

Humanização da produção: gestão, competências e desafios na relação líder-liderado para a obtenção da qualidade de vida no trabalho

Prof^aDr^a Daniela Carnio Costa Marasea (UNAERP) – danicarnio@uol.com.br
Gisele Castro (UNAERP) – castrogisele@hotmail.com
Lilian Junqueira (UNAERP) – lilianjunqueira@yahoo.com.br

Recebido em : 04/06 Aprovado em : 07/12/06

Resumo

Este trabalho comparou duas micro-empresas da área de Eventos, que analisou a liderança e a qualidade de vida no trabalho (Q.V.T.) através da humanização da relação líder-liderado. O objetivo foi verificar a influência do líder no ambiente de trabalho, incluindo as conseqüências que ela traz para o relacionamento interpessoal. Um instrumento com setenta e três assertivas foi aplicado, contendo uma escala em seis pontos, avaliando o grau de concordância. Análise realizada pela estatística descritiva simples. Postura e as atitudes do líder interferiram negativamente na percepção da Q.V.T. na empresa B; na empresa A, a postura e as atitudes foram avaliadas positivamente.

Palavras-chave: Liderança, qualidade de vida no trabalho, relacionamento interpessoal, gestão.

Abstract

This paper compared two small events companies, in which leadership and quality of life at work were analyzed through humanization in the leader-servant relationship. The purpose of this paper was to verify the influence of the leader on the work environment, including its consequences to the interpersonal relationship. An instrument with 73 assertions was applied containing a 6-point scale, evaluating the degree of concordance. Analysis performed by the simple descriptive statistics. The leader's posture and attitudes interfered negatively with the perception of the Quality of Life at Work in the company B. In the company A, the posture and the attitudes were positively evaluated.

Keywords: Leadership; Quality of life at work; Interpersonal relationship; Management.

1. INTRODUÇÃO

Partindo de uma estrutura de concepções tradicionais, em que o líder mantém suas ações centralizadas e práticas assertivas de gestão, como planejar, organizar, decidir e controlar a organização, migrou-se para uma nova exigência e prática de liderança assertiva, à busca de ser capaz de compreender rapidamente a dinâmica organizacional e agir, empregando as mais diversas formas de comunicação, gestão, através da qual se estimula a confiança e o comprometimento, tanto com as equipes quanto com a empresa, com efetividade. O referencial teórico utilizado aborda o momento atual das PME's, que expressa o período de transição que está sendo vivenciado. Almeja-se, assim, uma transição do modelo clássico de gestão para o modelo assertivo.

Com mudanças cada vez mais aceleradas nos processos produtivos, as PME'S vêm-se sob uma nova pressão em desenvolver competências e atitudes necessárias para gerir os negócios no atual cenário administrativo que se forma, cuja configuração difere significativamente do que o antecedeu. Diante dessa complexidade de processos e de habilidades gerenciais, o presente estudo visa compreender, com profundidade, a realidade objetiva e subjetiva do comportamento dos gerentes de PME'S.

A partir da década de 60, começou haver questionamento às idéias da Escola Clássica, relativas à administração, segundo as quais a administração seria uma atividade racional e científica, identificando, assim, algumas razões do porquê de os gerentes apresentavam determinado comportamento. O mais importante estudo sobre atividades gerenciais foi realizado por Mintzberg, (1975, apud ROBBINS, 1998) que observou o trabalho de um pequeno número de presidentes de uma empresa norte-americana e concluiu que suas funções foram agrupadas em três importantes papéis gerenciais; são eles: interpessoal, informacional e decisório. Interpessoal, chefia responsável pela motivação e direção dos subordinados. Informacional, chefia responsável em transmitir informação sobre planos, políticas, ações e resultados da organização aos subordinados. Decisório, chefia responsável por ação corretiva, quando a organização enfrenta problemas importantes e inesperados.

Para o autor, uma grande parte das habilidades gerenciais está no campo do relacionamento interpessoal, compreendendo:

Habilidades de processar informações, capacidade de receber e interpretar fatos, particularmente os que envolvem o desempenho de subordinados, com isenção de ânimo e controle emocional. Habilidade de decidir sob incerteza, capacidade de aplicar recompensas e punições de modo correto e no momento adequado. Habilidade de distribuição de recursos, capacidade de estabelecer uma linha divisória entre a convivência social e as exigências da vida profissional. Habilidade de empreendimento, capacidade de negociação com colegas. Habilidade de introspecção, auto-análise, capacidade de mediação de conflitos entre subordinados (MINTZBERG 1973, apud MAXIMIANO, 2000, p. 401).

Para melhor esclarecer o objeto e os objetivos deste estudo, faz-se necessário conceituar a cultura organizacional como um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas, dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (CASTORIADIS, 1995).

Este estudo objetivou identificar, nas PME'S, práticas gerenciais assertivas existentes e desenvolver competências gerenciais assertivas, capazes de assumir uma administração com novos contornos, onde será exigida uma nova maneira de pensar e liderar. Uma nova postura apta a sustentar as vantagens competitivas e utilizar os recursos humanos, as matérias-primas e o capital financeiro. Por se tratar de uma pesquisa inserida em um projeto mais amplo, tem-se a perspectiva de conseguir, em futuro próximo, identificar práticas gerenciais comuns às PME's, mas para este trabalho, ressalta-se a comparação entre duas micro-empresas da área de eventos, onde foram analisadas a liderança e a qualidade de vida no trabalho (QVT), através da relação líder-liderado.

2. BASE CONCEITUAL

As organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem três condições: 1 - interação entre duas ou mais pessoas; 2 - desejo e disposição para a cooperação; e 3 - finalidade de alcançar um objetivo comum. A função do executivo, isto é, de cada administrador dentro da organização, é a de criar e manter um sistema de esforços cooperativos, atividade essencial para a sobrevivência das organizações (GROVE, 1997).

Likert (1979) se refere à teoria comportamental da administração como uma proposta de classificação de sistemas de administração, definindo o perfil organizacional, caracterizado através de quatro variáveis: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas e punições.

A teoria comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, ou seja, todas as pessoas dentro de uma organização, em todas as áreas de atividades, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações, estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho. Decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir. O processo decisório é complexo e depende tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação.

Simon (1998) apresenta algumas características decorrentes da subjetividade presentes na teoria das decisões:

- a) racionalidade limitada: o indivíduo que vai decidir, raramente possui todas as informações necessárias para tomar a melhor decisão.
- b) imperfeição de decisões: não existem decisões perfeitas. Umas são melhores que outras.
- c) relatividade de decisões: toda decisão é uma acomodação, pois a alternativa escolhida jamais permite uma realização perfeita ou completa dos objetivos visados. O nível de realização é satisfatório e não ótimo.
- d) hierarquia das decisões: o comportamento é planejado sempre que é guiado por objetivos e é racional quando escolhe as alternativas mais adequadas, que levam à consecução dos objetivos (Meio x Fim).
- e) racionalidade administrativa: o comportamento dos indivíduos, nas organizações, é planejado, isto é, orientado no sentido de alcançar objetivos.
- f) influência organizacional: a organização retira de seus participantes a faculdade de decidir independentemente sobre certos assuntos e a substitui por um processo decisório próprio e previamente estabelecido.

A teoria comportamental traz um novo conceito de homem: o homem que procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho. O comportamento administrativo é satisfatório e não otimizador, pois o homem administrativo toma decisões, sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável. Este é o perfil do líder assertivo.

As organizações humanas, quaisquer que sejam os seus objetivos, têm muitas características em comum. São quase sempre hierarquizadas na sua estrutura e com feição piramidal. O poder e a responsabilidade são geralmente investidos num número de pessoas cada vez menor, à medida que se progride da base para o topo. Numa organização existe, geralmente, divisão estável de trabalho e um sistema de subunidades inter-relacionadas e interdependentes, cujas atividades especializadas contribuem para as finalidades e objetivos globais (KATZ &KAHN, 1970, apud NORONHA, 1997).

Para ser um líder efetivo, o domínio de uma gama de habilidades se torna necessário, que abranja desde implantação e gerenciamento de processo até reunião de pessoas, na busca de uma excelência coletiva (KOTTER, 2002).

Pode-se inferir que liderança é um processo interativo, que envolve comando, influência, flexibi-

lidade, sedução, contínua superação e transformação de estilos. A liderança se baseia em propósito, visão e valores. Não é uma qualidade que possa ser racionada ou controlada.

A Cultura Organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura, mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem com sua cultura amarrada a padrões antigos e ultrapassados (FREITAS, 1997). O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas à organização:

- 1) As forças exógenas provêm do ambiente, como as novas tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social).
- 2) As forças endógenas que criam a necessidade de mudança estrutural e comportamental, provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho.

O Desenvolvimento Organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança.

Para Ferreira (1997) as mudanças cada vez mais aceleradas de uma economia globalizada, vão exigir das pequenas e médias empresas o abandono do ideal estratégico. Formalização ou flexibilidade, hierarquização ou horizontalização, foco nas tarefas ou foco nas pessoas. Essas empresas para sobreviverem na busca da eficácia e da eficiência de suas respostas, devem saber conjugar os antagonismos, precisam ser globais e locais, centralizadas uma parte do tempo e descentralizadas na maior parte, que as pessoas sejam autônomas e integrantes de uma equipe e que os gerentes deleguem mais e simultaneamente controlem mais.

Segundo Biscaia (2002), várias empresas bem gerenciadas e pessimamente lideradas são conhecidas. Elas podem ser excelentes na capacidade de lidar com rotinas diárias e ainda assim, nunca são capazes de perguntar se essas rotinas deveriam continuar existindo.

O quadro 1 estabelece as diferenças entre atitudes dos líderes e gerentes.

QUADRO 1 – Diferenças entre atitudes: liderar e gerenciar.

Liderar	Gerenciar
Atividades de Visão	Atividades de eficiência e discernimento
Puxam	Empurram
Comunicam: mão-dupla	Informam: mão-única
São treinadores	São comandantes
Donos dos ouvidos mais acurados	Donos da voz mais alta
Focalizam as pessoas	Focalizam sistemas e estruturas
Perguntam: O "que" e "porquê"	Perguntam "como" e "quando"
São contestadores	São obedientes
São criativos	São fazedores
São eles mesmos	São clones
Participam dos negócios da Empresa	Vestem a camisa da Empresa

Fonte: BISCAIA (1992) apud MINICUCCI (2002).

De acordo com as diferenças estabelecidas, liderar é seguir à frente, e mostrar o caminho, influenciar, induzir, orientar em termos de direção, opinião. Gerenciar significa operacionalizar, realizar, ter o encargo ou a responsabilidade de conduzir.

Assertividade é um comportamento que habilita o indivíduo a agir no seu interesse, defender-se sem

ansiedade excessiva, expressar os seus sentimentos de forma honesta e adequada, fazendo valer os seus direitos, sem negar os dos outros.

“Assertive: Positive, affirming confidently, affirmative peremptory.

Assertive: Inclined to bold and confident assertion aggressively self-assured; and energetic assertive boy who always ready to argue; porning directly at a listener is an

assertive act; his self – assertive and inflaming energy; self-asserting.

Assertiveness: aggressive self-assurance, gren to making bold asertions”.

Acertivo: (do latim: assertu) proposição afirmativa, acerto, atingir, ensinar a obedecer, proceder, prudência, acontecer.

Comportamento Assertivo: caracteriza-se pela capacidade de afirmação das opiniões, vontades e sentimentos próprios, respeitando e promovendo os dos outros. Resulta auto-afirmação e o poder de negociação na resolução de problemas.

Ter comportamento assertivo é uma atitude inteligente e honesta, onde a dificuldade a ser confrontada é realmente confrontada e as informações que precisam ser passadas, são passadas, mesmo que seja desconfortável ou difícil de fazê-lo. Tem um comportamento baseado em real auto-estima, respeita-se a si mesmo e aos outros e prefere-se a melhor solução de um problema. Habilidade para sorrir, disposição para encarar problemas, colocação clara de suas próprias necessidades e vontades, aceitação de recusas sem pânico, padrão de comportamento firme e agradável.

O procedimento assertivo é, algumas vezes, tomado como a arte de “dizer não”. Suas origens e crescimento residem no movimento feminino dos anos 70 e na importância de ser capaz de recusar algo claramente. Embora dizer um bom e claro não, seja um importante e talentoso procedimento assertivo, a assertividade, como um todo, gira em torno da comunicação criativa. Ela se refere a uma amplitude positiva de soluções, eu ganho – você ganha, isto é, soluções onde ambas as partes sentem-se confortáveis entre si e comprometem-se com um resultado final. Embora o procedimento assertivo verse sobre a manutenção de posições quando isto for importante, também trata de ajustes e compromissos. A energia advinda de boas técnicas assertivas pode significar, algumas vezes, a força para admitir um erro ou para abandonar uma idéia acertiva no sentido de poder desenvolver uma outra.

A postura assertiva também valoriza os pequenos degraus obtidos; e subir estes degraus assegura que um processo de mudança possa prosseguir realisticamente e com sucesso. Executivos que estão habituados a analisar problemas logísticos, passo a passo, podem não ter pensado em aplicar a mesma lógica segura às suas relações interpessoais ou ao seu desejo de melhorar assuntos vitais, mesmo que intangíveis, tais como a forma como se motivam seus subordinados ou como organizam seu tempo (BRIEN, 1998).

A Liderança Acertiva X Liderança Assertiva: os líderes cujo comportamento se localiza na liderança acertiva (concepção tradicional de direção e controle) tendem a ser orientados pela tarefa, padrões bem definidos, centralizados no trabalho. E os líderes, cujo comportamento se localiza na liderança assertiva (concepção orgânica de integração) tendem a ser orientados pelas pessoas, estimulam a inovação, as habilidades interpessoais, a interdependência da equipe e consideram as influências da cultura organizacional; deste modo, suas ações respaldam-se na perspectiva da qualidade de vida no trabalho.

Os líderes precisam começar a pensar como agentes de mudanças, pois o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas como substituir o que não é mais útil à organização. Devem considerar agentes de mudanças com capacidade emocional, para desaprender o processo anteriormente bem-sucedido, desenvolver novos padrões de julgamentos e ampliar os modelos mentais presentes.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis (1966, in LIMONGI FRANÇA, 2003) quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e à saúde dos trabalhadores, no desempenho de suas tarefas. Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais como os aspectos psicológicos do local de trabalho (NADLER e LAWLER, 1983). A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes, para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho; adaptabilidade a mudanças no

ambiente de trabalho; criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Os problemas de condições de trabalho têm sido denunciados por cientistas sociais, filósofos, médicos e psicólogos. No capítulo “A face repugnante” de *Imagens da Organização*, Morgan (2000) cita estudos em atividades de manufatura, como panificação, confecção de roupas, fábrica de fósforos, indústria cerâmica e conclui que muitos problemas básicos de higiene e segurança ainda persistem, destacando números de acidentes de trabalho, mortes por doenças ocupacionais e que, quando a questão é eficiência versus segurança, sempre vence a primeira.

Hoje, valoriza-se a competência voltada para resultados estratégicos e não só a incondicional. São horizontes desafiadores; a saúde sinaliza os limites de resistência física, mental e de relacionamento das pessoas nesses processos de esforços contínuos de profissionalização.

Quando surge o stress e suas conseqüências, as queixas psicossomáticas, não são unicamente expressão de doenças, como se acredita normalmente, mas sinalizam pressões externas que precisam ser compreendidas e gerenciadas, para se atingir bem-estar e desempenho adequados no trabalho (LIMONGI FRANÇA e RODRIGUES, 1999).

Todo seu contexto vincula-se ao fenômeno da liderança e às competências dos líderes, foco bastante preocupante nas organizações atuais, dadas as mudanças ocorridas num cenário de competitividade.

O contexto da competitividade mundial e das constantes mudanças que afetam as organizações, exige que os gestores estejam prontos para apresentar respostas e indicar caminhos capazes de romper antigos paradigmas da administração (NASSIF e MARASEA, 2002).

A Qualidade de Vida no Trabalho é uma estratégia fundamental para as empresas, no mercado altamente competitivo e globalizado, só sendo possível ser atingido, através da qualidade de vida, que por sua, vez envolve investimentos, tanto nos aspectos psicossociais do indivíduo, que corresponde às implantações de políticas de higiene, medicina e segurança no trabalho, desenvolvimento de pessoal, social e ambiental, quanto na forma da interação líder-liderado (TREVISIO & RODRIGUES, 2000).

3. METODOLOGIA

De acordo com Yin (1981 apud GIL, 1999, p.73) “o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Para GIL (1999) o estudo de caso vem sendo utilizado com freqüência cada vez maior e tem diferentes propósitos:

- explorar situações da vida real, cujos limites não são claramente definidos;
- descrever a situação do contexto em que está sendo investigada determinada situação;
- explicar as variáveis causais de determinado fenômeno, em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

O estudo de caso pode, pois, ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas e não tem a pretensão de generalização e, sim, de expandir o conhecimento em determinada área (GIL, 1999).

O trabalho em questão, é classificado na pesquisa exploratória, através da utilização de um estudo de caso e almeja familiarizar-se com o fenômeno da liderança assertiva, respaldada pela percepção da qualidade de vida no trabalho.

O trabalho aqui realizado, adotou o método exploratório e descritivo, que é o método que “focaliza principalmente a medida precisa de uma ou mais variáveis dependentes numa população definida ou amostra daquela população” (HYMAN, 1967, p.110 apud RODRIGUES, 1994)

O presente trabalho utilizou-se de uma amostra intencional. Para GOODE & HATT (1973), esta técnica “varia de um pesquisador para outro, mas em geral o padrão é o de deixar ampla liberdade de escolha

ao entrevistado, com a restrição de que determinadas características dos informantes representam a área ou o grupo investigado” (p. 296). Foram entrevistados 17 funcionários pertencentes a duas empresas da área de eventos da cidade de Ribeirão Preto- SP, sendo 11 na empresa B e 6 da empresa A, ambas classificadas com micro-empresas, segundo o SEBRAE.

O método utilizado como meio de coleta de dados foi o método exploratório, que através de um estudo de caso, utilizou um inventário com 73 assertivas, já validadas, composto pelo modelo teórico de Hackman & Oldham (1975 in RODRIGUES, 1994) que mede a percepção da Qualidade de Vida no Trabalho e um roteiro para avaliar a relação líder-liderado, envolvendo atitudes e posturas dos líderes, tendo como base o estudo proposto por Nassif e Marasea (2002). A este inventário, foi acoplada uma escala em 6 pontos, do tipo Likert, variando da concordância à discordância.

As variáveis do modelo de Hackman & Oldham na literatura englobam:

- a) dimensão da tarefa: Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa, Significação da Tarefa, Autonomia, Feedback, Contatos.
- b) estado psicológico: Significância Percebida no Trabalho, Responsabilidade Percebida pelo resultado do trabalho, Conhecimento dos Resultados do Trabalho.
- c) respostas afetivas ao trabalho: Satisfação Geral, Motivação Interna ao Trabalho, satisfações Específicas (com a Segurança no Trabalho, com a Remuneração, com o Ambiente Social, com a Supervisão).

As variáveis analisadas na relação líder-liderado, propostas por Nassif e Marasea (2002), englobam: o desempenho operacional do líder, a função de direção e a função estratégica, a relação líder-liderado, os comportamentos do líder e as habilidades e competências do líder.

Para a análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva simples, priorizando frequência e proporção de respostas, pois o número de respondentes é pequeno.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na empresa B, a atitude e a postura do líder foram percebidas como interferência negativa na percepção da qualidade de vida no trabalho (QVT), em que se destaca o quesito liderança, a percepção do papel do líder, enquanto desempenho operacional. Percebem que o líder define a estratégia da atividade, reconhecem no líder suas competências e acreditam ter boa relação com ele, embora não o consigam perceber como adequado, com relação à sua postura e atitudes no exercício da liderança. Assim, este líder é visto como executor da liderança assertiva, (concepção tradicional de direção e controle); desta maneira, tende a ser orientado pela tarefa, por padrões bem definidos, centralizados no trabalho. Já na empresa A, o líder foi percebido como um líder assertivo (concepção orgânica de integração) onde tende a ser orientado pelas pessoas, estimulando a inovação, as habilidades interpessoais, a interdependência da equipe e considerando as influências da cultura organizacional; deste modo, suas ações respaldam-se na perspectiva da qualidade de vida no trabalho (QVT).

Funcionários que detêm qualidade de vida no trabalho (QVT), trabalham melhor e compreendem seus esforços na confecção de produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa, proporcionando, assim, clientes satisfeitos, melhores resultados financeiros, melhor imagem e um futuro de sucesso para a empresa.

Hoje, se fala muito em qualidade de vida em um ambiente empresarial, pois ela se tornou uma estratégia básica, para a atual competitividade entre as empresas no mundo inteiro. A qualidade de vida é a chave para orientar, com eficácia, qualquer empresa que busque crescimento e lucratividade no mercado globalizado (TREVISO e RODRIGUES, 2000).

Para a empresa A, destaca-se, em relação a QVT, a percepção que os funcionários têm sobre o impacto de suas atividades na vida e no trabalho de seus colegas, demonstrando uma visão ampla do trabalho, pois além de terem conhecimento sobre suas próprias atividades, percebem-se na cadeia produtiva, realizando

um trabalho integrado, favorecendo a QVT. Assim, observa-se o líder como interlocutor entre os liderados, facilitando o conhecimento geral do processo. A maioria das definições de liderança inclui dois aspectos essenciais: a liderança está ligada a fenômenos grupais; a liderança envolve, de alguma forma, processo de influência. Isso pressupõe que o líder tem capacidade de direcionamento e que cursos de ação podem ser fruto de um processo de interação entre líder e liderados (THOMAZ, 2000).

Ressalta-se como importante para o presente estudo, a compreensão que os gerentes têm ao enfrentar as situações de trabalho segundo valores preestabelecidos e a sua visão sobre o próprio trabalho, elementos que os fazem atentos para captar o real significado das ações expressas no trabalho, o que implica comportamentos mais assertivos e habilidades interpessoais, para pensar e agir em contexto e variáveis mutantes.

O conjunto das habilidades interpessoais presentes na cultura organizacional, que segundo Freitas (1997) é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem e/ou querem aderir. Sendo assim, ela também expressa uma visão da organização, imagem atual e/ou futura, e uma visão de mundo existente e a construir. É a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação à construção deste projeto. É a cultura organizacional que diz quais os valores, as crenças, os modelos, a linguagem que devem ser seguidos e que vão propiciar a satisfação no trabalho e comportamento motivado para a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Para as empresas A e B, percebe-se que em ambas os funcionários faziam uso de várias de suas habilidades na execução das tarefas, o que favorece uma maior motivação e competência, refletindo no desempenho. Sentem-se responsáveis pelo resultado final de seu trabalho, porém demonstram não ter a percepção clara sobre quais seriam estes resultados. Este dado encontra respaldo na falta de feedback extrínseco que foi relatada pelos funcionários, pois apesar de conhecerem os resultados de seu trabalho, não conseguem identificar, especificamente, a sua contribuição na realização do trabalho. Por serem empresas da área de eventos, pode acontecer de alguns venderem um evento, organizarem as opções, mas não participarem do evento em si, deixando de ter a noção da sua contribuição na parte final do trabalho. Este dado ficou mais claro na empresa B. Tal fato é gerador da insatisfação com os itens, como a satisfação geral, como a segurança no trabalho e como a remuneração; estas conseqüências decorrem da falta de conhecimento final de seu trabalho, dado ocorrido com destaque para a empresa B.

Os funcionários entrevistados apresentaram, também, motivação interna, feedback intrínseco e responsabilidade com a própria atividade e satisfação com o ambiente social; reconhecem a necessidade de crescimento profissional, embora não demonstrem ter autonomia e não apresentem uma insatisfação com o significado percebido no trabalho.

Treviso & Rodrigues (2000) afirmam que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma compreensão abrangente e comprometida sobre as condições de vida no trabalho, incluindo vários aspectos, como bem-estar, garantia de saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com um bom uso da energia pessoal.

As competências dos líderes formam um conjunto de potencialidades necessárias para a liderança e, conseqüentemente, inerente à condição de líder; trata-se de um requisito fundamental para o bom desempenho de pessoas e organizações.

De certa forma, a cultura da organização é um reflexo da personalidade desta organização e de forma análoga, a personalidade de um indivíduo, permite prever atitudes e comportamentos (MUNK, L. 1999). A competitividade de uma organização é função direta de seu comportamento e, por conseguinte, de sua cultura. As culturas latentes evoluem, ao longo do tempo, afetando o comportamento das pessoas de modo previsível, embora sutil, atuando, assim, como uma força penetrante e poderosa na modelagem do comportamento. O que ocorre, na realidade, é que as organizações têm a tendência para escolher homens e mulheres cuja personalidade individual se coadune com a cultura da organização. Se a personalidade for oposta, como no caso de uma pessoa independente, numa organização autoritária, haverá conflito, que se resolverá ou por um mecanismo de ajustamento pessoal ou por uma saída da organização.

Ao se abordar cultura, deve-se também enfocar a influência do clima organizacional, uma vez que ele

é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais - preceitos, tecnologia e caráter - e seu efeito sobre os outros. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre elas, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização e emocionalidade (MARASSIA, 2000).

Schein (1992) fala sobre o líder como um criador de cultura. Assim, quando a organização já possui potencial para viver e sobreviver, as crenças, os valores e as premissas maiores do empresário são transmitidos aos modelos conceituais dos subordinados. Este processo de construção de cultura ocorre de três maneiras: 1) os empresários apenas contratam e mantêm subordinados, que pensam e sentem ao modo deles, 2) doutrinam e socializam os subordinados de acordo com seu modo de pensar e sentir e 3) seu próprio comportamento é modelo de papel funcional, que estimula os subordinados a se identificarem com eles e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas. Neste estágio, é vital reconhecer que se a organização for bem-sucedida e o sucesso é atribuído ao líder, a personalidade dele se incorpora à cultura da organização. Se o líder tiver conflitos, do tipo querer um processo de consenso para tomada de decisão, baseado na equipe e, ao mesmo tempo, desejar manter total controle e recompensar os subordinados por proezas individuais na solução de problemas, políticas incoerentes irão aparecer quanto à tomada de decisão, incentivos e recompensas.

Algumas reflexões centrais podem ser extraídas dos resultados deste estudo, tais como: as competências identificadas sustentam as mudanças no mundo do trabalho e as novas formas de organizá-lo; porém, estas acarretam mudança de perfil do líder, exigindo atualização permanente de informações e o treino para assertividade, de forma a integrá-la à sua competência gerencial.

Existe um discurso formal que preconiza tendências desejáveis no mundo do trabalho, como descentralização da gestão, alta capacidade sensorial para relacionar-se, alta capacidade intelectual, flexibilidade, administração de conflitos, autoconfiança, tolerância e proximidade com a equipe, mas as práticas pouco refletem um encaminhamento nesta direção. Pelos resultados obtidos, observa-se na empresa B um maior uso do poder para o gerenciamento de suas atividades, determinação das tarefas, iniciativa monitorada, de modo a garantir a eficiência, como gerente e como empresa. As competências identificadas como ideais para o líder, têm um leque bem diferente de competências essenciais do líder assertivo, que sabe gerir negócios e gerir pessoas, sem perder de vista a qualidade de vida no trabalho como diferencial competitivo.

A prática destes respondentes, no seu cotidiano, ainda estão envolvidas em preocupações imediatas, assertivas, por isso têm absorvido, mas não aplicado de forma efetiva, às novas posturas do gestor de pessoas, do líder assertivo. E quem exerce a gestão empresarial sabe que a realidade interna e externa das organizações não condizem com a prática assertiva, fazendo uso de uma metáfora, um relógio newtoniano, ou seja, ambiente de trabalho singular, preciso, isento de confrontos e transformações.

5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BISCAIA, J. A. **Uma nova liderança, uma nova empresa e um novo país**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 30 abr 2002.

CASTORIADIS, E. **A instituição imaginária da sociedade**. 3ªed, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, N. E. **Cultura organizacional. Identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e Técnicas na Pesquisa Social**. 5ªed, São Paulo: Atlas, 1999.

GROVE, A.S. **Administração de alta performance: transformando subordinados e colaboradores em uma equipe altamente produtiva**. Trad. Carlos C. Mello. São Paulo: Futura, 1997.

- KOTTER, J.P. **Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos**. São Paulo: Publifolha, 2002.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LIMONGI FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho -QVT Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMONGI FRANÇA, A. C; e RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho – uma abordagem psicossomática**, 2ªed, São Paulo: Atlas, 1999.
- MARASSIA, D. C. C. **Liderança e Qualidade de Vida Dentro do Trabalho**. Tese de Doutorado, Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, 2000.
- MAXIMIANO, A.C. **Introdução à administração**. 5ª. ed, São Paulo: Atlas, 2000. p. 221.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada a administração**. 5ª ed, São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Ed. Executiva, São Paulo: Atlas, 2000.
- MUNCK,L. **A efetiva transformação de equipes de trabalho. Uma abordagem à luz das mudanças organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.
- NASSIF, V. M. J.; MARASEA, D. C. C. Competências dos Líderes de Sucesso, In: **Assembléia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração**, 37.,2002, Porto Alegre. Anais da Assembléia do 37 Conselho Latino Americano de Escolas de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2002. 1 CD-ROM. Windows 95, 98 ou NT.
- NORONHA, M. **Humanismo na gestão**. São Paulo: Clássica Editora. 1997.
- O'BRIEN, P. **Como ser assertivo como gerente**. Tradução: Alexandre A. Bender. Rio de Janeiro: Infobook, 1998.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed, São Paulo: Printice Hall, 2002.
- _____. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed, Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- SIMON, F. **Criando o próprio futuro. O mercado de trabalho na era da competitividade**. 3ª.ed, São Paulo: Ática , 1998.
- SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. 2ª ed, San francisco: Jossey-Bass, 1992.
- TREVISIO, G. M.; RODRIGUES, L. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Monografia apresentada ao curso de psicologia da Universidade de Ribeirão Preto - UNAERP. Ribeirão Preto, 2000.
- THOMAZ, JÚNIOR, W. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro. FGV Editora, 2001.

Referencial não citado no texto, mas consultado para ajuda na análise dos dados

- BLANCHARD, K.H.; HERSEY, P. **Psicologia para administração de empresas**. 2.ed, São Paulo: E.P.U., 1986.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- KEITH, D.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico**. 4 ed, São Paulo: Futura, 2001.
- O'CONNOR, J. **Leanding with NLP**. Tradução de Jairo Mancilha. Record, 2000. Disponível em: <<http://www.metas.com.br>>. Acesso em: 30 abr 2000.