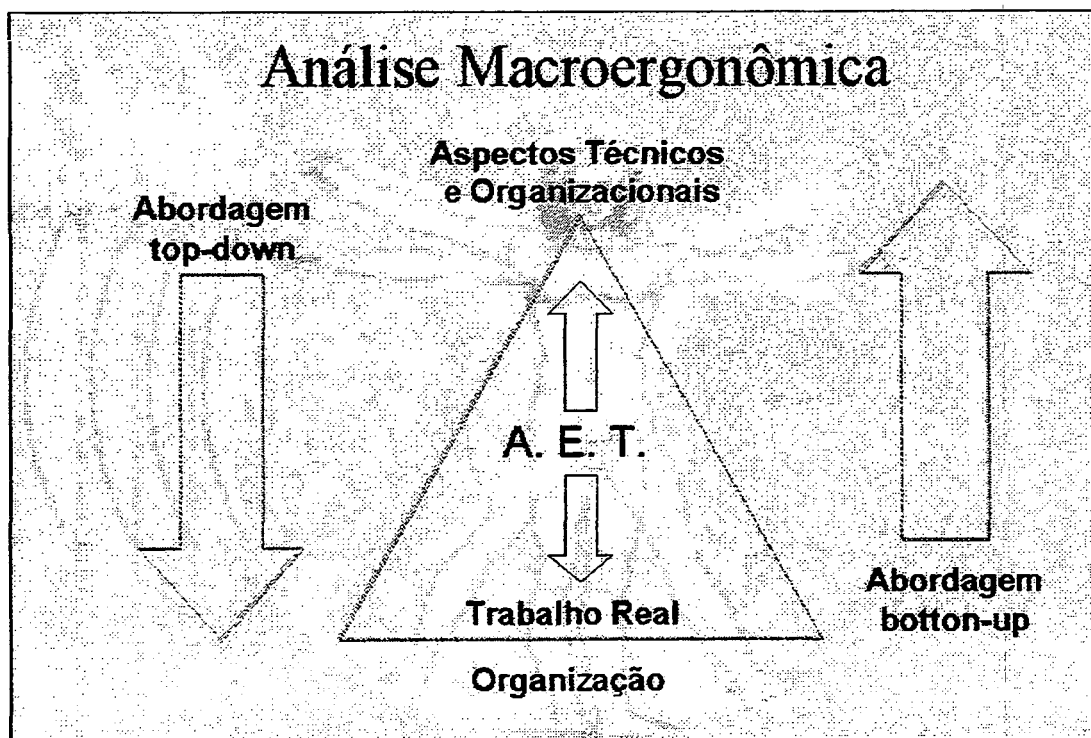


Figura 2.2. A análise macroergonômica sob o ponto de vista de Souza (1994). Fonte: Do autor.

Souza (1994:51-58) apresenta críticas ao modelo macroergonômico, suas e de outros autores, em especial quanto à abordagem teórica *top-down*. Tais críticas se fundamentam em premissas de que a este tipo de abordagem teórica tendem a desconsiderar a verdadeira atividade, uma vez que (1) os projetos de intervenção inspirados no modelo sociotécnico incorrem no erro de apenas considerar os aspectos técnicos e organizacionais e, (2) teoricamente, se descuidar com o trabalho real, como se a verdadeira atividade dos operadores (movimentos, posturas, busca de informações e decisões a serem tomadas) fosse apenas um resultado, um subproduto do projeto técnico. Este autor salienta, ainda, que as duas abordagens, *top-down* e *bottom-up*, são válidas, complementares e necessárias ao diagnóstico da situação de trabalho⁹. Neste sentido, o ergonomista deve trabalhar nesta ordem, ou seja, iniciando com a identificação e entendimento de como as várias condicionantes dos subsistemas técnico, social e ambiente afetam o trabalho projetado para a organização e, posteriormente, centrando-se atenção no real funcionamento do sistema. E, para tal, lança-se mão da Análise Ergonômica do Trabalho (AET), visto que a análise da demanda e a análise da tarefa representam a abordagem *top-down* e a análise da atividade, o processo *bottom-up*. Um esquema geral da AET é dado pela figura 2.3. Lembremo-nos que a AET é uma metodologia proposta para revelar a diferenças entre os trabalhos formal e real, sendo que os focos de análise são os seguintes (Souza, 1994: 54-58):

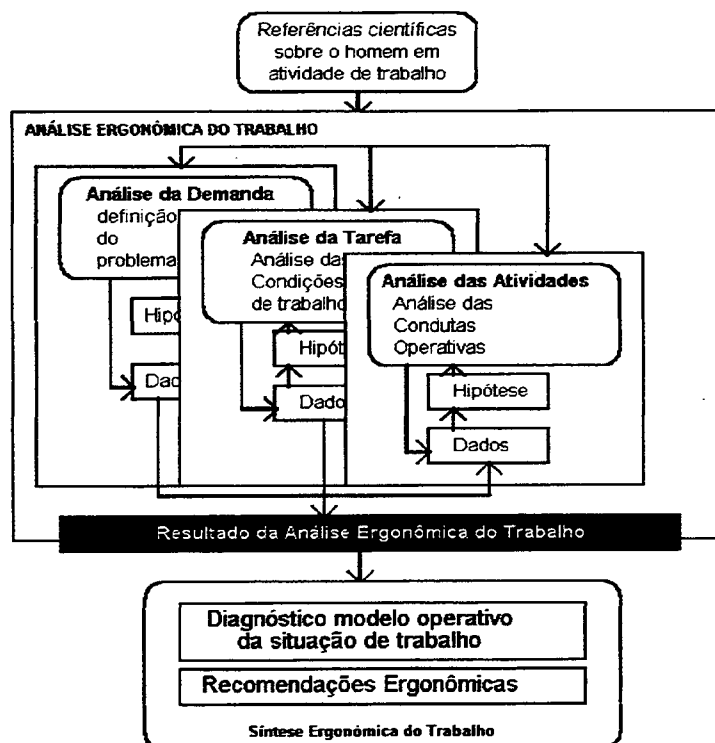


Figura 2.3. Esquema Geral da Metodologia de Análise Ergonômica do Trabalho
Fonte: Proença (1996: 39) - Adaptação de Santos *et al.*

⁹ Atualmente, H. W. Hendrick (*in International Ergonomics Association*, 1997: 626) tem realçado que a abordagem *top-down* da macroergonomia é apenas de consideração teórica, sendo que na realidade prática há uma interação entre os enfoques *top-down* e *bottom-up*.

- a) **Análise da Demanda** – definição do problema a ser analisado e explicitação das finalidades do estudo, permitindo-se (1) conhecer preliminarmente a situação de trabalho, (2) situar o problema apresentado em relação ao conjunto de problemas existentes e (3) dimensionar as perspectivas de ação, os meios disponíveis e o tempo de realização do estudo;
- b) **Análise da Tarefa** – informações sobre o trabalho prescrito ou trabalho formal que identificam e descrevem as operações fundamentais, envolvendo os fatores técnicos, sociais, organizacionais, econômicos, políticos e legais, de modo a prever-se as exigências físicas, mentais, sensoriais e ambientais sobre o trabalhador e sobre o trabalho realizado;
- c) **Análise da Atividade** – informações acerca do trabalho real que identificam e descrevem as principais características de comportamento e de performance do operador frente ao trabalho (ações, posturas, gestos, deslocamentos, índices fisiológicos e aspectos psicossociais).

Entretanto, ao fazer uma análise global do trabalho, em teoria, a AET se restringe à recomendações locais e muito pouco às intervenções, pouco interferindo diretamente na estrutura organizacional. Isto porque não necessariamente foge de suas atribuições diretas, mas sim por tratar-se de um campo melindroso, do qual poder-se-ia fazer muitas suposições, dentre as quais as que se seguem:

- (1) que os níveis institucionais das organizações têm atribuição exclusiva sobre a decisão de edificar a própria estrutura e não abrem mão;
- (2) que existe uma reconhecida e intensa relação da estrutura organizacional e tecnologia e, portanto, pode a primeira ser determinada pela segunda;
- (3) que a postura da ergonomia advenha como resultado de interpretação da teoria contingencial, no considerar-se o nível operacional como uma espécie de sistema fechado, conforme reportado no Capítulo I, Seção 1.9;
- (4) que a ergonomia siga tendências teóricas que valorizam a atividade de trabalho sem ater-se para questões psicológicas externas às atividades laborais, por exemplo, a postura de Guerin et al. (apud Proença, 1996: 58) que se atém como determinantes o seguinte: (a) os fatores internos - sexo; idade; estado de saúde; estado momentâneo (ritmos biológicos, fadiga); formação inicial e formação profissional contínua; vida profissional; (b) fatores externos - objetivos a atingir; meios técnicos; organização do trabalho; regras e instruções; meios humanos; normas quantitativas, qualitativas e de segurança; espaço de trabalho; contrato de trabalho.

É evidente que as variáveis satisfação e insatisfação dos trabalhadores passam necessariamente pelas estruturas organizacionais e este fato é facilmente percebido numa análise ergonômica. As empresas têm consciência disto e, ainda que reticentes em muitos casos, procuram uma melhor adequação dos seus recursos humanos com os técnicos, através da introdução de práticas e processos motivacionais, de modo a interferir positivamente na lucratividade, produtividade e qualidade de seus processos. Sem dúvida que a ergonomia tem dado uma importante contribuição nestes aspectos, mas tem também ficado aquém das expectativas, uma vez que as organizações sempre esperam por soluções mais profundas e abrangentes que o lidar com os postos de trabalho em específico. Na

realidade, muitas vezes elas esperam por uma verdadeira revolução interna no que se refere à maior participação dos recursos humanos e, infelizmente, nem sempre se consegue atingir este objetivo. Aliás, nem mesmo a ergonomia, de que tanto necessita o envolvimento dos trabalhadores para a consecução de seus objetivos de implementação da tecnologia em organizações de maneira a favorecer tanto à eficiência e eficácia de processos e o bem-estar dos próprios indivíduos, bem como favorecer aos sistemas que conduzam à segurança e higiene do trabalho, medicina ocupacional, qualidade de vida etc., tem tido muito sucesso em tal perspectiva. Em verdade, os resultados da ergonomia são de ganhos locais, mas ainda insuficientes no que se refere à competitividade e à adequação da organização nas mudanças ambientais.

Na introdução deste, fez-se referência das tentativas organizacionais de introduzir-se modelos de participação dos trabalhadores nas questões de decisão como alternativas ao tecnoburocraticismo, inclusive com alterações estruturais que, numa primeira visão, seriam favoráveis ao envolvimento dos recursos humanos. Nessa referência, ainda, citou-se que recai sobre os trabalhadores a acusação de despreparo à participação ou de sua não aceitação, resultando em insucessos as estratégias organizacionais. Em verdade, muitas vezes, cabe a estes indivíduos parcela de culpa, mas não a eles exclusivamente, pois a organização é um sistema aberto e, como tal, suas partes funcionam em conjunto e, se existe partes que não respondem de maneira efetiva aos planos de ação, é porque existem outros elementos que interferem em seus processos. E, como um sistema aberto, a organização sofre influência do ambiente externo, não somente nas decisões, diretrizes e objetivos a nível institucional, dos quais deriva a estrutura, as ações planejadas e as escolhas tecnológicas, mas também na estrutura informal que, em última instância, determina o comportamento dos indivíduos frente a estes aspectos da estrutura formal.

Souza (1994:61-73) trata da problemática da participação como pré-requisito às mudanças organizacionais, fazendo um interessante estudo sobre os fatores que determinam a participação ou a não participação dos trabalhadores nas questões organizacionais. A partir deste estudo e observações de campo, deduz-se que o processo participativo depende de variáveis relacionadas à organização e ao ambiente, de um lado, e, de outro, aos indivíduos. Reconhece-se a importância de cada uma destas variáveis, mas também que o mais necessário e decisivo é quanto aos aspectos individuais, principalmente em relação aos elementos culturais e motivacionais. E isto porque, mesmo existindo todas as condições para que o processo participativo venha a se tornar efetivo tal como a organização propiciar a abertura e informações, treinamento e divisão de lucros, estipular igualdade de oportunidades entre todos os seus trabalhadores, oferecer a segurança de emprego etc., independentemente da competência individual ou coletiva e da integração das tarefas interdependentes, não obrigatoriamente ter-se-á o envolvimento do pessoal. Biazzi Jr. (1994: 33), por exemplo, menciona a tendência de um mesmo grupo de trabalho mantido por longos períodos de tempo *a cristalizar as relações sociais em detrimento da performance das tarefas, dificultando a elevação da produtividade e a adaptação a mudanças ambientais e tecnológicas.*

As causas de ocorrência da não participação dos trabalhadores nos programas organizacionais são objeto de investigação das ciências comportamentais, em especial, no que se refere às variáveis individuais e no tocante aos processos intra e interpessoais, intra e intergrupos. Muitas das respostas que os *managers* procuram são encontradas nestas ciências, principalmente quanto aos elementos motivacionais dos indivíduos, mas a questão crítica da efetiva participação dos trabalhadores parece ser insolúvel. Os conceitos das abordagens baseadas nas teorias comportamentais têm tido aplicação em diversos aspectos organizacionais e, assim, são muito usados em questões gerenciais. Porém mostram-se insuficientes no plano global, mesmo quando aplicadas em conjunto com aquelas que se baseiam em teorias técnicas, burocráticas, estruturais, sistêmicas e contingenciais. Parece que o motivo desta lacuna é a não existência de uma metodologia capaz de unificar as diversas teorias e de avaliar as organizações em todos os elementos funcionais de maneira orgânica.

As análises macroergonômicas significam um avanço neste sentido, visto que fazem avaliações das organizações em termos de adequação e funcionalidade em suas abordagens e consideram as contingências, tanto na perspectiva sócio-técnica como na AET. Contudo, as avaliações ocorridas na macroergonomia com base no modelo sociotécnico negligenciam em não considerar aspectos do trabalho real e efetivo, ainda que em termos teóricos. A correção desta prática através da AET, o complemento da avaliação macroergonômica, ainda considerando-o, comumente se limita às intervenções locais e, assim, os respectivos focos ficam desagregados. Este fato mostra existir um vácuo entre estas metodologias, de difícil conexão e necessitando de tempos relativamente longos e recursos nem sempre disponíveis para ajustar os elementos pertinentes no sistema organizacional. Deste modo, a problemática de *adequar o trabalho ao homem* torna-se tarefa demorada e custosa, incompatível com a grande velocidade mutacional existente no mercado e induzindo à uma frágil credibilidade frente aos trabalhadores e organização.

Neste ponto poderia parecer que a ergonomia seria uma ciência inócua diante dos problemas afrontados, mas não é esta a realidade, visto que as contribuições dadas por ela são sentidas e reconhecidas em todos os sentidos e em todas as áreas, principalmente por parte dos indivíduos quanto à melhoria dos postos de trabalho. Entretanto, nas análises organizacionais, a ergonomia deveria mudar seu enfoque localizado de *adequar o trabalho ao homem* para *ajustar a organização ao homem*. Isto já é realizado, em parte, pelo enfoque sociotécnico, porém, não deve se limitar a este aspecto e nem deixar-se prender excessivamente na relação homem-tecnologia, tendência esta em virtude possivelmente pela sua premissa histórica ou, ainda, em razão da fundamentação tecnológica da teoria contingencial. A análise ergonômica a nível macro é, pela sua abordagem atual, uma ferramenta que auxilia e orienta as organizações à eficiência e eficácia. Mas deve ultrapassar os seus limites com uma melhor integração dos elementos de uma organização. Deve também causar o impacto de intervenções em todos os planos que envolvem o trabalhador, não somente considerando as ações internas das empresas, mas em especial naquilo que os indivíduos trazem para dentro das relações do trabalho. Em outras palavras, incluir, nas suas análises, explicitamente, os ambientes mediatos e

imediatos dos indivíduos, os quais nem sempre são tratados de maneira devida, principalmente os que determinam as características psicoculturais e psicossociais. Em geral, a atual abordagem é realizada neste sentido é superficial e voltada às relações de trabalho, normalmente refletindo sentimentos quanto à estrutura formal e possivelmente derivada da tendência de considerar-se o enfoque localizado da Análise Ergonômica do Trabalho e/ou da tendência de considerar que o comportamento laboral é reflexo das estratégias *top-down* de organização do trabalho. Para ter-se uma melhor idéia sobre este aspecto, Trist (*apud* Biazzini Jr., 1994:32) referencia que a *Escola Sócio-Técnica considera que o comportamento das pessoas face ao trabalho depende da forma de organização deste trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas, pois o desempenho das tarefas e o sentimento a elas relacionados – responsabilidade, realização, reconhecimento etc. – são fundamentais para que o indivíduo retire orgulho e satisfação no seu trabalho.* Neste sentido, ao considerar os aspectos relativos à formalidade, a macroergonomia deixa de lado os elementos externos que efetivamente moldam a personalidade dos indivíduos e, em última instância, refletem no comportamento dos indivíduos diante das relações formais e informais de uma organização. Esta posição se constitui em inexplicável negligência, visto que estes elementos, de uma forma ou de outra, também pertencem a própria organização. Os costumes e as culturas dos indivíduos sempre acabam fazendo parte da estrutura informal das empresas e nem sempre são considerados na organização do trabalho. Portanto, os ambiente mediatos e imediatos dos trabalhadores devem também ser tratados como entradas do sistema produtivo, como variáveis contingenciais que influenciam nas relações internas e nos processos organizacionais. Assim, a partir do conhecimento mais amplo da realidade do sistema social e as influências do ambiente mediato e imediato dos indivíduos sobre as relações formais, mais adequado seria o projeto de intervenção ergonômica à realidade organizacional, seja em relação à tecnologia, seja em relação à estrutura organizacional, e mais facilitada se tornaria uma possível intervenção.

A idéia de considerar, na análise macroergonômica, as variáveis mediatas e imediatas aos indivíduos de uma organização não é nenhuma novidade. Conforme já referido anteriormente, a Análise Ergonômica do Trabalho prevê e a própria Escola Sócio-técnica preocupa-se quanto às turbulências ambientais (mutabilidade das demandas sociais, econômicas e políticas e o rápido desenvolvimento das bases tecnológicas) influenciando nas relações organizacionais (Biazzini Jr, 1994: 34). Deste modo, há uma abordagem contingencial nas análises das organizações, mesmo porque a abordagem sistêmica tende a considerar as contingências ambientais. Contudo, o maior problema é que existe a tendência de considerar-se somente as variáveis contingenciais mais explícitas e de interesse imediato às organizações, deixando-se de lado as contingências mais sutis, principalmente as que agem no comportamento dos trabalhadores. Isto se torna relevante em função de que, muitas vezes, os indivíduos que formam o corpo organizacional é completamente heterogêneo em sua demografia e há a necessidade de integração e harmonização das partes que compõem as organizações. Portanto, conhecer-se a tendência comportamental é premissa básica para o efetivo controle dos fatores que dizem

respeito à motivação coletiva, o que nem sempre é possível com o tratamento dado para esta questão da forma usual. Ressalte-se que, ainda que seja o corpo de indivíduos mais homogêneo, difícil é a identificação das características psicossociais e psicoculturais da população de uma organização. Isto porque o comportamento dos trabalhadores, individual ou coletivamente, é normalmente regido por ideologias defensivas, não somente as descritas por Dejours (1997) e referidas como meio de proteção contra a insatisfação e angústia no trabalho, mas também as advindas dos ambientes externos, mediatos e imediatos dos próprios indivíduos, preponderantes às personalidades. Necessária, então, torna-se a adoção de uma variável que seja capaz de revelar a tendência comportamental dos indivíduos numa organização e, ao mesmo tempo, seja o elemento integrador que convirja as abordagens *top-down* e *bottom-up* e, assim, possibilite a efetiva intervenção organizacional.

A partir dos estudos da auto-estima realizados por Branden¹⁰, autor este que tem marcante influência no trabalho desenvolvido nesta dissertação em função de haver grande consistência de seus estudos, há uma real possibilidade de fazer-se a proposição de uma modelação que proporcione o melhor ajustamento das ações gerenciais e da estrutura organizacional às características dos trabalhadores quanto aos aspectos psicossociais e psicoculturais, uma vez que a variável auto-estima tem relação com a motivação e a satisfação dos indivíduos, bem como indica traços de personalidade destes. Tal modelação considera estes aspectos da personalidade como entradas (*inputs*) do sistema produtivo, elementos contingenciais do Ambiente de Tarefa considerado por Hall (vide item 1.8. *Teoria Contingencial*), uma vez que definem a tendência comportamental dos trabalhadores e, assim, as suas reais potencialidades em termos de participação ou não ao projeto organizacional. Contudo, antes de fazer-se uma avaliação dos resultados de uma análise macroergonômica que induzem ao modelo hipotético, dever-se-á apresentar nos dois próximos capítulos questões relativas aos temas de motivação e satisfação e de auto-estima.

¹⁰ Nathaniel Branden, doutor em psicologia e formação em filosofia, estudioso e pesquisador, fundador do *The Branden Institute for Self-Esteem*, Califórnia (USA).

Parte II

Aspectos Comportamentais dos Indivíduos

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

Capítulo III

O conceito de motivação é apresentado de maneira das mais diversas e, devido a isto, sempre procurou-se criar diferentes teorias que o expliquem de modo satisfatório. Na verdade, são muitos os autores que tratam desta questão e o enfoque se baseia em dois fatores básicos, partindo do próprio indivíduo ou desencadeada por agentes externos a ele, porém sempre relacionando-a com a sua satisfação.

3.1. As Teorias da Motivação

Para o escopo do presente trabalho, considera-se que existam quatro teorias de grande notoriedade que procuram explicar os fatores que relacionam motivação e satisfação nos indivíduos: a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow; a teoria SRP, de Alderfer; a teoria da motivação por *accomplissement*, de McClelland; e a teoria da motivação e dos fatores higiênicos, de Herzberg (*in* Hellriegel, Slocum e Woodman, 1993:158).

3.1.1. Teoria da Motivação de Maslow

A teoria da motivação de Maslow define que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas de tal modo que há uma hierarquia de importância e influência no comportamento do indivíduo. Estas necessidades são as seguintes:

- a. necessidades fisiológicas: referem-se às relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a necessidades fisiológicas: preservação da espécie, instintivas e próprias de qualquer espécie animal, tais como alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor) e desejo sexual (preservação da espécie);

- b. necessidades de segurança: são relacionadas à busca de proteção contra ameaças ou privações, tais como perigo, doença, incerteza, roubo etc.;
- c. necessidades sociais: referem-se à busca de aceitação, amizade, associação, participação, afeto e amor;
- d. necessidades de estima: têm estreita relação à aprovação social e respeito, status, prestígio e consideração, envolvendo a auto-confiança, a auto-apreciação e o auto-respeito;
- e. necessidades de auto-realização: relacionadas ao potencial com que cada pessoa pode desenvolver e continuamente auto-desenvolver-se, expressa pelo impulso de tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser; as pessoas que procuram a auto-realização aceitam a si próprias e procuram as suas atitudes para resolver os problemas.

A hierarquia é obedecida pela ordem das necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) às secundárias (sociais, de estima e de auto-realização), conforme visualizada como uma pirâmide (figura 3.1).

Chiavenato (1993: 541) relata que a teoria da motivação de Maslow pressupõe os seguintes aspectos:

1. *Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento. Em outros termos, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.*
2. *Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades. Algumas pessoas – graças às circunstâncias de vida – chegam a se preocupar fortemente com as necessidades de auto-realização; outras estacionam nas necessidades de estima; outras ainda nas necessidades sociais, enquanto muitas outras ficam preocupadas exclusivamente com as necessidades de segurança e fisiológicas, sem que consigam satisfazê-las completamente.*
3. *Quando as necessidades mais baixas estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades localizadas nos níveis mais elevados começam a dominar o comportamento. Contudo, quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de ser satisfeita, ela volta a predominar no comportamento, enquanto gerar tensão no organismo.*
4. *A necessidade mais importante ou mais premente monopoliza o indivíduo automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo para atendê-la.*
5. *Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação. Todos os níveis atuam conjuntamente no organismo, dominando as necessidades mais elevadas sobre as mais baixas, desde que estas estejam suficientemente satisfeitas ou atendidas. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e conjunto e nunca isolado.*

6. Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas conjuntamente.
7. Qualquer frustração ou possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica. Essa ameaça é que produz as reações gerais de emergência no comportamento humano.

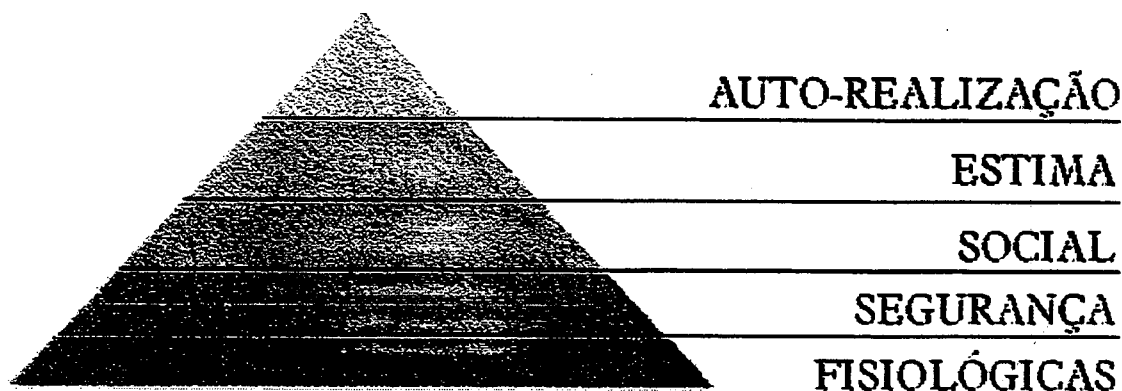


Figura 3.1. Hierarquia das Necessidades – Teoria da Motivação de Maslow
 Fonte: Hellriegel, Slocum e Woodman (1993:163), adaptação de.

Estudos e pesquisas realizadas não chegam a confirmar cientificamente a teoria da motivação de Maslow em razão de encontrar-se confirmações de que a satisfação das necessidades difere do tipo de contexto em que se encontra a pessoa, idade e raça (*sic*) do indivíduo, tamanho da empresa e bagagem cultural do indivíduo, conforme relatam Hellriegel, Slocum e Woodman (1993: 164). Algumas pesquisas chegam a invalidá-la, conforme aponta Chiavenato (1993: 542), porém este autor a considera estruturada o suficiente para servir de orientação aos *managers* quanto ao comportamento dos indivíduos nas organizações.

3.1.2. Teoria SRP

A teoria SRP de Clay Alderfer tem estreita relação com a teoria da satisfação de Maslow no que concerne à classificação e hierarquia das necessidades, conforme apresentado na figura 3.2, mas o ponto diferencial se encontra na relação entre as diversas categorias de necessidades.

As categorias da teoria SRP são divididas em três classes de necessidades de base: subsistência, relações e progressão. Estas categorias se assemelham aquelas de Maslow no seguinte: a categoria das necessidades de subsistência correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança da teoria da satisfação; as de relações correspondem às sociais; e as de progressão, às de estima e de auto-realização. Alderfer (*apud* Hellriegel, Slocum e Woodman, 1993: 164) as descreve as classes da teoria SRP como o seguinte:

1. *As necessidades de subsistência, ou necessidades materiais, são satisfeitas por alimentação, ar, água, salário, vantagens sociais e condições de trabalho.*
2. *As necessidades de relações se referem ao desejo de estabelecer e manter relações interpessoais com colegas, superiores, subordinados, amigos e família.*
3. *As necessidades de progressão são as necessidades que o indivíduo exprime no procurar toda a ocasião de crescer pessoalmente, à sua maneira, com uma contribuição criativa e produtiva no seu trabalho.*

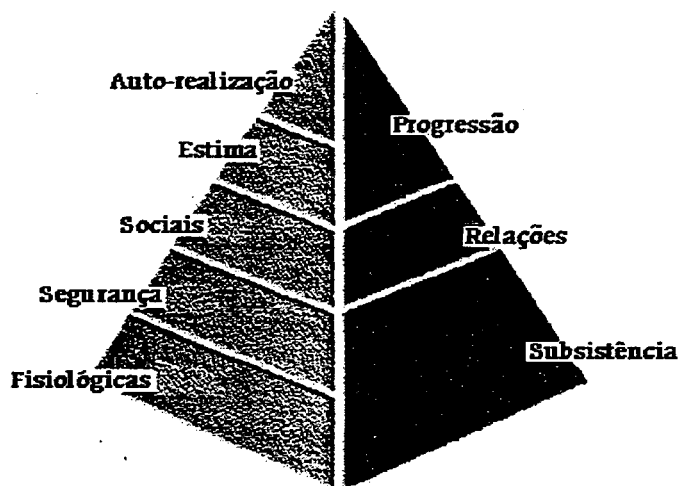


Figura 3.2. Comparativo entre as teoria da motivação de Maslow e Alderfer, segundo Hellriegel, Slocum & Woodman. Fonte: Do autor.

Ao contrário da teoria de Maslow, a teoria SRP sugere que o processo de satisfação progressivo age simultaneamente a um processo de frustração-regressão. Isto significa que se um indivíduo se frustra com seus esforços para satisfazer as necessidades de um nível mais elevado, as suas necessidades de um nível inferior tornam-se a principal força motivadora para esta pessoa. Em outros termos, existe uma regressão do nível hierárquico das necessidades em razão da frustração - o processo de frustração-regressão supõe que as necessidades de subsistência, de relações e de progressão variam uma das outras em função do seu grau de concretização. Deste modo, a pessoa procurará satisfazer as necessidades de um nível mais baixo em lugar de privilegiar aquelas frustradas, de um nível superior. Por exemplo, se as necessidades de progressão (menos concretas) estão insatisfeitas, a importância de suas necessidades de relações (mais concretas) aumenta, ou, em outras palavras - o indivíduo remeterá suas forças motivadoras às necessidades de relações, ao invés de privilegiar as de progressão.

A teoria SRP é relativamente nova e não tem sido, ainda, objeto de pesquisas mais profundas, porém algumas descobertas interessantes foram realizadas a partir de observações práticas, tal como reportado por Hellriegel, Slocum e Woodman (1993: 166), dentre a qual destacam-se: (i) *os indivíduos em que os parentes são mais instruídos possuem maior necessidade de progressão que aqueles com*

parentes menos instruídos; (ii) os homens, em relação às mulheres, possuem necessidades de subsistência maiores e menores necessidades de relações.

3.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A *teoria dos dois fatores* de Frederick Herzberg visa explicar o comportamento dos indivíduos em situações de trabalho e se baseia na premissa de que existem dois elementos a influenciar no comportamento das pessoas:

- **Fatores Higiênicos (extrínsecos):** são os elementos relativos ao ambiente que estão explícita e implicitamente ligados ao trabalho dos indivíduos (*fatores de contexto*), ou seja, estão fora do controle das pessoas. Os principais elementos citados como fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, estilo de chefia e supervisão, condições físicas e ambientais, políticas e diretrizes organizacionais, relações interpessoais e de grupo, regulamentos e normas da empresa etc.
- **Fatores Motivacionais (intrínsecos):** são os elementos relativos aos íntimos sentimentos de desempenho do indivíduo em suas tarefas e, portanto, estando sob o seu controle e envolvendo reconhecimento e desenvolvimento profissional, crescimento individual, auto-responsabilidade e auto-realização.

Interessante observar que os fatores higiênicos têm sido tradicionalmente levados em consideração no que se refere à motivação dos trabalhadores nas suas atividades, até mesmo porque historicamente o trabalho tem sido conceituado e admitido como uma atividade de sacrifício, extremamente desagradável. Assim, estes fatores seriam os únicos responsáveis pela motivação dos trabalhadores, de maneira que se fossem devidamente tratadas as questões relativas à salários, prêmios, liderança, políticas empresarias etc., seja como recompensas ou punições, é que os indivíduos se disporem a atender os objetivos organizacionais. Evidente que sob esta ótica a tendência é a desumanização do trabalho, submetendo os trabalhadores a métodos rigorosos, científicos e precisos, restritos ao mecanicismo e à burocracia. As pesquisas de Herzberg procuram desmistificar esta idéia, uma vez que procura demonstrar que uma vez supridos positivamente estes fatores, os mesmos não provocam a satisfação e apenas evitam a insatisfação e, por isto, também denominando-os de *fatores insatisfacientes*. São os fatores motivacionais que realmente trazem satisfação aos trabalhadores, em razão de terem estreita relação com os sentimentos e valores individuais; se não são supridos, então ter-se-á apenas a não-satisfação.

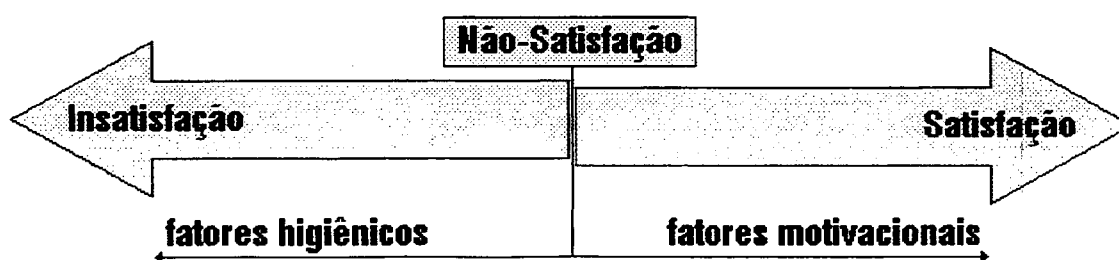


Figura 3.3. Teoria da Motivação de Herzberg. Fonte: Do autor.

Segundo a teoria dos dois fatores (vide figura 3.3), ainda que possa parecer ao contrário, satisfação e insatisfação não pertencem a um mesmo *continuum*: (...) o oposto de *satisfação profissional* não seria a *insatisfação*, mas sim *nenhuma satisfação profissional* e, da mesma forma, o oposto de *insatisfação profissional* seria *nenhuma satisfação profissional* e não a *satisfação* (Herzberg apud Chiavenato, 1993: 544).

3.1.4. Teoria da Motivação por Realização

A teoria da motivação por realização foi formulada por David McClelland e é resumida por (Hellriegel, Slocum e Woodman, 1993: 167-168) como o seguinte:

(...) todos se ressentem de três necessidades particularmente importantes: necessidades de realização, necessidades sociais e necessidades de poder. Quando uma pessoa tem uma dessas necessidades, o efeito será o da pessoa adotar comportamentos que viabilizem satisfazê-la. (...) a motivação de um indivíduo é proporcional a força de seu desejo, seja para conseguir qualquer coisa em função de um modelo de excelência, seja para superar seus concorrentes. (...) O grau de motivação sentida pelos indivíduos em matéria de realização depende da infância tida, das experiências pessoais e profissionais que tenham conhecido e do tipo de organização para a qual trabalham.

(...) os motivos são "armazenados" da memória pré-consciente ao nível de plena consciência. Eles repousam entre o consciente e o inconsciente, na região dos sonhos despertos, em que as pessoas se endereçam a si próprias sem tomar consciência. Uma premissa básica da teoria é que o conteúdo desses sonhos despertos pode ser objetos de análise e que é possível estudá-los e modificá-los, de modo a também modificar a motivação dos indivíduos (...).

Ainda, Hellriegel, Slocum e Woodman (1993: 168) citam que os indivíduos com alta performance apresentam três características principais em razão de suas próprias motivação: (1) *eles amam fixar seus próprios objetivos. (...) existem poucas chances que eles aceitem sistematicamente os objetivos de outras pessoas*; (2) *eles evitam escolher objetivos extremamente difíceis de atender*, e (3) *eles manifestam uma preferência por tarefas que lhes forneçam retroação imediata*.

3.2. A Satisfação Gerando Motivação

Na questão de como motivar os trabalhadores, não raro os *managers* ainda incorrem no erro de apenas tratar de elementos que Frederick Herzberg denomina de *fatores higiênicos*, tais como: salários, melhoria nas condições de trabalho, vantagens adicionais, seguro, participação nos lucros etc. Não se quer dizer com isto que estes fatores não possam desencadear ações positivas por parte dos trabalhadores. Muito pelo contrário, embora não possam servir de base à motivação do pessoal, são incentivos que, se ausentes, geram insatisfação e, como consequência natural, interferem no processo de motivação. Este é o motivo pelo

qual, não raro, costuma-se confundir motivação e incentivação, sem delimitar precisamente a interface conceitual. Exemplo claro desta afirmativa é a definição de motivação dada por Hellriegel, Slocum e Woodman (1993:158): *forças que agem sobre uma pessoa ou dela mesmo para permití-la a conduzir-se de uma maneira específica, orientado para um objetivo*. É evidente que trata-se de apenas uma questão conceitual e não tem-se pretensão de gerar conflitos logotécnicos, visto que existem, além dos aqui apresentados, diversos conceitos de motivação dos mais renomados pesquisadores e estudiosos. Porém, para o escopo do presente, adota-se uma postura diversa deste último conceito e, por isto, é necessário que se faça uma clara distinção entre motivação e incentivação.

Segundo Teles (1994: 34-35), *a incentivação atua numa área externa ao indivíduo. Seja P a personalidade. Incentivar seria: $\rightarrow P \rightarrow$ ação, isto é, mobilizar forças sobre P para levá-lo a uma ação desejada. O incentivo fica fora de P. O incentivo atua de duas maneiras, atraindo a pessoa para a ação (incentivo positivo) ou empurrando-a para a mesma. (...) O incentivo atua numa área externa ao indivíduo. Em outros termos, atua com o que vai acontecer depois da ação. Se fizer tal coisa, acontecerá algo agradável; se não fizer, acontecerá algo desagradável. (...) Cada ação tem uma consequência boa, má ou nula. (...) Os incentivos se constituem num dos elementos determinantes da ação humana*.

Já quanto à motivação, devemos entender primeiro o que seja motivo. Segundo este último autor (1994: 35), *considera-se motivo como uma força que surge dentro do indivíduo, capaz de levá-lo à ação. Podemos representar graficamente como:*

$P \rightarrow$ – a pessoa motivada
 P – a pessoa
 \rightarrow – a força que impele P para a ação.

O motivo seria representado graficamente através de:

$P \rightarrow A$ – a pessoa motivada para conseguir A.

Em termos conclusivos, Teles (1994: 36) dita que *a incentivação é mais simples e mais direta. O que se pretende com o incentivo é empurrar o comportamento para frente mediante o resultado bom ou mau que advier ao empregado. Basta usar o “prêmio” e “castigo”, de forma velada ou abertamente. A diferença entre incentivo e motivo é a seguinte: no primeiro, não há o envolvimento do “eu”. O indivíduo age levado por pressões externas: ganhar comissão, levar certa vantagem, evitar punições, etc. No motivo, ao contrário, o “eu” está envolvido, isto é, o indivíduo age impelido por força interna, porque gosta e quer. Recorrendo aos incentivos, pode-se fazer com que as pessoas ajam, mas sob condições limitadas. Uma ação duradoura, entretanto, só pode emanar de uma motivação verdadeira, que ocorrerá quando o indivíduo tiver seu próprio gerador instalado dentro de si, não havendo maior necessidade de impulso externo; nesse caso, o indivíduo terá vontade de executar as tarefas*.

Uma vez que tenhamos tratado da diferença básica entre o que seja incentivo e motivação, voltemo-nos a questão de como motivar os trabalhadores. Teles (1994, p. 38-39) nos dá a oportunidade de encontrar a resposta na análise da natureza humana:

O homem possui uma natureza biológica e outra psíquica, cujas necessidades e objetivos se encontram num plano diferente e mais elevado. Os incentivos (...) giram em torno da natureza biológica do homem, atendendo às necessidades que surgem nessa área. (...) deixam o ser humano biologicamente satisfeito e atendido em suas necessidades fisiológicas, de conforto, de segurança e de saúde. Contudo, essas práticas pouco têm a ver com sua natureza psíquica que possui outras necessidades: de realização, de crescer como pessoa (auto-realização), de conhecimento e estima, de fazer alguma coisa que lhe agrade e de fazê-la bem feito, de ascensão social, etc.

Motivar é mobilizar esta área psíquica (superior) da pessoa. É implantar nessa parte da personalidade um móvel ou "motor" de ação. Numa empresa, um indivíduo gosta de sentir-se solicitado como pessoa, de receber responsabilidade, de aceitar um trabalho que o desafie. Partindo dessa premissa, pode-se motivar alguém com estas palavras: "tenho uma tarefa difícil para você. Mas sei que está à altura dela". Tais palavras podem tornar-se um gerador de ação dentro da pessoa.

Nesta última frase deve-se atentar para o fato da palavra "podem" (ou qualquer outra estratégia utilizada para a motivação) não dar a certeza de se ter um *fato gerador de ação dentro da pessoa*; há apenas o significado da possibilidade. De fato, é possível que a *pessoa* torne-se totalmente passiva diante da frase ou de qualquer outra tentativa de motivá-la. Além disto, devemos levar em consideração da possível ação da *pessoa* ser negativa, antagônica e não favorável ao pretendido pela solicitação ou qualquer outra estratégia utilizada que poderia desencadear a motivação. Isto implicitamente significa que o indivíduo nem sempre *gosta de sentir-se solicitado como pessoa, de receber responsabilidade, de aceitar um trabalho que o desafie*, visto que, no campo das possibilidades, conforme visto pela teoria da motivação por realização, muitas pessoas preferem fixar os próprios objetivos, nem sempre haver uma aceitação de objetivos de outrens e normalmente existe uma preferência pela retroação imediata.

A partir desta consideração e ante ao conceito de motivação, o qual nos coloca a afirmativa de que *o indivíduo age impelido por força interna, porque gosta e quer*, fica a impressão de que os *managers* pouco ou quase nada podem fazer para motivar os recursos humanos de uma empresa. Isto seria no mínimo inconsistente e incongruente com aquilo que se vê na prática e algumas teorias da psicologia organizacional, visto que as muitas das ações dos *managers* obtêm a motivação das pessoas e são motivos de estudos que visam traçar perfis em matéria de comportamento gerencial. Fica patente que a tarefa de encontrar meios de motivar as pessoas não é simples, uma vez que uma mesma tática de motivação não necessariamente obtêm resultados semelhante numa mesma organização.

Então, voltemo-nos a uma das questões mais intrigantes no seio das empresas, senão a mais intrigante em termos de recursos humanos, nestes tempos em que a economia globalizada requer elevados níveis de exigências, instrução, treinamento e envolvimento dos trabalhadores: mas por que nem sempre pode-se gerar a motivação? É claro que, em virtude de inúmeros fatores que influenciam as

emoções, uma pessoa se diferencia de outra e a sua reação ante a uma ação pode ser diferente de uma para outra e, também, mesmo para uma mesma pessoa, diferente reação em situações diversas. Esta asserção por si só explica a razão de estratégias motivacionais não serem sempre aplicadas, quando possíveis, de igual modo e intensidade, porém não as invalida, visto que podem ser aplicáveis em determinados contextos e situações organizacionais. Tanto é verdade que estão presentes explicita e/ou implicitamente e se tornam preciosas às organizações que visam a própria eficiência e eficácia, entendendo-se estes termos o que é conceituado por Paladini (1995:14), respectivamente, *a melhor utilização possível dos recursos e eficácia o pleno atendimento aos objetivos*. Deste modo, ainda que aceitemos ou não a premissa de que a motivação depende das forças internas da natureza humana, ou seja, que o “eu” está envolvido, percebe-se a importância dos elementos incentivadores ou, de acordo com a denominado por Herzberg, dos *fatores higiênicos*.

Na realidade, os *fatores higiênicos* não são responsáveis diretos pela motivação, uma vez que a motivação depende exclusivamente da predisposição da pessoa, e agem apenas como agentes externos, de ação limitada, porém podem desencadear a reação à motivação dos indivíduos. Aliás, neste aspecto, Paladini (1994: 108) afirma: (...) *motivação não se transfere. É uma energia que as pessoas possuem, mais ou menos desenvolvida. As estratégias motivacionais dependem talvez 80% de cada elemento-alvo e apenas 20% da estratégia em si. Este último percentual pode aumentar consideravelmente se houver adequação da estratégia utilizada ao público que se destina (na verdade, há aí, também, um movimento da pessoa em direção à estratégia...)*. Em outras palavras, o desencadeamento à motivação não depende exclusivamente da estratégia (*fatores higiênicos*), mas da disposição das pessoas, *do querer fazer, da vontade de fazer*. Entretanto, a partir da observação deste autor sobre a possibilidade da estratégia estar adequada ao público alvo a que se destina, há também um movimento da ação estratégica em direção das pessoas e, assim, com o movimento da pessoa em direção à estratégia, tem-se a complementação de objetivos, significando satisfação para ambos, ainda que não plenamente.

Portanto, a partir da consideração deste último parágrafo, pode-se intuir que a questão da motivação depende em muito do grau de satisfação ou insatisfação do objeto alvo, bem como da estratégia adotada pela organização visando satisfazer seus trabalhadores e a si própria. De fato, se observarmos as pesquisas efetuadas sobre motivação, notamos que geralmente somente depois de satisfeitas as necessidades básicas das pessoas, considerando a hierarquia de necessidades de Maslow, é que começa o trabalhador a operar no processo motivacional que, sem dúvida, depende mais de si do que das estratégias organizacionais – estas apenas atuam como incentivadoras ou desencadeadoras do processo e, de certa forma, principia o processo hierárquico motivacional. Em suma, motivação é um sentimento desenvolvido e mantido nos processos mentais, sentimento este percebido ou não, no qual o indivíduo adota um comportamento de buscar atingir um objetivo, seja este externo (*fatores de insatisfação ou higiênicos*) ou interno (*fatores de satisfação ou motivacionais*).

AUTO-ESTIMA

Capítulo IV

O conceito léxico de estima é: (1) *Sentimento da importância ou do valor de alguém ou alguma coisa; apreço; consideração; respeito.* (2) *Afeição, afeto, amizade (...)* (Ferreira, 1988: 276). O prefixo “auto” é derivado da palavra grega *autus* e seu significado é “por si próprio”, “de si próprio”. Logo, por dedução lógica, o substantivo composto auto-estima tem o significado de “sentimento da importância de si próprio; ter apreço, consideração, respeito por si próprio”.

Dentro deste conceito acima, podemos dizer que todos nós temos auto-estima, em maior ou menor grau sentimos que temos valor. Logo, a auto-estima é um sentimento inerente ao ser humano, vinculado ao seu viver e sempre presente. Contudo, o nível de auto-estima é variável, uma vez que o grau de valoração que cada pessoa tem de si é também variável, dependente de situações a que se julga estar inserido. E, como o seu valor é variável, sem dúvida, é de supor-se que tal sentimento tem influência na vida de cada um.

Nesta perspectiva, cabe-nos perguntar: *A auto-estima de um indivíduo pode realmente influenciar na sua vida?* A questão é um tanto controversa, mas a partir de recentes apontamentos bibliográficos de estudiosos no assunto, tal como Branden (1996b: 284-318), pode-se supor que não somente influencia, mas assume papel de grande necessidade e importância em nossos caminhos. Mais ainda nos dias de hoje, em que a prioridade da sociedade não é a era industrial, mas informação, tornando o mundo sem fronteiras e exigindo rápidas respostas dos indivíduos às velozes mudanças ocorridas em todos os setores (científico, tecnológico, social, econômico etc.).

Referiu-se acima que a questão da auto-estima é controversa e, na verdade, não existe um consenso acerca de seu significado e de sua importância em nossas vidas, mas se atentarmos à recente literatura sobre o tema, veremos que o conceito de auto-estima tem se transformado no senso de torná-lo mais adequado às nossas

necessidades de entendimento e aprendizado, mais voltado à realidade em que nos encontramos. E, mais do que isso, estas pesquisas revelam também o porque das importantes diferenças nas características comportamentais dos indivíduos.

É de interesse ressaltar que auto-estima resulta do somatório de uma série de variáveis inerentes ao ser humano, íntimas, derivadas dos processos mentais (pensamentos, emoções e sentimentos), como se verá adiante, e a sua quantificação é, no momento, praticamente impossível, uma vez que tais variáveis têm caráter subjetivo, associada a cada indivíduo. Por este motivo, a auto-estima é tratada somente no seu aspecto qualitativo e, em geral, diz-se que uma pessoa tenha baixa ou elevada auto-estima - alguns dizem mesmo de sua ausência, o que seria incompatível para com o conceito acima referido. Diante deste fato, os diversos graus de auto-estima serão aqui tratados como se pertencessem a uma escala contínua e a auto-estima será designada positiva ou negativa, porém sem propósito além do necessário ao escopo meramente didático.

4.1. O Estudo de Auto-Estima de Branden

O trabalho de Branden relativo à auto-estima é um dos mais completos, senão o mais, e que têm proporcionado um significativo avanço no conhecer-se a personalidade¹¹ de indivíduos, a partir da análise comparativa dos diferentes graus de auto-estima. As suas teorias e constatações vislumbram um horizonte mais amplo em termos de compreensão e aplicação das diferentes características individuais, estas com base na auto-estima. Para que possamos avaliar seu trabalho, ainda que em síntese, partamos da definição deste autor para o tema:

Auto-estima é vivência de sermos apropriados à vida e às exigências que ela coloca. Mais especificamente, auto-estima é: (1) A confiança em nossa capacidade de pensar e enfrentar desafios básicos da vida; (2) A confiança em nosso direito de ser feliz, a sensação de que temos valor, de que somos merecedores, de que temos o direito de expressar nossas necessidades e desejos e de desfrutar os resultados de nossos esforços (Branden, 1995:8,37).

Ao compararmos este conceito com aquele deduzido anteriormente, vemos que Branden apresenta a auto-estima em um valor positivo, não existindo muita diferença no que se refere à consideração de valoração pessoal (sentimento da importância de si próprio). Porém, agora, tem-se uma componente nova: a confiança de *sermos apropriados à vida*, significando estar o conceito melhor ajustado à realidade e, implicitamente, à busca de satisfação - se a sensação do indivíduo é de ser apropriado à vida, ter-se-á a busca do estar satisfeito, nos limites por ele visualizado, pelo menos quanto aos *desafios básicos da vida*.

A confiança em si próprio e na própria competência, de modo realista, é um fator que, sem dúvida, facilita os feitos de um indivíduo e, diante das realizações, traz satisfação pessoal, prazer e orgulho, no senso de "eu posso" e não de "eu fiz". Se uma pessoa crê nas suas potencialidades e as adequa à realidade em que se

¹¹ Entenda-se pelo termo personalidade, a integração e organização de todas as características cognitivas, afetivas, volitivas e físicas que determinam a individualidade e os comportamentos de uma pessoa.

encontra para a busca de objetivos próprios, em teoria, estes estarão mais próximos à concretização. A cada conquista, há o fortalecimento interior e mais apropriada se sentirá a pessoa para os desafios que se fizerem presente. As “derrotas” influenciam de modo negativo no moral, porém, para quem acredita em si próprio, será apenas uma oportunidade de aprendizado e readequação às condições adversas. Branden (1995: 29-30) reforça esta idéia:

Se não acreditamos em nós mesmos - nem na nossa competência e bondade -, o universo é um lugar assustador. (...) Isso não quer dizer que sejamos necessariamente incapazes de concretizar feitos de verdadeiro valor. Algumas pessoas podem ter talento e ímpeto suficientes para realizar muitas coisas, apesar de um precário auto-conceito - como um viciado em trabalho, altamente produtivo, impelido a provar seu valor, digamos, para um pai que havia previsto que ele não daria em nada. Isso no entanto significa de fato que seremos menos eficientes - menos criativos - do que temos poder para ser. Significa também que nossa capacidade de desfrutar nossas realizações estará bastante prejudicada. Nada do que fizermos nos parecerá “suficiente”.

Se tivermos uma confiança realista em nossas noções e em nosso valor pessoal, se nos sentirmos seguros a nosso respeito, nossa tendência será viver o mundo como um lugar aberto para nós, respondendo a seus desafios e oportunidades de uma maneira apropriada. A auto-estima fortalece, dá energia e motivação. Ela nos inspira a obter resultados e nos permite sentir prazer e orgulho diante de nossas realizações. Ela nos abre a possibilidade de sentir satisfação. (...).

Vê-se também que Branden não restringe a possibilidade de um indivíduo que tenha auto-estima negativa, ou seja, não crer em si próprio, realizar. Muito pelo contrário. Porém, deixa claro que as realizações são aquém do verdadeiro potencial do indivíduo, isto porque os feitos se restringem somente ao cumprimento de tarefas, satisfazendo a terceiros, em detrimento da própria satisfação pessoal. *Vincular nossa auto-estima a qualquer fator externo ao controle de nossa vontade, como por exemplo as escolhas ou os atos de outras pessoas, é convidar à angústia. A tragédia de muitas pessoas é que elas se julgam dessa maneira* (Branden, 1994:14).

Ante a esta asserção acima, poderia parecer que o “ter auto-estima” positiva seria equivalente a “ser egoísta”, quanto mais, melhor. Em verdade esta interpretação é um grasso erro, uma vez que o egoísmo é um sentimento excessivo de próprio valor, sem consideração aos interesses alheios. Em verdade, a auto-estima (positiva) está vinculada a dois aspectos básicos interrelacionados, desconsiderando tal interpretação (Branden, 1996b: 49-52):

(1) auto-eficiência (noção de eficiência pessoal) - confiança na própria mente, na capacidade de pensar, de o indivíduo compreender os fatos da realidade dentro de seus interesses e necessidades e nos processos pelos quais julga, escolha, decida; é a auto-confiança cognitiva; e

(2) auto-respeito (noção de valor pessoal) - certeza do indivíduo nos próprios valores, numa atitude afirmativa diante de viver o conforto ao reafirmar de maneira apropriada os seus pensamentos, as suas vontades, as suas necessidades.

E sobre estes aspectos de auto-eficiência e auto-respeito, Branden (1995: 36) observa:

A vivência da auto-eficiência gera a sensação de controle que a pessoa tem de sua própria vida, sensação de que está associado ao bem-estar psicológico, à noção de estar no centro vital de sua própria existência – em oposição a ser um mero espectador passivo e vítima dos acontecimentos.

A vivência do auto-respeito torna possível uma noção benevolente e não-neurótica de comunhão com outras pessoas, o companheirismo de independência e respeito mútuo, em oposição a um distanciamento alienado da raça humana, ou, por outro lado, a uma submersão impensada no seio da tribo, do grupo

Na qualidade de uma vivência psicológica plenamente realizada, a auto-estima é a soma integrada desses dois aspectos.

Portanto, a idéia de vincular a auto-estima ao egoísmo é infundada, uma vez que vivenciar o auto-respeito tem relação com o respeito a outrens. Nem poderia ser diverso, já que o ser humano é essencialmente um ser social e, para ser aceito como membro do grupo ao qual está inserido, para realizar seus feitos nesta sociedade e, por conseqüência, sentir satisfação por isto, o egocentrismo não tem lugar. Dado que o homem é um ser social, ele necessita de uma certa medida de estima dos outros, mas vincular a própria auto-avaliação à boa opinião que os outros possam ter de si próprio, significa colocar-se à mercê deles de modo degradante - o desejo de “agradar” (e de evitar a desaprovação) pode levá-lo a fazer coisas que serão traição ao auto-respeito e, conseqüentemente, à auto-estima. Esta é a verdadeira razão de Branden considerar o auto-respeito e auto-eficiência como o duplo alicerce da auto-estima: não é coerente o indivíduo realizar sem respeitar e manter o sentimento da importância de si próprio no seu próprio meio social. As ações de uma pessoa com auto-estima positiva são voltadas, antes de mais nada, à própria satisfação e, assim, buscando realizar as próprias metas de modo independente, mas em comunhão e respeito para com a realidade de seu meio, distinguindo e conscientizando-se do que seja fato e desejo, objetivo pessoal e objetivo coletivo.

Em suma, segundo o entendimento do próprio Branden, diz-se que a necessidade de auto-estima basicamente depende de dois fatos intrínsecos à espécie humana: (1) o apropriado uso da consciência nas escolhas das ações (internas e externas) para sobreviver e dominar o meio em que se vive de modo satisfatório e (2) a responsabilidade pessoal no correto uso de consciência. Em outras palavras, escolher as ações corretas para sobreviver tendo-se em mente a auto-eficiência e o auto-respeito.

Logo, em razão da auto-eficiência e o auto-respeito, a auto-estima tem importância na vida dos indivíduos, passando mesmo a ter um significado de necessidade até na formação da personalidade, uma vez que a sobrevivência das

pessoas em seus meios sociais está intimamente relacionada à satisfação psicológica e motivação individual. Esta idéia vai de encontro ao que Greenberg *et al.* (1996:85) denominam de *perspectiva interacionista*, ou seja, posição em que o completo entendimento do comportamento somente será possível se analisar-se a personalidade e o ambiente. Branden (1995: 30,35) coloca-nos esta hipótese na seguinte forma:

A auto-estima proclama-se como uma necessidade porque a sua (relativa) ausência compromete nossa capacidade de funcionar. (...) ela tem valor de sobrevivência. E hoje mais do que nunca. Atingimos um ponto na história em que a auto-estima, que sempre se mostrou como uma necessidade psicológica de suma importância, também se tornou uma necessidade econômica da maior relevância, um atributo imperativo para a adaptação a um mundo cada vez mais complexo, desafiador e competitivo. (...) Se uma pessoa se sente inadequada para enfrentar os desafios da vida, se lhe falta autoconfiança fundamental, a confiança em sua mente, reconhecemos nela a presença de auto-estima deficientes, sejam quais forem seus outros talentos e pontos fortes. Ou se falta a essa pessoa uma sensação básica de auto-respeito, de valor pessoal, se ela se percebe indigna do amor e do respeito dos outros e não qualificada para ser feliz, se teme mostrar suas idéias, suas necessidades e vontades - novamente reconhecemos uma deficiência em sua auto-estima, independentemente de outros atributos positivos que possa exibir.

Uma pessoa que se sente *não adequada aos desafios da vida*, não tem confiança em si e na sua mente, não tem respeito a si próprio, é claro que estará ela colocando-se numa posição de inferioridade. E quem se coloca em posição de inferioridade, ainda que tenha talentos inatos, sempre produzirá menos que o seu verdadeiro potencial. *Auto-Estima é a reputação que adquirimos de nós mesmos* (Branden, 1996b: 98) e, com raras exceções, se é que elas realmente existem, em algum momento de nossa vida tivemos a sensação de *não estarmos apropriados, não sermos adequados aos desafios* que nos tenham afrontado. E isto mesmo que ainda tenhamos nos superado naquele momento, que tenhamos produzidos o requerido, mas no nosso íntimo ficou a certeza de que o produzido foi muito menos daquilo que poderíamos. Imaginando-se, agora, um indivíduo haver, quase sempre, esta sensação de *não estar apropriado e não ser adequado*, de faltar para com a auto-confiança e o auto-respeito internos, não é difícil supor que ele próprio conspire contra a sua própria pessoa, produzindo aquém de suas potencialidades e em prejuízo de si próprio.

É evidente que este indivíduo que sempre age contrariamente aos seus próprios interesses, ainda que de maneira inconsciente, parecerá um masoquista inveterado e, na verdade o é, em certo sentido, mas este aspecto é uma radicalização, um extremo da auto-estima negativa, nem sempre encontrada no dia-a-dia. Na realidade, todas os indivíduos são susceptíveis a níveis diversos de auto-estima ao longo de suas vidas e, portanto, com comportamentos específicos ao nível de auto-estima, ora tendo características de negatividade, ora de positividade.

Entretanto, as pessoas individualmente apresentam um comportamento médio, com os quais poder-se-á classificá-las como tendo auto-estima positiva ou negativa. E, para tal, pode-se comparar seus comportamentos com os padrões comportamentais de indivíduos que tenham auto-estima positiva e negativa verificados por Branden e nas suas obras enunciados. Interessante notar, ainda, o que Mayer diz quanto à postura adotada pelas pessoas em função de suas emoções e sentimentos. Este autor (*apud* Goleman, 1985: 61-62) *constata que as pessoas tendem a adotar estilos típicos para acompanhar e manejar suas emoções:*

- a. *Autoconsciente. Consciente de seu estado de espírito no momento em que ele ocorre, essas pessoas evidentemente, são sofisticadas no que diz respeito à sua vida emocional. A clareza com que sentem suas emoções pode reforçar outros traços de suas personalidades: são autônomas e conscientes de seus próprios limites, gozam de boa saúde psicológica e tendem a ter uma perspectiva positiva sobre a vida. Quando entram num estado de espírito negativo, não ficam obcecadas com isso e podem sair dele mais rápido. Em suma, a vigilância as ajuda administrar suas emoções.*
- b. *Mergulhadas. São pessoas muitas vezes imersas em suas emoções e incapazes de fugir a elas, como se aquele humor houvesse assumido o controle sobre suas vidas. São instáveis e não têm muita consciência dos próprios sentimentos, de modo que se perdem neles, ficando sem perspectivas. Em consequência, pouco fazem para escapar desses estados de espírito negativos, achando que não são capazes de exercer controle sobre suas emoções. Muitas vezes se sentem esmagadas e emocionalmente descontroladas.*
- c. *Resignadas. Embora essas pessoas muitas vezes vejam com clareza o que estão fazendo, também tendem a aceitar seus estados de espírito e, portanto, não tentam mudá-los. Parece haver dois ramos do tipo resignado: os que estão geralmente de bom humor e por isso pouca motivação para mudá-los, e os que, apesar de verem com clareza seus estados de espírito, são susceptíveis aos maus e os aceitam com um "deixa rolar", nada fazendo para mudá-los, apesar da aflição que sentem – um padrão encontrado, por exemplo, em pessoas deprimidas que se resignam ao seu desespero.*

Parece claro que a tipificação comportamental que Mayer dá aos indivíduos, em função de seus sentimentos, se comparada com os padrões de comportamentos dos indivíduos de acordo com a auto-estima, segundo Branden e constantes do *Quadro 4.1. Características Gerais da Personalidade - Aspectos Comportamentais dos Indivíduos de acordo com a Auto-Estima*, têm uma certa relação. Isto se dá devido ao fato de que os autoconscientes têm praticamente as características das pessoas com auto-estima positiva e, os demais tipos (mergulhados e resignados) tendem mais às pessoas com auto-estima negativa. Além disto, ao compararmos estes aspectos comportamentais apresentados por Branden com as *grandes cinco dimensões da personalidade* descritas por Greenberg *et al.* (1996: 87), ou seja, introversão e extroversão, socialização, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura às experiências, percebe-se claramente estas últimas tem relação direta com a auto-estima. Portanto, pode-se concluir que exista uma relação estreita entre auto-estima e emoções, auto-estima e sentimentos, auto-estima e comportamento,

significando que a auto-estima depende dos processos mentais do indivíduo e que, de certo modo, norteia o comportamento do indivíduo.

4.2. O Desenvolvimento da Auto-Estima

Embora pareça ser de importância menor para as nossas vidas, alguns pesquisadores levantam hipóteses variadas sobre a formação da auto-estima, procurando relacioná-la às experiências individuais de cada pessoa e ao ambiente em que vivem. Branden, por exemplo, em suas obras, coloca claramente a influência dos fatores internos e externos ou fatores ambientais à formação da auto-estima, mesmo que considere que as atitudes internas (viver conscientemente, auto-aceitação, auto-responsabilidade, auto-afirmação, intencionalidade e integridade pessoal) sejam as que formam a auto-estima. E, dentre todas as hipóteses, existe um consenso que o desenvolvimento da auto-estima depende, em muito, do âmago e da vontade das pessoas, ainda que influenciada pelas forças externas. Esta idéia é inclusive partilhada por Branden, conforme suas próprias palavras (1994: 60,86): *auto-estima é uma consequência – um produto de práticas geradas internamente, como viver de maneira consciente e responsável (...); é algo que se assenta internamente – nas operações mentais – e não nos êxitos e fracassos externos. Esse é o ponto crucial para se entender. Se nos julgarmos segundo critérios que envolvem fatores que estão fora do alcance de nossa força de vontade, o resultado inevitável será uma precária auto-estima em estado de constante abalo. Mas nossa auto-estima não precisa ser afetada nem prejudicada se, apesar de nossos melhores esforços, fracassarmos numa determinada iniciativa, mesmo que não sintamos então o mesmo orgulho que nos preenche quando temos êxito.*

Logo, seguindo-se este raciocínio, pode-se dizer que as influências externas não necessariamente determinam a auto-estima de um indivíduo, mas sim o aprendizado sobre maneira de perceber-se diante da realidade em que se encontra e como enfrentá-la, em especial, nos primeiros anos de vida. Sem dúvida que a educação recebida pela pessoa pode desempenhar um poderoso papel na formação da auto-estima. Porém ela não é devidamente reconhecida como uma fonte única, uma vez que existem diversos fatos que contrariam esta lógica. Por exemplo, existem crianças nascidas em lares disfuncionais e convivem com ambientes impróprios e que, apesar disso, quando adultos, apresentam um poderoso senso do próprio valor e da própria dignidade, satisfazendo os critérios racionais de uma auto-estima positiva.

Parece correto afirmar-se, então, pelo acima discutido, que a formação da auto-estima ocorre a partir das operações mentais do indivíduo, em especial, nas fases da infância, etapas da estruturação básica do cérebro e com a qual deverá nortear o seu futuro em termos de comportamentos. E nem poderia ser diferente, uma vez que o desenvolvimento básico da personalidade de uma pessoa, da qual dependerá o desenvolvimento de ações para consigo nas etapas posteriores da sua vida, ocorre neste período de aprendizado.

Quadro 4.1. Características Gerais da Personalidade - Aspectos Comportamentais dos Indivíduos de acordo com a Auto-Estima

Auto-Estima Positiva	Auto-Estima Negativa
<ul style="list-style-type: none"> - Vincula o auto-respeito e a auto-eficiência às próprias potencialidades. - Senso e enfrentamento da realidade – distingue o que seja fato e desejo (ou medo); avaliação das capacidades e realizações segundo parâmetros realistas, sem negá-las ou exagerá-las, baseando-se na própria natureza. - Ação seguindo a razão: respeito pela lógica, consistência, coerência e evidências. - Sentimentos de responsabilidade pelas próprias ações (sente-se agente causador de suas escolhas e atos). - Independência responsável pelas próprias ações; auto-responsabilidade: fidelidade à responsabilidade da consciência; escolhas conscientes; interesse pela congruência; mantém o compromisso com os objetivos, apesar das adversidades. - Abertura às críticas: serena disposição para enxergar e assumir os próprios erros, corrigindo-os. - Crença em si próprio, impelido pela idéia de que é “mais do que seus problemas”; fracassos e derrotas são apenas momentâneos e tem, para si, que a visão da vida se estende para além de sentimentos do momento; crê na evolução dos conceitos e conquistas. - Honestidade consigo próprio; fidelidade às convicções no modo de ação. - Segurança diante de comportamentos assertivos (não beligerantes), em si e nos outros; capacidade de manter a harmonia e a dignidade nas ações sob condições de estresse. - Estímulo às metas desafiadoras; ambição por realizações e procura sempre melhorar os procedimentos - Cultiva relacionamentos abastecedores através da comunhão com as pessoas, companheirismo de independência, respeito mútuo e participação; empatia. - Perseverança para entender, compreender, aprender e buscar soluções; receptivo a novos conhecimentos (abertura e curiosidade diante de novas idéias e experiência) - Orgulho e prazer pelas suas realizações; modéstia, simplicidade e facilidade em comentar a respeito de realizações ou fracassos, de maneira direta, com honestidade e humildade (não se sente motivada a parecer superior a outros). - Não busca provar o próprio valor comparando-se com padrões de avaliação externa, os quais servem apenas como referência; sente-se em condições de igualdade com relação aos outros e pensa que todos podem contribuir. - Pensamentos e sentimentos de ter valor e importância e, como consequência, sensação de confiança e segurança nas ações e; ativo (motivação e energia nas ações) - Independência de Pensamentos: “Pensar é inovar” – asserção da auto-expressão e da vivência. - Flexibilidade às reações e desafios resultante de um espírito de inventividade, mesmo diante de brincadeiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vincula o auto-respeito e a auto-eficiência a agentes externos, sem vínculo às próprias potencialidades. - Senso de fantasia e fuga da realidade – confunde do que seja fato e desejo (ou medo); avaliação das capacidades e realizações segundo parâmetros irrealistas; negação ou exagero das capacidades e realizações, baseando-se em arquétipos (vezes positivos). - Ação negando a razão: desinteresse ou menosprezo pela lógica, consistência, coerência e evidências. - Sentimento de não responsabilidade pelas próprias escolhas, atribuindo-as à terceiros ou ao destino (sente-se como sem alternativas além das impostas externamente); - Dependência irresponsável pelas próprias ações; negação da responsabilidade: traição à responsabilidade da consciência; escolhas inconscientes (não pensar); não tem interesse pela congruência e é indiferente diante das contradições; não mantém o compromisso com os objetivos, mesmo aos favoráveis. - Rejeição às críticas: não aceita e não assume os próprios erros, tendendo a perpetuá-los ou, em caso de exposição dos mesmos, transferindo a responsabilidade a terceiros. - Descrença em si próprio (e nos outros), impelido pela idéia de que é “menos do que seus problemas”; fracassos e derrotas são “fardos do destino” e tem, para si, que a vida é o prolongamento dos sentimentos do momento; não crê na evolução dos conceitos e conquistas. - Ambigüidade consigo próprio; infidelidade às convicções no modo de ação. - Insegurança, ansiedade e ambigüidades diante de comportamentos assertivos, em si e nos outros; incapaz de manter a harmonia e a dignidade nas ações sob condições de estresse. - Desestímulo às metas, mesmo aquelas mais simples; não ambiciona realizações e procura apenas repetir procedimentos (monotonia) - Cultiva relacionamentos tóxicos através do companheirismo dependente; tende ao individualismo, ao isolamento e desrespeito a outrens e a si próprio. - Recusa para entender, compreender, aprender e buscar soluções (mentalidade fechada aos novos conhecimentos e recusa de qualquer nova idéia ou experiência) - Presunção e tendência a mostrar complexidade ao comentar a respeito das próprias realizações e, no caso de fracassos, negação ou indiferença; menosprezo das realizações de terceiros para parecer superior. - Busca provar o seu valor através da popularidade, influência, capacidade aquisitiva, bens materiais, aparência física etc., para se sentir melhor do que os outros, imaginando que ninguém pode contribuir. - Pensamentos e sentimentos de não ter qualquer valor ou importância e, como consequência, sensação de desconfiança e insegurança nas ações; passivo (desmotivação e debilidade nas ações) - Dependência de Pensamentos: “Pensar é reciclar as idéias dos outros” – repúdio da auto-expressão e da vivência. - Inflexibilidade às reações resultante de um espírito estático diante de situações que fujam de seu controle.

Fontes: *O Poder da Auto-Estima* (1994), *Auto-Estima e Autodescoberta* (1996) e *Auto-Estima, Liberdade e Responsabilidade*, de Nathaniel Branden (vide bibliografia).

De um modo geral, mas dentro de certos limites, pode-se dizer que o ambiente externo ao indivíduo influencia na formação de sua personalidade, visto que, quando pequeno, sofre a influência direta dos fatores exteriores imediatamente a ele diretos. É notório que uma criança, por exemplo, observa e imita aquilo que os adultos fazem, muitas vezes de tal modo que surpreende a todos pela meticulosa cópia em gestos e ações de outras pessoas, principalmente dos pais. Diante de tal posição, poder-se-ia pensar que a personalidade das pessoas somente seria uma questão de imitar ou não os adultos, por livre arbítrio, quando estivessem elas na infância. Mas isto é por demais racional e frio, haja vista que o homem, enquanto indivíduo, é muito mais que isto e devemos considerar que há, ainda, nas fases da infância, outros aprendizados que tendem a proporcionar um redirecionamento da personalidade em formação, fugindo dos padrões de sua família. *Seguir regras de maneira imitativa representa um estágio inicial do desenvolvimento de uma criança, que deve ser superado e transcendido com a aquisição de mais conhecimentos e autoridade* (Branden, 1997:34). Em verdade, o homem é um ser que desenvolve complexas atividades cerebrais que norteiam as capacidades lógicas e emocionais e que determinam habilidades, sentimentos, temperamentos e comportamentos ao longo de sua vida toda, tanto devido a herança genética como pelo aprendizado perceptivo diante da cultura local e da sociedade a qual está inserida.

Então, diante de tal posição, o indivíduo é um misto de pensamentos e emoções, dos quais emergem a sua personalidade e, por conseguinte, a sua auto-estima, uma vez que esta última está identificada com estas variáveis. Recordemos que, em termos conceituais, a auto-estima positiva tem relação estreita com o auto-eficiência e o auto-respeito, o que subentende haver um equilíbrio entre o emocional e o lógico, próprios do indivíduo. E, também, o tipo de temperamento que, de certo modo, tem estreita relação e impulsiona os comportamentos dos indivíduos. De fato, *qualquer (...) temperamento pode, em parte, ser um dado biológico para a nossa vida emocional, mas não estamos necessariamente limitados por nossos traços hereditários a um cardápio emocional específico. Há uma gama de possibilidades mesmo dentro dessas limitações genéticas. (...) os genes, por si só, não determinam o comportamento; o ambiente em que vivemos, sobretudo quando experimentamos e aprendemos quando crescemos, molda a maneira de uma predisposição temperamental que manifesta-se no desenrolar da vida. Nossas aptidões emocionais não são um fato determinado; com o aprendizado certo, podem ser aperfeiçoadas. Isto está ligado à maneira como o cérebro humano amadurece* (Goleman, 1995: 238).

São nestas observações que reside a importância de saber-se sobre a formação da auto-estima, pois se conhecermos como se dá a mecânica das emoções no desenvolvimento da personalidade, bem como as inter-relações entre estes sentimentos e os pensamentos, melhor poder-se-á entender como uma pessoa adota os comportamentos descritos no *Quadro 4.1. Características Gerais da Personalidade - Aspectos Comportamentais dos Indivíduos de acordo com a Auto-Estima* e, assim, estabelecer ações em termos organizacionais visando o seu controle.

4.2.1. As Emoções no Desenvolvimento da Personalidade e da Auto-Estima

O significado do termo “emoção” tem diversas interpretações, mas o senso geral que temos é de *abalo moral, excitação, comoção, agitação ou perturbação da mente*. Esta interpretação não é de toda partilhada por muitos pesquisadores, uma vez que estes associam o pensamento com a emoção e, portanto, não claramente distinguem o que sejam “pensamentos emocionais” e “pensamentos lógicos”. Independentemente de entrar numa discussão do significado da palavra “emoção”, até mesmo pela pobreza de terminologia para expressar a sua idéia, sabe-se que as emoções são muitas e de diferentes estados e intensidade para os indivíduos. Na verdade, as pesquisas procuram identificar aquelas que sejam as básicas ou primárias, ou seja, aquelas consideradas “puras”, afirmando-se que grande parte das “emoções” que sentimos são apenas o resultado da combinação, variação, mutação destas “emoções básicas”. Não existe um consenso de quais sejam, de fato, as emoções primárias, contudo Goleman (1995:303) cita como *principais candidatas e alguns membros de suas famílias* as que se seguem:

- *Ira: fúria, revolta, ressentimento, raiva, exasperação, indignação, vexame, acrimônia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e, talvez, no extremo, ódio e violência patológicos.*
- *Tristeza: sofrimento, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero e, quando patológica, severa depressão.*
- *Medo: ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror; e, como psicopatologia, fobia e pânico.*
- *Prazer: felicidade, alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, orgulho, prazer sensual, emoção (sic), arrebatamento, gratificação, satisfação, bom humor, euforia, êxtase e, no extremo, mania.*
- *Amor: aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão, “ágape”.*
- *Surpresa: choque, espanto, pasmo, maravilha.*
- *Nojo: desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa.*
- *Vergonha: culpa, vexame, mágoa, remorso, humilhação, arrependimento, mortificação e contrição.*

Sem dúvida que estas *principais candidatas* e, em especial, os *membros de suas famílias* não tem a anuência de todos os pesquisadores, principalmente pelo fato do sentimento de que algumas das *emoções derivadas* podem ser resultantes da interação de algumas das *emoções básicas*, por exemplo, a solidão é, por vezes, interpretada como um misto de tristeza e medo, e a ansiedade pode ser resultado do medo e alegria, podendo-se assumir outras possíveis combinações. Pode haver, ainda, a não concordância com tal “classificação”, tal como apontam os estudos de Paul Eckman (*in* Goleman, 1995:304) que indicam serem o medo, a ira, a tristeza e a alegria as emoções básicas universalmente aceitas por todos os povos.

Mesmo que a conceituação não seja bem definida para as emoções, as mais diversas correntes que tratam do estudo comportamental das pessoas consideram-nas relevantes à formação da personalidade de uma pessoa, inclusive aquela de

Branden, destacando que o indivíduo é o resultado de três entidades básicas, a saber: biológica (o “eu corporal”), mental (o “eu pensamentos”) e emocional (o “eu sentimentos, emoções”). Esta idéia parte da suposição de que os sentimentos são distintos dos pensamentos. Com efeito, em termos neurológicos, mesmo havendo estreita inter-relação entre sentimentos e pensamentos e ainda que o detalhamento da neurologia emocional esteja apenas nos seus caminhos primários, suspeita-se que os mecanismos cerebrais sejam distintos para ambos. *Anatomicamente, o sistema emocional pode agir de modo independente do neocórtex. Algumas reações e lembranças emocionais podem formar-se sem que haja nenhuma participação consciente e cognitiva* (LeDoux apud Goleman, 1983:32). Esta concepção de independência de emoções e pensamentos pode ser melhor avaliada a partir da seguinte citação de Goleman (1985: 31-32):

Na última década, uma das descobertas mais impressionantes sobre emoções está no trabalho de LeDoux onde ele revela que a arquitetura do cérebro dá à amígdala uma posição privilegiada como sentinela emocional, capaz de assumir o controle do cérebro. A pesquisa de LeDoux mostra que sinais sensoriais do olho ou ouvido viajam no cérebro primeiro para o tálamo, e depois – por uma única sinapse – para a amígdala; um segundo sinal do tálamo é encaminhado para o neocórtex – o cérebro pensante. Essa ramificação permite que a amígdala comece a responder antes que o neocórtex o faça, pois ele elabora a informação em vários níveis dos circuitos cerebrais, antes de percebê-la plenamente e por fim dar início a uma resposta, mais cuidadosamente detalhada. (...) Esses sentimentos que tomam a rota direta da amígdala estão entre os nossos mais primitivos e poderosos; esse circuito nos ajuda a entender o poder que a emoção tem de aniquilar a razão. (...) A amígdala pode fazer com que nos lancemos à ação, enquanto o neocórtex – um pouco mais lento, porém mais plenamente informado – traça um plano de reação mais refinado.

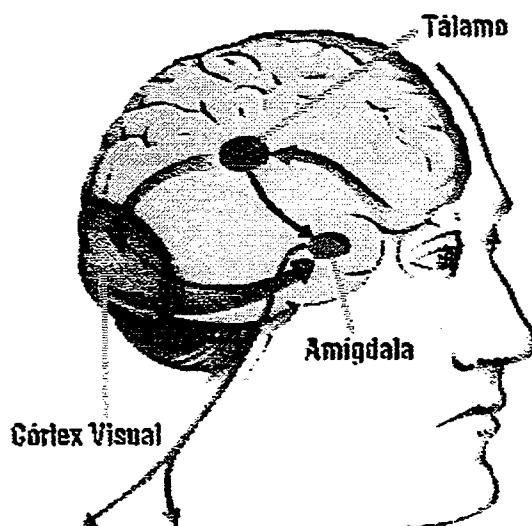


Figura 4.1. Os caminhos dos sinais sinápticos diante de um sinal sensorial (visão), segundo LeDoux. Fonte: Goleman (1996:33), adaptação de.

Esta nova descoberta de LeDoux tem um significado importante no que tange ao entendimento de determinados comportamentos impulsivos, involuntários e impensados das pessoas, como se agissem simplesmente por instinto. Segundo Goleman (1995: 68, 307), *os primeiros sinais psicológicos de uma emoção ocorrem geralmente antes que a pessoa esteja conscientemente a par do próprio sentimento. Numa situação real ou fictícia em que a pessoa tem medo, sensores em sua pele detectam o surgimento de suor, o que é um sinal de ansiedade, inicialmente, nem tomando consciência de forma exata. À medida em que essas agitações emocionais pré-conscientes continuam a crescer, acabam tornando-se suficientemente fortes para irromper na consciência. O momento em que a emoção passa para a consciência assinala seu registro como tal no córtex frontal. (...) o sentimento precede ou é simultâneo ao pensamento. Essa reação emocional do tipo “jogo rápido” assume o comando em situações de urgência da sobrevivência primal.*

E o que se poderia dizer daqueles momentos em que, embora inicialmente tenham o domínio das ações e dos pensamentos, as pessoas não conseguem se conter, reagindo de modo incontrolável e indesejável, ou, como se diz usualmente, “perdendo a cabeça” ? Bem, nestes casos, a explicação é que existe uma relativa interdependência entre emoções e pensamentos, na qual os caminhos neurológicos podem se dar tanto num sentido como no outro, do neocórtex às amígdalas e vice-versa. Portanto, as emoções podem alimentar os pensamentos e, num sentido inverso, os pensamentos podem alimentar as emoções. Descreve-se este último fenômeno como *tipo de reação emocional que não é tão rápido – ferve e fermenta no pensamento antes de se configurar como sentimento. Esse segundo caminho que leva à eclosão de emoções é mais deliberado e, em geral, temos consciência do raciocínio que leva à emoção. A reação que se desencadeia é precedida de uma avaliação extensa: nossos pensamentos – o processo cognitivo – desempenham, no caso, um papel importante na determinação de quais emoções serão despertadas. (...) Nesse processo mais lento, um pensamento articulado precede o sentimento. (...) são emoções provocadas pelo pensamento (Goleman, 1985: 307).*

É neste sentido de domínio das emoções ou deixar-se ou não dominar pelas emoções que mais caracterizam as pessoas: tanto os pensamentos podem ser regidos pelas emoções como estas serem regidas pelos primeiros. Nos casos em que os pensamentos são regidos pelas emoções e nos em que os pensamentos fazem as emoções “explodirem”, temos notadamente uma atitude considerada infantil, uma incapacidade de agir pelo senso lógico, seja devido ao aprendizado, seja em razão de escolha. O ideal, em termos sociais, seria que o indivíduo tivesse os pensamentos em pleno controle de suas emoções, pois *quando as emoções subtraem a concentração, o que está sendo subtraído de fato é a capacidade mental cognitiva que os cientistas chamam de “memória funcional”, isto é, a capacidade de ter em mente toda informação relevante para a execução de uma determinada tarefa (Alan Baddeley apud Goleman, 1995: 92).* Talvez, neste ponto, venha à tona a sensação de que o racional deveria sobrepor o emocional, mas não se trata bem disto. É que os pensamentos sempre fazem eclodir as emoções a cada instante de nossa vida, sem dúvida, através de uma lógica racional, e nos momentos em que os pensamentos não conseguem controlar as emoções suscitadas por eles próprios,

existe um desequilíbrio, quase sempre indesejáveis. Isto significa que entre os pensamentos e as emoções deve haver um equilíbrio, uma complementaridade, visto que *na dança entre sentimento e pensamento, a faculdade emocional guia nossas decisões a cada momento, trabalhando de mãos dadas com a mente racional e a capacitando – ou incapacitando – o próprio pensamento.* (Goleman, 1995: 42).

De outro lado, poder-se-ia pensar que as emoções que precedem o pensamento não sigam uma lógica. Pelo contrário, seguem-na, porém é uma lógica associativa que considera apenas elementos de uma realidade particular, própria da formação dos indivíduos, relacionada com as necessidades das pessoas e geradas no desenvolvimento da personalidade e pelas experiências tidas, mais precisamente nas fases de infância e adolescência, ou, ainda, herdadas geneticamente. Para que possamos entender esta asserção, é necessário que se diga que, no nascimento, o cérebro não está devidamente arquitetado, está “aberto” ao que os neurobiologistas chamam de “janela da oportunidades”. Isto significa que, no nascimento, o cérebro tem tão somente as funções básicas de sobrevivência e que está passível às possibilidades que a vida lhe oferece, no sentido de aprendizado lógico e emocional. Em outros termos, nas diversas fases da vida dos indivíduos, inclusive na adulta, a despeito da herança genética, existem alterações sinápticas, fenômeno denominado de “poda” – em que o *cérebro perde as ligações neuronais menos usadas e forma outras, fortes, nos circuitos sinápticos mais utilizados* (Goleman, 1985: 238). Assim, o cérebro é esculpido pela experiência, principalmente nas primeiras fases da vida das pessoas. Sabe-se, ainda, que nos primeiros anos da vida, há o desenvolvimento das funções orgânicas sensoriais, importantíssimas para o aprendizado associativo e lógico, e que os circuitos do sistema límbico, área do cérebro responsável pelo controle das emoções, estão em rede desde antes do nascimento e constituem uma das janelas a se fechar na puberdade. Se uma pessoa deixa-se dominar mais pelas emoções do que pela lógica, é evidente que, neste caso, a modelagem do cérebro se deu em razão do predomínio de ligações sinápticas às suas partes emocionais, voltadas às amígdalas, e existindo uma fixação, por parte do indivíduo, das experiências que suprimam a razão, principalmente, tidas nas fases de infância e adolescência. Sobre este aspecto, Goleman (1985: 240) observa:

(...) o início da puberdade assinala um dos períodos mais abrangentes de poda em todo o cérebro. Várias áreas cerebrais críticas para a vida emocional são as de mais lento amadurecimento. Embora as áreas sensoriais amadureçam na primeira infância, e os sistemas límbicos, na puberdade, os lobos frontais – sede do autocontrole emocional, compreensão e hábil resposta – continuam a desenvolver até o fim da adolescência, num momento qualquer entre os dezesseis e os dezoito anos. Os hábitos de controle emocional repetidos muitas vezes durante a infância e na adolescência ajudam, por si, a moldar esses circuitos. Isso faz com que a infância seja um momento crucial para que sejam moldadas, para toda a vida, as tendências emocionais; os hábitos adquiridos na infância tornam-se fixos na fiação sináptica básica da arquitetura neural e mais difíceis de mudar em idade avançada.

Dada a importância dos lobos pré-frontais no controle da emoção, o amplo momento para a escultura sináptica nessa região do cérebro talvez possa significar que, no grande desenho do cérebro, as experiências vividas pela criança, ao longo dos anos, moldam ligações duradouras no circuitos reguladores do cérebro emocional.

Parece razoável que das palavras de Goleman tiremos a conclusão de que as experiências de infância sejam de fundamental importância à personalidade dos indivíduos e este fato é, sem dúvida, de pleno reconhecimento em áreas como a psicologia e sociologia. Não se trata de mera suposição, como admitida inclusive por Branden (1997b: 91): (...) *podemos dizer com certa segurança que, se alguém se desenvolve num ambiente humano sadio em que a realidade é respeitada e o comportamento das pessoas é consistente, será muito mais fácil que a pessoa persevere em seus esforços para ser racional e produtivo do que se os sinais mudarem sempre, nada parecer real, os fatos forem sempre negativos e a consciência, penalizada.*

Existe agora, porém, um dado neuropsíquico que muda os rumos sobre a explicação de casos em que algumas pessoas agem de forma totalmente diferente do que se deveria esperar delas. Por exemplo, uma criança que vive em ambientes inadequados à formação de encorajamento à vida, de maneira surpreendente, pode tomar caminhos contrários do esperado: é que as portas do aprendizado continuam abertas e se apenas fecham na adolescência – se fecham, mas não se trancam, pressupondo possibilidade de mudanças também nas fases adultas. Além disto, se fizermos uma avaliação em termos neurológicos, podemos induzir à existência de uma predisposição genética como explicação para tal atitude por parte da criança, da qual emerge uma maior atividade do lobo frontal esquerdo do cérebro e, neste caso, a natureza da pessoa é de um temperamento animado, sociável, de alto astral e empenhado à vida. Segundo Kagan (*in* Goleman, 1995: 229) existem pelo menos quatro tipos de temperamentos, possíveis de tomarem rumos distintos no futuro, relacionados à herança genética e à atividade cerebral: timidez, ousadia, otimismo e melancolia. Constata-se que nem todas as crianças de comportamento “medroso” o tenham quando adultos, sugerindo que, em virtude das experiências e a realidade percebida ao longo das várias fases dá vida, a modelagem do cérebro alterou o temperamento do indivíduo, mostrando que o inverso também ocorre, ou seja, uma criança ousada pode ser, quando adulto, medrosa, em razão da arquitetura cerebral modificada pelas experiências na infância e adolescência. E, deste modo, a questão das mudanças e variações comportamentais das pessoas estão, de um certo modo, intimamente ligadas ao modo e de como aprendem a perceber a realidade; não se trata tão apenas da educação recebida, mas de como as variáveis ambientais (hereditariedade, cultura, família, grupo social e experiências vivenciadas) são percebidas pelo indivíduo, tornando-se fator determinante na modelação do seu cérebro.

A consequência natural da modelação do cérebro é de que, em geral, os indivíduos normalmente adotam o modelo social (grupos e cultura predominante) em que vivem como referência em virtude de suas escolhas. As suas personalidades, por isto, são influenciadas pela cultura de seus habitats naturais - as exceções são

bem conhecidas, dizendo-se de “desajuste social” e que os “desajustados” são os “ovelhas negras” – e estão relacionadas com o aprendizado e percepção da realidade. Teles (1994: 48) afirma: *Quando uma criança sente que a sua pessoa é percebida a partir de determinado ângulo, que somente é aprovada e aceita quando age de determinada maneira e é desaprovaada quando foge desse modelo de conduta, suas opções para construção de sua personalidade passam a ser orientada nesse sentido. Essa atitude dos pais, parentes e vizinhos pode criar uma pressão tal que chega a impor à criança o conceito e a imagem que fará dela mesma. Esse conceito passa a ser o núcleo formador de sua personalidade.* Em adição a esta última afirmação, diga-se que entre os 10 e 18 meses de vida, células do lobo frontal do cérebro, região responsável pelo planejamento e inibição, conectam-se aos circuitos da emoção, de modo que diante de experiências como um abraço do pai ou um beijo da mãe em resposta ao medo ou à dor, estimulam as vias neurais capazes de conferir à emoção doses de razão. Daí, chega a constatação de que a pressão social torna-se a principal base de modelação do cérebro da criança, ainda que não determinante, visto trata-se de uma questão de escolha e atitudes, envolvendo as operações da consciência do próprio envolvido.

Diga-se, ainda, que este processo de moldagem dos circuitos sinápticos continua na adolescência e também na idade adulta, de modo a formar e transformar a personalidade do indivíduo. Com isto quer-se dizer que a personalidade de um indivíduo está em formação constante ou, como entendem alguns estudiosos, passíveis de transformação com os anos. A formação da personalidade de um indivíduo, conforme sugere Teles (1994:52), pode seguir, em síntese, as seguintes etapas:

- a. maturação (faixa etária correspondente à infância) – fase em que a base da construção da personalidade ocorre de maneira dinâmica, correspondendo ao período da imaturidade do neurônio e, em consequência, da própria individualidade; nesta etapa, o desenvolvimento emocional é dependente das situações em que se encontra e em que se vê o indivíduo e preponderante à formação básica da personalidade, indicando possíveis comportamentos futuros da pessoa, mas não necessariamente;
- b. maturidade jovem (da adolescência até os 40-45 anos) – neste período existe a completa formação da sua estrutura básica da personalidade, em razão das experiências mais enriquecedoras; logo nos primeiros anos deste etapa, em termos emocionais, há uma sedimentação do desenvolvimento dos sistemas límbicos e dos lobos frontais, estes últimos sedes do autocontrole emocional, compreensão e hábil resposta, tornando as ligações sinápticas duradouras no circuito reguladores do cérebro emocional;
- c. maturidade adulta (40-45 até 55-65 anos) – nesta etapa a estabilidade da personalidade é a característica principal, representada principalmente pela sedimentação e consolidação de emoções e pensamentos dos indivíduos; em termos emocionais, não há mudanças significativas nas ligações sinápticas, exceto devido a doenças degenerativas ou alterações que comprometam a ação de neurotransmissores essenciais; e

d. declínio (acima de 55-65 anos) – fase em que se tem um decréscimo das funções cerebrais, pela morte de neurônios ou por falhas nas ligações sinápticas; esta etapa ocorre de forma lenta numa pessoa sadia.

Torna-se patente a ação das normas dos grupos sociais nestas possíveis mudanças de personalidade dos indivíduos, uma vez que a postura adotada por uma pessoa tende a adequar-se à demanda coletiva e aos modelos de conduta inerentes, explícitos ou implícitos. Contudo, é uma questão meramente volitiva, de aceitação ou negação no seguir as regras de grupo, quase sempre aceitas, em razão da cultura social, seja ela no sentido de um grupo local ou não, podendo envolver um pequeno número de pessoas ou uma nação inteira. Está em jogo não a individualidade, mas sim a existência e manutenção da própria tribo. *A essência da mentalidade tribal é considerar a tribo o bem supremo e denegrir a importância do indivíduo. Ela tende a ver os indivíduos como unidades intercambiáveis e a ignorar, ou minimizar, a importância das diferenças entre os seres humanos. Nos casos extremos, é como se o indivíduo quase não existisse exceto na rede de relacionamentos tribais; o indivíduo em si não é nada* (Branden, 1996b:354). É por este motivo que os povos são caracterizados pelas atitudes que tomam, por exemplo, há o reconhecimento de que os norte-americanos são extrovertidos, os latinos adotam a postura descontraída, os ingleses são tidos como irônicos, os japoneses tendem ao orgulho etc. Entram, ainda, na formação da personalidade, outros fatores relevantes, tais como condições sócio-econômicas, educação e regime político, dentre outros, mas também devem ser vistos como passíveis de aceitação pelo indivíduo. Relevantes, neste aspecto, são as classes sociais, visto que é reconhecido que, mesmo dentro de uma mesma sociedade, as diferentes classes sociais têm diferentes culturas e, em consequência, diferentes normas. Isto gera conflitos de todos os níveis, tanto mais quanto maior for a heterogeneidade de castas da sociedade (a homogeneidade cultural normalmente gera indivíduos de caráter semelhantes, com redução de conflitos), influenciando sobremaneira na formação da personalidade de seus indivíduos. A importância destes conflitos, no senso da individualidade, depende da maneira como a pessoa percebe as diferentes culturas e aprende a lidá-las em seu favor.

Portanto, com base no que até aqui foi discutido, ainda que o comportamento de uma pessoa tende a seguir o padrão da sociedade a qual está inserido, não é difícil perceber o porque de diferentes indivíduos assumirem posições tão distintas em termos de comportamento. Tal fato se deve em razão das diferenças individuais das pessoas serem reflexos da personalidade adquirida ao longo de suas vidas, mais notadamente na infância e adolescência, em função da sua própria percepção da realidade e da moldagem cerebral do indivíduo. Teoricamente, o cérebro pode estar arquitetado entre os extremos do total lógico ao completo emocional e, sem dúvida, a forma neurológica arquitetada norteia os padrões comportamentais dos indivíduos. E, por fim, estes aspectos são relevantes e determinantes à formação da auto-estima, visto que *a auto-estima é a reputação que adquirimos de nós mesmos* (Branden, 1996b: 98) em função das experiências e do aprendizado por estas proporcionadas ao indivíduo, ressaltando-se, volitivamente.

4.2.2. Maturidade, Personalidade e Auto-Estima dos Indivíduos

Em termos sociais, a maturidade de um indivíduo pressupõe o equilíbrio e prudência de suas ações ante a realidade em que se encontra, ou seja, que a pessoa se encontre na plenitude de suas capacidades de orientação e de comportamento, baseada na aquisição séria, completa e definitiva dos dados da experiência, de maneira a tomar atitudes com consistência e equanimidade. Em geral, a maturidade é reconhecida na fase entre a infância e a senilidade e, pelo que foi apresentado anteriormente para as fases de desenvolvimento da personalidade de um indivíduo, pode-se perceber facilmente que a esta não tem uma idade exata para estar definida, tanto podendo ocorrer entre as fases de maturidade jovem e maturidade adulta, com maior probabilidade de ocorrência de uma estabilização nesta última.

Entretanto, a estruturação básica da personalidade de uma pessoa ocorre já nos primeiros anos da fase de maturidade jovem, significando que a sua arquitetura básica, ainda que passível de mudanças ao longo do período sua vida, governará o comportamento do indivíduo. Logo, é de considerar-se que a percepção do indivíduo diante das experiências tidas na sua fase de maturação seja, sem dúvida, a principal responsável pela sua conduta diante dos fatos que, nas etapas seguintes da vida, lhe afrontarem, principalmente no aspecto de controle emocional, e, deste modo, o cérebro será moldado com base nos sentimentos e pensamentos que lhe ocorrem. Por exemplo, se na infância a pessoa percebe a realidade, ainda que adversa, e aprende a encará-la com equilíbrio emocional para consigo e outras pessoas, a estruturação básica das sinapses cerebrais se darão neste sentido. Logo, as suas atitudes futuras devem seguir um padrão comportamental baseado no equilíbrio das suas ações e emoções, de respeito a si e a outrens, ao contrário de outras que normalmente tomam sentimentos que tendam ao não equilíbrio de suas emoções diante das ações próprias e de terceiros e, das quais, resulta a estruturação do cérebro diferenciada daquela.

Se fizermos uma breve avaliação entre o que é entendido por maturidade com os *aspectos comportamentais dos Indivíduos de acordo com a auto-estima* dados pelo *Quadro 4.1*, pode-se dizer que, sem outras palavras, em nosso meio social, as pessoas de auto-estima positiva tenham domínio das emoções e dos pensamentos, são responsáveis, independentes e não beligerantes, têm pensamentos próprios, respeitam outrens, dentre outras características, e, assim, maturidade. Ao contrário, aquelas pessoas que apresentam traços de não haver pleno domínio de suas emoções e pensamentos, têm necessidade de controle externo (apreciam e aceitam sem resignação de estarem submetidas à hierarquia, mesmo que rígida), negam a própria responsabilidade, não crêem em si próprios, dentre outras características da auto-estima negativa, são imaturas.

Portanto, considerando-se que existe uma relação entre auto-estima e maturidade, pode-se considerar a auto-estima como uma variável capaz de avaliar o indivíduo quanto ao seu grau de maturidade, ao menos num primeiro momento, assumindo-se que a pessoa, enquanto indivíduo, pode alterar os próprios padrões comportamentais ao longo de sua vida, conforme anteriormente visto nas etapas de

formação da personalidade. É evidente que as dimensões da personalidade de um indivíduo, entre as quais temos a auto-estima e outros traços comportamentais, são diversos e variáveis de pessoa a pessoa e, por isto, deve-se considerar que os limites entre a mais elevada a menor auto-estima possível (da positiva à negativa) estejam em uma escala qualitativa contínua para os diversos tipos de indivíduos, uma vez que seria, em última instância, difícil quantificá-las.

4.2.2.1. Implicações às Organizações do Grau de Auto-Estima Individual

As implicações resultantes da maneira em que se dá a maturidade de um indivíduo, e, portanto, da formação da auto-estima, especialmente no que se refere à formação primária da personalidade e à estruturação básica do cérebro, em última análise, têm íntima relação com as atividades por ele desenvolvidas, uma vez que determinam as tendências de comportamento. O interesse deste aspecto por parte das organizações ocorre sob diversos níveis, sejam quanto à individualidade, sejam nas inter-relações pessoais e grupos.

Em termos de atividades laborais, sob o aspecto coletivo, a relação entre as emoções e o lógico de uma pessoa, por conseguinte da sua auto-estima, tem-se particular interesse no conhecer-se as diferenças individuais e os pontos em comum entre as diversas pessoas que integram os grupos de trabalho e, assim, dos recursos humanos de uma organização. A partir de tal conhecimento, é possível os *managers* fazerem uma melhor estimativa do pessoal e planejar as ações à atender os objetivos organizacionais. No tocante ao plano individual, a sapiência desta relação representa o conhecimento de suas potencialidades emocionais quanto à competência e eficiência no trabalho e, em razão disto, merece especial atenção, visto que os indivíduos que tenham o controle sobre as suas emoções e seus pensamentos são potencialmente capazes. Goleman (1995: 48-49) sugere que:

Há indícios que atestam que as pessoas emocionalmente competentes – que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos, entendem e levam em consideração os sentimentos do outro – levam vantagem em qualquer coisa da vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e pensar com clareza.

Ainda, Hellriegel, Slocum e Woodman (1993: 47-48) fazem menção da importância da auto-estima a nível individual, estando eles em concordância com Branden, referindo-se no seguinte: *Os indivíduos que tenham uma elevada auto-estima tomam mais riscos na escolha de suas profissões, se mostram mais atraídos aos postos de trabalho mais elevados de modo a assegurar a titularidade e têm a vantagem de tenderem a optar por trabalhos não convencionais ou não tradicionais; o inverso é verdadeiro para os indivíduos que tenham uma fraca auto-estima. (...)*

Nas organizações, os indivíduos carentes de auto-estima são mais influenciados pela opinião dos outros, ao contrário dos indivíduos que confiam em si próprios (...). De um modo geral, a auto-estima tem uma relação com as tentativas feitas por um indivíduo para obter esforços para executar uma tarefa ou, ao contrário, de se livrar-se dela. Traduzindo em outros termos, a auto-estima de um indivíduo influencia na sua vontade de fazer ou não, na sua própria motivação diante das suas atividades laborais.

Interessante notar, também, a observação feita por Branden (1997: 22,42) quanto à maturidade de um indivíduo e sua auto-estima, mostrando claramente a implicação em termos de comportamento diante de suas responsabilidades: *Muitos adultos anseiam por permanecer crianças e, na realidade, nunca deixaram de sê-lo. Esperam que os outros lhes digam o que fazer. Em vários aspectos importantes, querem que alguém cuide deles, sendo poupados da necessidade de pensar, esforçar-se e responsabilizar-se. (...) Um dos traços que identificamos com a idade adulta é a prontidão para ser responsável por tudo o que se fez.* Desta última colocação, reportando-nos ao Quadro 4.1 *Características Gerais da Personalidade - Aspectos Comportamentais dos Indivíduos de acordo com a Auto-Estima*, veremos que este tipo de *pessoa adulta* se enquadra como de auto-estima positiva e as conseqüências para as organizações são totalmente previsíveis: são pessoas com que podemos contar, ao contrário dos *indivíduos infantis*, enquadrados como de auto-estima negativa que agem sem assumir as próprias responsabilidades, de terem o desejo de um *papai* que lhes digam o que fazer.

Entretanto, estes aspectos comportamentais são muito dúbios, pois a existência de grupos sociais interferem diretamente nas ações de um indivíduo, quando este está integrado naqueles, pressupostamente homogêneos quanto ao comportamento coletivo. Também, o indivíduo pode, dependendo do seu potencial à liderança, de influenciar no grupo, se este tende a ser coletivamente heterogêneo ou indeciso nas ações e idéias. Trata-se, então, das complexas relações entre indivíduo e grupo social que possam modificar o comportamento daquele, por influência do primeiro ao segundo, ou vice-versa, em que o aspecto cultural está diretamente inserido. Pode haver, também, sinergia ou antagonismo entre grupo e indivíduo, com resultados possíveis de se prever para uma organização. Branden (1997: 9,43), por exemplo, realça no senso sinérgico, sugerindo outras possibilidades: *Se a nossa filosofia pessoal valoriza a autonomia, e se a cultura também a valoriza, temos mais propensão a nos encaminhar para a autonomia do que á conformidade (...). Se queremos crescer, e se o nosso meio social respeita – em vez de ironizar – valores “adultos”, tais como trabalho produtivo, capacidade para adiar gratificações e capacidade para pensar e planejar a longo prazo, então existe a chance de que alcançaremos algum grau de maturidade. (...) um ser humano não pode esperar realizar seu potencial sem uma saudável auto-estima, o mesmo ocorre com uma sociedade cujos membros não se valorizam e não confiam em suas mentes.*

Baseando-se neste último parágrafo e nas principais características comportamentais dos indivíduos de acordo com a auto-estima, pode-se observar que, dependendo do contexto social e cultural na qual estão inseridas, em geral, as ações organizacionais dependem de como os grupos se comportam no seu interior.

Contudo, estes grupos são fortemente influenciados pela auto-estima de seus componentes e, a partir da obra de Branden, pode-se supor as hipóteses seguintes:

1. as pessoas com tendência a auto-estima positiva ou levemente negativa tendem a serem mais facilmente influenciadas por pessoas de auto-estima positiva;
2. as pessoas com auto-estima negativa dificilmente serão influenciadas por pessoas de auto-estima positiva, podendo somente serem dirigidas;
3. pessoas com tendência a auto-estima positiva dificilmente serão influenciadas por pessoas de auto-estima negativas;
4. pessoas com auto-estima positiva não são influenciadas por pessoas de auto-estima negativas, tendendo elas agirem por conta própria quando a influência é percebida como fator de estagnação ou regressão;
5. pessoas com auto-estima positiva (ou a esta tendendo) procuram colaborar umas com as outras e participar das ações coletivamente, desde que tenham o sentimento das ações serem evolutivas;
6. pessoas com auto-estima negativa (ou a esta tendendo) adotam mecanismos de defesa e procuram o companheirismo dependente ou, dependendo do contexto, o individualismo e o isolamento.

Ainda que estas hipóteses não tenham uma confirmação experimental, as investigações de sobre a auto-estima mostram-nas plausíveis e, assim, podem ser representativas e de um valor inestimável a tudo que diz respeito à vida das organizações quanto à busca de métodos e práticas que visem a eficiência e eficácia de seus recursos (estruturação das tarefas, responsabilidades, definição de normas de trabalho, relações interpessoais e intergrupos etc.). Em verdade, estas hipóteses não têm sido estudadas de maneira criteriosa e científica, razão pela qual seria motivo de um estudo mais aprofundado. Entretanto, não é possível tratá-las de maneira superficial ou negligenciá-las, principalmente nas atividades em que o homem esteja envolvido, visto que da atual conjuntura econômica internacional, na qual os mercados globalizados têm um domínio cada vez maior e exigem compatível competitividade, primordial torna-se a questão de gestão dos recursos humanos das empresas também como uma importante variável do planejamento estratégico. Para se ter uma idéia desta asserção, cita-se James Brian Quinn (*in* Fahey & Randall, 1997: 318-351) que faz considerações sobre as *empresas inteligentes*, as quais transformam os recursos intelectuais em uma cadeia de serviços e os integra aos clientes de diversas formas. Para tal estas empresas concentram-se nas atividades fundadas no saber, estimulando a formação da cultura de aprendizagem em todos os níveis (individual, de grupo e de empresa) e tratando a gestão dos seus sistemas, incluindo os quais recursos humanos, como essenciais em termos de coordenação e integração, dentre outras práticas empresariais que visem a competição global. Branden (1996b: 286) enfatiza, neste aspecto de importância da gestão de recursos humanos, que *as solicitações cada vez maiores, em todos os níveis de uma empresa, para que as pessoas, não só na cúpula mas em todo o sistema, se autogerenciem, sejam responsáveis, tenham autodirecionamento, um alto nível de consciência e o compromisso de inovar e contribuir como prioridade máxima e, portanto, não dever-se-á desconsiderar as hipóteses acima aventadas. E, uma vez que tais premissas sejam aceitas e trabalhadas no seio da organização, os*

managers poderão melhor traçar objetivos e metas à obtenção de eficiência e eficácia de seus recursos humanos, tendo-se em mente que o saber ganha cada vez mais impulso na economia global e, em conseqüência, a auto-estima positiva, visto que a mente torna-se mais importante.

Em continuação sobre as implicações às organizações do nível de auto-estima de seus trabalhadores, pode-se esperar que, de acordo com as hipóteses levantadas, melhor seria elas terem, em seus quadros de pessoal, indivíduos com auto-estima positiva ou a esta tendendo, visto que as exigências de mercado tendem a se tornarem as organizações mais complexas e *inteligentes*, no senso de Quinn, anteriormente referenciado. Aliás, Branden (1996b:288-289) enfatiza bem este aspecto:

Nas complexas organizações comerciais que hoje coordenam o conhecimento e as habilidades de pessoal especializado nas áreas financeira, de marketing e vendas, engenheiros, advogados, analistas de sistemas, matemáticos, químicos, físicos, pesquisadores, especialistas em informática, projetistas, profissionais de saúde e especialistas de todo tipo, não se vêem mais "gerentes" e "funcionários", mas uma integração de especialistas. Cada um deles tem conhecimentos e especializações que os outros não possuem dentro da mesma organização. Espera-se que as pessoas pensem, criem, inovem e contribuam. "Funcionários" transformaram-se em "associados", numa atmosfera que está cada vez mais se tornando um colegiado em lugar de uma hierarquia.

Nesse esquema, a competência interpessoal é altamente prioritária.

E a auto-estima baixa tende a atrapalhar essa competência.

E, nos piores casos, pessoas com tendência a auto-estima negativa comandadas por superiores de auto-estima positiva, uma vez que nem sempre é possível dispor-se de pessoal com auto estima positiva ou a esta tendendo, por uma questão lógica, seria pelo menos uma alternativa razoável para a sobrevivência temporária da organização no atual contexto de mercado globalizado. Porém, esta situação também deveria ser provisória e, neste ponto, é necessário que, ao longo dos tempos, se possível o menor possível, esta arquitetura deve ser modificada ou ao menos remediada, uma vez que a sobrevivência sem o conhecimento, sem troca de informações, sem o efetivo e inteligente engajamento dos recursos humanos nos sistemas inteligentes das organizações é, na atualidade, uma sentença de morte, tanto para os homens como às empresas. Quer dizer-se, em outros termos, que o aproveitamento de pessoas com tendência a auto-estima negativa com a guiadas por indivíduos de auto-estima positiva deve ser encarada apenas com um patamar provisório na escada da competitividade. E isto porque aquelas tendem a adotar mecanismos de defesa visando o *status quo*, para ter a segurança da sobrevivência e a aceitação no seu meio social - ressalte-se, neste aspecto, que a *baixa auto-estima se correlaciona com a resistência à mudanças e com apego ao que é conhecido e familiar* (Branden, 1996b:303). Estes mecanismos de defesa, para se ter uma melhor idéia, são o que Dejours (1977:108) denomina de *ideologias defensivas*, idéias de um grupo em que há o sentimento coletivo de bem-estar suportável, de maneira a manter um nível de ansiedade compatível à produtividade considerada

como ideal pelos indivíduos e ser possível *controlar os chefes de controle* – a ansiedade, assim, passa a ser uma necessidade e, neste ponto, ocorrem resistência às mudanças.

Contudo, em ambos os casos, deve-se atentar para o fato dos indivíduos poderem assumir a postura de exageração na auto-estima, mostrando personalidade de aparente e insuspeita maturidade. Nestes casos, o que na verdade ocorre, é que os indivíduos adotam uma falsa conduta de auto-respeito e auto-eficiência. Tal postura advém de ações, pensamentos e sentimentos de afirmação de si próprio se calcarem na incomensurabilidade do poder que detém ou imaginam deter. E os resultados desta postura, na atualidade, seriam desastrosos em todos os sentidos, principalmente se estes indivíduos exercessem cargos de chefias e gerências nas estruturas que ainda mantém uma hierarquia verticalizada, ou mesmo se estivessem inseridos em estruturas horizontalizadas, pois fingiriam ter auto-respeito e auto-eficiência. Este comportamento é, segundo Branden (1994: 54), é a pseudo-auto-estima:

(...) ilusão de um auto-respeito e de uma auto-eficiência sem base na realidade. (...) um dispositivo não-racional de auto-proteção para diminuir a ansiedade e funcionar como senso espúrio de segurança. Amenizando nossa necessidade de uma autêntica auto-estima, permite ao mesmo tempo que ignoremos as causas reais dessa falta de auto-estima. Baseia-se em valores que podem ser apropriados ou não, mas que, em ambos os casos, não estão intrinsecamente relacionados com o que é exigido para uma auto-eficiência e um auto-respeito genuínos.(...) Em vez de nos esforçarmos para alcançar o poder da competência, podemos ir no encalço do “poder” de manipular ou controlar as pessoas.

4.2.2.2. Ansiedade, Desempenho dos Indivíduos e Auto-Estima

Para uma melhor avaliação do ponto de vista de que existe uma necessidade dos indivíduos manter níveis de ansiedade compatíveis à produtividade considerada como ideal, ainda porque existem teorias que defendem certos níveis de ansiedade para um aumento de desempenho.

A literatura clássica em psicologia descreve o relacionamento entre ansiedade e desempenho, incluindo o desempenho mental, em termos de um U invertido. No pico do U invertido está a proporção ideal entre ansiedade e desempenho, com uns poucos nervos propulsionando o grande rendimento. Mas ansiedade de menos – o primeiro lado do U – traz apatia e pouquíssima motivação para o esforço necessário ao êxito, enquanto ansiedade demais – o outro lado do U – sabota qualquer tentativa de êxito (*in Goleman, 1995: 97-98*)

Fazendo-se uma relação entre as características da auto-estima (*Capítulo III*) e a representação gráfica da figura 4.2, a qual descreve o relacionamento entre ansiedade e desempenho, observa-se que a auto-estima positiva parece estar relacionada com o ideal de ansiedade (ou pontos próximos a este), no qual o desempenho do indivíduo é máximo. Aquém do valor ideal de ansiedade, a alta

estima diminui até chegar a um ponto em que o rendimento é baixo e muito abaixo do verdadeiro potencial do indivíduo, bem característico de pessoas desmotivadas e apáticas. Acima do valor ideal, a ansiedade se eleva, até chegar a um ponto tal em que as emoções começam a dominar a razão, com implicações de redução no desempenho do indivíduo.

Não se pode afirmar o que ocorre com os níveis de auto-estima com uma elevação da ansiedade, mas é de supor-se que o indivíduo chegaria a um estado eufórico tal que a verdadeira realidade “sairia de debaixo de seus pés”. Nestes casos, o indivíduo estaria à mercê a uma série de frustrações devido ao baixo rendimento. Numa análise do autor desta dissertação, o sujeito poderia reagir de três modos distintos: (1) permanecer vivendo a sua “realidade”, enxergando somente aquilo que lhe convém em contínuas frustrações; (2) recompor-se quanto à ansiedade, diminuindo-a e tornando a um estágio de auto-estima desejável; e (3) diminuir a ansiedade a um nível tal de apatia e desmotivação, ou seja, que lhe portaria auto-estima negativa.

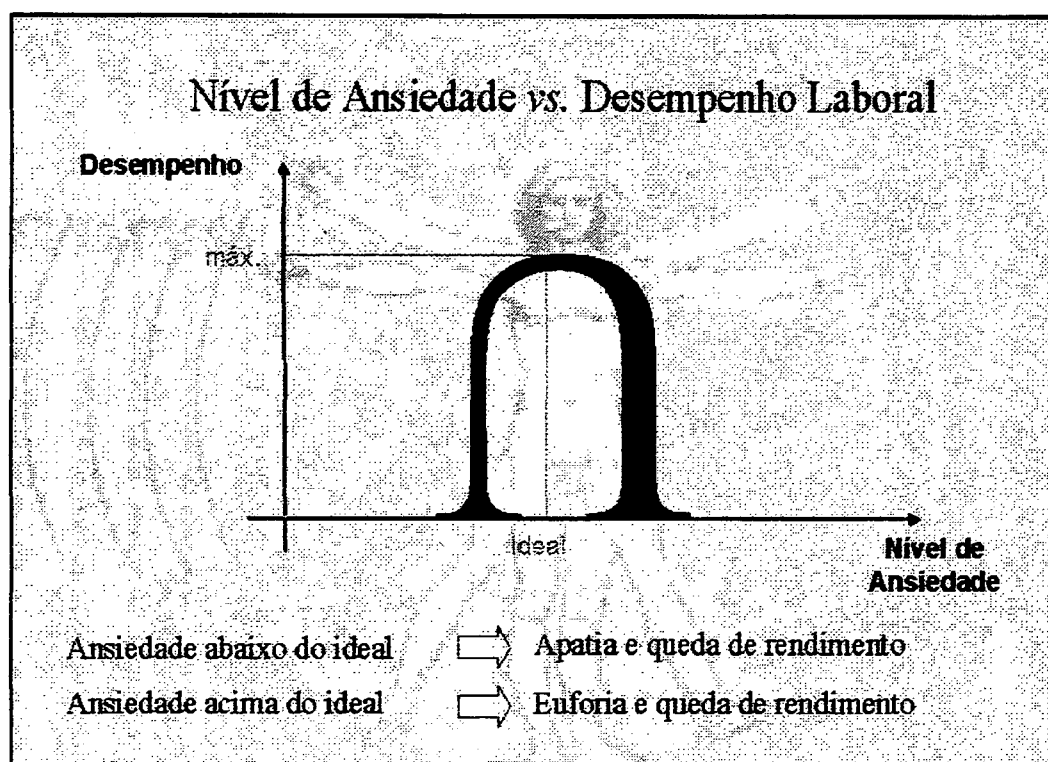


Figura 4.2. Relação entre Ansiedade e Desempenho. Fonte: Do autor.

Além disso, Goleman (1995:187-188) observa: *Quando a ansiedade serve para que nos preparemos para lidar com algum tipo de perigo (uma suposta utilidade na evolução humana), está nos prestando um bom serviço. Mas na vida moderna a ansiedade é, na maioria das vezes, fora de propósito e dirigida para o alvo errado (...). Repetidos ataques de ansiedade indicam altos níveis de estresse. (...) O próprio*

cérebro está sujeito aos efeitos de longo prazo do estresse constante, incluindo danos ao hipocampo e, portanto, à memória.

Quando as emoções subtraem a concentração, o que está sendo subtraído de fato é a capacidade mental cognitiva que os cientistas chamam de "memória funcional", isto é, a capacidade de ter em mente toda informação relevante para a execução de uma determinada tarefa. O que ocupa a memória funcional pode ser banal como os algarismos de um número de telefone, ou complicado como as intrincadas linhas da trama que o romancista tenta juntar. A memória funcional é uma função executiva por excelência na vida mental, possibilitando todos os esforços intelectuais, desde pronunciar uma frase até enfrentar uma embrulhada proposta lógica (Alan Baddeley apud Goleman, 1995: 92).

Diante destas observações, nota-se que a ansiedade constante ou intensa é prejudicial à saúde física e mental dos indivíduos e, portanto, somente um certo nível de ansiedade é desejável, próximos ao ponto ideal. As implicações de níveis elevados de ansiedade gerados pela pressão sobre os trabalhadores são claros: diminuição do desempenho em razão da desestruturação psíquica dos indivíduos, ou, em outros termos, o predomínio das emoções sobre a razão, seguindo-se mecanismos de defesa, individuais e coletivos, que ficam represados esperando uma chance de dar vazão, em detrimento da eficiência.

Parte III

Análise Ergonômica e Pressupostos de Modelação

A ANÁLISE ERGONÔMICA, AUTO-ESTIMA E SATISFAÇÃO

Capítulo V

5.1. Aspectos Gerais da Análise Macroergonômica

O estudo ergonômico¹² que permitiu verificar indícios sobre o possível uso da auto-estima como referencial de avaliação às ações gerenciais e intervenção da macroergonomia no projeto organizacional, na visão pessoal do mestrando, foi realizado nas dependências da "Empresa X" e basicamente abrange os problemas relativos ao projeto de trabalho na organização. Foram considerados e analisados os subsistemas tecnologia, pessoal e ambiente, conforme os pontos de vistas constantes na classificação de Hendrick (*apud* Souza, 1994: 36-41) para o sistema sociotécnico, na forma seguinte:

A. Subsistema de Pessoal:

- a) o grau de profissionalismo ou o tipo de formação que os indivíduos possuem que pode ocorrer (1) no próprio trabalho em que as regras, os procedimentos e as interfaces homem-máquina são projetados para limitar a sua liberdade de ação ou, (2) contrariamente, se a profissionalização é realizada fora do trabalho através do processo de socialização e capacitação que são partes intrínsecas do treinamento formal e da educação, de modo que os valores, normas e modelos de comportamento são aprendidos antes que os empregados ingressem na organização.
- b) as características demográficas da força de trabalho quanto às seguintes variáveis: idade, sexo, dimensões antropométricas e expectativas com relação ao trabalho.

¹² Em razão de não haver um maior interesse neste estudo além do objetivo de apresentar os resultados relevantes a esta dissertação, somente os pontos-chaves aqui serão mencionados.

- c) os aspectos psicossociais e psicoculturais da força de trabalho no significado de analisar se os trabalhadores possuem complexidade cognitiva que os caracterizam como abstratos e, por conseqüência, autônomos ou não, bem como traços comportamentais, com base na avaliação da auto-estima dos indivíduos, devido aos ambiente mediato e imediato dos trabalhadores.
- B. Subsistema Técnico: infra-estrutura, máquinas e equipamentos disponíveis e os utilizados à efetivação das atividades dos trabalhadores, analisando-se sob o aspecto das estratégias usadas para reduzir as incertezas ambientais e com relação à atividades laborais.
- C. Subsistema Ambiente: sócio-econômico, educacional, político, cultural e legal.

O estudo foi realizado utilizando a metodologia de Análise Ergonômica do Trabalho, que consiste basicamente na análise da demanda, análise da tarefa e análise da atividade. As análises baseiam-se no trabalho real e apoiam-se em observações sistemáticas das condições de execução das tarefas. Assim, o procedimento permite levantar os dados necessários à compreensão da situação e à elaboração de um diagnóstico que possibilite fazer recomendações ergonômicas referentes às condições gerais de trabalho.

Os passos metodológicos seguidos foram os seguintes:

- a. Aplicação de questionário aos trabalhadores;
- b. Entrevistas formais e informais com os trabalhadores, visando a complementação de informações, incluindo níveis hierárquicos superiores;
- c. Medidas antropométricas de amostra dos trabalhadores;
- d. Avaliação dos dados;
- e. Elaboração de um diagnóstico e recomendações.

O estudo realizado nas dependências da "Empresa X" é em virtude de uma demanda do seu setor de segurança e medicina do trabalho que procura conhecer as características e problemas relacionados com as atividades laborais. Além disto, procura avaliar a interferência da estrutura da organização às atividades de seus trabalhadores, de modo a fazer-se uma avaliação ergonômica mais abrangente e voltada a fazer uma relação entre o projeto organizacional e aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores.

5.2. Resultados Gerais da Análise Macroergonômica

Numa primeira apreciação, em visita às instalações da empresa, observou-se que esta apresenta diferenciação quanto às atividades desenvolvidas pelos seus trabalhadores no sistema produtivo e, assim, o estudo passou a ser desenvolvido em duas áreas distintas: operacional e administrativa. Antes de haver um contato formal com os trabalhadores, procurou-se manter um relacionamento informal com os membros da empresa, visando ganhar confiança, bem como foi realizado um acompanhamento dos processos produtivos nestas duas áreas, possibilitando um prévio conhecimento das operações.

Nesta empresa, o estudo concentrou-se, principalmente, nas características sócio-técnicas consideradas no estudo da macroergonomia, ou seja, subsistemas técnicos, de pessoal e ambiental, sendo que os elementos analisados constam da

figura 5.1. Em relação a estes pontos, foram abordados os principais problemas detectados nas áreas operacional e administrativa, os quais são o cansaço físico e/ou mental e dores e desconforto em partes do corpo, conforme apresentado, em resumo, no Quadro 5.1 abaixo.

Quadro 5.1. Resultado da Pesquisa Qualitativa Relativa à Análise Macroergonômica – Principais Problemas Relacionados às Atividades dos Trabalhadores da Empresa X

	Cansaço			Dores e Desconforto			
	Físico	Mental	Físico e Mental	Coluna / Costas	Ombros	Pescoço / Nuca	Pernas
Área Operacional	59%	-	33%	29%	-	-	15%
Área Administrativa	-	43,9%	50%	16%	12%	7%	

De acordo com a análise das respostas obtidas dos entrevistados, tanto da área administrativa como operacional, nos questionamentos formal e informal, os problemas acima relacionados são provocados: (1) pela organização do trabalho, de modo mais específico com relação ao *modus operandi*, (2) exigências próprias das tarefas e postos de trabalho, estes diretamente relacionados com a atividade e (3) em razão de uma falta de orientação quanto ao comportamento postural dos trabalhadores.



Figura 5.1. Elementos analisados na Análise Macroergonômica da "Empresa X". Fonte: Do autor.

A forma de trabalho imposta aos trabalhadores da área operacional, com poucas exceções, se caracteriza por tarefas repetitivas e cadenciadas, em grande volume de operações e de nenhuma variabilidade, exigindo-se esforços físicos na

maior parte das operações das tarefas. Em alguns postos de trabalho há, além do esforço físico, a demanda de decisões para manter os projetos preestabelecidos, bem como estreita atenção para evitar-se os erros que possam prejudicar a operacionalização, exigindo uma capacidade cognitiva com médio grau de abstração. Isto significa que estes trabalhadores devem ter um conflito constante quanto à autonomia na realização das tarefas. Deste modo, vê-se que praticamente todos os trabalhadores da área operacional são passíveis de sobrecarga de trabalho mecânico operativo (tarefas repetitivas e cadenciadas) e, em alguns casos, acrescido de tensões (atenção e decisão constantes regida por procedimentos não detalhados por normas específicas, apenas pela experiência).

Já na área administrativa, a forma de trabalho imposta aos trabalhadores, com algumas exceções, é caracterizada por tarefas relativamente repetitivas e cadenciadas, em razoável volume de operações e de variabilidade diária relativa. Além disto, há uma demanda de decisões para manter as já preestabelecidas, bem como a atenção para evitar-se erros administrativos que possam ser prejudiciais à empresa. Assim, exige-se a capacidade cognitiva com grau de abstração de médio a elevado, isto significando os trabalhadores devam ter um conflito constante quanto à autonomia na realização das tarefas. Deste modo, vê-se que os trabalhadores são também passíveis a uma sobrecarga de trabalho mecânico operativo (tarefas repetitivas e cadenciadas) e tensivo (atenção e decisão constantes).

Os problemas relacionados com as dores e desconforto em ambas as áreas, operacional e administrativa, em muitos casos, são oriundas do efeito de postos de trabalho não adaptáveis às características antropométricas dos trabalhadores, cooperando à piora destes problemas a conduta postural inadequada. Na área operacional existe o agravamento destes problemas em função dos trabalhadores realizarem suas tarefas na posição “em pé” por longos períodos de tempo, bem como o transporte de peças de tamanhos e pesos variáveis e não ajustadas à antropometria dos indivíduos. Quanto aos trabalhadores da área administrativa, os problemas físicos são agravados pelo sedentarismo, ainda que os indivíduos tenham relativa liberdade de movimentação e poderem, com isto, evitar a fadiga muscular por esforços estáticos.

A estruturação hierárquica da “Empresa X” é caracterizada pelo organograma constante da figura 5.2. Conforme pode-se observar pelo organograma, a estrutura organizacional da empresa apresenta-se verticalizada, ressaltando-se que esta estrutura é típica de sistemas burocráticos, de acordo com que a natureza das tarefas da empresa exige, de modo que haja uma grande especialização de alguns e um conhecimento restrito às tarefas da maior parte dos trabalhadores de base, de ambas as áreas, administrativa e operacional. A empresa apresenta três níveis hierárquicos bem definidos e similares ao apresentado por autores da Teoria Estruturalista de Administração (vide *Capítulo I, Seção 1.5*), a saber:

- a. Nível Institucional: é o nível que estabelece as decisões, diretrizes e objetivos da organização, tendo relação direta com o ambiente externo e é formado pela presidência e diretoria e seus respectivos assessores;
- b. Nível Gerencial: formado pelos diversos gerentes e chefias, opera mediando os níveis institucional e operacional, transformando estratégias em programas de

ação e lidando com os conflitos gerados pelo impacto das incertezas dos ambientes externo e interno sobre o nível operacional;

- c. Nível Operacional: este é o nível responsável pela programação e execução das tarefas e operações básicas, operando sob determinados procedimentos e rotinas preestabelecidas nos programas de ação e, sob o ponto de vista da organização, com uma mínima ou nenhuma relação com o ambiente.

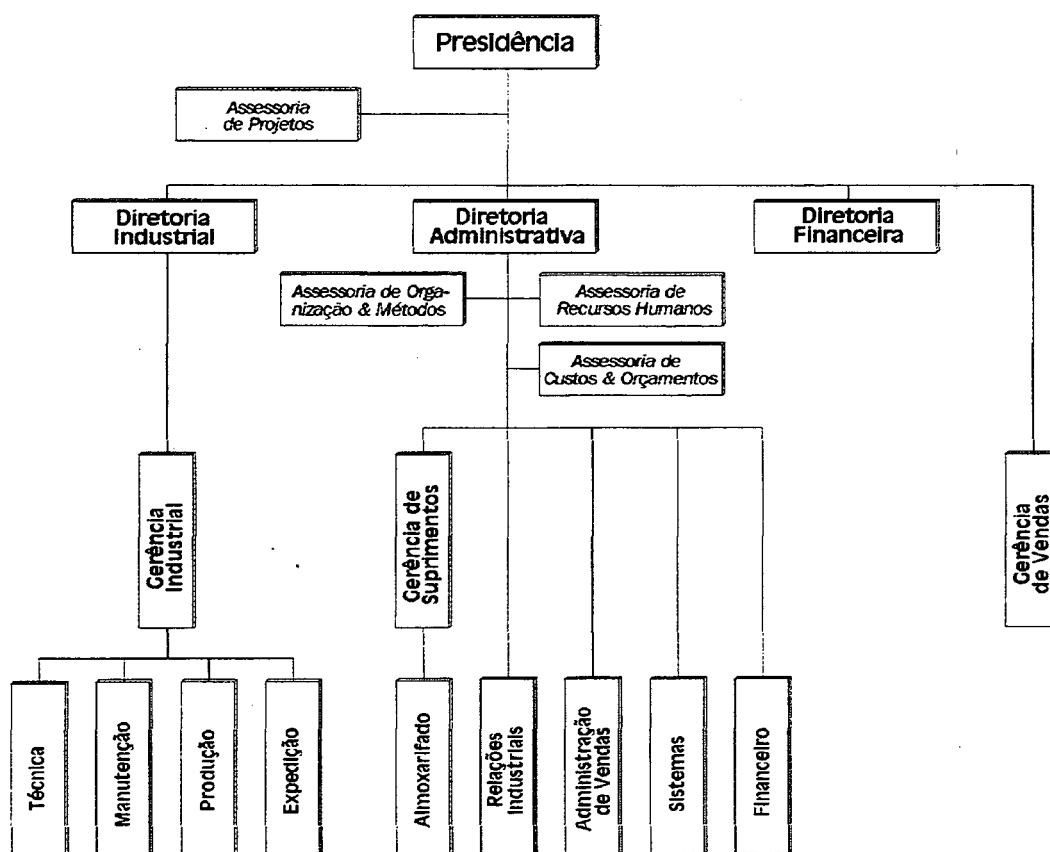


Figura 5.2. Organograma da empresa analisada. Fonte: "Empresa X"

5.2.1. As Diretrizes Empresariais

As diretrizes gerais da empresa são definidas pelo nível institucional. A responsabilidade pelo atendimento das diretrizes é delegada às diretorias, as quais delegam relativa autonomia de ação às gerências no que se refere ao tratamento das ações planejadas e programas operacionais que visem atingir e cumprir os objetivos organizacionais, de acordo com as estratégias globais. Para que o nível gerencial implemente as ações de forma efetiva, os diversos supervisores e chefias atuam controlando e executando com os seus subordinados os programas locais, diretamente no nível operacional imediato; as gerências respondem, juntamente com as supervisões, pelas estratégias e programas setoriais.

Os trabalhadores de base, ou seja, aqueles que exercem as funções administrativas e operacionais e subordinados diretos dos chefes de seções, atuam

no sentido apenas de cumprimento das tarefas e a atender os requisitos técnicos preestabelecidos de produção.

A estrutura da organização não é rígida no sentido de ascensão na empresa, ainda que haja limites, havendo possibilidades de os trabalhadores de base vir a ocupar postos hierárquicos mais elevados. Contudo, tais ascensões não são planejadas ou estimuladas e, embora em estudos, a falta de um plano de cargos e salários dá aos funcionários uma sensação de que seja uma meta de difícil alcance, por maior competência que o funcionário tenha ou esforço imprimido por este.

A ação do ambiente externo sobre a organização é um fator relevante no que diz respeito às estratégias, principalmente no que se refere ao ambiente de tarefa. Entenda-se este como o segmento do ambiente geral mais imediato da organização, do qual esta obtém os insumos (*inputs*) e destina as saídas (*outputs*) e constituído de fornecedores (incluindo os de matérias-primas, financeiros, recursos humanos etc.), usuários ou consumidores, clientes e entidades reguladoras tais como sindicatos, entidades de classe, fiscalização oficial etc. (Hall *apud* Chiavenato, 1993: 817-818). A importância do ambiente de tarefa reside na evidente dependência gerada por estes elementos, principalmente de consumidores e clientes, em função do atendimento da demanda e exigências personalizadas.

Influências outras do ambiente externo mais geral, de importância no aspecto funcional da empresa, existem e devem ser consideradas à título de fontes de pressão às atividades da empresa, uma vez que interferem direta ou indiretamente nas decisões e estratégias institucionais e, deste modo, também nas atividades laborais de todos os trabalhadores. Estas fontes de pressões, às quais a empresa precisa se adaptar visando diminuir as incertezas que influenciam ou possam influenciar o comportamento organizacional, se referem à tecnologia, legislação, política, economia, demografia, ecologia e aspectos culturais.

5.2.2. O Processo Produtivo

Em termos gerais, na área operacional, o processo produtivo tem íntima relação com os contratos de vendas efetuados pela empresa, os quais dependem em grande parte de projetos para os produtos finais. Entretanto, considerando-se que a empresa tem uma padronização de moldes, os quais facilitam a montagem de diversos tipos de produtos, o processo produtivo tem variações sem maiores significâncias quanto à organização do trabalho e exigências nas tarefas laborais, exceto pelo volume.

Quanto à área administrativa, o processo produtivo está relacionado com as atividades burocráticas comuns às organizações e dividido em seções específicas que realizam as tarefas específicas.

5.2.3. A Organização das Tarefas

A organização das tarefas é realizada pelas gerências e chefias das diversas seções e é derivada dos programas de ação que visam atender as estratégias e objetivos globais da empresa, principalmente em função da política adotada pelas

diretorias. Esta organização é definida pelas gerências e, de modo mais específico, pelas chefias das seções, em geral, programando as tarefas de acordo com os projetos de produtos e demandas de mercado.

Na área administrativa, as tarefas são de caráter burocrático, ou seja, as normas implícitas têm caráter legal, existindo uma formalidade nas relações internas, com uma impessoalidade quanto às funções desempenhadas pelos trabalhadores. Há uma divisão de trabalho baseada na racionalidade. As rotinas de trabalho e os procedimentos seguem um padrão informal preestabelecido e a previsibilidade do funcionamento operacional é uma realidade, ainda que muitos destes elementos se apresentem de modo tácito. Ressalte-se que estas mesmas características também se estendem à área operacional.

Contudo, também a empresa apresenta algumas características que fogem da rigidez deste padrão de comportamento organizacional, uma vez que a conceituação extremamente burocrática não se faz sentir de maneira contundente, mesmo nos setores de produção a nível operacional. Isto possivelmente ocorre pela adaptação da empresa às condições ambientais, interna e externamente. Dentre os aspectos que possivelmente tenham levado à esta estrutura, reside no fato de que a empresa seja ocupada no nível institucional, na maioria, pelos próprios proprietários, não separando a especialização da propriedade, e incorporando aspectos das próprias personalidades à administração da organização.

Conforme já referido, de um modo geral, com algumas exceções, as tarefas são sempre repetitivas, seguindo padrões produtivos, oferecendo pouco ou nenhum espaço para decisões dos operadores; o que varia é praticamente o volume de operações.

5.2.4. As Informações

O fluxo de informações é, normalmente, realizado de acordo com as características de uma estrutura burocrática, ou seja, a informação ascendente “sobe” passando por filtros e as decisões “descem” através de “amplificadores”, sendo que a relação entre os subordinados e superiores se dá praticamente em níveis imediatos. A lateralidade da informação existe, porém, tem caráter informativo limitado e nem sempre é relevante às questões das atividades funcionais. Este modo de tratamento das informações é resultado da cultura organizacional existente e da estrutura organizacional, caracterizada pela verticalização.

O controle direto das atividades de base são efetuadas pelos chefes de seções e pelas gerências, os quais mantêm em domínio as atividades de seus subordinados, bem como das principais ocorrências com estes últimos.

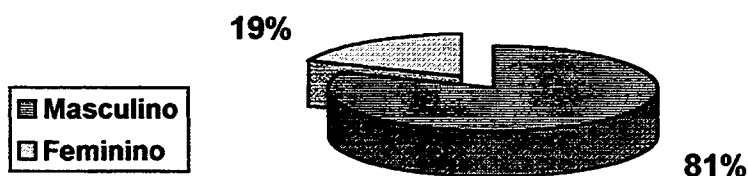
A ocorrência de comunicação interna entre um mesmo nível hierárquico ou mesmo imediatamente superior não tem um modo formal preestabelecido pelas partes e sobressai-se a informalidade. Exceções existem e se dão quando há uma demanda de decisões que, normalmente, os funcionários de base esperam por ações dos seus superiores, ou, ainda resultante de operações que o controle o exigem.

5.2.5. O Subsistema Pessoal

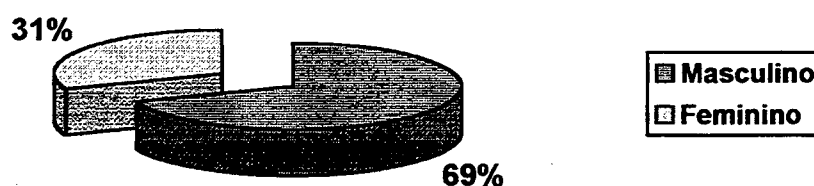
O Subsistema Pessoal é representado, neste estudo, pela amostragem de cerca de 50% da população total dos funcionários da empresa, de todos os níveis hierárquicos, quando referenciado ao questionamento formal da pesquisa. Embora a análise não tenha sido vinculada à quantificação amostral, considera-se que esta amostra seja representativa para o escopo do estudo qualitativo quanto às questões mais gerais e uma quantificação relativa de levantar dados relativos às hipóteses geral e de trabalho. Isto porque foi considerado um erro estatístico tolerável de 20%, com o cálculo do tamanho da amostra seguindo a seguinte fórmula para o seu tamanho mínimo: $n = (N \cdot n_o) / (N + n_o)$, em que n_o é dado por $n_o = 1 / E_o^2$, sendo que n é o tamanho da amostra, N é o tamanho da população, n_o é a primeira aproximação do tamanho da amostra e E_o é o erro amostral tolerável (*in* Barbetta, 1994: 58). Às entrevistas informais, a pesquisa abrange um percentual mais elevado, em torno de 70% da população em todas as fases de coleta de informações, servindo como suporte de confirmação dos dados levantados nas entrevistas estruturadas.

Os aspectos demográficos da amostra são os seguintes:

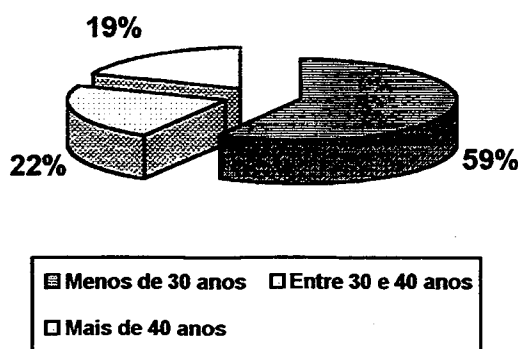
A. Sexo - A.1. Área Operacional:



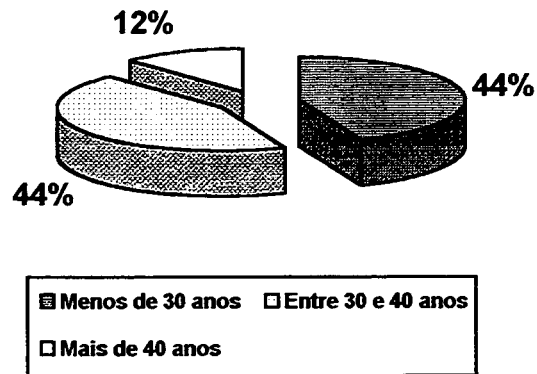
a.2. Área Administrativa



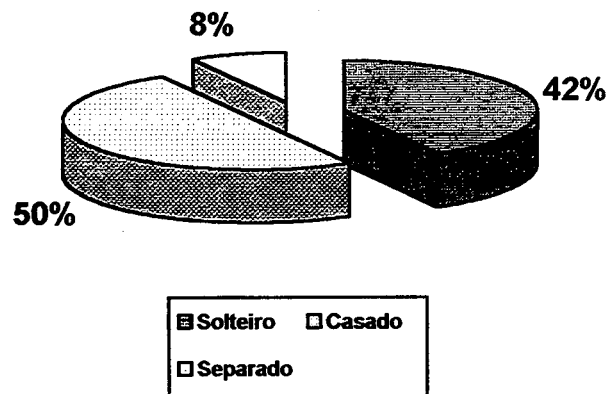
B. Faixa Etária - B.1. Área Operacional



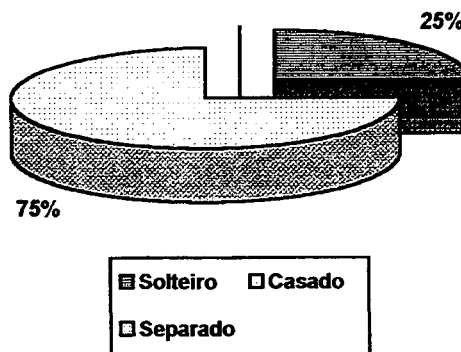
B.2. Área Administrativa



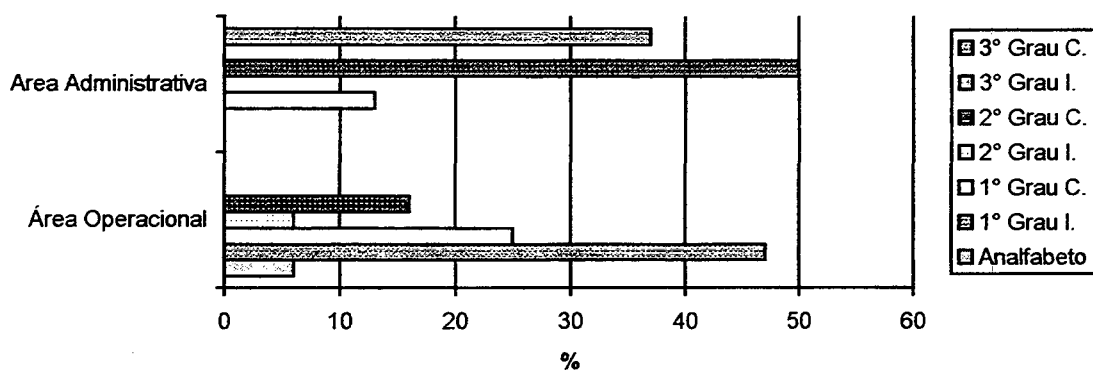
C. Estado Civil - C.1. Área Operacional



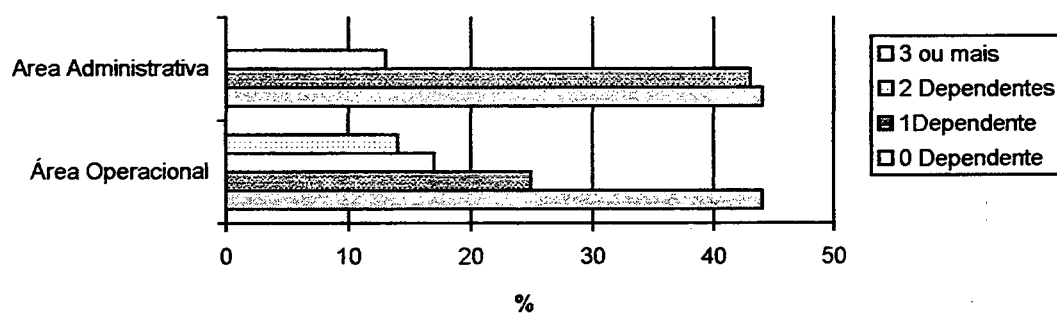
C.2. Área Administrativa



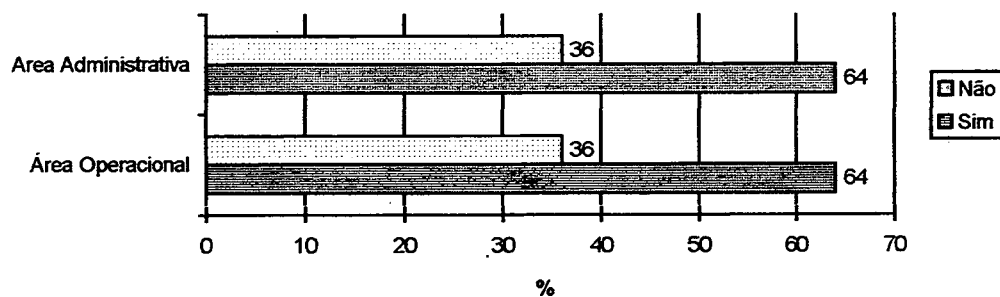
D. Escolaridade



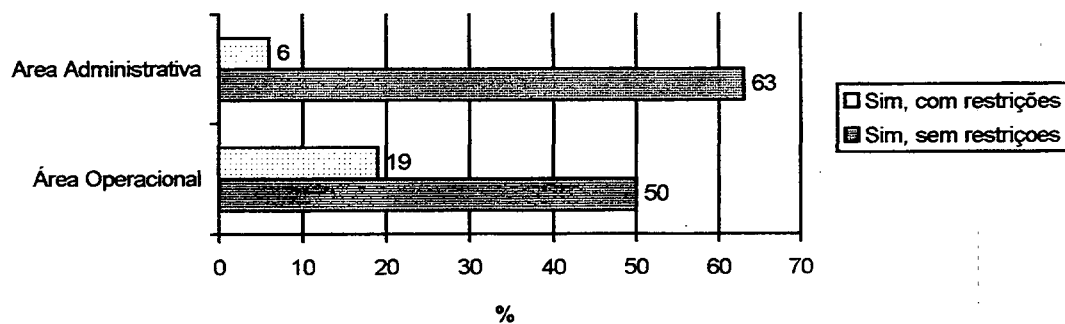
E. Número de Dependentes, excluindo as(os) esposas(os)



F. Expectativas Positivas em Relação à Empresa



G. Expectativas de Melhoria nas Condições de Trabalho



Quanto às expectativas de melhoria nas condições de trabalho foram feitas referências sobre os seguintes aspectos:

a. Área Operacional

a.1. Pessoal e Relações de Trabalho: adicional de insalubridade; roupas adequadas para os períodos estivos/frios; salários; reestudo das tarefas; rodízio em tarefas para evitar a monotonia; e, planejamento do fluxo de trabalho.

a.2. Ambiente Físico e Condições de Trabalho: redução do nível de ruído; equipamentos mais adequados à antropometria dos trabalhadores; fluxo e movimentação interna de materiais e homens; maquinários (incluindo carros de transporte para a movimentação de materiais) mais adequados e atualizados; e postos de trabalho mais adequados ao comportamento postural.

b. Área Administrativa

b.1. Pessoal e Relações de Trabalho: implantação de operações sistêmicas; trabalhos em equipes e estímulo à participação; crescimento profissional; efetivação de projetos engavetados; melhoria nas relações com os clientes; agilização e melhoria no sistema de comunicação interna quanto ao fluxo de informações; maior integração nas relações pessoais; cursos profissionalizantes e de aperfeiçoamento.

b.2. Ambiente Físico e Condições de Trabalho: melhor e maior manutenção de equipamentos e instalações; redução do nível de poeira no setor administrativo; melhoria na iluminação (estudo para evitar ofuscamento e reflexão); adequação do sistema de ventilação; mais espaço físico; e local de repouso adequado e de preferência com atividades de lazer.

Deve-se enfatizar que a aplicação de questionário¹³ e as entrevistas formais e informais com os trabalhadores é que propiciaram traçar o perfil demográfico da população da “Empresa X”. O entendimento das questões e as respostas referentes ao questionamento estruturado foram deixadas em aberto, à própria escolha do trabalhador. O questionário aplicado, na sua íntegra, é apresentado na anexo 1.

5.2.6. O Subsistema Técnico

O subsistema técnico da área administrativa é composto pelo mobiliário, máquinas, equipamentos e ferramentas utilizados pelos trabalhadores em suas atividades laborais, assim como das características técnicas dos ambientes de trabalho. Uma vez que existe a padronização dos móveis e maquinários nesta área, os postos de trabalho desta são praticamente os mesmos em todos os setores, havendo variação apenas em função das atividades desenvolvidas e de alguns mobiliários específicos.

Quanto à área operacional, os postos de trabalho são os mais diversos e se caracterizam pelo fato de todos os trabalhadores do setor produtivo executarem suas atividades na posição “em pé”. Deste modo, as máquinas e equipamentos nesta área são avaliados nas medidas de altura e distâncias entre os principais comandos de acionamento e controle.

¹³ Questionário do perfil psicossocial foi baseado em Merino (1996: 106-109) e do perfil psicocultural elaborado a partir das obras de Nathaniel Branden sobre a auto-estima.

5.2.7. O Subsistema Ambiente

Na análise do subsistema ambiente é feita uma abordagem sob dois aspectos distintos de avaliação em relação à organização: o ambiente externo e o ambiente interno.

Quanto à análise do ambiente externo, pode-se considerar que a empresa está integrada de modo satisfatório a estes, absorvendo e adequando-se às influências que determinam a sua funcionalidade. No nível sócio-econômico, a empresa apresenta relativa estabilidade, assumindo uma posição competitiva nos mercados regional e nacional, tendo disponível os recursos materiais e humanos de que necessita para execução de suas operações. Os recursos humanos são oferecidos de modo abundante na região, em todos os níveis. Os recursos materiais, por sua vez, embora estejam disponíveis no mercado nacional e ainda que em muitos casos sejam escassos em termos de confiabilidade técnica, não se constitui em um problema, uma vez que a empresa faz importação de determinados itens. Quanto ao aspecto educacional, existem muitos programas educacionais voltados ao aperfeiçoamento e treinamento dos trabalhadores na região, dentre eles consultorias e universidades. Ressalte-se que a própria empresa dispõe de alguns profissionais habilitados que ministram alguns cursos para os trabalhadores e voltados as necessidades mais prementes da empresa, por exemplo, técnicas de segurança do trabalho e relações humanas. No que tange a política econômica e social, a empresa não tem encontrado maiores dificuldades de absorver as demandas governamentais quanto aos seus negócios, visto que a economia se encontra estável e as instabilidades sociais não se constituem em fator de preocupação regional à empresa. Existe, porém, um temor de que venha a ocorrer mudanças nas regras econômicas, principalmente quanto à estabilidade monetária, não se prevendo as suas conseqüências. E isto porque a empresa é dependente do valor da moeda estrangeiras, em função da aquisição de tecnologia destes que se torna necessária à manutenção da qualidade de seus produtos e da própria empresa no atual mercado competitivo. No aspecto cultural, a empresa tem encontrado grande diversidade, seja no ambiente externo como no interno. Externamente, esta variável não tem se constituído em fonte de preocupação, em razão de que as diferenças culturais pouco influenciam nas estratégias comerciais da empresa, pois o mercado a que atende é bem definido, ou seja, classes sociais de média a alta, atendendo-se a demanda de maneira satisfatória. Internamente, a empresa não tem encontrado grandes dificuldades quanto ao seu funcionamento e nas suas relações internas, exceto por questões localizadas, bem definidas e contornáveis, apesar da existência de certa diversidade cultural. Para se ter uma idéia desta afirmativa, os resultados da pesquisa qualitativa estruturada mostram que:

- sem qualquer restrição, 97% dos entrevistados da área operacional e 94% da área administrativa afirmam “gostar do trabalho”, percentuais estes repetidos no questionamento quanto ao “gostar do local de trabalho”;
- sem qualquer restrição, 92% dos entrevistados da área operacional e 100% da área administrativa afirmam “gostar das relações com os colegas”;

- sem qualquer restrição, 97% dos entrevistados da área operacional e 87% da área administrativa afirmam “gostar das relações com os superiores”;
- 64% dos entrevistados da área operacional e 69% da área administrativa afirmam “ter expectativas positivas em relação” à empresa e à “melhoria das condições de trabalho”, porém, os trabalhadores da área administrativa mostram haver restrições em 19% e 6% a estes aspectos, respectivamente.

Existe, contudo, algumas questões que trazem preocupações no ambiente interno da empresa, uma vez que conflitos organizacionais parecem estar imersos temporariamente. Esta afirmativa baseia-se no fato de que não existe participação efetiva dos trabalhadores, principalmente os da área operacional, em grupos de trabalho que tratam dos problemas emergentes da empresa. Possivelmente isto ocorre como reação coletiva ao não levar-se em consideração determinadas características psicossociais e psicoculturais na formação destes grupos que têm como objetivo tratar das questões sociais, de desenvolvimento de novos produtos, de processos de fabricação, de indicadores de desempenho e fluxo operacional. Os trabalhadores da área administrativa, em função de haverem, em média, nível de escolaridade mais elevada (49% possuem escolaridade média, 38% superior e somente 13% de 1º grau), sentem-se mais abertos e seguros às possíveis mudanças na organização, bem como melhor integrados com o cotidiano das atividades da empresa e às tarefas laborais, pouco sentido em termos de relacionamento interno em função deste elemento, em contraste com os trabalhadores da área operacional, os quais vêem os grupos de trabalho com desconfiança e sentem-se inseguros, impotentes, alijados e em posição subjugada, possivelmente em função da formação escolar: 6% analfabetos, 46% com o 1º grau incompleto, 25% com o 1º grau completo, 6% com o 2º grau incompleto e 6% com o 2º grau completo. Neste último neste aspecto parece estar refletido diferenças no nível de treinamento e formação do pessoal entre as duas áreas, sendo que as diferenças de nível educacional dos trabalhadores da área operacional, caracterizado mais para a baixa escolaridade, reflete no sentimento de que a maioria dos indivíduos tem pouca ou nenhuma capacidade de solução de problemas e qualificação para lidar com tecnologias mais avançadas, principalmente relativo aos equipamentos que possuem *softwares* ou outros sistemas “mais complexos” - esta mesma percepção não é encontrada de modo marcante para a área administrativa. Uma vez que os trabalhadores da área operacional sentem-se assim percebidos, as suas ações são voltadas para negar coletivamente a participação, de modo não declarado, em pseudo-inconsciência para superação dos seus temores e ideologia defensiva. A consequência disto é refletido em atitudes de negação e comodismo, desprezo ou negligência pelas normas de trabalho da empresa e pela própria condição indesejável, em prejuízo da produtividade e eficiência funcional. Ressalte-se, ainda, que tal aspecto tem marcante influência nas relações e comunicações internas, nem sempre efetuada de modo eficiente entre diferentes níveis hierárquicos e, com isto, causando inúmeros problemas relativos às atividades laborais, visto que há, também, proposital e enganoso posicionamento de mostrar diferenças de linguagem e capacidades de discernimento das informações.

No que se refere aos aspectos sócio-econômicos, se considerado na média regional, a empresa oferece vários benefícios tidos como “satisfatórios” aos seus trabalhadores; além do salário, em um mínimo de R\$ 500,00 e média de R\$ 850,00 para os trabalhadores da área administrativa e, para os da área operacional, um mínimo de R\$ 260,00 e média de R\$ 340,00, em valores brutos. A empresa oferece ainda as seguintes vantagens:

- vale-alimentação;
- cesta básica, correspondente a 15% do salário base;
- alimentação na própria empresa, subsidiada e com padrão qualitativo e quantitativo que supre as necessidades nutricionais dos trabalhadores;
- vale-transporte, em 6% do valor salarial e transporte próprio da empresa, neste último caso fazendo rota regional;
- convênio com farmácia com subsídio de 5% (cinco por cento) e pagamento futuro;
- seguro de vida coletivo; e
- assistência médica e odontológica.

No aspecto psicocultural, existem diferenças que determinam não somente as relações entre os trabalhadores das áreas operacional e administrativa e entre estas, mas também influenciam na motivação do pessoal e, em consequência, também à eficiência produtiva e qualidade laboral, considerando-se a atual estrutura organizacional da empresa. Dentre os muitos elementos pesquisados, na amostra aferida, destacam-se os seguintes:

- 75% dos trabalhadores da área operacional consideram que a lealdade à igreja seja uma das prioridades de vida contra 25% dos da área administrativa;
- Somente 19% dos trabalhadores da área operacional consideram que a independência seja uma das prioridades de vida contra 63% daqueles da área administrativa;
- 58% dos trabalhadores da área operacional consideram que as avaliações criteriosas não têm significância prioritária em suas vidas e 31% consideram-nas secundárias, contra 31% e 56%, respectivamente dos da área administrativa;
- Somente 28% dos trabalhadores da área operacional consideram obediência estrita como uma das prioridades de vida e nenhuma pessoa a considera na área administrativa;
- 64% dos trabalhadores da área operacional consideram que sempre devem agradar aos outros e, da área administrativa, 38%;
- 64% dos trabalhadores da área operacional discordam que “o dinheiro e o sucesso valem mais do que a própria satisfação” e, os da área administrativa, 100%;
- Apenas 11% dos trabalhadores da área operacional concordam com a premissa de que “aprender é perda de tempo” e nenhuma pessoa a considera na área administrativa;
- Somente 25% dos trabalhadores da área operacional e 13% dos da área administrativa concordam que “a persistência é a arma dos tolos”;
- 53% dos trabalhadores da área operacional e 63% dos da área administrativa discordam da asserção “não gosto de planejar o futuro”;

- Somente 19% dos trabalhadores da área operacional e nenhum da área administrativa concordam que “o futuro não tem futuro”;
- Os trabalhadores da área operacional concordam em 22% com a asserção de “só cresce na vida quem tem um padrinho” e em 25% com “prefiro apostar na sorte do que no talento”, contra 6% e 0%, respectivamente dos da área administrativa.

No que se refere à vida sociocultural, os trabalhadores das áreas operacional e administrativa apresentam características semelhantes em muitos elementos, conforme se segue:

- Tabagismo - 75% da população de ambas as áreas é não fumante;
- Atividade Física - 39% da população da área operacional e 32% da área administrativa não praticam nenhuma atividade física. O percentual dos que praticam freqüentemente é de 11% para ambas, diferindo apenas no percentual dos que praticam raramente e eventualmente: área operacional, 19% e 31% e área administrativa, 41% e 16%, respectivamente, mostrando maior tendência ao sedentarismo desta última; e
- Dependentes – o número de dependentes médio de cada trabalhador, excluindo os seus pares, é relativamente baixo, em taxas de 0,68 na área administrativa e 1,01 à área operacional, sendo que, em valores percentuais, as populações de ambas as áreas apresentam 44% de não ter nenhum dependente.

Entretanto, outros aspectos socioculturais diferem às áreas operacional e administrativa, sendo que as principais diferenças, além de outros já considerados anteriormente, dizem respeito ao:

- Etilismo – 61% os entrevistados da área operacional afirmam fazer uso de álcool, distribuídos nos seguintes percentuais: 16% raramente, 33% eventualmente, 8% freqüentemente, 4% não se manifestaram de modo claro e dos que responderam não fazer uso de álcool, 14% afirmaram-se abstêmios. Da área administrativa, 87% dos entrevistados afirmaram fazer uso de álcool, distribuídos em: 50% raramente e 37% eventualmente; e
- Lazer: 100% dos entrevistados da área administrativa afirmaram ocupar o tempo livre em lazer, distribuído em: 19% raramente, 31% eventualmente e 50% freqüentemente. Em contraste, na área operacional, 32% dos entrevistados afirmaram não se ocupar ao lazer e dos que responderam ter atividade a este elemento, 41% dizem-no raramente, 16% eventualmente e 11% freqüentemente.

Em relação ao ambiente político, em geral, os trabalhadores da empresa não o consideram relevante e quanto ao aspecto legal, ainda que os indivíduos não tenham uma maior preocupação, exceto em casos específicos referentes a questões de direitos trabalhistas, eles ficam na dependência da atuação das instituições oficiais.

5.2.8. Descrição Geral das Atividades

A seqüência das atividades normais, desenvolvidas pelos trabalhadores na “Empresa X”, variam de acordo com o posto de trabalho que ocupam e a seção ou departamento em que estão lotados. Entretanto, pode-se resumir as atividades com abrangência em duas áreas básicas: operacional e administrativa, sendo que cada

trabalhador desenvolve tarefas específicas em sua área e setor específicos, em intensidade e variabilidade dependentes, em geral, da demanda de produtos e serviços da empresa no mercado.

5.2.8.1. Área Administrativa

As tarefas relativas às atividades administrativas podem ser descritas, de forma resumida, naquelas de escritório, burocráticas, ou seja, seguem mecanismos formais e padronizados, normas e procedimentos preestabelecidos pelas técnicas adotadas pela empresa, porém não há a formalização destas práticas. Esta forma visa o controle das operações e atos administrativos e financeiros, de uma forma pouco flexível, impessoal e apresentando relativa variabilidade. Geralmente existe o confinamento espacial e caracteriza-se pela tendência de manter os indivíduos em sedentarismo. As informações são normalmente realizadas localmente, repassada somente aos setores que as tenham dependência explícita. Existe a premissa de previsibilidade comportamental dos indivíduos no interno da empresa, visto que a racionalidade acarreta em uniformidade das rotinas e procedimentos, com regras devidamente conhecidas e sistemático tratamento de igualdade dos casos similares. Portanto, não resta outra opção aos indivíduos senão que cumprí-las, ainda que não sejam as normas explícitas, visto que na maioria são transmitidas pela experiência profissional, de um trabalhador mais antigo para outro mais novo. Este fato significa haver a continuidade de procedimentos e pouco treinamento ou especialização (69% dos entrevistados afirmam não haver recebido nenhum treinamento), em prejuízo do profissionalismo e introdução de novos métodos administrativos. Para cumprir com as tarefas, os trabalhadores fazem uso de equipamentos e máquinas, sendo os mais usuais são calculadoras de mesa, máquinas de escrever e terminais de computador, estes últimos mais utilizados como ferramentas usuais do que como instrumentos para tomadas de decisão.

Em geral, todos os trabalhadores realizam tarefas sob o enfoque burocrático, mas dependendo da função exercida e da seção ou departamento de lotação, as tarefas variam, em intensidade e volume. As exceções existem e tratam-se das atividades relativas a projetos, desenvolvimento de novos produtos e sistemas computacionais, porém, todas voltadas aos objetivos e estratégias da organização e programas de ação internos, obedecendo a hierarquia e sujeitas a aprovação.

5.2.8.2. Área Operacional

Fazer-se uma descrição geral das atividades da área operacional é um tanto mais complexo do que para a área administrativa, tendo-se em vista que existem várias e em função de postos trabalhos específicos, derivados da divisão do trabalho. Contudo, como a ergonomia tem como objetivo, na análise das atividades, a compreensão das principais características que tenham efeitos sobre a saúde e performance do trabalhador em função da execução das tarefas reais, foi realizado uma pré-avaliação das atividades, através da observação e da aplicação de um questionário específico, visando delimitar a área de estudo. Esta pré-avaliação visou

a compreensão do trabalho em termos de (a) atividade motora (ações, gestos, postura, deslocamento etc.), (b) informação entre máquina e homem e (c) processos cognitivos do trabalhador (detecção e tratamento da informação, tomada de decisão e ação sobre os controles e comandos). O resultado do questionamento relativo à percepção dos entrevistados quanto à atividade motora, em valores percentual, é apresentado no Quadro 5.2. Neste questionamento, o entrevistado atribui um valor, na escala crescente de 0 a 10, em função de seu próprio sentimento e percepção diante das suas tarefas.

Quadro 5.2: Resultado Percentual de Questionamento segundo a Percepção do Entrevistado quanto às Atividades Motoras dos Trabalhadores da Empresa X.

Questionamento	Atribuição Valorativa										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Quantidade de Movimentos	4	1	7	4	4	13	7	11	20	9	20
2. Repetitividade dos Movimentos	5	1	1	5	8	14	8	11	23	8	16
3. Quantidade de Tarefas Realizadas	4	1	4	1	1	7	15	17	24	11	15
4. Monotonia do Trabalho	1	0	1	5	5	9	14	14	20	12	19
5. Ritmo de Trabalho	4	1	1	5	5	8	8	19	16	13	20

Os resultados do questionamento e as observações realizadas *in loco*, permitiram delimitar a área de estudo na avaliação das atividades. O estudo é restrito aos movimentos e deslocamentos que os trabalhadores realizam durante suas tarefas, bem como à postura, visto que as informações entre homem e máquina, em geral, são propositadamente não relevantes e os processos cognitivos ficam facilitados, restringindo-se tomadas de decisão dada a repetitividade operativa e ação liga-desliga sobre controles e comandos.

Conforme anteriormente relatado, em geral, os indivíduos trabalham na posição “em pé”, de frente ou lateralmente para as máquinas ou mesas de trabalho, deslocando-se para apanhar as peças de tamanhos variáveis, das ou para as máquinas ou mesas, em um fluxo contínuo de preparo e montagem das peças do produto. Em algumas das atividades, os trabalhadores têm a possibilidade de apoiar os cotovelos, mas na maioria dos casos, sem qualquer apoio. Somente em algumas tarefas os trabalhadores tem possibilidade de estarem na posição “sentado”.

Os deslocamentos dos braços se dá, em qualquer dos lados, direito ou esquerdo, em ângulos que variam positiva ou negativamente a 90°, em relação ao plano de trabalho. O deslocamento do corpo, em movimento de ida e vinda, quando em ação de carregamento, ou para apanhar as peças da máquina para o empilhamento ou vice-versa, normalmente se dá em ângulo de 90°, devendo o trabalhador se movimentar de cerca de 1 metro a 3 metros, de um local a outro. A distensão do braço ocorre do comprimento do antebraço ao comprimento total do braço, variável em função das distâncias a apanhar/colocar as peças nas mesas/máquinas/pilhas, por vezes sendo necessário fazer uma curvatura do corpo para distância maiores, bem como o recuo dos cotovelos para as menores.

Os deslocamentos do braços totalmente distendidos, em relação ao tronco do trabalhador, se dá em ângulos que variam normalmente de 45° negativos a 30°

positivos e dos antebraços, considerando os cotovelos junto ao corpo ou levemente deslocados para trás, em ângulos entre 30° negativos a 45° positivos.

5.2.9. Diagnóstico da Situação de Trabalho

A partir do estudo realizado, pode-se evidenciar que os principais problemas que ocorrem com os trabalhadores da empresa em tela, em ambas as áreas, operacional e administrativa, são derivados da organização do trabalho e das condições laborais. Os problemas a que se refere são os seguintes:

- a) cansaço de caráter físico e/ou mental, em cerca de:
 - a.1) 92% dos entrevistados na área operacional, distribuído em cansaço físico (64%) e físico e mental (36%); e
 - a.2) 94% dos entrevistados na área administrativa, distribuído em cansaço mental (46,67%) e físico e mental (53,33%).
- b) dores e desconforto de:
 - b.1) 69% dos trabalhadores da área operacional, com maior relevância a coluna/costas (42%), pernas (22%), pés e tornozelos (14%); e
 - b.2) 62% dos trabalhadores da área administrativa, com maior relevância a coluna/costas (25%), ombros (19%), pescoço/nuca (12%), joelhos (12%) e mãos (12%).

5.2.9.1. Área Operacional

5.2.9.1.1. Organização do Trabalho

O principal problema detectado na organização do trabalho diz respeito ao fator motivacional neutro ou mesmo negativo existente para os trabalhadores, principalmente pelo fato de que, segundo pesquisas informais, os mesmos não têm noção daquilo que é por eles realizado, qual são as suas verdadeiras funções e que importância têm no processo produtivo. Este fato ocorre porque os trabalhadores não têm, de fato, qualquer contato com o produto final, apenas executando as tarefas prestipuladas, repetitivas e cadenciadas, em grande volume e de pouca ou quase nenhuma variabilidade. Este procedimento operacional, aliado ao cansaço físico inerente às atividades, desestimula os trabalhadores de tal forma que eles não vêem significado daquilo que fazem. Assim, os trabalhadores sentem-se como meros executores de procedimentos, como peças de uma engrenagem em movimento ou extensão das máquinas, deste modo, também incapazes de propor melhorias e oferecer maior participação além da execução das tarefas.

Agravante à percepção dos trabalhadores quanto ao aspecto acima citado, é a não consideração de alguns elementos psicoculturais ou mesmo considerá-los, porém, de forma dissociada do contexto geral. Por exemplo, os dados sobre os elementos psicoculturais, conforme já relatados anteriormente, mostram que 75% dos trabalhadores entrevistados consideram como uma das prioridades de suas vidas é "a lealdade à igreja" e, também, que apenas 19% destes trabalhadores consideram "a independência" como tal. Este resultado poderia levar à interpretação

de que seriam estes indivíduos facilmente conduzidos apenas com a rigidez hierárquica. Contudo, ao observar-se um outro dado referente ao aspecto psicocultural, no que se refere à "obediência estrita", somente 28% da amostra pesquisada a considera como uma das prioridades de vida, significando que a hierarquia rígida pode trazer conflitos de relação entre trabalhadores e superiores.

Um outro aspecto que dever-se-á considerar na organização do trabalho é quanto à permanência do indivíduo num mesmo posto de trabalho por longos períodos de tempo. Esta prática poderia parecer, num primeiro momento, ser a mais adequada em função da maior especialização e conhecimento do operador na sua função, ainda porque a estrutura organizacional da empresa seja o da forma burocrática. Entretanto, 79% dos trabalhadores entrevistados da área operacional consideram que o trabalho sejam de mediamente e extremamente monótono. A este fato acrescenta-se, ainda, que os resultados da pesquisa qualitativa mostram que apenas 11% da amostra considera como verdadeira a premissa de que "aprender é perda de tempo", reforçando-se a necessidade de haver rodízio e treinamento nas diversas tarefas operativas.

Um dado sociocultural de extrema importância dos trabalhadores a atentar-se, na área operacional, em função de haver possibilidade de maiores conflitos na empresa ou fatos desagradáveis como acidentes de trabalho, é a constatação de haver muitos indivíduos tendentes ao etilismo: 14% dos entrevistados mostram que fazem uso do álcool freqüentemente e 5% das respostas foram duvidosas, suspeitas de alcoolismo.

5.2.9.1.2. Condições de Trabalho

De acordo com a análise das respostas obtidas dos trabalhadores referente às questões relativas ao ambiente de trabalho, na área operacional, a maior queixa relaciona-se com o ruído proveniente dos equipamentos. Este elemento pode ser uma das principais causas da existência de cansaço mental aliado ao físico, visto não haver exigências de trabalho que justifiquem a existência do primeiro.

Quanto à temperatura, as queixas referem-se às estações de inverno e verão, no primeiro caso considerando-se por demais frio e, no segundo, extremamente quente, em prejuízo da eficiência e produtividade laboral. Esta percepção dos trabalhadores, principalmente quanto ao calor nos períodos estivos, ocorre não em função de uma debilitada ventilação, tanto a geral como a exaustora local. Na verdade, esta variável é considerada adequada, porém insuficiente para retirada do calor do ambiente do trabalho. O que ocorre é que o projeto físico das instalações foi realizado sem critérios técnicos condizentes às boas práticas da construção civil: há intensa incidência solar sobre as telhas de amianto e não existe um sistema de isolamento térmico entre estas e o ambiente laboral. A consequência é que existe uma retenção do calor no ambiente, sem que o sistema de ventilação seja capaz de eliminá-lo.

No que se concerne às condições de segurança do trabalho, além do referido, relevância apresenta-se os riscos potenciais existentes no ambiente laboral, de modo mais específico a alguns equipamentos que, embora existindo disponibilidade

de proteções adequadas e a despeito das tentativas de conscientização, não tem utilização. Isto ocorre porque os trabalhadores tentam justificar que a proteção “atrapalha o serviço”, numa atitude interpretada como defensiva. Um outro aspecto relevante é a questão de postura corporal incompatível e inadequada ao bem-estar dos trabalhadores que, por estar arraigada nos costumes e hábitos das pessoas e de faltar apropriada orientação, acarreta em problemas de saúde aos indivíduos. Dentre os problemas de saúde, destacam-se os de coluna (42% na coluna superior e 56% na coluna lombar, conforme resultados do *check-list* realizado), dos quais muitos crônicos e que não apenas afastam temporariamente os trabalhadores, mas reduzem sua capacidade produtiva e são motivos de insatisfação quanto ao próprio desempenho operativo. Têm-se, ainda, resultados consideravelmente desfavoráveis, conforme pode-se observar pelo Quadro 5.2, nos seguintes aspectos: quantidade de movimentos, repetitividade de movimentos, quantidade de tarefas realizadas e ritmo de trabalho. Nesta questão, ainda, deve-se relatar que nos postos de trabalho existem problemas relacionados com a postura inadequada advinda das alturas de mesas de trabalho e o empilhamento das peças. Em especial, ênfase deve ser dada, na seção de montagem, em que a altura das mesas de suporte são de 0,62 metros, obrigando os indivíduos exercerem suas atividades sempre curvados sobre as peças. Este mesmo problema ocorre quase em todas as seções, em virtude do empilhamento das peças em alturas que variam de 0,28 metros (mínimo de empilhamento) a 1,23 metros (máximo de empilhamento), em média.

No elemento antropométrico³, de um modo global, ao comparar-se as medidas antropométricas com as medidas das máquinas dos postos de trabalho e, ainda, com os ângulos dos movimentos e deslocamentos dos trabalhadores ao realizarem suas tarefas, observa-se que praticamente inexistem incompatibilidades. Algumas exceções ocorrem, de modo específico para as medidas antropométricas mínimas dos trabalhadores, como por exemplo, a distância cotovelo-chão (0,922 metros) em comparação com a altura de muitos equipamentos e mesas de apoio, porém, desconsideráveis na amplitude global de análise, neste caso sugerindo-se a avaliação local destes casos. Outros elementos de comando de acionamento e controle, no entanto, devem ser ajustados às necessidades dos operadores de máquinas, em altura e posicionamento mais confortável, deste modo evitando-se desgastes físicos desnecessários e posturas incorretas dos trabalhadores.

5.2.9.2. Área Administrativa

5.2.9.2.1. Organização do Trabalho

A forma de trabalho imposta aos trabalhadores da área administrativa, com poucas exceções, é caracterizada por tarefas relativamente repetitivas, cadenciadas, de variabilidade diária relativa, exigindo (1) atenção para evitar-se erros, (2) decisões para manter as tarefas preestabelecidas e (3) capacidade cognitiva com grau de abstração de médio a elevado. Isto significa que os indivíduos devam ter conflito constante quanto à autonomia na realização das tarefas. Este é o principal problema evidenciado em termos de organização do trabalho, tendo-se em vista que

aspectos socioculturais e psicossociais são relegados a um plano inferior ou mesmo negligenciáveis. Por exemplo, 63% dos trabalhadores entrevistados desta área consideram como uma das prioridades de vida a "independência". Este fato pode ser entendido como a possibilidade destes indivíduos terem capacidade de decidir e é reforçada porque existe uma tendência de a grande maioria das pessoas não reconhecerem claramente a hierarquia de comando e uma propensão de assumir responsabilidades, tendo em vista que:

- a) 38% e 50% dos trabalhadores da área administrativa consideram que "avaliações criteriosas" tem, respectivamente, prioridade terciária e secundária em suas vidas (vide Quadro 5.5);
- b) apenas 38% dos trabalhadores consideram que ser tolerante é uma prioridade em suas vidas;
- c) 50% dos trabalhadores consideram de importância primária ser "independente" e 38%, secundária; e
- d) somente 25% dos trabalhadores desta área tem "medo de errar em público".

Deste modo, a partir das constatações da organização do trabalho em que dá pouca ou nenhuma liberdade dos trabalhadores tomarem posições de decisão e a negligência com os aspectos coletivos quanto ao psicossocial e psicocultural, sem dúvida, há na área administrativa uma componente de insatisfação, agravada pela sobrecarga de trabalho mecânico operativo (tarefas repetitivas e cadenciadas) e tenso, esta devido a atenção e "decisão" constantes, preestabelecidas de modo implícito.

5.2.9.2.2. Condições de Trabalho

A postura adotada pelos trabalhadores da área administrativa, em razão das características técnicas, se relaciona diretamente com o cansaço físico e com os problemas relacionados com dores e desconforto. As atividades dos trabalhadores são caracterizadas pela repetitividade dos movimentos e esforço muscular estático, agravadas, muitos casos, pelas condições técnicas do posto de trabalho. No caso deste estudo, em muitos casos, verificou-se que estas condições técnicas dos postos de trabalho são desfavoráveis à postura e, portanto, ocasionando a fadiga dos envolvidos.

5.2.10. Recomendações

A partir do diagnóstico realizado elaborou-se recomendações, em separado para as área operacional e administrativa, algumas apresentadas a seguir.

5.2.10.1. Recomendações à Área Operacional

A questão da organização do trabalho é um aspecto que deve ser considerado para o problema detectado quanto ao fator motivacional neutro ou negativo existente entre os trabalhadores, em razão de diminuir a produtividade e qualidade das tarefas e produtos, aquém da potencialidade dos recursos humanos.

Recomenda-se que os aspectos psicoculturais e psicossociais sejam devidamente considerados, visto que, as observações efetuadas *in loco*, principalmente nas entrevistas informais não estruturadas levam a concluir que a empresa tem atuado positiva e satisfatoriamente nos elementos causadores de insatisfação, ou seja, os fatores higiênicos considerados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (vide *Capítulo III, Seção 3.1.3*). Outrossim, resultados da pesquisa estruturada apontam para o sentido inverso, porém em divergência com a pesquisa específica dos fatores psicoculturais e psicossociais (vide item 5.3. Aspectos Psicoculturais e Psicossociais dos Trabalhadores). Esta divergência faz supor que os conflitos estejam imersos no contexto organizacional pela não consideração destes elementos dos trabalhadores.

A partir das observações realizadas e análises dos dados qualitativos, as principais recomendações quanto ao aspecto da organização de trabalho são as seguintes:

1. Os grupos de trabalho, os quais têm como objetivo tratar das questões sociais, de desenvolvimento de novos produtos, de processos de fabricação, de indicadores de desempenho e fluxo operacional, restritos à área administrativa, devem ser efetivamente estendidos à área operacional, assim como tratar de questões específicas a esta última quanto à segurança e higiene do trabalho e outros elementos pertinentes, envolvendo uma equipe multidisciplinar;
2. A rotatividade de funções dos trabalhadores, num mesmo setor e em outros, ainda que exista uma impossibilidade em alguns postos de trabalho devido ao grau de especialização e conhecimento específico de funcionamento de alguns equipamentos, deve ser implementada, visando evitar a sensação de monotonia e repetitividade entre os trabalhadores, bem como a dependência de execução de tarefas restritas a determinados indivíduos;
3. A implantação e efetivação de programas de treinamento e especialização nas funções e relativos às relações humanas, assim como estímulo de continuidade nos estudos, voltados aos trabalhadores, devem ser reforçados;
4. Implantar cursos específicos de conduta postural e programas de atividades físicas na própria empresa voltados a corrigir posturas inadequadas;
5. Estudar soluções para efetivamente os trabalhadores venham a ter conhecimento da importância que possuem no processo produtivo em relação ao produto final, de modo a minimizar ou eliminar o sentimento de que apenas executam tarefas preestipuladas, repetitivas e cadenciadas, e possibilitando significação daquilo que fazem e porque fazem;
6. Incentivar os trabalhadores com problemas socioculturais à tentativas de resolver seus problemas em grupos de apoio externos, com o amparo da empresa, principalmente quanto à questão do etilismo;
7. Implantar programas de controle médico de saúde ocupacional e prevenção de riscos ergonômicos, com participação multidisciplinar e envolvendo os recursos humanos da empresa em todos os níveis, objetivando antecipar, reconhecer, avaliar e controlar as ocorrências pertinentes.

5.2.10.2. Recomendações à Área Administrativa

A forma de trabalho imposta aos trabalhadores da área administrativa, com raras exceções, é caracterizada por tarefas relativamente repetitivas, cadenciadas, de variabilidade diária relativa, exigindo atenção para evitar-se erros, decisões para manter atividades preestabelecidas implicitamente e capacidade cognitiva com grau de abstração de médio a elevado. Esta característica é considerada incompatível com os aspectos psicossociais e psicoculturais dos trabalhadores, em função de os indivíduos sentirem-se em constante conflito quanto à autonomia na realização das tarefas. Existe um sentimento por parte dos indivíduos de estar aquém de suas capacidades e, também, haver uma inferior satisfação de realização, conforme pesquisa qualitativa estruturada. A pesquisa aponta que 63% dos entrevistados consideram como uma das prioridades de vida a "independência" e, também porque existe uma tendência de grande parte das pessoas não reconhecerem claramente a hierarquia quanto à questão da "avaliação criteriosa", conforme já referenciado anteriormente.

A partir das observações realizadas e análises dos dados qualitativos, as principais recomendações quanto ao aspecto da organização de trabalho, para a área administrativa, são as seguintes:

1. Incentivar à participação dos trabalhadores, em todos os níveis hierárquicos, nos grupos de trabalho que têm como objetivo tratar das questões sociais, de desenvolvimento de novos produtos, de processos de fabricação, de indicadores de desempenho e fluxo operacional, inclusive possibilitando a adesão, nestes grupos, de trabalhadores da área operacional;
2. Possibilitar que os trabalhadores da área administrativa tenham acesso e conheçam os processos produtivos da área operacional, de maneira a poderem serem mais efetivos nas soluções de problemas gerais da empresa pela integração das partes;
3. Viabilizar que as ações que demandem soluções locais sejam planejadas e efetuadas pelos próprios trabalhadores, sem interferência de níveis hierárquicos superiores, exceto em casos extremos e estritamente necessários;
4. Efetivar programas de treinamento e especialização de funções que os próprios trabalhadores se interessem e sejam de interesse da empresa; bem como de relações humanas, de conduta postural e de atividades físicas na própria empresa, voltados a corrigir posturas inadequadas.

5.2.10.3. Recomendações Gerais

A questão da organização do trabalho é considerada de exclusiva atribuição do nível institucional da empresa e o papel da presente análise é o da avaliação estrutural das condições ergonômicas. Deste modo, procurou-se apenas apresentar resultados e apontar recomendações, de modo a oferecer um perfil em relação à segurança e higiene do trabalho e à "adaptação do trabalho ao homem". Ainda, se possível, de maneira indireta, visto notar-se uma postura defensiva dos indivíduos, o presente estudo procura o levantamento de dados tais que a empresa pudesse

interferir positivamente nos fatores motivacionais relacionados com os elementos psicossociais e psicoculturais, em favor da eficiência e produtividade das atividades em que há o envolvimento dos recursos humanos. Neste aspecto, sugeriu-se que a empresa faça um aprofundado estudo do seu projeto organizacional, uma vez que existem indícios que a não efetiva participação dos trabalhadores nas questões da empresa se devem aos conflitos entre os elementos psicossociais e psicoculturais dos trabalhadores e a organização do trabalho. Por exemplo, o problema verificado de cumprimento das tarefas sem a possibilidade da efetiva tomada de decisões pelos próprios trabalhadores da área administrativa é complexo e de difícil solução, em razão de estar enraizada uma cultura burocratizada na empresa. Contudo, dever-se-á considerar que existem condições favoráveis à mudança desta postura da empresa, visto que os aspectos psicoculturais e psicossociais da população amostrai aponta neste sentido e, sem dúvida, se constitui influência marcante nos processos motivacionais, individuais e de grupo, visando buscar o efetivo funcionamento orgânico da empresa.

A partir das respostas do questionamento formal e informal, no qual os trabalhadores tanto da área operacional como administrativa requerem cursos de motivação e de profissionalização, sugere-se o estudo mais aprofundado sobre a questão por equipe multidisciplinar, envolvendo principalmente o próprio pessoal da empresa, no qual se viabilize interesses de trabalhadores e empresa.

A revisão técnica de procedimentos operacionais produtivos, a partir do ponto de vista dos próprios envolvidos, dos seus setores e com a colaboração das interfaces imediatas, também deve ser tratada como questão relevante e favorável para o envolvimento do pessoal e à motivação, uma vez que as mudanças se fazem a curto prazo e são visíveis na eliminação de erros e vícios operacionais.

Ainda que as medidas não tenham mostrado haver grande influência nos problemas relatados pelos funcionários, exceto em casos específicos, como forma de minimizar as posturas inadequadas nas atividades dos trabalhadores operativos e administrativos, sugere-se melhorar as condições técnicas dos postos de trabalho através do aprofundando reestudo, por equipes da própria empresa. Assim, poder-se-á adequar postos de trabalho às medidas antropométricas dos envolvidos, principalmente nos casos isolados que mostram incompatíveis. Seria interessante, ainda, neste caso, fazer-se uma avaliação de postos de trabalho alternativos.

No tocante a Segurança e Higiene do Trabalho é importante que, em virtude da constatação de desconforto e cansaço, a empresa implemente um programa preventivo de segurança, bem como de saúde, ambos voltados exclusivamente aos trabalhadores para evitar, principalmente, doenças de caráter ocupacional. A adoção de exercícios ou outras práticas pertinentes, são desejáveis para que haja uma redução da grande tendência de incidência de lesões por esforços repetitivos em pulso/mãos, conforme indica o *check-list* locomotivo.

Com relação aos fatores ambientais da empresa e factíveis à insalubridade, tal como o nível de ruído, bem como o uso de alguns produtos químicos, sugere-se também a formação de um grupo multidisciplinar responsável pelo estudo e controle dos fatores ambientais, bem como uma melhor manutenção das variáveis envolvidas neste problemas.

5.3. Aspectos Psicoculturais e Psicossociais dos Trabalhadores

A partir dos estudos de Branden (*Capítulo III, Seção 4.1*) para a auto-estima, elaborou-se um questionário visando avaliar aspectos psicoculturais e psicossociais dos indivíduos. O questionário procura avaliar, de modo indireto, os sentimentos e pensamentos dos trabalhadores acerca dos ambientes dos trabalhadores, mediato e imediato, e que possam interferir marcadamente nas suas atividades laborais.

Este questionário foi incorporado à avaliação da atividade quando da análise ergonômica do trabalho e visou obter-se dados relativos aos ambientes mediatos e imediatos dos indivíduos, estes refletidos nas suas personalidades. Desta maneira, procurou-se incrementar elementos pertinentes aos trabalhadores que influenciam direta e indiretamente em suas relações laborais e que tivessem não apenas relação com o trabalho real e uma caracterização limitada às atividades laborais, conforme apresentado no Capítulo II e representado na figura 5.3, mas também as tendências culturais e comportamentais mais globais. Tendências estas que são trazidas de “fora” para “dentro” da empresa e, assim, influenciando nas relações laborais e na própria eficiência dos trabalhadores, passíveis de confrontação com a tecnologia, projeto organizacional e ações gerenciais.

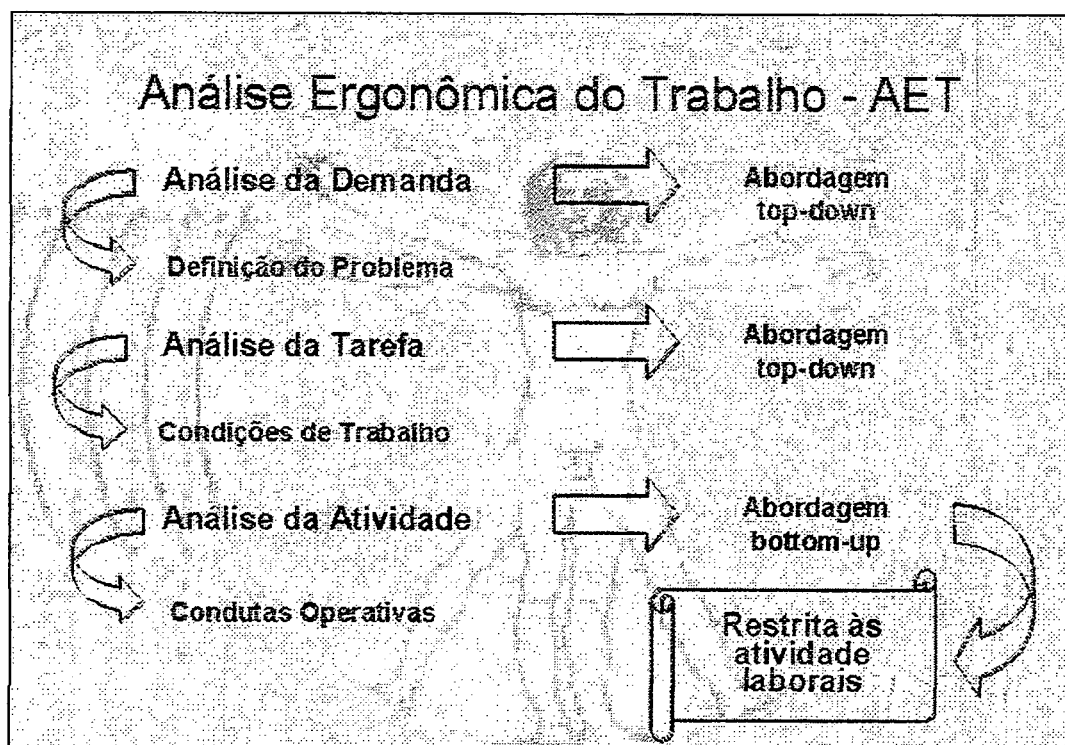


Figura 5.3. Abordagens da Análise Ergonômica do Trabalho. Fonte: Do autor.

O questionamento incorporado à análise da atividade tem por objetivo avaliar a tendência comportamental do trabalhador com base em sua auto-estima e tendo por base as obras de Branden a esta variável. Da mesma forma, a interpretação do questionamento foi baseado neste autor.

Os resultados desta pesquisa são apresentados nos Quadros de 5.3. a 5.6, a seguir, e se mostraram relacionados às questões organizacionais e de interesse à ergonomia. Conforme referido, para uma melhor avaliação das atividades foram incorporados elementos até então excluídos ou relegados a um plano inferior, de maneira a fazer-se recomendações e intervenções também no projeto organizacional e, assim, “adequar a organização ao homem” em termos técnicos e estruturais. Tal perspectiva de trabalho se deve ao fato de que as formas de pressão exercidas sobre os indivíduos de uma organização são as mais diversas, dentre as quais considera-se relevantes o ambiente (interno e externo), a tecnologia e as formas de controle dos recursos humanos, neste último caso representada pela estrutura organizacional. Em função de não ser possível a organização interferir em variáveis contingenciais como tecnologia e ambiente externo, exceto de maneira limitada, e levando-se em consideração que as relações com o ambiente interno é derivado da interação das pessoas com estes elementos, numa última instância, cabe adequar a estrutura organizacional às características de personalidade dos indivíduos. Patente é que esta postura pode suscitar dúvidas e reações adversas, uma vez que sabe-se que a estrutura organizacional em muito depende da forma de tecnologia adotada. Entretanto, deve-se levar em conta que a satisfação das pessoas numa empresa em muito depende das ações gerenciais que visem suprir as necessidades dos seus trabalhadores, tema de subjetividade, controverso e ligado à motivação dos recursos humanos.

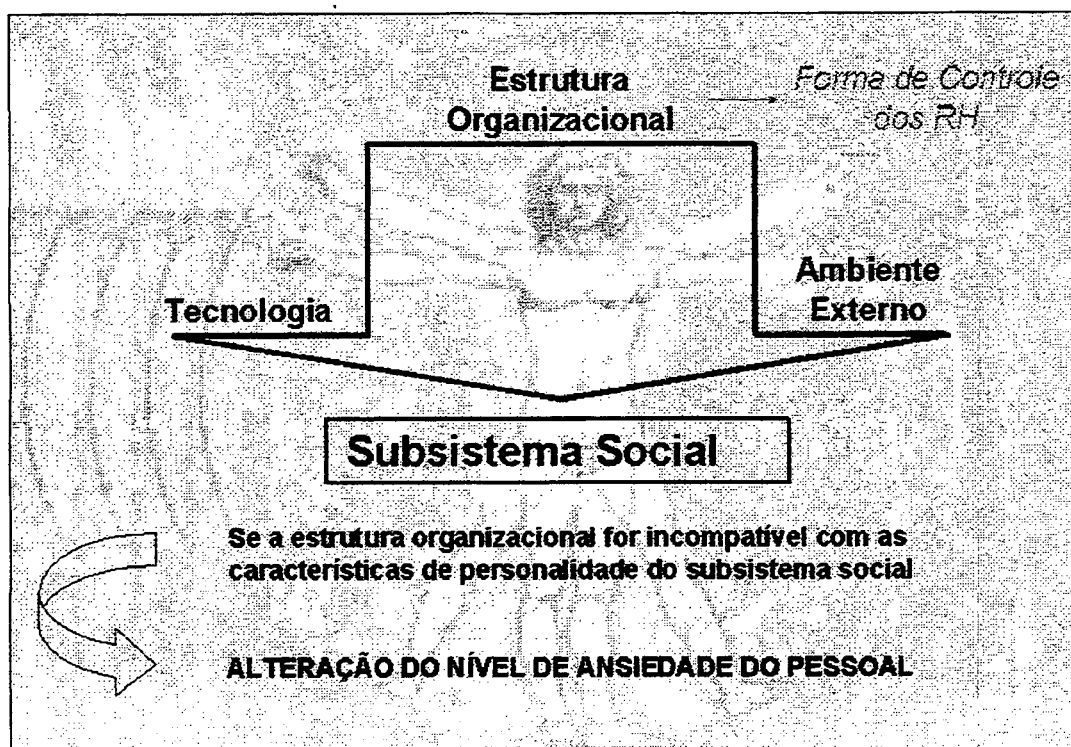


Figura 5.4. As principais fontes de pressão sobre o subsistema social numa organização e principal consequência no caso de incompatibilidade da estrutura organizacional. Fonte: Do autor.

Não pretende-se discutir os fatos geradores de insatisfação motivados pela antropotecnologia neste trabalho, os quais são de extrema importância em uma análise ergonômica, inclusive para com o bem-estar físico e mental dos indivíduos. O escopo é o de fazer-se uma correlação entre o comportamento organizacional e os aspectos psicossociais e psicoculturais dos trabalhadores, visando considerá-la em análises macroergonômicas. E, uma vez que a estrutura organizacional é o meio pelo qual as organizações procuram manter o controle dos recursos humanos, há a premissa de que esta deve ser ajustada às características de personalidade dos trabalhadores, sob pena de, se havendo incompatibilidades, ter-se-á uma alteração do nível de ansiedade do pessoal, refletindo em estresse e redução da eficiência e eficácia dos indivíduos, como consequência, da própria funcionalidade da empresa. Na avaliação ergonômica realizada na "Empresa X", em uma análise mais geral das respostas ao questionamento, este que visa identificar aspectos psicoculturais e psicossociais dos indivíduos com base nas obras de Branden (vide figura 5.5), os trabalhadores da área operacional mostraram uma tendência comportamental caracterizada como a de indivíduos de auto-estima negativa (figura 5.6). Relevante, sob esta ótica, são as respostas dadas por estes indivíduos às questões do quadro 5.3, deixadas ao entendimento dos próprios envolvidos e com pouca interferência do pesquisador, e às interpretações que podem ser realizadas pelo mestrando em função destas respostas, em especial, no que se segue:

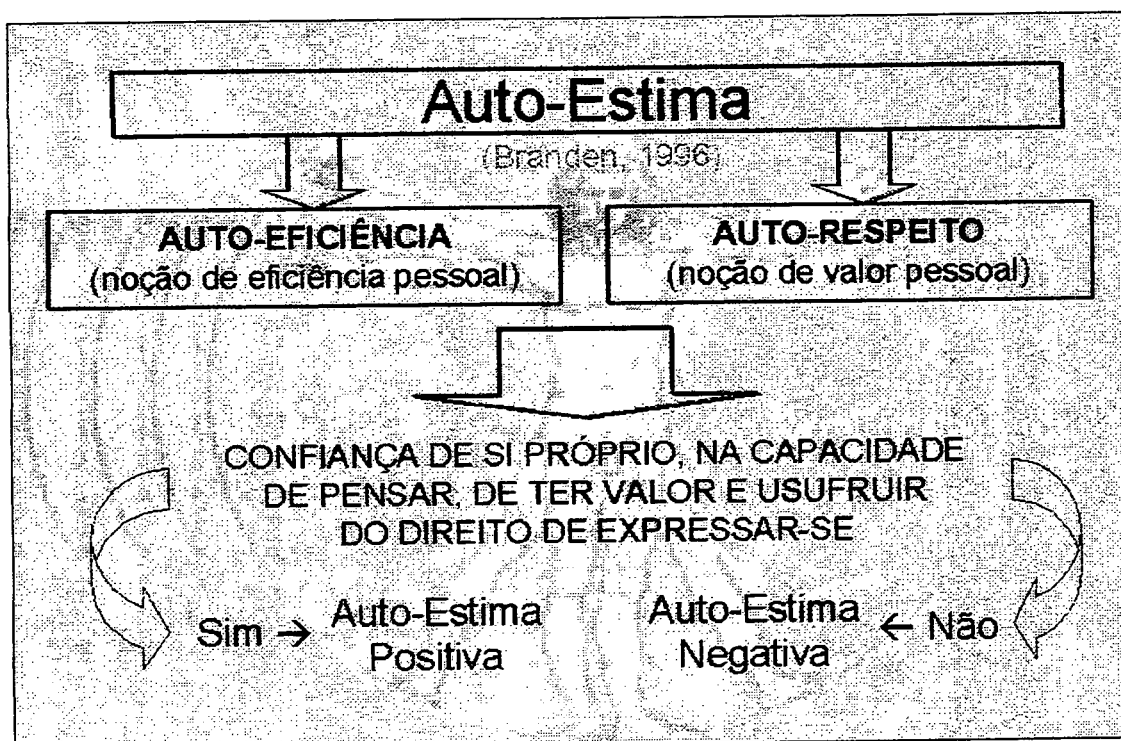


Figura 5.5. Síntese conceitual de auto-estima. Fonte: Do autor.

- (1) Lealdade à Igreja – Este elemento tem 75% das respostas como uma das prioridades de vida, o que é interpretado como necessidade de seguir normas preestabelecidas;

- (2) Independência – Somente 19% das respostas consideram-na como uma das prioridades de vida, interpretando-se como uma necessidade dos indivíduos a serem “guiados”;
- (3) Tolerância – Apenas 8% dos entrevistados consideram-na prioritária em suas vidas, devendo-se interpretar esta posição, novamente, como a necessidade dos indivíduos seguirem normas preestabelecidas, porém claras, concisas e justas;
- (4) Obediência Estrita – Neste item, 28% consideram-na como uma das prioridades em suas vidas, indicando que o papel das chefias tornam-se obsoleto enquanto meio de controle, havendo a necessidade de haver regras preestabelecidas.

Contudo, as respostas dadas às questões do quadro 5.4 pelos trabalhadores da área operacional mostram que a auto-estima não tende ao extremo negativo, uma vez que existem aspectos que podem ser trabalhados visando que estes indivíduos assumam uma postura mais positiva. Por exemplo, 81% dos indivíduos discordam plenamente de que “aprender é perda de tempo”, 67% acreditam no futuro, 64% não concordam com a premissa de que “mais vale o sucesso e o dinheiro do que minha satisfação” e 53% crê no próprio talento.



Figura 5.6. Avaliação de aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores na "Empresa X": Resultado da pesquisa qualitativa com base na auto-estima dos indivíduos. Fonte: Do autor.

Os trabalhadores da área administrativa, por sua vez, apresentam tendência à auto-estima positiva: crêem em si próprios (88% dos entrevistados aposta mais no talento do que na sorte e 63% discorda explicitamente de que “só cresce na vida quem tem um padrinho”), acreditam no futuro (100% dos entrevistados discorda da asserção de que o “futuro não tem futuro”), são abertos às críticas (63% não tem medo de errar em público) e tendem a ser independentes (50% dos entrevistados coloca a independência como uma das prioridades de vida).



Figura 5.7. Aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores em confronto com as principais características estruturais da "Empresa X" - Área operacional. Fonte: Do autor.

Portanto, nota-se que existe uma certa discrepância entre os elementos culturais dos trabalhadores das áreas operacional e administrativa e o efetivo funcionamento da empresa em termos de estrutura organizacional, considerando esta como resultante de meios de controle e a formalização destes meios visando a produção de bens e serviços. Tal discrepância pode ser melhor visualizada pela apreciação dos aspectos psicoculturais e psicossociais destes trabalhadores em confronto com as principais características estruturais da "Empresa X", conforme figuras 5.6 e 5.7. Em outros termos, as tendências comportamentais dos indivíduos *versus* a própria organização formal, esta que é refletida em características tais como: divisão do trabalho, especialização, hierarquia e distribuição de autoridade e responsabilidade. Conforme já referido na Seção 5.2, a estrutura organizacional da "Empresa X" é tipicamente burocrática, com requisitos mecanicistas, tendo como principais características o que se segue: (1) especialização de alguns e um conhecimento restrito às tarefas da maior parte dos trabalhadores de base, de ambas as áreas, administrativa e operacional; (2) baixa normatização, ou seja, ainda que a burocracia esteja presente na empresa, há uma baixa formalização deste elemento; e (3) controle rígido dos recursos humanos, muito embora não seja este realizado de forma velada.

Em verdade, esta estruturação é mais discrepante para a área administrativa, uma vez que existe uma rigidez hierárquica que não condiz com as expectativas dos seus trabalhadores.



Figura 5.8. Aspectos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores em confronto com as principais características estruturais da "Empresa X" - Área administrativa. Fonte: Do autor.

No caso da área operacional, parece ser a discrepância menos acentuada entre estruturação organizacional da empresa e características comportamentais dos trabalhadores, visto que as respostas destes às questões constantes nos quadros 5.3 e 5.4 e já mencionadas indicam ser necessário guiá-los. Entretanto, através destas respostas, observa-se que a estratégia organizacional de manter chefias e supervisão no trabalho não é a mais acertada, pelo menos no senso de rigidez de controle. Neste aspecto, os trabalhadores tendem a negá-las e, para tal, podem lançar mão de ações contrárias ao controle do tipo boicote, "operação tartaruga" etc. A forma correta de controle, em primeira vista, seria a de introduzir regras e procedimentos de modo claro, conciso e justo, sem ser preciso que haja alguém para dizer "o que fazer" e "como fazer" o tempo todo.

Em ambos os casos, parece existir o desajuste da estruturação organizacional da "Empresa X" e os aspectos psicoculturais e psicossociais de seus trabalhadores, ou seja, a forma adotada para o controle dos recursos humanos pela organização indica a possibilidade de haver conflitos emergentes. Este fato ocorre não em função da intenção de melhorias visando *adequar o trabalho ao homem*, objetivo primário da ergonomia. Na verdade a empresa busca melhorar as condições de trabalho em todos os sentidos. Porém, dada a ausência de metodologia capaz de identificar os elementos psicoculturais e psicossociais até então, elementos estes de importância para o conhecimento das necessidades dos trabalhadores e, portanto, relativos à motivação, tem deixado a empresa atuar somente no campo dos *fatores higiênicos* ou *incentivadores*, considerados pela Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg. Visto que os fatores higiênicos (salários, benefícios sociais, estilo de chefia e supervisão,

ambiente físico, políticas e diretrizes organizacionais etc.) são, segundo esta teoria, os que geram insatisfação dos indivíduos quando ausentes ou supridos de maneira insuficiente, é evidente que a empresa deve operacionalizar ações considerem os *fatores motivacionais*, ou seja, aqueles que consideram os íntimos sentimentos de desempenho dos trabalhadores em seu desempenho funcional. Reconhece-se que tais sentimentos mais dependem dos próprios trabalhadores, uma vez que estão sob os seus controles, pouco ou quase nada poderia a empresa pensar em fazer. Porém, se houver a consideração dos aspectos psicoculturais e psicossociais em elementos organizacionais e que digam respeito direto ao sentimento dos trabalhadores, tanto maior seria a possibilidade dos trabalhadores reconhecerem-se como membros do que se poderia chamar *sociedade organizacional*, na qual ter-se-ia o respeito cultural e social dos integrantes desta sociedade. Assim, os trabalhadores sentir-se-iam valorizados e teriam atitudes mais voltadas à eficiência e eficácia, tanto individual como organizacional. Por exemplo, uma supervisão ou chefia mais flexível diante de pessoas que necessitam de maior independência para realizar suas tarefas, neste estudo reconhecido para a área operacional, tanto mais seria a satisfação dos trabalhadores, em razão destes terem a possibilidade de mostrarem o seu valor profissional aliada a necessidade de independência satisfeita. Evidente que esta ação exemplificada e neste caso em específico é apenas uma das muitas que devem ser tomadas visando a adequação da organização à personalidade dos recursos humanos, pois considera-se que apenas uma atitude gerencial não é suficiente para motivar os trabalhadores. Note-se que, embora não necessariamente a organização possa influenciar nos *fatores motivacionais* dos indivíduos, visto que tais elementos são inerentes ao próprio psiquismo destes, é possível adequar os *fatores higiênicos* às personalidades dos trabalhadores. Em razão desta postura é que afirma-se ser possível uma organização considerar os fatores motivacionais em intervenção de projetos organizacionais na busca da eficiência e eficácia, dos indivíduos e da própria organização.

Quadro 5.3: Aspectos Psicossociais dos Trabalhadores da “Empresa X”
- Área Operacional -

	Prioritário	Secundário	Terciário
Lealdade à Igreja	75	8	17
Obediência Estrita	28	47	25
Bons Modos	11	53	36
Independência	19	67	14
Tolerância	8	44	47
Avaliações Criteriosas	11	31	58
Conviver com Outras Raças/Culturas	25	50	22

Quadro 5.4: Perfil do Sentimento dos Recursos Humanos da “Empresa X”
- Área Operacional -

Questão	%		
	C	D	S
1. O vizinho é mais feliz do que eu	22	44	34
2. A felicidade depende do dinheiro	17	56	27
3. Os momentos de felicidade são passageiros	47	28	25
4. A persistência é a arma dos tolos	25	47	28
5. O destino é o dono da vida das pessoas	33	53	14
6. Não gosto de me ver ao espelho	36	61	3
7. Não gosto de planejar o futuro	33	53	14
8. Não tenho interesse por relacionamentos duradouros	19	62	19
9. Coisas negativas me perseguem	31	50	19
10. Sempre devo agradecer aos outros	64	9	27
11. Pessoas novas são ótima oportunidade para desabafar	25	58	17
12. A “beleza” de minha pessoa é irrelevante	39	39	22
13. Mais vale o sucesso e o dinheiro do que minha satisfação	17	64	19
14. Quando cometo erros em público dá vontade de me enterrar	47	44	9
15. Tenho medo de quem eu possa ser	31	58	11
16. Acho que o futuro não tem futuro	19	67	14
17. Aprender é perda de tempo	11	81	8
18. Só cresce na vida quem tem um padrinho	23	58	19
19. Prefiro apostar na sorte do que no talento	25	53	22
20. Adoro sonhar acordado para não ver a realidade	25	47	28

Legenda:

C – Concordância explícita

D – Discordância explícita

S – Opinião não devidamente formada

Quadro 5.5: Aspectos Psicossociais dos Trabalhadores da “Empresa X”
- Área Administrativa -

	Prioritário	Secundário	Terciário
Lealdade à Igreja	38	25	38
Obediência Estrita	0	50	50
Bons Modos	38	50	13
Independência	50	38	13
Tolerância	38	38	25
Avaliações Criteriosas	13	50	38
Conviver com Outras Raças/Culturas	25	50	25

Quadro 5.6: Perfil do Sentimento dos Recursos Humanos da “Empresa X”
- Área Administrativa -

Questão	%		
	C	D	S
1. O vizinho é mais feliz do que eu	12	50	38
2. A felicidade depende do dinheiro	0	75	25
3. Os momentos de felicidade são passageiros	50	25	25
4. A persistência é a arma dos tolos	12	75	13
5. O destino é o dono da vida das pessoas	-	75	25
6. Não gosto de me ver ao espelho	-	75	25
7. Não gosto de planejar o futuro	-	63	37
8. Não tenho interesse por relacionamentos duradouros	12	88	-
9. Coisas negativas me perseguem	-	88	12
10. Sempre devo agradar aos outros	50	38	12
11. Pessoas novas são ótima oportunidade para desabafar	-	88	12
12. A “beleza” de minha pessoa é irrelevante	12	63	25
13. Mais vale o sucesso e o dinheiro do que minha satisfação	-	100	-
14. Quando cometo erros em público dá vontade de me enterrar	25	63	12
15. Tenho medo de quem eu possa ser	12	75	13
16. Acho que o futuro não tem futuro	-	88	12
17. Aprender é perda de tempo	-	100	-
18. Só cresce na vida quem tem um padrinho	-	63	37
19. Prefiro apostar na sorte do que no talento	-	88	12
20. Adoro sonhar acordado para não ver a realidade	-	100	-

Legenda:

C – Concordância explícita

D – Discordância explícita

S – Opinião não devidamente formada

MODELO DE INTERVENÇÃO NO PROJETO ORGANIZACIONAL

Capítulo VI

6.1. Considerações Gerais

No Capítulo II, apresentou-se questões relativas à macroergonomia, dentre as quais mencionou-se que a organização é considerada como um sistema aberto sujeito às contingências ambientais e, em sua análise, os seus subsistemas técnico e social são avaliados em função do subsistema ambiente externo. Referiu-se, ainda, que as características fundamentais da macroergonomia são (a) a orientação à intervenção no projeto organizacional e gerenciamento da organização, (b) o impacto das tecnologias sobre os indivíduos, visando a otimização conjunta dos subsistema técnico e social, e (c) o tratamento dos problemas da organização do trabalho. A partir deste foco inicial, foi discutido o papel da macroergonomia como modelo de avaliação organizacional, uma vez que a consideração do enfoque sociotécnico, em termos teóricos, trata da organização com uma visão *top-down*, sendo necessário lançar-se mão da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) como meio de ter-se uma abordagem *bottom-up* e, assim, considerar o trabalho real na análise, tornando a AET complementar ao modelo sociotécnico.

Entretanto, as questões relativas ao papel da macroergonomia, em especial quanto às variáveis contingenciais que afetam os trabalhadores em suas relações de trabalho, nessa discussão, são tidas como aferidas de modo negativo. É possível que isto ocorra em função de alguns hábitos históricos de considerar os elementos psicossociais dos indivíduos apenas nas condições laborais, e não atentando-se aos ambientes mediato e imediato que determinam os aspectos comportamentais das pessoas que integram o corpo de uma organização no seu plano informal. Ou, ainda, talvez em função da teoria contingencial, a qual considera a organização, em

seu nível operacional, praticamente um sistema fechado. Em razão dos elementos psicoculturais e psicossociais se constituírem em fontes de motivação no comportamento organizacional, ainda que reconhecidamente não de forma isolada, a atual posição de análise macroergonômica conduz à necessidade da AET. Em particular, na análise da atividade, voltar-se de maneira mais premente a estes elementos, objetivando uma mais precisa estimação comportamental das pessoas. Deste modo, mais facilmente pode a macroergonomia fazer recomendações no que se refere à intervenção no projeto organizacional e no gerenciamento dos recursos humanos.

Ainda, referindo-se à discussão do Capítulo II, fez-se atenção de proposição de uma modelação que proporcione um melhor ajustamento das ações gerenciais e da estrutura organizacional às características comportamentais dos trabalhadores, modelo este que tem por base as principais teorias de motivação e satisfação, (Capítulo III), bem como os estudos sobre auto-estima de Branden (Capítulo IV).

Na atual tendência de gestão organizacional, não somente a participação é requerida, o que pode ocorrer de forma passiva, mas também a postura que conduzam indivíduos à maior colaboração, eficiência e independência responsável nas ações e decisões para com a empresa a que pertença, o que nem sempre é conseguido pelas estratégias motivacionais. Conforme abordado anteriormente, a motivação é uma força propulsora que parte do próprio indivíduo, inerente às características de personalidade dos indivíduos. Ações gerenciais voltadas para motivar os trabalhadores, apoiada por qualquer das teorias da motivação, somente terão efeito se estes trabalhadores estiverem motivados, propensos a realizar certas necessidades e, ainda, lhes for oferecidos tal possibilidade e, com isto, sentirem-se satisfeitos. A difícil questão da efetiva participação dos indivíduos nas ações organizacionais depende, sem dúvida, deste fato e a validação de um ou vários processos motivacionais nas empresas depende de como os *managers* se orientam em função das características da personalidade dos indivíduos que compõem o corpo da organização. Portanto, premissa básica torna-se o conhecer os aspectos psicoculturais e psicossociais dos recursos humanos de uma organização, não somente em relação ao trabalho mas também quanto aos ambientes externos mediato e imediato aos trabalhadores. Estes ambientes se constituem também em elementos contingenciais, dada a possível variabilidade espaço-temporal poder afetar no comportamento dos indivíduos. Neste sentido, a avaliação da auto-estima se constitui em ferramenta de elevado potencial para tal, conforme reportado na seção 4.2.2.1, *Implicações às Organizações do Grau de Auto-Estima Individual*.

De outro lado, as ações gerenciais estão intimamente ligadas às dimensões estruturais de uma organização referidas no Capítulo II, ou seja, a complexidade (diferenciação e integração), formalização e centralização das decisões. Logo, tais ações devem ser tomadas em concordância com a estrutura formal da organização e, estas, por sua vez, estão na dependência da tecnologia e do planejamento. Portanto, para que as ações gerenciais tornem-se compatíveis com estes elementos da organização e às características dos trabalhadores, a estrutura organizacional também deve ser compatível com os seus recursos humanos. Para tal, da mesma forma quando da escolha da tecnologia, devem ser estes elementos considerados

no planejamento, não só quanto ao grau de conhecimento e profissionalização dos trabalhadores, mas também quanto aos aspectos psicoculturais e psicossociais destes indivíduos. Esta lógica não se prende apenas a dedução teórica, uma vez que é de conhecimento geral de que as ações gerenciais bem sucedidas em determinadas empresas não necessariamente serão em outras, em razão de particularidades regionais e locais. É de constatação prática de que diferentes culturas mantêm diferentes idéias em conceitos sobre as relações de trabalho, por exemplo, nos Estados Unidos há a prevalência do empreendedor, no Japão tem-se ênfase na hierarquia estruturada e com o grupo prevalecendo sobre o indivíduo, na Alemanha respeita-se as normas e os procedimentos, na França existe a tendência do sistema autocrático e no Brasil consagra-se o nepotismo (Jimenez, 1997: P3). Contudo, tais considerações são generalizações e não podem ser tomadas ao “pé da letra”. Cada organização é exclusiva e o seu funcionamento é influenciado por diversas variáveis internas e externas, também influenciando os seus recursos humanos. Porém, os indivíduos também sofrem influências de seus ambientes mediatos e imediatos e os comportamentos individuais e coletivos se modificam em função da existência de contingências ambientais, assim como se modificam os objetivos e as estratégias organizacionais, também em função da existência de contingências ambientais.

A organização que não considera os aspectos psicossociais e psicoculturais dos indivíduos corre o risco de agir negativamente contra si própria, pois que os trabalhadores, dependendo de seus mecanismos psicológicos, podem sofrer com a ansiedade em demasia. E, em particular, se a estrutura organizacional não for compatível com as suas personalidades, este aspecto pode se tornar em fator agravante, tanto a nível pessoal como organizacional, visto que pessoas ansiosas tem maior probabilidade de “falhar” - as conseqüências da alteração do nível de ansiedade dos indivíduos às organizações foi discutido na seção 4.2.2.2. *Ansiedade, Desempenho dos Indivíduos e Auto-Estima*.

6.2. Proposição de um Modelo de Intervenção no Projeto Organizacional

A proposição de uma modelação que proporcione um melhor ajustamento das ações gerenciais e da estrutura organizacional às características comportamentais dos trabalhadores parte da pressuposição de que o projeto organizacional funcional não depende exclusivamente de elementos tecnológicos e estratégicos e dos fatores ambientais de uma organização, conforme considerado pela Teoria da Contingência. Esta proposição também considera as variáveis psicossociais e psicoculturais das pessoas que integram o subsistema pessoal, pressuposição esta que é, na verdade, considerada pela ergonomia, porém, neste caso, conforme anteriormente referido, apenas enfocando as relações laborais, não se preocupando com um plano mais amplo, de ambientes mediatos e imediatos aos indivíduos. Ressalte-se que o modelo proposto tem por base a auto-estima dos indivíduos e, indiretamente, as variáveis envolvidas com as principais teorias de motivação e satisfação.

A modelação proposta é denominada neste trabalho de Modelo Contingencial Homem-Organização.

6.2.1. O Modelo Contingencial Homem-Organização

Na figura 6.1 são apresentadas as principais relações dos elementos que compõem uma organização, sendo que esta representação foi elaborada a partir do estudo das principais abordagens da Teoria Geral da Administração (*Capítulo I*) e observações de campo deste autor quanto ao funcionamento das organizações. As relações apresentadas nesta figura são de dois tipos: variáveis contingenciais e variáveis organizacionais.

As variáveis contingenciais são aquelas que tem impacto nas interfaces entre organização e ambiente externo, sendo entendidas como elementos de incerteza ou eventualidade, de difícil previsibilidade e controle. Assim, cabe às organizações se adaptarem às condições ambientais, conforme a Teoria Contingencial apresentada no *Capítulo I, Seção 1.9*. Tais variáveis são referidas aos fatores do Macroambiente (leis, políticas governamentais, economia, ecologia etc.) e do Ambiente de Tarefa (fornecedores, clientes, usuários, entidades reguladoras etc.) definidos por Hall (*apud Chiavenato, 1993: 801-802*). Deve-se notar que os resultados são aqui considerados como elementos contingenciais e isto porque existem incertezas destes no ambiente externo e de seu reflexo direto nos objetivos e no funcionamento da organização.

As variáveis organizacionais são as que a organização detém ou possa deter o controle, ainda que com relativa variabilidade, uma vez que algumas delas são passíveis de sofrer influencia marcante das variáveis contingenciais. Estas variáveis são referidas aos elementos internos das organizações, nas quais se fundamentam o efetivo funcionamento e a redução das incertezas do ambiente organizacional, por exemplo, técnicas, normas, procedimentos, hierarquia de comando etc.

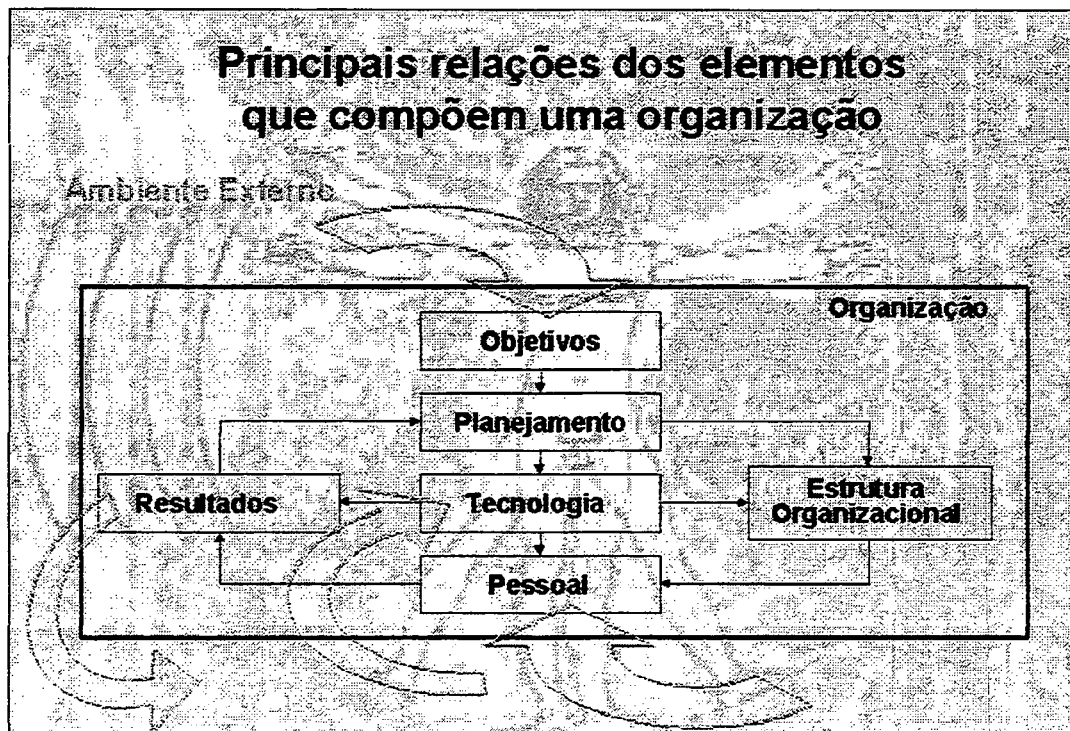


Figura 6.1. Principais relações dos elementos que compõem uma organização. Fonte: Do autor.

Dos elementos constantes da Figura 6.1, deve-se defini-los, o que se faz, em síntese, nos termos que se seguem.

- a) **Objetivos** - Os objetivos organizacionais são situações simbólicas que surgem de uma idealização por parte de uma organização e que ela pretende transformar em realidade, de tal modo que seja possível medir sua eficiência e eficácia. Em razão do ambiente externo estar em constante mutação, os objetivos organizacionais são sempre mutáveis e dinâmicos, sendo que a complexidade destes depende das contingências ambientais e das relações que a organização mantém com o meio externo;
- b) **Planejamento** - O Planejamento é a atividade de elaboração de linhas gerais de ação visando a tornar realidade os objetivos organizacionais e são representados por planos e programas específicos, com embasamento técnico;
- c) **Tecnologia**¹⁴ - A tecnologia é referida ao conjunto de conhecimentos acumulados e desenvolvidos de uma organização e que tem por fim transformar as entradas em saídas e, assim, atingir-se os objetivos organizacionais. Sob o ponto de vista administrativo, ela é considerada como *algo que se desenvolve nas organizações, em geral, e nas empresas, em particular, através dos conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre o significado e execução das tarefas – know-how – e pelas suas manifestações físicas decorrentes – máquinas, equipamentos, instalações -, constituindo um enorme complexo de técnicas usadas na transformação de insumos recebidos pela empresa em resultados, isto é, em produtos e serviços* (Chiavenato, 1993: 824);
- d) **Estrutura Organizacional**¹⁵ - Visto que uma organização é uma unidade artificial, há o seu planejamento e deliberada estruturação, o que significa ter-se meios de controle e a formalização destes meios visando a produção de bens e serviços. Assim, têm-se na organização formal as características de divisão do trabalho, especialização, hierarquia e distribuição de autoridade e responsabilidade;
- e) **Pessoal** - O pessoal é referido aos recursos humanos de uma organização e que tenham o envolvimento com as suas atividades em geral;
- f) **Resultados** - O resultados são referidos às saídas, ou seja, bens e serviços e incluindo-se a realização dos objetivos organizacionais;

Das relações constantes da figura 6.1, vê-se que o funcionamento efetivo de uma organização depende mais das variáveis organizacionais, iniciando com os objetivos, estes que estão sempre se renovando e são os responsáveis diretos pelo planejamento. Desta variável resulta os programas e planos julgados necessários para atingir-se os objetivos e dos quais derivam as escolhas pela tecnologia e estrutura organizacional. A tecnologia, por sua vez, tem influência marcante na

¹⁴ De acordo com Proença (1996: 83), a tecnologia é um dos pilares da Teoria da Contingência e influencia a estrutura e o comportamento organizacionais, bem como o estilo de administração, exigindo uma adequação para melhoria de desempenho.

¹⁵ Em razão do conceito da tecnologia dada por Dobrov (*apud* Jacot *in* Proença, 1996: 25), concebe-se a estrutura organizacional como elemento denominado *orgware*, a componente estrutural do sistema tecnológico concebida para integrar o homem e suas competências profissionais, o funcionamento dos meios técnicos (*hardware*) e dos métodos (*software*). Contudo, face ao escopo deste trabalho e às dimensões dos aspectos organizacionais (complexidade, formalização e centralização), ela é considerado em separado da tecnologia.

estrutura organizacional e nas condutas comportamentais dos recursos humanos¹⁶. A integração funcional de tecnologia e recursos humanos, por fim, dá os resultados e são expressos por bens e serviços, os quais servem de *feedback* ao planejamento que está em constante mutação em função da mutabilidade dos objetivos, conforme já referenciado.

Uma vez que uma organização é um sistema aberto, note-se que estas variáveis organizacionais são perturbadas pelas variáveis contingenciais, direta ou indiretamente. As perturbações mais marcantes ocorrem em três níveis: institucional, tecnológico e de pessoal. No nível institucional, as variáveis contingenciais atuam no sentido de sempre haver uma troca ou adequação dos objetivos organizacionais e, portanto, da própria organização, vislumbrando a sobrevivência e/ou crescimento da empresa. Em relação à influência na tecnologia, as variáveis contingenciais agem como entradas dos processos, necessitando a organização constantemente adequar-se à variabilidade destas¹⁷. Além disto, a tecnologia é interpretada também ela própria como uma variável contingencial, visto que as empresas se obrigam a incorporá-las dia-a-dia e, de acordo com Cunningham, Farquharson & Hull (*apud* Gonçalves, 1994: 66), *as novas tecnologias vão sempre provocar mudanças no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser introduzida na empresa sem provocar nenhum efeito*. Gonçalves (1994: 76) enfatiza, ainda, que *a adoção de novas tecnologias muitas vezes leva a grandes alterações nas empresas, estas que podem se referir à estrutura organizacional, à alocação de recursos ou à distribuição de tarefas entre as pessoas, podendo ocorrer, também, mudanças de comportamento nas pessoas, com o surgimento de resistências e reações negativas*. E, por fim, no nível pessoal, as contingências não somente influenciam nos comportamentos das pessoas como os determina em termos de maturidade psicológica e estabilidade da personalidade, conforme discutido no Capítulo III, Seção 4.2.1.

Das relações apresentadas na figura 6.1 e em função do acima discutido, pode-se resumir o seguinte:

- a) em primeira instância, os objetivos organizacionais são determinados pelas contingências ambientais, estas que, conforme anteriormente referido, podem advir seja do macroambiente, seja do ambiente de tarefa;
- b) o planejamento do projeto organizacional é determinado tanto pelos objetivos como pelos resultados obtidos pelos sistemas produtivos da organização;
- c) a estrutura organizacional é determinada pela tecnologia e pelo planejamento;
- d) a tecnologia, neste caso referindo-se ao subsistema técnico, é determinado pelo planejamento e, também, pelas contingências ambientais, mais precisamente do Ambiente de Tarefa;

¹⁶ Sob este aspecto a tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas. Alguns autores falam de imperativo tecnológico para se referirem ao fato de que é a tecnologia que determina (e não apenas influencia simplesmente) a estrutura da organização e o seu comportamento (Scott & Mitchell *apud* Chiavenato, 1993: 833-834).

¹⁷ Chiavenato (1993: 825) cita o fato de que a tecnologia é, além de uma variável organizacional, também uma variável ambiental, em razão do fato de que as organizações adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas pelas outras empresas do seu ambiente de tarefa em seus sistemas.

- e) o subsistema social é afetado, internamente, pelo subsistema técnico e pela estrutura da organização e, externamente, pelas contingências dos ambientes mediato e imediato dos trabalhadores; e
- f) os resultados organizacionais são produto da interação dos subsistemas técnico e social, determinando os programas de ações gerenciais localizadas que, em última instância, são representações da estrutura organizacional.

Considerando-se que:

1. o subsistema técnico é praticamente fixo no interno da organização e sofre a interferência de contingências do Ambiente de Tarefa, estes que podem ser relativamente controlados pela padronização das entradas (*inputs*), e visto que podem sofrer ação ergonômica para *ajustar a tecnologia ao homem*,
2. uma vez que a tecnologia esteja ajustada ao homem, a estrutura organizacional, em suas dimensões de complexidade (diferenciação e integração), formalização e centralização das decisões, influenciam de modo direto no comportamento do pessoal (subsistema social) na organização, e
3. que o subsistema social é também afetado pelos ambientes mediatos e imediatos aos trabalhadores e, por isto, de maneira indireta, interfere nos resultados dos sistemas produtivos da organização, sem que esta possa determinar programas de ação para controlar os elementos perturbadores desses sistemas produtivos oriundos do meio externo,

resta, às organizações, se limitarem a aplicação de programas de ação voltados ao controle dos seus elementos internos, de modo específico, de seus trabalhadores. Porém, este controle nem sempre ocorre de maneira efetiva, em razão da enorme variabilidade humana e da não consideração desta em projetos organizacionais. Assim, a alternativa é procurar-se o ajustamento dos projetos organizacionais às características comportamentais dos seus recursos humanos e, deste modo, como as ações gerenciais seriam, pelas características das estruturas organizacionais, melhor direcionadas para o alcance de metas locais e objetivos determinados pelos níveis institucionais. Os projetos organizacionais seguiriam, neste sentido, a um *continuum* entre estruturas de puramente mecanicista ao puramente orgânica, conforme apresentado no quadro 6.1 e relacionados com as principais teorias do comportamento organizacional.

Quadro 6.1. Características das Estruturas Organizacionais Mecânicas e Orgânicas

Características	Mecanicista	Orgânica
Desenho de Cargos	Estáveis e Definidos	Mutáveis, redefinidos constantemente
Definição de Tarefas	Rígida	Flexível
Comunicação	Vertical	Horizontal
Formalização	Alta	Baixa
Ambiente Específico	Estável	Instável
Controle	Centralizado	Descentralizado
Amplitude de Controle	Estreita	Ampla
Influência	Autoridade	Experiência

Fonte: Proença (1996: 89)

O problema, nesta tarefa de ajustamento das organizações às características comportamentais de seus recursos humanos, é o de determiná-las. Contudo, a partir

dos estudos de Branden sobre a auto-estima há a possibilidade de conseguir-se tal intento, conforme apresentado no Capítulo V, seção 5.1.11, *Aspectos Psicoculturais e Psicossociais dos Trabalhadores*. Nesta seção, pôde-se observar, através das respostas de questionário voltados a conhecer-se a auto-estima dos indivíduos, as tendências comportamentais dos trabalhadores e, assim, existir a possibilidade de fazer-se recomendações quanto às ações gerenciais. Entretanto, visualizou-se, também, parece existir uma inconsistência da estrutura organizacional da empresa para com a área administrativa da empresa, uma vez que os indivíduos que a compõem não se ajustam muito bem à estrutura burocrática, sendo mais válido um sistema aberto, flexível e melhor compatível com as necessidades psicoculturais e psicossociais de trabalhadores com tendência a auto-estima positiva.

Portanto, em vista destas observações, torna-se plausível a afirmação de que é possível uma modelação de um projeto organizacional a partir da variável auto-estima. Esta modelação deve interferir nas dimensões estruturais das organizações de complexidade (diferenciação e integração), formalização e centralização das decisões em diferentes amplitudes. Tal interferência toma reflexo direto no sistema organizacional e, deste modo, poder-se-á adotar diferentes estilos de administração considerados por Likert, do autoritário coercitivo ao participativo (vide Capítulo I, Seção 1.6), sendo o primeiro pouco recomendável e somente aceito em casos extremos de auto-estima negativa. As razões são mais que evidentes, uma vez que, ao observar-se as características gerais da personalidade em função da auto-estima dadas pelo quadro 4.1, vê-se que indivíduos de auto-estima positiva possuem comportamentos com traços compatíveis com estruturas organizacionais abertas e pouco normativas, enquanto que aqueles que têm auto-estima negativa são melhor adaptados aos sistemas mais fechados e normativos. Assim, propõe-se o Modelo Contingencial Homem-Organização, o qual procura o ajustamento da organização aos aspectos comportamentais dos indivíduos com base na auto-estima e que possibilite a intervenção ergonômica a nível de projeto organizacional, conforme figura 6.2.

O Modelo Contingencial Homem-Organização parte de avaliação da auto-estima dos indivíduos, nos moldes apresentados no Capítulo V e, se a tendência da auto-estima for positiva, o projeto organizacional pode ser estruturado por sistemas não normativos¹⁸ e, caso contrário, por sistemas normativos. Deve-se ressaltar que esta modelação é simples e não considera outros elementos que influenciam na caracterização da estrutura organizacional, por exemplo, a tecnologia e a escolha estratégica. Entretanto, o modelo é capaz de indicar a potencialidade dos recursos humanos para a flexibilidade organizacional e, deste modo, uma organização teria melhores condições de saber se os seus trabalhadores estariam propensos à adequação em sistemas de produção flexíveis, nos quais se exige uma maior autonomia dos indivíduos. Assim, evitar-se-ia os inconvenientes gerados pelas infrutíferas tentativas de transferências tecnológicas, entendendo-se esta como o *processo de coleta, documentação e disseminação da informação técnica e científica*

¹⁸ Entenda-se que quando se refere a *sistemas não normativos* não quer afirmar-se que as regras organizacionais inexistem. Pelo contrário, estes sistemas também possuem regras, porém, são mais flexíveis e mais voltados às características dos indivíduos quanto ao comportamento diante da organização.

a um receptor através de certos mecanismos, formais e informais, passivos e ativos (Roman apud Cleto, 1996); esta transferência envolve alguma fonte de tecnologia, possuidora de habilidades técnicas especializadas, a qual transfere o conhecimento a um grupo alvo de receptores, os quais não possuem aquelas habilidades e não são capazes de criá-las ou desenvolvê-las por si próprios (Leonard-Barton apud Cleto, 1996). Pode-se citar como exemplo de transferência tecnológica à incorporação de experiências de outras empresas e países em relação aos sistemas produtivos como alternativa de modelos tradicionais, tal como a organização de produção e do trabalho no setor automotivo das empresas Volvo e Scania, na Suécia, em substituição ao fordismo-taylorismo (in Marx, 1992).

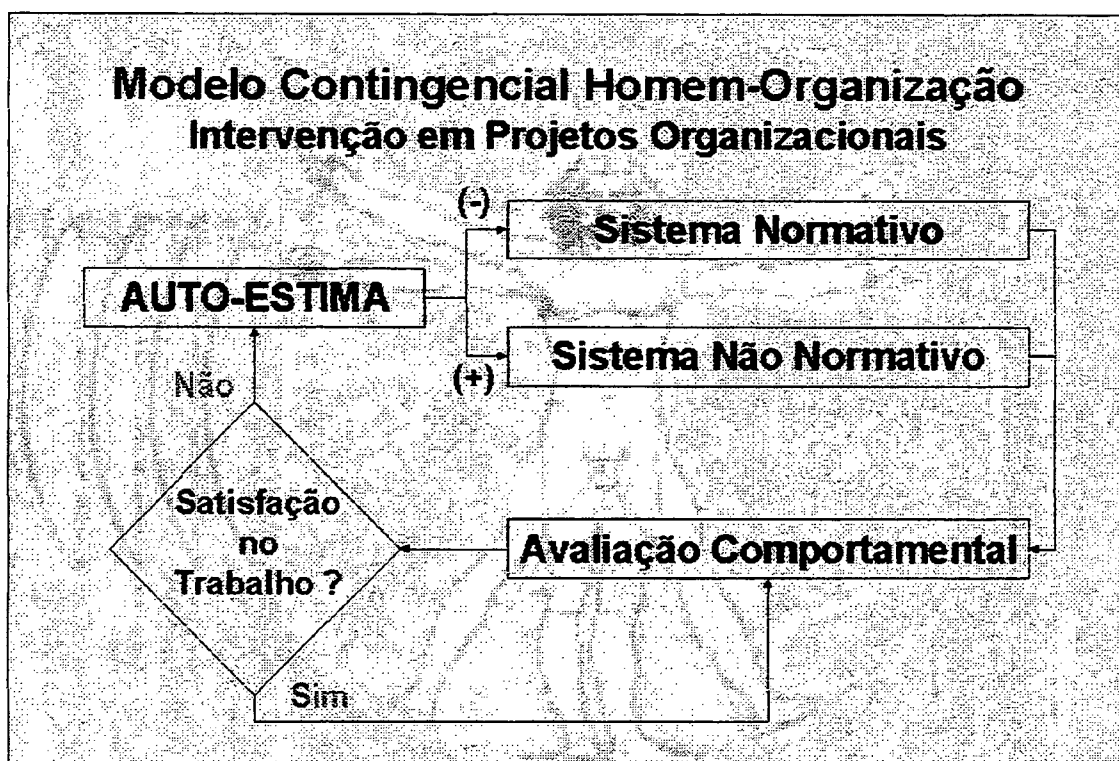


Figura 6.2. Modelo Contingencial Homem-Organização. Fonte: Do autor.

Pela modelação Contingencial Homem-Organização, ambos os sistemas, normativos e não normativos, sofreriam uma avaliação quanto ao comportamento do pessoal, por um método que seja mais conveniente pela organização, como por exemplo, o Modelo das intenções Comportamentais (in Hellriegel, Slocum & Woodman, 1993: 56). As conclusões quanto às tendências de comportamento dos trabalhadores podem levar a organização fazer uma pesquisa interna quanto ao grau de satisfação no trabalho¹⁹ dos seus recursos humanos e caso, seja negativa, faz-se uma nova avaliação da auto-estima para uma nova intervenção no projeto organizacional. Caso contrário, retorna-se à avaliação comportamental e aplica-se

¹⁹ Satisfação no trabalho é entendida, neste trabalho, como a satisfação das necessidades dos trabalhadores no senso de atendimento aos fatores motivacionais definidos por Herzberg (Capítulo III, Seção 3.1.3).

ações gerenciais, baseadas nas teorias da motivação, voltadas a satisfazer as necessidades dos trabalhadores.

O modelo Contingencial Homem-Organização é assim denominado em razão da variabilidade humana, tendo-se em vista que as características de personalidade dos indivíduos são mutáveis em virtude das contingências dos ambientes mediato e imediato que os cercam. É uma modelação simples, mas que pode ter implicações importantes em termos de obtenção de eficiência e eficácia das organizações, principalmente nos programas de ações que se relacionam aos recursos humanos.

A maior crítica do modelo de intervenção Contingencial Homem-Organização reside no fato de que, em muitos casos de intervenção, na visão da ergonomia, ter-se-ia um possível retrocesso no projeto organizacional. Uma vez que se fosse constatado a tendência dos recursos humanos de uma empresa ter extrema auto-estima negativa e haver a necessidade de implantação de um projeto organizacional mais centrado no burocraticismo ou mesmo no mecanicismo, de modo a ter-se um estilo de administração mais voltado ao autoritário coercitivo, conforme conceituação de Likert, em contraposição a um sistema aberto e não normativo da organização, surgiriam críticos a tal posição. Entretanto, deve-se considerar que, nos casos em que possa haver a incompatibilidade entre estrutura organizacional e características comportamentais dos trabalhadores, as empresas correm o risco de faltarem com um mínimo de eficiência e eficácia de seus sistemas produtivos e, assim, com conseqüências nefastas, inclusive à sobrevivência da organização. Deve-se ressaltar que a ergonomia tem como principal objetivo a *adaptação do "trabalho ao homem* e, portanto, satisfazer suas necessidades. Portanto, deve esta ciência evoluir também no sentido de adaptar a "organização ao homem" e, sob este aspecto, deve atentar aos projetos organizacionais coerentes com as características comportamentais dos trabalhadores, de modo a oferecê-los uma maior satisfação no trabalho.

De outro lado, pode ainda a ergonomia vir de encontro com as expectativas de muitas organizações quanto aos seus trabalhadores assumirem uma postura mais independente e responsável em suas atividades laborais, conforme requer o atual mercado. Neste sentido, caberia, ainda, propor planos, programas e meios de transformar a auto-estima negativa dos indivíduos em positiva. Como conseqüência, ter-se-ia a retransformação da própria organização às contingências ambientais, com eficiência e eficácia. Isto se as organizações considerarem de que *o ambiente não é algo que esteja fixo "lá fora" para além de suas fronteiras, mas sim como algo interpretado pelos indivíduos cujas percepções, por seu turno, são influenciadas por sua posição na estrutura organizacional. Isso, por sua vez se reflete novamente na organização e contribui para a "constituição" da estrutura organizacional* (Ranson, Hinings e Greenwood *apud* Hall, 1982: 51).

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O principal objetivo do trabalho é o de focar a existência de uma correlação entre o comportamento organizacional e os elementos psicoculturais e psicossociais dos trabalhadores com às contingências dos ambientes, mediatos e imediatos a estes indivíduos. Neste aspecto, o trabalho foi plenamente obtido, tendo-se em vista que as teorias então apresentadas quanto ao aspectos comportamentais (Capítulo II) e as várias teorias da administração (Capítulo I) mostram ser compatíveis e, assim, serem consideradas nas análises macroergonômicas, ainda que existam ausência aplicativa e uma maior consistência científica. Na aplicação da análise macroergonômica pôde-se aferir qualitativamente a existência de dois quadros distintos quanto à tendência comportamental dos trabalhadores da Empresa X: um a nível operacional e o outro, administrativo, conforme apresentado no Capítulo V, Seção 5.3. Em razão destes quadros diferenciados foi possível fazer-se uma avaliação da “Empresa X” quanto à sua estrutura organizacional em relação às características comportamentais dos trabalhadores. Nesta avaliação conclui-se que a estrutura organizacional burocrática mostra ter compatibilidades com a área operacional da empresa, ainda que, no entender deste autor, os meios de controle de pessoal baseados em chefias e supervisão estejam inadequados para com a estrutura psicológica dos trabalhadores. À área operacional, por sua vez, a estrutura organizacional mostra haver maior incompatibilidade com a arquitetura psicológica dos trabalhadores. Isto porque os meios de controle baseados em chefias afetam direta e negativamente a tendência comportamental destes indivíduos, mais ávidos em fatores motivacionais no contexto dado por Herzberg (Capítulo II, Seção 3.1.3), são os que realmente trazem satisfação aos trabalhadores. Interessante notar que, nesta avaliação, pôde-se aferir que a auto-estima é um indicador razoável das tendências comportamentais dos trabalhadores e, portanto, de suas necessidades e valores quanto às atividades laborais. Ressalte-se, ainda, que neste estudo as atividades laborais são consideradas como uma extensão das vidas dos indivíduos e, portanto, a auto-estima é uma variável que considera indiretamente os ambientes mediatos e imediatos dos trabalhadores, estes que influenciam na formação e consolidação de suas personalidades, conforme discutido no Capítulo IV.

O objetivo secundário de proposição de modelo de intervenção ergonômica no projeto organizacional, tendo-se por base as variáveis motivação e satisfação e a auto-estima dos indivíduos, em função do objetivo principal, é uma consequência natural deste estudo e, por isto, também é plenamente atendido. Entretanto, em se tratando do modelo ser somente uma proposição e de muitos aspectos abordados serem carentes de uma maior comprovação científica, a hipótese geral do presente estudo de que “a personalidade dos trabalhadores quanto aos seus aspectos psicoculturais e psicossociais dos seus ambientes mediatos e imediatos, externos à empresa a que estão vinculados, têm influência no comportamento laboral dos indivíduos em uma organização e devem ser considerados, em análises macroergonômicas, como uma variável contingencial na intervenção de projetos organizacionais”, também fica em aberto, ainda que os resultados apresentados no Capítulo V tenham mostrado uma tendência afirmativa. De outro lado, é devidamente reconhecido que os aspectos psicológicos dos indivíduos são de difícil comprovação científica, razão pela qual o presente estudo prendeu-se à análise qualitativa.

A principal recomendação que se faz em função do presente estudo é que se tenha uma evolução tanto teórica como aplicativa do Modelo Contingencial Homem-Organização proposto, visando a sua validação ou, ainda, se necessário, que esta modelação seja reformulada. Linhas de pesquisas que englobem conhecimentos novos e os já consolidados devem ser estimuladas, em especial, em neurobiologia, tendências comportamentais e outras possíveis variáveis que possam induzir ao conhecimento quanto ao comportamento dos trabalhadores, principalmente frente aos elementos organizacionais e contingenciais. Deste modo, na visão deste autor, poder-se-á contribuir à evolução da macroergonomia quanto às análises e às intervenções em projetos organizacionais, uma vez que a partir da modelo proposto há expectativas positivas quanto ao considerar-se os ambientes mediatos e imediatos dos indivíduos em suas relações laborais.

À ergonomia, a principal recomendação é de focalizar atenção aos elementos que tragam satisfação aos indivíduos em suas relações laborais no sentido de não somente *adequar o trabalho ao homem*, mas voltando-se também para o objetivo de *adaptar a organização ao homem* e, portanto, satisfazer suas necessidades, menos palpáveis, de auto-realização e de estima, consideradas em planos superiores na hierarquia de Maslow. Neste aspecto, em particular, a abordagem sócio-técnica tem dado importante contribuição à ergonomia, mas a não consideração de variáveis contingenciais que influenciam no comportamento dos indivíduos em suas atividades laborais e, portanto, na eficiência e eficácia destes indivíduos e organizações, parece deixar uma lacuna para a *adaptação da organização ao homem*. Em função desta possível lacuna, parecem ser as intervenções organizacionais propostas carentes para a adoção de posturas gerenciais e comportamentais que evoluam à efetiva participação das pessoas em questões organizacionais. Em uma perspectiva ulterior, caberia a ergonomia, ainda, colaborar na proposição de planos, programas e meios de transformar a auto-estima negativa dos indivíduos em positiva.

BIBLIOGRAFIA

- ALDRICH, Howard E. *Organizations & Enviroments*. Englewood Cliffs (NJ, USA): 1979: Prentice-Hall Incoporation.
- ARGYLE, Michael. *Comunicação e Dinâmica de Grupo – Bases Psicológicas*. Tradução de Agostinho Minucci. São Paulo: IBRASA, 1974.
- BANNER, David K; GAGNÉ, T. Elaine. *Designing Effective Organization; Traditional and Transformational Views*. London: Sage Publications, 1995.
- BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Editora da UFSC, 1994.
- BIAZZI Jr., Fabio de. *O Trabalho e as Organizações na Perspectiva Sócio-Técnica - A Conveniência e a Viabilidade da Implementação do Enfoque Sócio Técnico nas Empresas*. Revista de Administração de Empresas - Impactos das Novas Tecnologias, Vol. 34, nº 1, páginas 30-37. São Paulo, Jan/Fev 1994.
- BRANDEN, Nathaniel. *Auto-Estima e Autodescoberta*. Do *The Art of Self-Discovery*. Tradução de Lorraine Margaret Muir. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1996a.
- BRANDEN, Nathaniel. *Auto-Estima, Liberdade e Responsabilidade*. Do original *Taking Responsibility*. Tradução de Maria Silvia Mourão Netto. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1997.
- BRANDEN, Nathaniel. *Auto-Estima e os seus Seis Pilares*. Do original *The Six Pillars of Self-Esteem*. Tradução de Vera Caputo. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1996b.
- BRANDEN, Nathaniel. *O Poder da Auto-Estima*. Tradução do original *The Power of Self-esteem* por Maria Silvia Moura Netto. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4ª Edição. São Paulo: Makron, 1993.
- CLEGG, Stewart R. *Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações*. Revista de Administração de Empresas, Volume 32, nº 5, páginas 68-95. São Paulo, Nov/Dez 1992.
- CLETO, Marcelo Gechele. *Proposta de Estruturação da Transferência Tecnológica Intra-Firma para Produção no Exterior em Empresa Brasileira – O Caso da Metal Leve S.A.*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 1996.

Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho. Do original Travail, Usure Mentale.* Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5ª Edição. São Paulo: Cortez - Oboré, 1997.

DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais.* 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1989.

EASON, Ken. *Information Technology and Organizational Change.* Philadelphia: Taylor & Francis, 1988.

FAHEY, L.; RANDALL, R. *Les Paramètres Essentiels de la Gestion Stratégique des Entreprises.* Traduit par WRP, Translations – Titre Original: *The Portable MBA in Strategy.* Paris: Maxima, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa.* 1ª Edição – 2ª Impressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FREITAS, Maria Ester de. *Organização: Um Espaço de Negociação.* Revista de Administração de Empresas, Vol. 34, nº 5, páginas 13-20. São Paulo, Set/Out 1994.

FRITZ, Robert. *Corporate Tides. The Inescapable Laws of Organizational Structure.* San Francisco: Benett-Koehler Publishers, 1996.

GRENNBERG, Jerald; BARON, Robert A.; SALES, Carol A.; OWEN, Frances A. *Behaviour in Organizations – Understanding and Managing the Human Side of Work.* Canadian Edition. (): Prentice Hall, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.* Revista de Administração de Empresas, Vol. 35, nº 2, páginas 57-63. São Paulo, Mar/Abr 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais.* Revista de Administração de Empresas, Vol. 35, nº 3, páginas 20-29. São Paulo, Mai/Jun 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. *A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas.* Revista de Administração de Empresas, Vol. 35, nº 4, páginas 65-71. São Paulo, Jul/Ago 1995.

- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente*. Do Original: *Emotion Intelligence*. 32ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1995.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. *O Impacto das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços*. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 34, nº 1, páginas 63-81. São Paulo, Jan/Fev 1994.
- GONTIJO, Leila A. *Ergonomia*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Fundação do Ensino da Engenharia de Santa Catarina, 1994. (Apostila do Curso de Engenharia de Segurança do Trabalho).
- GUTIERREZ, Gustavo Luiz. *Tecnoburocracia e Classe Social: Algumas Questões Conceituais e Mobilidade Interna*. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 32, nº 1, páginas 60-66: São Paulo: Jan/Mar 1992.
- GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. *Recursos Humanos: Uma Releitura Contextualista*. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35, nº 4, páginas 72-82. São Paulo, Jul/Ago 1995.
- HALL, Richard H. *Organizações, Estruturas e Processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- HELPER, J. P.; ORSONI, J. *Gestion*. Paris: Vuibert, 1991.
- HELLRIEGEL, D; SLOCUM, J. W.; WOODMAN, R. W. *Management des Organizations*. Traduit par Michèle Truchan-Saporta. 1ª édition. Bruxelles: De Boeck-Wesmael s.a., 1993.
- INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION (IEA) - 13th Triennial Congress. Vol. 2 - *Designing, Environmental Design, Environmental Hazards, Economics*. Tampere: 1997.
- JIMENEZ, Carla. *Clima Afetivo é Importante no Trabalho – A Hierarquia para Outras Culturas*. O Estado de São Paulo, Ano 118, nº 37.903 – Caderno Painel de Negócios, Páginas P1 a P6. São Paulo: Agência O Estado, 29 de julho de 1997.
- KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D. *The Challenge of Organizational Change*. Toronto: Maxwell Macmillan, ().
- LIPPITT, Gordon L.; LANGSETH, Petter; MOSSOP, Jack. *Implementing Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

LIVIAN, Yves Frédéric. *Introducion à l'Analyse des Organisations*. (). Paris: Ed. Ecocomica, 1995.

MARX, Roberto. *Processo de Trabalho e Grupos Semi-Autônomos: A Evolução da Experiência Sueca de Kalmar aos Anos 90*. Revista de Administração de Empresas, Vol. 32, nº 2, páginas 36-40. São Paulo, Abr/Jun 1992.

MERINO, Eugenio Andres Díaz. *Efeitos Agudos e Crônicos Causados pelo Manuseio e Movimentação de Cargas no Trabalhador*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 1996. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Pesquisa Social – Teoria, Método e Criatividade*. (). Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 2ª Edição. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINET, Francis. *L'Analyse de l'Activité et la Formation des Compétences*. Paris: Editions L'Harmaatan, 1996.

PACHECO Jr. Waldemar. *Qualidade na Segurança e Higiene do Trabalho – Série SHT 9000: Normas para a Gestão e Garantia da Segurança e Higiene do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1995.

PALACIOS, Katia Elizabeth Puente. *Influência das Características Pessoais e Ambientais na Avaliação do Clima Social do Trabalho*. Revista de Administração, Vol. 30, nº 30, páginas 73-79. São Paulo, Jul/Set 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. *A Gestão da Qualidade no Processo. A Qualidade na Produção de Bens e Serviços*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade Total na Prática. Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total*. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 1994.

PROENÇA, Rossana da Costa Pacheco. *Aspectos Organizacionais e Inovação Tecnológica em Processos de Transferência de Tecnologia: Uma Abordagem Antropotecnológica no Setor de Alimentação Coletiva*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 1996. Tese submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de doutor em Engenharia de Produção.

- RAMOS, Guerreiro. *Administração e Contexto Brasileiro – Esboço de uma Teoria Geral da Administração*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RODRIGUES, Indiana P. de Fonseca; CARVALHO, Abigail de Oliveira. *Dimensões e Complexidade da Gerência Tecnológica*. Revista de Administração de Empresas, Vol. 31, nº 2, páginas 83-89. São Paulo, Abr/Jun 1991.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Tradução de José Luiz Meurer. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1982.
- SELL, Ingborg. *Gerência de Riscos: Análise Ergonômica do Trabalho, Segurança de Sistemas, Controle de Perdas e Danos e Gerenciamento de Riscos*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Fundação do Ensino da Engenharia de Santa Catarina, 1994. (Apostila do Curso de Engenharia de Segurança do Trabalho).
- SERVA, Maurício. *O Paradigma da Complexidade e a Análise Organizacional*. Revista de Administração de Empresas, Vol. 32, nº 2, páginas 25-35. São Paulo, Abr/Jun 1992.
- SERVA, Maurício; JAIME Jr., Pedro. *Observação Participante e Pesquisa em Administração: Uma Postura Antropológica*. Revista de Administração de Empresas, Vol. 35, nº 1, páginas 64-79. São Paulo, Mai/Jun 1994.
- SOUZA, Renato José de. *Ergonomia no Projeto do Trabalho em Organizações: O Enfoque Macroergonômico*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina/Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 1994.
Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção.
- THOMPSON, James D. *Dinâmica Organizacional (Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa)*. Do Original: *Organizations in Action*. Tradução de Gert Meyer. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1995.
- TELES, Antônio Xavier. *Psicologia Organizacional – A Psicologia na Empresa e na Vida em Sociedade*. 4ª Edição. São Paulo: Ática, 1994.
- WEIL, Pierre. *Relações Humanas na Família e no Trabalho*. 47ª Edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

Anexo

**Questionário Estruturado Aplicado na Primeira Fase da
Análise Macroergonômica na Empresa X**

Questionário Estruturado

LOCAL:	DATA:
---------------	--------------

1. Empresa / Instituição

NOME	
ENDEREÇO	

2. Dados Gerais do Trabalhador

NOME	
LOCAL DE TRABALHO	
FUNÇÃO	

3. Dados Pessoais

3.1. ESCOLARIDADE	<input type="checkbox"/> 1º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 1º Grau Completo <input type="checkbox"/> 2º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 2º Grau Completo <input type="checkbox"/> 3º Grau Incompleto <input type="checkbox"/> 3º Grau Completo
3.2. ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Viúvo
3.3. NÚMERO DE FILHOS/DEPENDENTES	
3.4. SEXO	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
3.5. IDADE (em anos)	

4. Indicadores Gerais de Saúde do Trabalhador

4.1. TABAGISMO	<input type="checkbox"/> Nunca fumou <input type="checkbox"/> Fumou por _____ anos Parou de fumar há _____ anos <input type="checkbox"/> Fuma há _____ anos
4.2. ETILISMO	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
4.3. ATIVIDADE FÍSICA (caminhada, ciclismo, futebol etc.)	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Não
4.4. LAZER (reunião, clubes, cinema etc.)	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Às vezes <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Não
4.5. CANSAÇO (No final da jornada de trabalho)	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Físico <input type="checkbox"/> Intenso <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Mental <input type="checkbox"/> Intenso <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Pouco <input type="checkbox"/> Não

8. Aspectos Gerais das Condições de Trabalho

8.1. Gosta do Trabalho	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8.2. Gosta do Local de Trabalho	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8.3. Gosta das Relações com os colegas	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8.4. Gosta das Relações com os seus superiores	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8.5. Local apropriado para Descanso / Repouso	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Adequado <input type="checkbox"/> Inadequado <input type="checkbox"/> Não
8.6. Local apropriado para Refeições/ Lanches	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Restaurante <input type="checkbox"/> Bar <input type="checkbox"/> No próprio local de trabalho <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Não
8.7. Sanitários	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Adequado <input type="checkbox"/> Inadequado <input type="checkbox"/> Não
8.8. Local de Trabalho - Nível de Iluminação	<input type="checkbox"/> Fraco <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Extremo
Ruído	<input type="checkbox"/> Fraco <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Extremo
Temperatura	<input type="checkbox"/> Fraco <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Extremo
Umidade	<input type="checkbox"/> Fraco <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Extremo
8.9. Expectativas em Relação à Empresa	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa <input type="checkbox"/> Não
8.10. Expectativas de Melhorias nas Condições de Trabalho	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não