

ARTIGOS

PERCEPÇÃO E ANÁLISE DE VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS EM ENTIDADES PÚBLICAS — ESPERANÇAS E REALIDADES

NEURANILDES MARTINS DA COSTA ZAINA*

1. *Introdução;*
2. *Desenvolvimento do trabalho;*
3. *Análise e tratamento dos dados;*
4. *Conclusão.*

1. *Introdução*

Trata o presente artigo de um estudo exploratório em organizações públicas, com o objetivo de conhecer até que ponto funcionários públicos percebem seu ambiente organizacional, em relação a algumas variáveis, e como desejariam que fosse, do ponto de vista ideal. Perceber o ambiente é um processo ativo pelo qual as pessoas tentam dar sentido ao mundo que as cerca. Esse processo significa as pessoas notarem de forma seletiva as diferentes partes do ambiente, analisarem o que vêm à luz de suas vivências anteriores e avaliarem o que estão experimentando, em função de suas necessidades e valores.

O “como” elas percebem o ambiente organizacional interfere em seu comportamento. Elas tendem a avaliar se gostam ou desgostam da maioria das coisas que experimentam. Essa resposta avaliativa é um dos fatores cruciais na influência sobre os comportamentos futuros, porque estabelece a importância e a atratividade de ações e resultados.

Esse princípio teórico e os contatos freqüentes com funcionários públicos no desempenho de funções de chefia, durante os Cursos de Especialização em Direção e Chefia, na área de Administração Pública, realizados no Instituto de Planejamento e Estudos Ambientais de Presidente Prudente, despertaram-nos um interesse especial pela análise das percepções desses funcionários em relação ao seu ambiente organizacional.

Realmente, é importante que se conheçam as organizações e que as mesmas sejam abordadas e examinadas em diferentes níveis ou unidades de análise: o indivíduo, o pequeno grupo de trabalho e a organização formal, incluindo estruturas, processos e sistemas internos. É este conjunto de características da organização formal que constitui a base do presente trabalho.

O objetivo primordial deste trabalho é conhecer até que ponto funcionários percebem seu ambiente organizacional, em relação a algumas variáveis e

* Professora no Departamento de Planejamento do Instituto de Planejamento e Estudos Ambientais da Universidade Estadual Paulista (Unesp). (Endereço da autora: Rua Roberto Simonsen, 305 — Cx. Postal 957 — 19.060 — Presidente Prudente, SP.)

como desejariam que fosse ele, do ponto de vista ideal. Algumas indagações se fazem presentes, tais como:

1. Como se manifestam algumas variáveis organizacionais, considerando que uma variável pode ser uma estratégia, na extensão em que possa auxiliar e explicar por que as coisas acontecem de certo modo nos contextos organizacionais?
2. Quais são os seus efeitos?

Partindo do objetivo principal e dessas indagações, um arcabouço teórico se faz necessário para a análise e interpretação dos dados coletados.

2. *Desenvolvimento do trabalho*

2.1 As organizações

A literatura especializada na área da teoria das organizações vem, de longa data, assinalando o fato de que a grande maioria das organizações empresariais ou das instituições burocráticas do Governo, a despeito de sua aparente diferenciação, constitui, em realidade, um único padrão fundamental ou paradigma de organização. Apresenta uma forma de estrutura básica (ou um tipo fundamental de poder) de todo idêntica às relações típicas que se observam entre um centro dominador e sua periferia.¹ Essa forma básica de poder faz com que apenas o centro seja o elemento ativo ou sujeito da relação. Este tipo de organização vem-se tornando, hoje, grande ameaça à liberdade e à própria dignidade do homem, como fator opressivo, em que se transforma ao se tornar uma máquina padronizada e robotizada.

Existem, sem qualquer dúvida, várias formas de se organizar pessoas e recursos materiais de modo a garantir a realização de um empreendimento qualquer. Todavia, se quisermos que esse esforço de organização seja capaz de refletir um determinado conjunto de atributos, digamos: gestão participativa; valorização de recursos humanos e materiais; flexibilidade de respostas e eficácia institucional; compromisso com objetivos sociais e outros mais que pudessem ser citados, as nossas opções ver-se-iam drasticamente reduzidas, pois as organizações realmente têm-se estruturado segundo o paradigma centro-periferia.

Vive-se atualmente sob dois estímulos antagônicos: a transitoriedade, a impermanência e a novidade (primeiro estímulo), com o imobilismo estrutural, tecnológico e comportamental (segundo estímulo). Estamos frente a uma sociedade em transformação *versus* uma sociedade organizacional, aquela representando a impermanência e esta a segurança, o que tem gerado vários tipos de conflito organizacional. O desafio maior com que nos deparamos frente a esta situação é conciliar tradição e inovação — renovar a cultura, respeitando os valores essenciais, e isto é tarefa básica de liderança. De um lado, a necessidade de criar, desenvolver, renovar; de outro, a imposição de permanecer, aceitar passivamente, conformando-se com objetivos, metas e situações preestabelecidas. É o dinamismo reformulador e a paralisia burocrática. É o tão discutido

¹ Schön, Donald A. *Beyond the stable state*. New York, W. W. Norton, 1973. p. 191.

“conflito existencial” que se traduz, em termos científicos, na maioria das situações; os indivíduos se encontram em face de vários comportamentos que são potencialmente possíveis de satisfazer suas necessidades e devem optar por um. Normalmente eles optarão por aqueles comportamentos que lhes tragam resultados gratificantes, isto é, que lhes tragam satisfação das necessidades. Partindo dessa premissa, as pessoas se comportam de acordo com o que percebem ao seu redor. E são essas percepções que levam a que as pessoas acreditam poderem fazer e alcançar com seus comportamentos.

Além do que a pessoa vê no ambiente, seu aprendizado anterior, isto é, suas experiências passadas, desempenham uma parte importante na determinação do que é notado. O significado de um objeto ou de uma situação para uma determinada pessoa é influenciado pelas suas necessidades. Os eventos e os objetos são geralmente distorcidos para se tornarem mais congruentes com as necessidades e valores da pessoa. É difícil prever a natureza específica da distorção de um certo objeto ou evento; há, tanto na natureza do evento ou objeto em questão, quanto no arcabouço psicológico e emocional do indivíduo, muitos fatores idiossincráticos envolvidos, como dissonância cognitiva, descontinuidade, ambivalência, neurose, esquizofrenia cultural, etc.

É, em última análise, o reflexo do homem dividido, fato este que tem interferido no comportamento humano dentro do contexto organizacional. Já afirmamos que esses conflitos e essas dicotomias poderão ser sanados através dos processos de liderança, que devem ser concebidos dentro de uma visão sistêmica e não através de abordagens individuais e estilos carismáticos, uma liderança preocupada com a efetividade organizacional, não só em termos de objetivos econômicos e de produtividade, mas em termos do grande atendimento, pela organização, de uma qualidade de vida que satisfaça às necessidades de seus empregados.

2.2 Comportamento individual

A Psicologia encara o comportamento individual de várias maneiras, mas basicamente o comportamento no trabalho é resultado de um processo consciente do indivíduo. Na maioria das situações, os indivíduos se encontram em face de vários comportamentos, que são potencialmente possíveis de satisfazer suas necessidades e por um dos quais eles devem optar. Normalmente, eles optarão por aqueles comportamentos que lhes tragam resultados gratificantes, isto é, que lhes tragam satisfação das necessidades.

Em geral, a satisfação do indivíduo parece ser determinada pela diferença entre o que a pessoa recebe e o que acha que deveria receber. Quanto maior a discrepância, maior a insatisfação; esta se instala na medida em que a comparação revela que suas recompensas são injustas, isto é, o que elas percebem no ambiente não é realmente aquilo que acham que deveria ser. Um outro aspecto sobre o comportamento individual deve ser lembrado aqui: é o fato do comportamento ser “dirigido pelo interior” e ser “dirigido pelas expectativas de outras pessoas”, determinando duas dicotomias: o individualismo criativo, na identificação e na execução de determinado papel dentro da organização, e a conformidade e o comportamento subserviente, no sentido de que a pessoa conserva absolutamente presentes, na idéia, as expectativas dos demais, ao cuidar da execução das suas tarefas. Vê-se, assim, o homem dividido.

Os fatos relacionados ao conformismo e à suposta derrocada do individualismo em nossa sociedade produziram várias tendências. Numerosas organizações puseram-se a investigar o clima que nelas imperava, imprimindo nova orientação ao seu modo de encarar as expectativas relacionadas com os papéis de vários postos e os padrões de comportamento desejado. Ao que parece, a “unidade sem conformismo” é o desejável. Embora reconhecendo que suas atividades exigem esforço conjunto, as organizações têm procurado preservar as oportunidades de expressão individual e de pontos de vista diferenciados.

Vê-se, assim, que, do ponto de vista de uma perspectiva sistêmica, são três as forças que atuam sobre o empregado, influenciando sua motivação para o comportamento: as características individuais, as características do trabalho e as características da situação do trabalho.

As características individuais são os interesses, as atitudes e as necessidades que as pessoas trazem para a situação de trabalho.

As características do trabalho são os atributos das tarefas do empregado. São o grau de responsabilidade, a variedade da tarefa e até que ponto o próprio trabalho é satisfatório.

As características da situação do trabalho são fatores do ambiente de trabalho do indivíduo. As políticas gerais de pessoal da organização, seus métodos de recompensa dos empregados e o clima da organização, tudo isso se traduz em ações da organização que influenciam e motivam os empregados.

As pessoas participam de grupos e organizações por motivos diversos. Seu ajustamento a elas depende de duas capacidades: adaptação e flexibilidade.

A adaptação é matéria de técnica adulta. Depende do cuidado e precisão com que a situação é avaliada. A pessoa adaptável constantemente faz ajustes em sua imagem grupal, de acordo com sua experiência e observação, com o objetivo prático de obter satisfação para o seu plano de vida.

A flexibilidade depende da habilidade e disposição do indivíduo para modificar ou sacrificar elementos do seu plano de vida (*script*). Ele procura outras formas de satisfação ou se contenta com menos do que esperava.

Inicialmente o indivíduo tem uma imagem provisória do grupo, um misto de fantasia da criança e de expectativas do adulto, baseadas em experiências prévias. É a fase da *participação*. Na segunda fase, de *envolvimento*, o sentido de grupo vai sendo adaptado por uma avaliação mais adulta. Quando o membro acha que já sabe como é visto aos olhos do líder e diferenciado em relação aos outros, entra na fase do *engajamento*, para finalmente ingressar numa fase de *pertencer*, em que faz um ajustamento à cultura do grupo, abrindo mão de suas inclinações pessoais em favor da coesão grupal.²

Vê-se, assim, que os indivíduos formam a estrutura individual das organizações; esta é encontrada na população do grupo e é constituída por *personas*, isto é, a maneira pela qual as pessoas desempenham os papéis organizacionais. Esta estrutura individual atua numa estrutura organizacional ou formal. Ambas, a individual (*personas*) e a formal (*papéis*) são públicas, pois podem ser observadas e reconhecidas publicamente. Existe uma outra estrutura, que é a *privada*, isto é, a maneira como cada pessoa vê a organização de seu modo. “Essas es-

² Berne, E. *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Grow Press, 1966. p. 162-3.

truturas privadas estão baseadas em necessidades, experiências, desejos e emoções pessoais”.³ No presente trabalho deter-nos-emos de modo especial na terceira estrutura, isto é, a estrutura privada do indivíduo.

3. *Análise e tratamento dos dados*

Dois problemas principais norteiam o presente trabalho:

1. Como se manifestam algumas variáveis organizacionais, considerando que uma variável pode ser uma estratégia, na extensão em que possa auxiliar e explicar por que as coisas acontecem de certo modo nos contextos organizacionais?
2. Quais são seus efeitos?

Partindo desses problemas e considerando ainda o objetivo de se detectar até que ponto funcionários públicos percebem seu ambiente organizacional, em relação a algumas variáveis, e como eles desejariam que fosse, do ponto de vista ideal, elaborou-se um formulário de pesquisa (anexo 1) para a coleta dos dados. A amostra corresponde a 10% de funcionários do serviço público, ocupando cargo de chefia e compreendendo um universo de 35 chefes pertencentes a algumas Divisões Regionais de Presidente Prudente, sede da X Região Administrativa do Estado e outros órgãos estatais. Os órgãos aos quais os funcionários pertencem são os seguintes:

- Divisão Regional Agrícola
- Divisão Regional de Saúde
- Divisão Regional de Ensino
- Divisão Regional da Promoção Social
- Divisão Regional de Segurança Pública
- Departamento de Águas e Energia Elétrica
- Divisão Regional do Trabalho
- Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda
- Departamento de Estradas de Rodagem.

Os formulários foram aplicados pessoalmente e os dados enriquecidos com entrevistas informais e levantamento de dados em pesquisa bibliográfica. Na aplicação do formulário os indivíduos assinalaram, numa escala de 10 pontos negativos e 10 pontos positivos, como percebiam e como desejariam que fosse a dinâmica interna de sua organização em relação às seguintes variáveis:

- processos de liderança utilizados na organização;
- natureza das forças motivacionais;

³ Id. *ibid.* p. 63.

- natureza do processo de comunicação;
- natureza do processo de influência e interação;
- natureza do processo divisório;
- natureza do sistema de metas e diretrizes;
- natureza dos processos de controle.

Após a coleta e o tratamento dos dados, foram obtidas as médias aritméticas das marcações referentes às situações real e ideal, em cada subvariável (primeira e segunda colunas do quadro 1).

Quadro 1
Médias das marcações da variável “processos de liderança”

Subvariáveis	Real	Ideal	Diferença entre o ideal e o real
a) Confiança no subordinado	2,76	3,61	0,85
b) Confiança no superior	2,65	3,45	0,80
c) Relacionamento de apoio	2,75	3,78	0,93
d) Oportunidade de discussão	2,63	3,65	1,02
e) Aceitação de sugestões	2,30	3,82	1,52

Obs.: nas colunas *real* e *ideal* estão as médias aritméticas das marcações referentes a cada subvariável, quanto às situações real e ideal. O valor atingido em cada subvariável foi dividido pelo número de participantes. A terceira coluna é a diferença entre as médias.

Como se percebe no quadro 1, sobre os processos de liderança, a diferença maior entre o ideal e o real está na “aceitação de sugestões” e “oportunidade de discussão”. Isto significa que os funcionários têm pouca participação no processo de tomada de decisões, e não se sentem muito à vontade para discutir ou debater idéias com seus superiores. Não há abertura à contribuição, instalando-se nas organizações um clima apático que gera uma cultura pobre e empobrecedora, sendo o funcionário levado a um comportamento mais dirigido pelas expectativas de outras pessoas do que propriamente pelo seu interior.

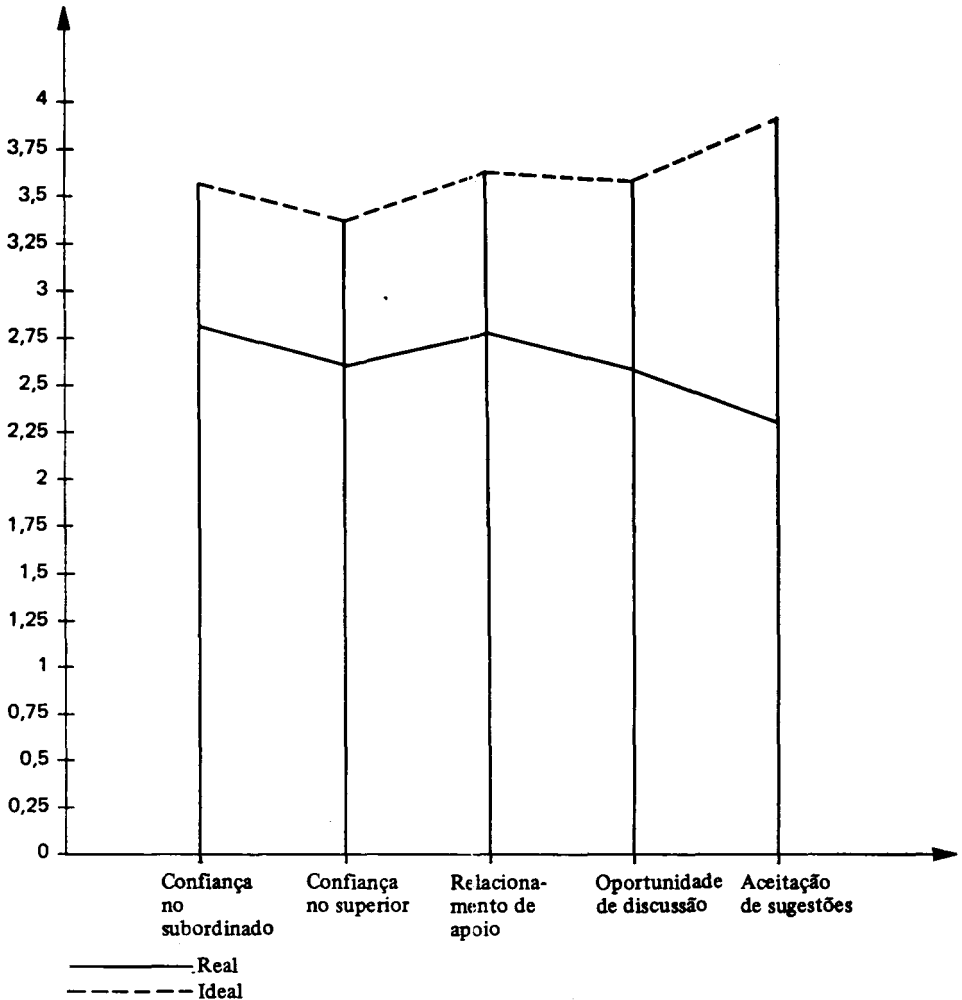
O que se visualiza nos leva a inferir que o tipo de liderança predominante está de acordo com a teoria de Schön, em que as estruturas organizacionais obedecem ao paradigma centro-periferia, reforçando um modelo burocrático de organização, condicionando os esforços humanos a uma modelagem estática, reforçando mais a adaptação do que propriamente a estrutura privada do indivíduo. Este não é um aspecto fácil de ser mudado, considerando que o comportamento autoritário individual ou grupal está presente nos padrões culturais de uma sociedade e, no caso brasileiro, de forma bastante acentuada. Ele foi, durante muito tempo, reforçado e legitimado pelo estilo e tecnologia da Adminis-

tração Científica exclusivista, e em seguida pela “sabedoria e eficácia” da tecnocracia da Administração Pública.

Espera-se que novas posturas gerenciais surjam, uma postura pública e não egocêntrica, uma postura de intérprete e não de “dono da verdade”, postura que represente a organização e os anseios de participação dos funcionários, num processo de democratização organizacional através de um comportamento democrático nos vários níveis de relacionamento humano dentro das organizações de trabalho.

A figura 1 ilustra o que foi discutido e corresponde aos resultados aprendidos no quadro 1.

Figura 1



OBS.: Na linha horizontal estão relacionadas as subvariáveis analisadas e na linha vertical uma escala numérica de 0 a 4, que representa os valores das médias, obedecendo o maior valor obtido.

Pelo exposto no quadro 2, nota-se que quanto a esta variável a diferença maior entre o ideal e o real recai na subvariável “As forças motivacionais conflitam entre si ou se robustecem mutuamente, indo desde profundo conflito até o robustecimento pleno”.

Quadro 2

Médias das marcações da variável “natureza das forças motivacionais”

Subvariáveis	Real	Ideal	Diferença entre o ideal e o real
a) Modalidade de motivação	1,68	2,45	0,77
b) Exposição de razões	2,34	3,89	1,55
c) Atitudes dos funcionários em relação a metas	2,51	3,69	1,18
d) Conflitos entre forças motivacionais	2,11	3,69	1,78
e) Atitudes que prevalecem entre os membros da organização	2,68	3,89	1,21
f) Estado de espírito dos funcionários	1,25	2,75	1,50

Em segundo lugar, reside grande diferença na maneira como são expostas as razões a que se recorre para estimular a motivação. Temos ameaças e punições, de um lado, e recompensas econômicas baseadas num sistema de remuneração desenvolvido pela participação, de outro. Vê-se que o modelo de motivação que predomina é o tradicional, o qual sustenta que o funcionário é motivado simplesmente pela recompensa financeira e tem pouco com que contribuir, além de seu trabalho.

A participação e a responsabilidade que levariam a um sentimento pessoal de realização são distantes. Deve-se reconhecer que geralmente as necessidades sociais, psicológicas e, em alguns casos, as necessidades de auto-realização não são expressas externamente, mas o administrador deve ter sensibilidade para perceber que outras satisfações seu pessoal está procurando. Pelas diferenças entre as médias, pode-se inferir que o funcionário percebe, na sua situação de trabalho, poucos desafios, isto é, poucas oportunidades de vivenciar experiências desafiadoras e de reconhecimento. Segundo o modelo de recursos humanos, McGregor, Maslow, Argyris e Likert propõem aos administradores a divisão de responsabilidades pela consecução dos objetivos organizacionais e individuais, fazendo com que cada um contribua com base em seus interesses e em sua capacidade, resultando, assim, sua auto-realização.

Nota-se que a motivação advinda dos salários não tem conduzido os funcionários a elevados níveis de desempenho e a lealdade e compromisso forte com a organização. Os funcionários percebem a remuneração como injusta e desejam outros tipos de incentivos não-monetários, tais como: esquemas mais flexíveis de horário, maior assistência para os filhos, transporte, financiamento, planos de carreira mais promissores e oportunidades de assumir maiores res-

ponsabilidades. A diferença registrada na subvariável “estado de espírito dos funcionários” reflete perfeitamente o estado de frustração e a falta de compromisso com sua organização de trabalho.

Os valores de sobrevivência incidem nessas organizações sobre a característica de formalismo, rigidez de normas, condicionamento das ações individuais às determinações da autoridade, falta de incentivo e motivação para o crescimento, política salarial sem correspondência e correlação com uma política de recursos humanos e tendência à centralização de decisões. Sendo poucas as perspectivas de carreira e reduzidas as possibilidades de crescimento, os funcionários se apegam aos cargos, que são vistos como meios de sobreviver, em vez de oportunidades para crescer.

Na realidade, o que pode minimizar esses conflitos entre as forças motivacionais é o fato de cada administrador criar um clima organizacional que desencadeie e dê direção certa ao potencial que existe dentro de cada funcionário, pois as necessidades das pessoas, o que elas querem como indivíduo, está muito bem definido. É parte de sua personalidade e da estrutura pessoal de cada um. Pois bem, se os incentivos forem adequados, isto é, se os mesmos responderem às necessidades dos funcionários por meio de um clima organizacional favorável, pela estrutura da tarefa e pela visão pessoal de liderança, os funcionários deverão estar mais aptos a um desempenho de melhor nível, isto é, estarão mais motivados e preservarão valores de crescimento e não simplesmente de sobrevivência. A figura 2 mostra a diferença entre o ideal e o real quanto à variável “Natureza das forças motivacionais”.

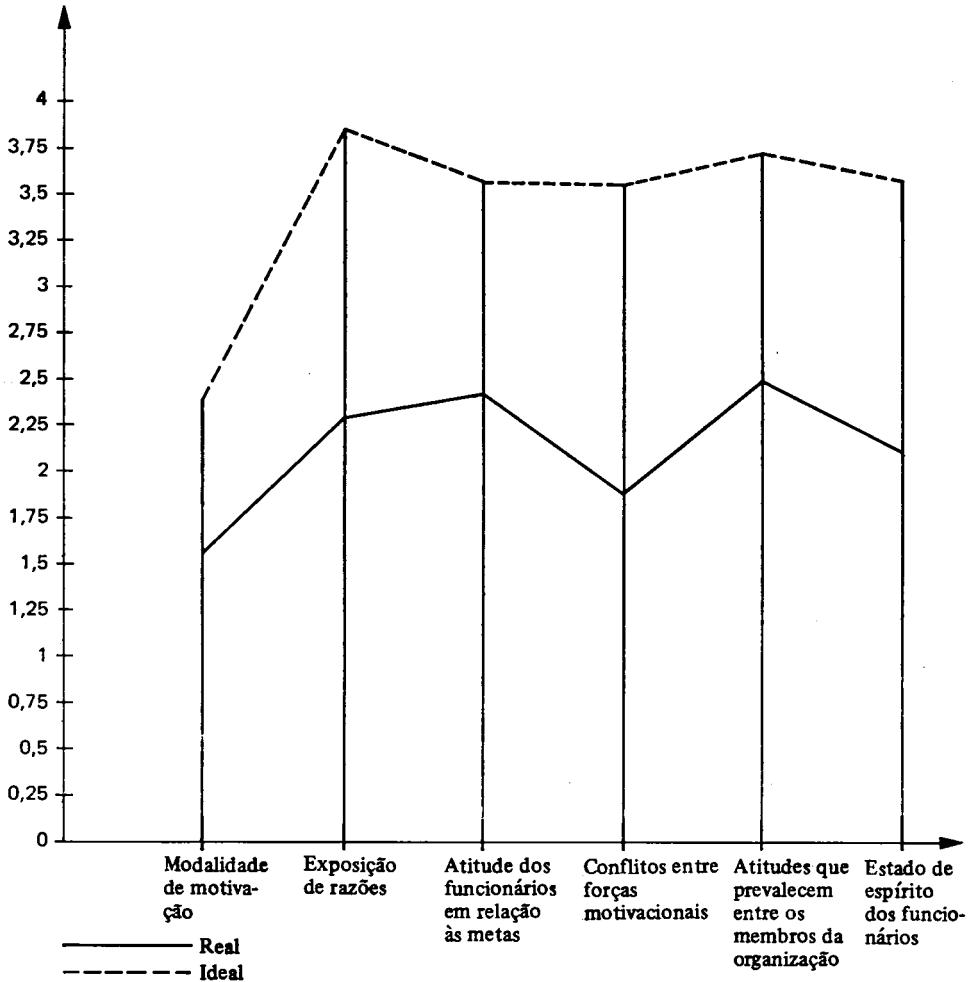
Nota-se pelo quadro 3 que as discrepâncias entre o que o funcionário espera e o que realmente acontece no contexto organizacional são altas em todas as subvariáveis.

A diferença maior reside na subvariável “direção do fluxo de informações”, demonstrando que, normalmente, a direção das informações é de cima para baixo, tendo início, quase sempre, no topo da organização. O volume de interação e comunicação para o atingimento dos objetivos deixa a desejar, quando se nota uma diferença de 1,61 entre a titulação ideal e a real. Este fato é reforçado no item *d*, 1, quando se pergunta a adequação da comunicação de baixo para cima e as respostas atingem uma diferença de 1,56.

Sabe-se que os planos têm de ser comunicados às outras pessoas para poderem ser levados a cabo. A organização requer comunicação com as pessoas, sobre as tarefas que elas têm de executar. A liderança exige que os chefes se comuniquem com seus subordinados para que os objetivos do grupo sejam atingidos; o processo de comunicação é a base em que se assentam as funções da administração. O que se nota pelos dados é a predominância de uma rede vertical de comunicação, altamente centralizada na pessoa do administrador.

Em poucas ocasiões surgem as redes em círculo ou em cadeia, estas mais descentralizadas. O que tem ocorrido, devido à preponderância da comunicação vertical, é que os administradores nem sempre têm oferecido aos chefes intermediários todas as informações de que estes necessitam para fazer bem o seu trabalho, deixando, às vezes, de repassar informações importantes. Esta falta de comunicação pode ser intencional, como no caso de os administradores reterem informações para manter os subordinados dependentes deles. Nota-se, de qualquer maneira, nas organizações pesquisadas, o efeito líquido da comunicação incompleta para baixo — os subordinados sentem-se confusos, sem informação ou sem poder e inseguros no desempenho do seu trabalho.

Figura 2



Considerando que os empregados trabalham mais eficazmente e com maior satisfação quando entendem não só os objetivos de seu próprio trabalho, mas também os objetivos de toda a organização, pode-se inferir que a falta de comunicação tenha prejudicado a eficácia das organizações pesquisadas. Em muitos casos tem florescido a comunicação informal, que se superpõe e se cruza em muitos pontos. Estes “bastidores” desprezam totalmente os escalões ou a autoridade; é comum também, nas organizações, a transmissão verbal das informações legais aceitas como válidas.

Essa falta de agilidade das informações soma-se ao conflito social e à insatisfação no trabalho. A incidência desse problema vem colocando sérios entraves à ação administrativa e ao próprio funcionamento das organizações. Um fenômeno característico das organizações burocráticas tem sido apontado como causador dessas graves disfunções: o divórcio entre o planejamento e a execução.

Em outros termos: existe, nessas organizações, um corpo de funcionários que assume a responsabilidade pela tomada de decisão e pela fixação de metas e um outro grupo que, alheio a esse processo, deve apenas cumprir as decisões. Ao se aproximar o planejamento da execução, as informações terão mais condições de fluir dentro da organização; assim, o planejamento terá mais condições de se beneficiar com informações anteriormente difíceis de serem obtidas e a execução não será prejudicada por falta de dados.

A figura 3 representa os resultados do quadro 3.

Quadro 3

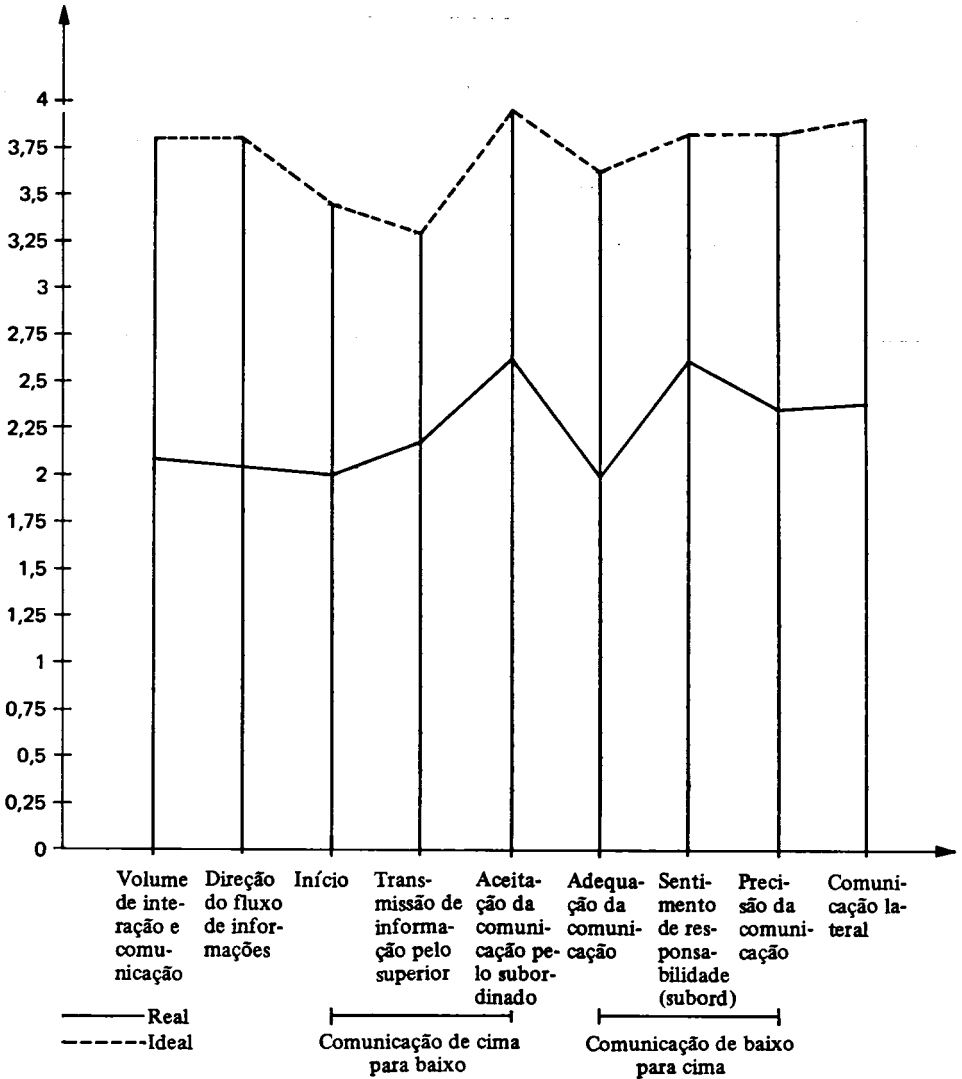
Médias das marcações da variável "comunicação"

Subvariáveis	Real	Ideal	Diferença entre o ideal e o real
a) Volume de interação e comunicação	2,15	3,76	1,61
b) Direção do fluxo de informação	1,98	3,77	1,79
c) Comunicação de cima para baixo	1.º Início	3,48	1,57
	2.º Transmissão de informação pelo superior	3,29	1,06
	3.º Aceitação da comunicação pelo subordinado	3,93	1,28
d) Comunicação de baixo para cima	1.º Adequação da comunicação	3,48	1,56
	2.º Sentimento de responsabilidade (subordinados)	3,89	1,21
	3.º Precisão da comunicação	3,89	1,51
e) Comunicação lateral	2,43	3,90	1,47

No quadro 4, em relação à subvariável "proximidade psicológica", a maior diferença entre as médias de marcação do real e do ideal recai sobre a "compreensão dos problemas dos subordinados por parte dos superiores" (1,36).

Vê-se que os subordinados se ressentem de um tipo de administração mais voltado para o trabalho que propriamente para o relacionamento. Conseqüentemente, instala-se um clima organizacional onde todas as relações entre chefe e subordinado se baseiam no escalão formal ou na autoridade. O grau de amizade, de confiança e de informalidade é baixo, prejudicando o aspecto motivacional e, conseqüentemente, a eficácia organizacional, pois esta pode ser aumentada através da criação de um clima que satisfaça às necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais.

Figura 3



A figura 4 ilustra as situações real e ideal quanto à variável acima analisada.

Quanto à questão da natureza do processo de influência e interação, pode-se visualizar, pelo quadro 5, que a diferença maior, em termos de percepção do funcionário, recai sobre a subvariável “cooperação no trabalho de equipe”, o que leva a inferir que a intensidade social é baixa nas organizações públicas pesquisadas, fato que pode ser explicado pela pobreza do fluxo de informações que existe internamente.

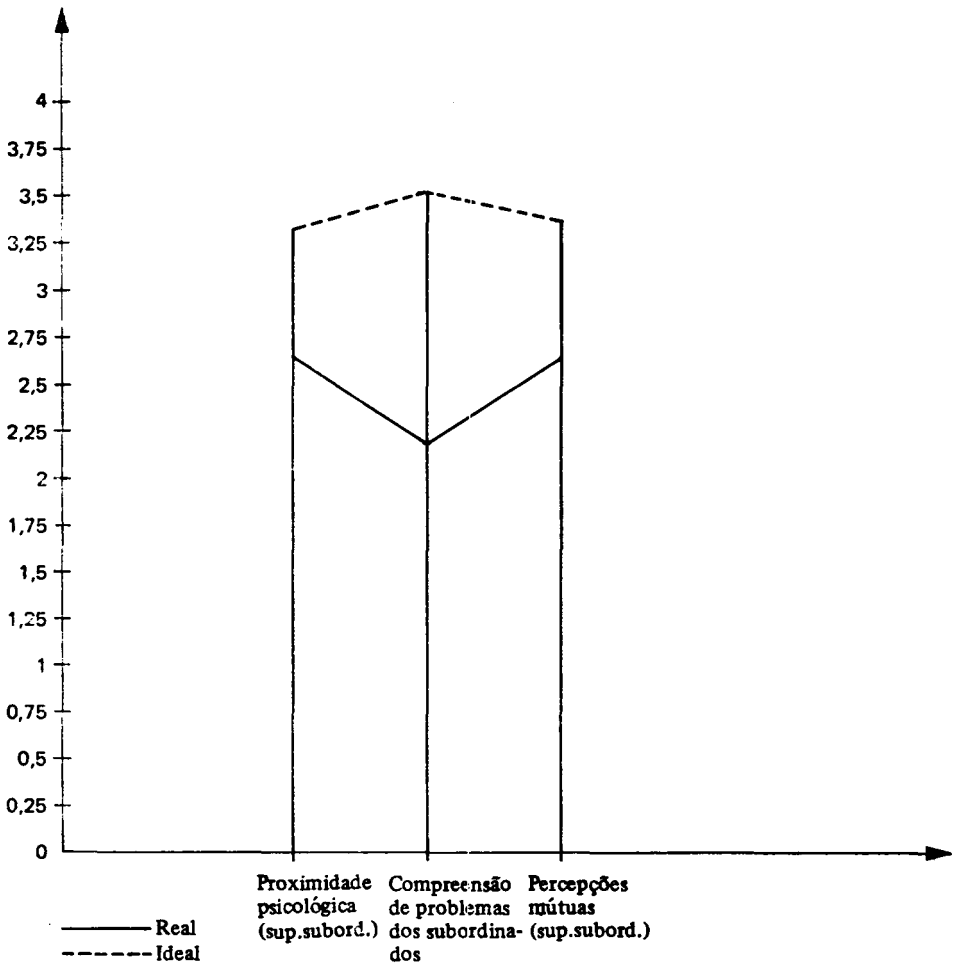
“A falta de estrutura de referência por objetivos conduz os indivíduos a um não-comprometimento com aqueles. Os funcionários não podem responsa-

Quadro 4

Médias das marcações da variável "proximidade psicológica"

Subvariáveis	Real	Ideal	Diferença entre o ideal e o real
a) Proximidade psicológica (superior-subordinado)	2,75	3,30	0,55
b) Compreensão dos problemas dos subordinados por parte dos superiores	2,27	3,63	1,36
c) Percepções mútuas (superior-subordinado)	2,78	3,53	0,75

Figura 4



Quadro 5

Médias das marcações da variável “processo de influência e interação”

Subvariáveis	Real	Ideal	Diferença entre o ideal e o real
a) Volume e natureza da interação	2,57	3,82	1,25
b) Cooperação no trabalho de equipe	2,62	3,94	1,32
c) Influência dos subordinados nas atividades			
	1.º Do ponto de vista do superior		
	2.º Do ponto de vista do subordinado		
d) Existência de estrutura para fluxo de informação			

bilizar-se e nem ser responsabilizados pelos objetivos; daí, a responsabilidade somente existe em termos de cumprir normas e regras, e aquela real coesão grupal fica prejudicada, considerando que o grupo coeso pode ser caracterizado como aquele grupo no qual todos os membros trabalham para um objetivo comum, ou como aquele grupo no qual todos estão prontos a responsabilizar-se pelos objetivos do grupo”.⁴ Quanto mais coeso o grupo, isto é, quanto mais positivamente se sentirem os indivíduos em sua participação no grupo, maior será a influência potencial do mesmo. É importante que os administradores atenham para este aspecto de coesão e influência grupal, que tem muito a ver com a produtividade.

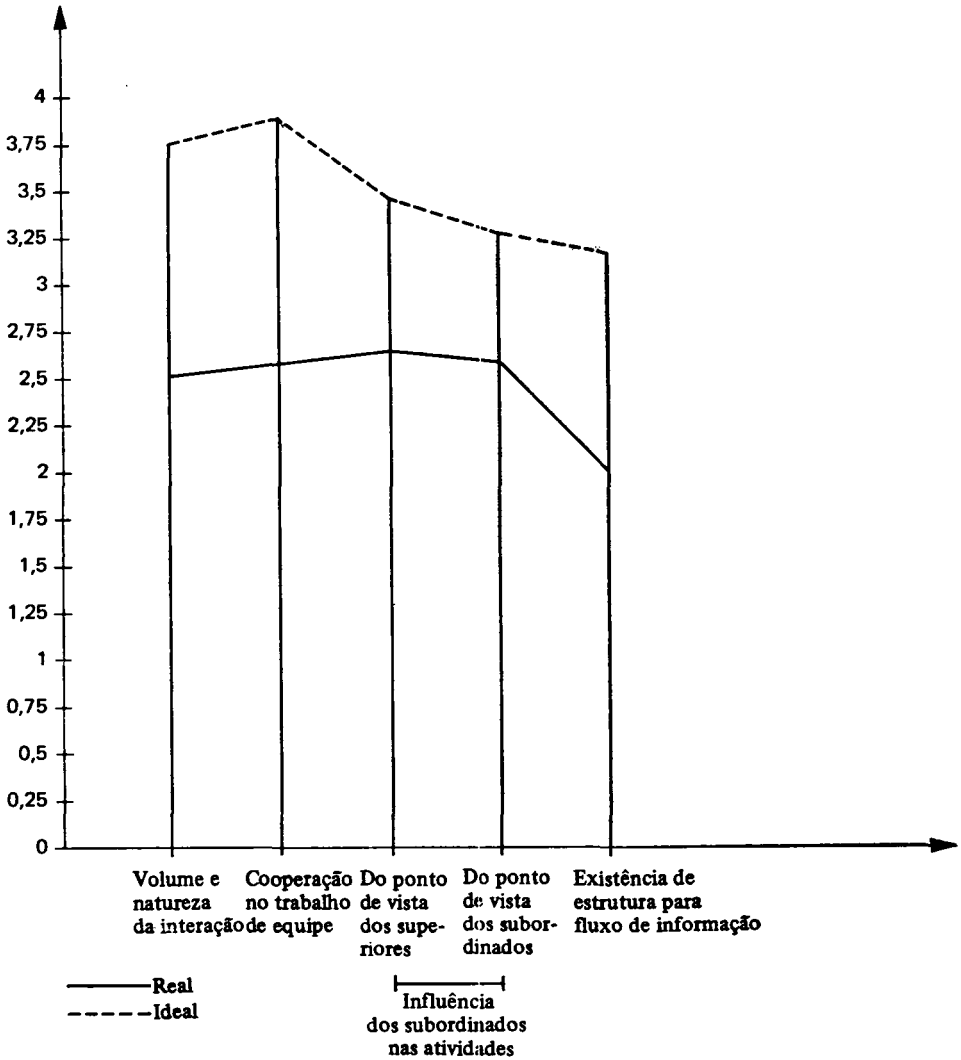
Segundo James Stoner,⁵ “o sucesso ou o fracasso dos administradores na consecução dos objetivos da organização pode depender da eficiência com que eles administrem os grupos com os quais têm de lidar, em termos de coesão. Uma maneira de incentivar normas grupais que promovam uma grande produção é minimizar o antagonismo entre empregados e administradores, deliberadamente, talvez com uma maior participação dos empregados no processo decisório”. A figura 5 nos mostra as diferenças entre as marcações do real e do ideal quanto à variável “processo de influência e interação”.

Pelos dados expostos no quadro 6, pode-se ter claramente uma visão sistêmica da organização onde as variáveis se inter-relacionam. Qualquer desvio em uma delas terá reflexo sobre as outras. No item *d* percebe-se o maior grau de diferenciação entre o real e o ideal. A maior diferenciação recai, em segundo lugar, sobre a subvariável “em que nível hierárquico da organização são formalmente tomadas as decisões”, o que nos leva a inferir que o processo decisório não

⁴ Scalán, Burt K. *Princípios de administração e comportamento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1983. p. 286.

⁵ Stoner, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1985. p. 228.

Figura 5



se difunde pela organização, sendo reservado à alta administração, o que vem confirmar a teoria de organização centralizada, caracterizada pelo centro dominador e a periferia e reforçar a dicotomia: necessidade de inovar *versus* imposição à permanência. As decisões tomadas pelos administradores visam organizar, dirigir e controlar os subordinados responsáveis para que todas as contribuições sejam coordenadas no sentido de atingir os objetivos propostos. Como estes são sempre direta e intimamente afetados pelas decisões administrativas, é lógico que os funcionários têm neles grande interesse e também desejo de participação.

É claro que, até certo ponto, as decisões programadas limitam nossa liberdade, pois é a organização que decide o que fazer, e não o indivíduo. Essas

Quadro 6

Médias das marcações da variável "processo decisório"

Subvariáveis	Real	Ideal	Diferença entre o ideal e o real
a) Tomada de decisões (nível hierárquico)	1,56	2,87	1,31
b) Adequação das informações	2,88	3,87	0,99
c) Conhecimento de problemas da organização	2,48	3,75	1,27
d) Participação dos subordinados nas decisões	2,07	3,67	1,60
e) Processo decisório (individual ou grupal)	2,56	3,87	1,31

decisões programadas são as tomadas de acordo com um hábito, uma regra ou um procedimento. Já as decisões não-programadas são as que tratam de problemas incomuns ou peculiares, como alocação dos recursos de uma organização, o que fazer com uma linha de produtos que não esteja dando certo, como melhorar as relações com a comunidade e, na realidade, quase todos os problemas importantes com que se defronta um administrador, exigindo, geralmente, decisões não-programadas. Em um ou outro caso, quando envolver o subordinado?

Maier, Victor Vroom e Philip Yetton⁶ elaboraram um método para ajudar os administradores a decidir quando e até que ponto devem envolver os subordinados no processo decisório.

Segundo eles, há cinco estilos de decisões que representam um *continuum* que vai dos estilos autoritários de decisão, passando pelos estilos consultivos e chegando ao estilo com participação total.

De acordo com informações obtidas, pode-se afirmar que há predominância do primeiro estilo, isto é, os administradores resolvem o problema ou tomam a decisão sozinhos, com as informações de que dispõem e, às vezes, levantam informações junto aos subordinados e, depois, decidem quanto à solução dos problemas. O papel desempenhado pelo subordinado consiste em dar as informações necessárias em vez de propor ou avaliar soluções alternativas, prevalecendo as decisões de cúpula.

Ainda segundo os autores, mais de um estilo de decisão pode ser adequado ou viável, dependendo da natureza do problema. Eles chamariam este grupo apropriado de "conjunto viável de alternativas". Os autores sugerem dois critérios como orientação para a escolha dentro de um conjunto viável: a) quando as decisões têm de ser tomadas depressa ou é preciso poupar tempo, os administradores tendem a escolher estilos de decisão autoritários em que os retornos ocorrerão a curto prazo, sob a forma de decisões mais rápidas e mais eficientes; b) quando os administradores querem desenvolver as capacidades de decisão e os conhecimentos de seus subordinados, escolherão os estilos com maior participação. Os retornos destas escolhas serão obtidos a mais longo prazo, sob a forma de subordinados mais eficazes e, talvez, de melhores relações de trabalho.

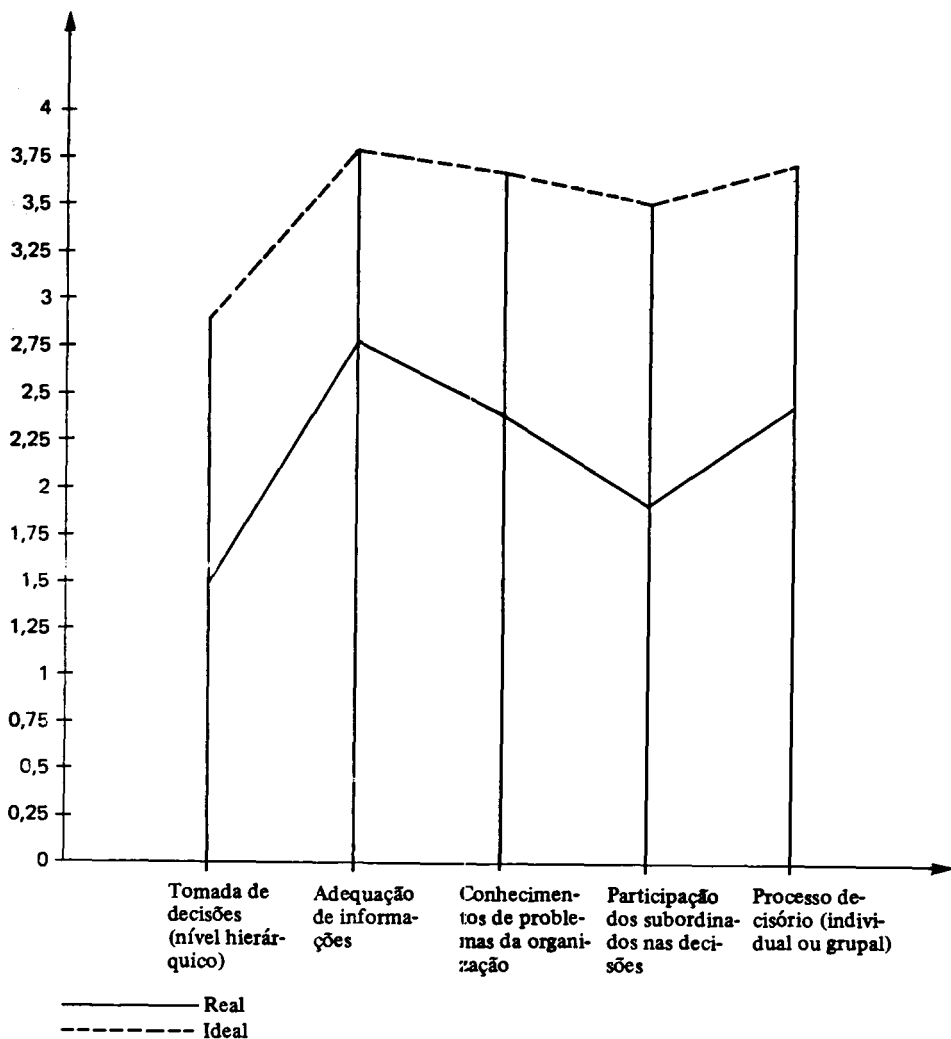
⁶ Vroom, Victor & Philip W. Yetton. *Leadership and decision making*. Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973.

O importante é registrar aqui que deve prevalecer o bom senso, isto é, as orientações contingenciais devem ter lugar na Administração Pública, o que significa que o administrador deve saber quando adotar orientações autoritárias ou participativas e o grau aconselhável de participação dos subordinados.

A seguir, a figura 6 mostra o que foi apresentado no quadro 6.

Quanto à natureza do sistema de metas e diretrizes, vê-se, observando a subvariável “maneira como são estabelecidas as metas”, que existe uma grande diferença entre o que os funcionários esperam e o que realmente acontece. Isto nos leva a inferir o alto grau de formalismo e centralização existente na administração pública, quando as ordens e comunicados são emitidos sem maiores comentários e todo planejamento se faz distante da participação dos demais

Figura 6



membros. A aceitação das metas deixa a desejar, e este é mais um reflexo da distância entre o poder decisório e os que executam as tarefas e do pouco envolvimento do funcionário. Inexiste, na Administração Pública, um controle geral sobre os fins, mas tão-somente sobre os órgãos logísticos (de apoio). As normas devem ser obedecidas, as regras cumpridas; as atividades-meio deixam de ser atividades de apoio e passam a ser de controle (Finanças e Pessoal passam a ser poderosas, detendo as grandes sanções). As atividades-fim são tão condicionadas que raramente têm autonomia sobre as atividades-meio. Isto acarreta grande conflito entre fins e meios.

Quadro 7

Médias das marcações da variável "sistema de metas e diretrizes"

Subvariáveis	Real	Ideal	Diferença entre o ideal e o real
a) Maneira como são estabelecidas as metas	1,65	3,65	2,00
b) Aceitação das metas	1,85	3,25	1,42

Atualmente fala-se muito em administração participativa, que pode ser definida como "a obtenção de coisas mediante outras pessoas por meio da criação de uma situação na qual os subordinados podem apresentar um envolvimento mental e emocional, numa situação grupal que os encoraja a contribuir para metas grupais, e partilhar de sua responsabilidade".⁷ O que se nota na Administração Pública, especificamente nas organizações pesquisadas, não é a criação da situação acima referida, pois a própria organização limita o indivíduo, inibe a sua função. Sem conhecimento exato dos objetivos ele não se envolve com os mesmos, e sua lealdade para com a organização é pequena.

As considerações sobre gestão participativa trazem à discussão um mundo de problemas. De um lado, avolumam-se as publicações; de outro, poucas são as realizações dignas de registro. O que se observa é a grande distância que existe entre o plano de formulação política e o plano de realização institucional, dificultando o processo participativo. Na prática, todo empreendimento institucional acaba estruturando-se segundo padrões aparentes: o das organizações comerciais típicas e o das organizações burocráticas, ambos profundamente antidemocráticos.

Conforme Pedro Demo,⁸ "em termos de política social, participação é ao mesmo tempo instrumento e finalidade. É um instrumento essencial de promoção social, porque é através dela que se chega à autopromoção. O componente participativo é o meio apto a superar o assistencialismo, bem como a tendência residualista e economicista da política social. Mas é também finalidade, porque a outra promoção é profundamente participação". Segundo esse autor, parti-

⁷ Scalán, Burt K. op. cit. p. 269.

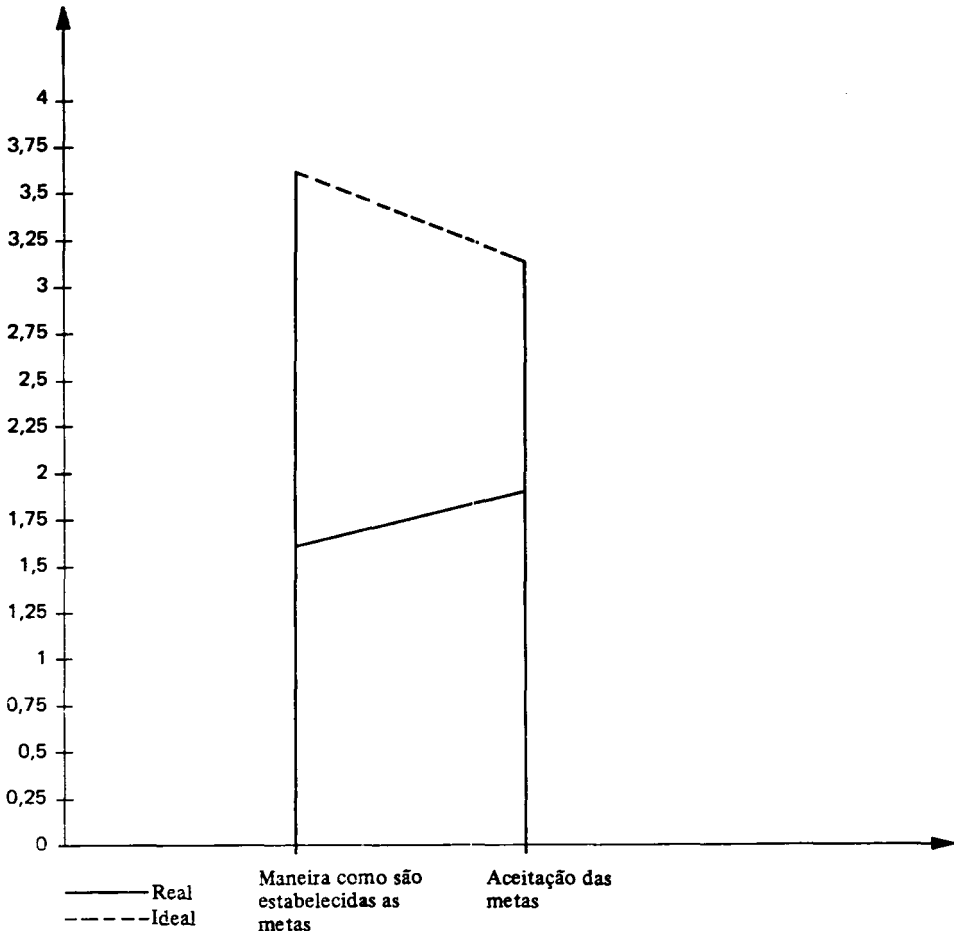
⁸ Demo, Pedro. Participação é conquista. In: Bronley, Ray & Bustelo, Eduardo S., org. *Política versus técnica de planejamento*. Brasília, MEC, 1981.

cipação é conquista, mas o que se pode afirmar é que o rompimento dos paradigmas centro-periferia se faz necessário para que sejam criadas condições para a conquista do espaço de participação, dos meios necessários para se conseguir manter e ampliar este espaço. Vê-se, pelo estudo desta variável, o quanto o poder, na administração pública, é centralizado, sendo a exclusiva e legítima fonte de inovação e difusão dos métodos e processos de operação, o que vem reforçar a teoria de Schön em nossa administração (a teoria de Schön enfatiza o poder centralizador da cúpula).

Do ponto de vista de quem comanda, a participação no estabelecimento de metas e também no processo decisório poderá ser tendencial, entendida como diminuição do poder e, por isto, não desejada, exceto como estratégia de manutenção. Mas a participação é uma necessidade, pois se a proposta não for comprada pelos interessados, não se chega aos objetivos estabelecidos.

A seguir, na figura 7, visualizam-se as situações real e ideal da variável "sistema de metas e diretrizes".

Figura 7



4. Conclusão

Concluindo, pode-se afirmar que a fixação de normas e regras burocráticas para otimizar pequenas decisões, a fim de evitar incertezas, acarreta inflexibilidade na Administração Pública. A falta de especulação sobre o futuro leva à falta de elaboração de planejamento, considerando que o estado das coisas, existente atualmente, será mais ou menos igual no futuro. Os objetivos são definidos de forma não-tangível. Há maior preocupação com os meios que propriamente com os fins.

A falta de visão por objetivos faz com que a Administração Pública seja considerada mais como Administração do que como Pública, em virtude de a mesma ser muito fechada. Se inexistir uma estrutura de referência por objetivos, as pessoas que trabalham na organização não poderão tomar decisões e nem conhecer seus objetivos e, portanto, não podem comprometer-se com eles; não podem responsabilizar-se nem ser responsabilizadas por eles.

Completando nossas conclusões, à luz da teoria de Schön a relação centro-periferia, que prevalece nas organizações pesquisadas, apresenta as seguintes características:

- o centro é o guardião das doutrinas e de formas de operação preestabelecidas;
- ao centro cabe selecionar objetivos, áreas de atuação, escolher e organizar os recursos humanos e materiais necessários à sua própria expansão;
- o centro administra e controla núcleos locais, estabelecendo os critérios de eficiência e de avaliação das operações, bem como exigindo informação sobre o desempenho de seus recursos humanos;
- o centro é o responsável pelo fornecimento de informações necessárias a todos os núcleos localizados na periferia.

Este tipo de administração, onde o centro é o poder, onde é alto o índice de autoritarismo, tem suas raízes nas formas tradicionais autoritárias e tecnocráticas de administração, herdadas de um hierarquismo histórico que encontrou sua fórmula mais elaborada na Administração Científica, como se afirmou anteriormente. É importante que se caminhe para uma filosofia de democratização organizacional, para um sistema de redes, rompendo esse paradigma centro-periferia. A idéia de rede sugere um *símile físico*,⁹ onde os elementos que a compõem estão inter-relacionados de maneira especial.

De acordo com este sistema de redes, podemos afirmar o caráter democrático da organização. Esta filosofia de democratização organizacional preserva alguns fatores, os quais estão relacionados a seguir:

- a defesa do direito e da conveniência operacional de que o maior número de membros de uma organização possa participar, nos seus vários níveis, do processo decisório, do planejamento e do controle de trabalho desta mesma organização. A este valor de aumento, de maiores índices de participação estão ligados,

⁹ *Símile físico* significa que a Teoria das Organizações obedece aos princípios da teoria de sistemas, aplicados ao mundo físico, onde os elementos se inter-relacionam e o todo é maior que a simples soma das partes.

necessariamente, em nosso entender, valores como a da necessidade de criar climas propícios a maiores índices de autonomia das pessoas e grupos dentro de uma organização, de melhores condições para o autodesenvolvimento, situações funcionais conducentes a expressões de criatividade, o direito ao exercício de funções portadoras de traços desafiadores, assim como condições gerais propícias ao trabalho de equipe. A esses valores pode-se somar o direito de serem informados, amplamente, todos os grupos e indivíduos de uma organização, a fim de que possam desempenhar um trabalho consciente, assim como integrar-se numa sinergia eficaz e gratificante. Nessa concepção de democratização organizacional, toda organização deve ser considerada como uma rede dinâmica de relações de poder.

Daí, então, decorre que a organização do trabalho é também uma organização política, no sentido de que existe uma transação permanente de influências e disputa de poder que é normal em qualquer relacionamento humano. Democratização organizacional passa a ser, acima de tudo, sinônimo do clima que possibilita às pessoas e grupos a disputa dos espaços do poder. Falar em ação democrática é fácil; agir democraticamente é que é difícil. Existe uma incoerência particular nas microorganizações, particularmente nas pesquisadas. Este é um aspecto difícil de se resolver, uma vez que o comportamento autoritário, individual ou grupal está presente nos padrões culturais de nossa sociedade.

Este tipo de tendência de democratização organizacional implica em funções administrativas distintas daquelas observadas num sistema burocrático qualquer. Em consequência, as qualificações requeridas das pessoas também seriam mais amplas, isto é, ao lado da formação técnica as pessoas deveriam demonstrar um alto grau de qualificação humana, embora a forma de estruturação das relações pessoais, o tipo de poder, os papéis institucionais sejam os mesmos do ordenamento democrático. Com a criação de novos papéis organizacionais o poder exercido dentro dessa nova organização é bem distinto do poder formalístico e ritualizado das organizações burocráticas mais comuns.

Concluindo, pode-se inferir, após a análise dos dados, que a percepção ideal do ambiente organizacional por parte dos funcionários pesquisados é bem superior à atual, demonstrando ser a estrutura oficial bastante diferente da estrutura real. Considerando o caráter exploratório desse trabalho, espera-se que essas colocações possam servir como hipóteses para confirmação de estudos posteriores.

Anexo 1

*Variável
organizacional*

1. Processos de liderança utilizados

a) Os superiores têm confiança nos subordinados?	Não	Há uma espécie de confiança condescendente; o mesmo tipo de vínculo entre o senhor e o escravo	Os superiores têm substancial confiança, mas incompleta, relativa; ainda fazem questão de manter o controle das decisões	Os superiores confiam irrestritamente nos subordinados
b) Os subordinados, por sua vez, têm confiança nos superiores?	Não, nenhuma	Há uma espécie de confiança subserviente; o mesmo tipo de vínculo entre o escravo e o senhor	Os subordinados têm substancial confiança, mas incompleta, relativa	Os subordinados confiam irrestritamente nos superiores
c) Os superiores exibem um relacionamento de apoio?	Absolutamente nenhum	Apenas o exibem de forma condescendente e em determinadas situações	Sim, geralmente o fazem	Sim, sempre o fazem, em todas as situações
d) O comportamento dos superiores propicia aos subordinados discutir coisas importantes, relativas a suas tarefas, com seu superior imediato?	Os subordinados sentem-se absolutamente à vontade para discutir o que quiserem com seu superior imediato	Não é difícil para os subordinados discutir coisas referentes a seu superior imediato	Os subordinados não se sentem muito à vontade para discutir coisas de seu trabalho com o seu superior imediato	Não, os subordinados não se sentem à vontade para discutir ou debater coisa alguma com seu superior imediato

(Continua)

(Continuação)

e) Quando o superior resolve solucionar problemas do serviço ele procura captar as sugestões dos subordinados e fazer uso construtivo delas?	Sempre ouve as idéias e opiniões dos subordinados e invariavelmente faz uso construtivo delas	Geralmente ouve as sugestões dos subordinados e faz uso construtivo delas	As vezes ouve as sugestões dos subordinados para a resolução de problemas de serviço	Raramente ouve as idéias, sugestões ou opiniões de seus subordinados
--	---	---	--	--

Variável organizacional

2. Natureza das forças motivacionais

a) Razões subjacentes a que se recorre para estimular a motivação	Segurança física, segurança econômica e eventual alance de melhor <i>status</i>	Necessidades econômicas e uso moderado de motivos ligados ao ego; por exemplo: desejo de melhor <i>status</i> e realização pessoal	Necessidades econômicas e considerável uso de motivos ligados ao ego e outros; por exemplo, o desejo de novas experiências	Pleno uso dos motivos econômicos, daqueles ligados ao ego e ainda outros, como, por exemplo, as formas motivacionais que emergem de todos os objetivos grupais
b) Maneira como são expostas as razões	Através do temor, de ameaças, de punição e de ocasionais recompensas	Através de recompensas e de algumas punições reais ou potenciais	Através de recompensas, punições ocasionais e bastante envolvimento dos subordinados	Através de recompensas econômicas baseadas num sistema de remuneração desenvolvido pela participação. Há muita participação do grupo no estabelecimento de metas, aprimoramento de métodos, avaliação dos progressos alcançados para a realização dos objetivos, etc.

(Continua)

(Continuação)

c) Tipos de atitudes desenvolvidas pelos funcionários em relação à organização e suas metas	Fortemente favoráveis, proporcionando poderoso estímulo a um comportamento propício ao alcance de tais metas	Geralmente favoráveis e de apoio a um comportamento propício ao alcance de tais metas	As vezes hostis e desfavoráveis às metas da organização, expressando-se num comportamento propício a atingi-las	Geralmente hostis às metas da organização
d) As forças motivacionais conflitam entre si ou se robustecem mutuamente?	Há profundo conflito entre elas, o que reduz consideravelmente as forças que levam o comportamento a apoiar as metas da organização	Freqüentemente há conflito; de vez em quando as forças se robustecem mutuamente, mas só em parte	Há algum conflito, mas na maioria das vezes as forças motivacionais se robustecem mutuamente	Elas geralmente se robustecem entre si, numa forma substancial e cumulativa
e) Volume de responsabilidade sentida por cada membro da organização, no sentido de fazê-la alcançar as metas que ela própria estabeleceu	Os funcionários de todos níveis sentem real responsabilidade pelo alcance das metas da organização e se comportam no sentido de atingi-las	Grande número de funcionários sente bem a responsabilidade, e geralmente esses servidores comportam-se voltados para o alcance das metas da organização	A alta administração geralmente sente bem a responsabilidade; o pessoal subalterno, por sua vez, sente pouca responsabilidade em ajudar a organização a alcançar suas metas	Os níveis hierárquicos elevados sentem muita responsabilidade; os níveis hierárquicos inferiores sentem pouco. O resto do pessoal, quase nenhuma, e muitas vezes esta última camada sabota as metas da organização
f) Atitudes para com os outros membros da organização	As atitudes favoráveis e cooperativas prevalecem em todos os setores da organização; observa-se mútua confiança e lealdade entre os funcionários em geral	Atitudes cooperativas em relação aos outros funcionários da organização, indistintamente; pode haver, contudo, certo espírito de competição entre colegas do mesmo nível hierárquico, daí resultando hostilidades e alguma condescendência com relação aos subordinados	Atitudes subservientes em relação aos superiores; competição por <i>status</i> , resultando em hostilidades no relacionamento com os colegas de mesmo nível hierárquico; condescendência em relação aos subordinados	Atitudes subservientes em relação aos superiores e hostilidade para com eles; hostilidade em relação aos colegas de mesmo nível e desprezo pelos subordinados; desconfiança geral

(Continua)

(Continuação)

g) Estado de espírito derivado dessas atitudes	Orgulho em todos os níveis hierárquicos pelo fato de pertencer à organização; satisfação com a supervisão existente na empresa e com as realizações pessoais de cada servidor	Quase nenhuma frustração; tendência para elevada satisfação pelo fato de pertencer à organização, em relação aos supervisores e às próprias realizações	Um misto de frustração e de moderada satisfação pelo fato de pertencer à organização, em relação aos supervisores e às próprias realizações	Frustração por pertencer à organização; insatisfação para com os superiores e para com as próprias realizações
h) Comunicação de baixo para cima				
1.º) Adequação da comunicação de baixo para cima através dos canais da linha	Muito pouca	Limitada	Razoável	Grande
2.º) Sentimento de responsabilidade dos subordinados ao iniciarem a comunicação de baixo para cima	Absolutamente nenhum	Relativamente pouco; em geral a comunicação é "filtrada" e só se faz presente quando a informação é pedida	Existente em grau moderado	Existente em considerável grau, havendo muitas iniciativas nesse sentido. Toda a informação relevante é comunicada
3.º) Forças que produzem informação precisa ou distorcida	Virtualmente não há forças que distorçam a informação; todas as forças convergem no sentido de torná-la exata	Poucas forças distorcem a informação e muitas lutam para fazê-la honesta	Há algumas forças ocasionais que distorcem a informação; mas há também forças que preservam a honesta informação	Poderosas forças distorcem a informação e enganam os superiores
4.º) Precisão da comunicação de baixo para cima através dos canais de linha	A informação é sempre exata	A informação pedida pelo chefe flui bem; as demais são limitadas ou cautelosamente fornecidas	A informação pedida pelo chefe flui bem; as demais são restritas e filtradas	Tende a ser muito pouca

(Continua)

(Continuação)

*Variável
organizacional*

3. Natureza do processo
de comunicação

a) Volume de interação e comunicação obtido para alcançar os objetivos da organização	Muito pouco	Pouco	Bastante	Muito, tanto dos indivíduos como dos grupos
b) Direção de fluxo de informações	Na maioria das vezes de cima para baixo	Na maioria das vezes de cima para baixo	Para baixo e para cima	Para baixo, para cima e lateralmente, entre os colegas de mesmo nível
c) Comunicação de cima para baixo				
1.º) Onde ela se inicia?	Em todos os níveis hierárquicos, indistintamente	A rigor, no topo da organização, mas com muitas iniciativas oriundas de níveis mais baixos	Quase sempre no topo da organização	No topo da organização
2.º) Os superiores reparam de bom grado as informações com os subordinados?	Não. Eles proporcionam um mínimo de informações a seus subordinados	Só fornecem aos subordinados as informações que julgam necessárias	Fornecem as informações necessárias e respondem à maioria das perguntas dos subordinados	Dão aos subordinados todas as informações relevantes e respondem a todas as perguntas feitas
3.º) A comunicação de cima para baixo é aceita pelos subordinados?	É geralmente aceita; nos casos em que isso não ocorre, é abertamente contestada e discutida	É freqüentemente aceita, mas às vezes com desconfiança; em certas ocasiões é contestada e discutida	É encarada, às vezes, com desconfiança; outras vezes não	É encarada com grande desconfiança

(Continua)

(Continuação)

4.º) Necessidade de um sistema complementar de comunicação de baixo para cima	Não há necessidade alguma de um sistema complementar	Há pouca necessidade de um sistema complementar; o sistema de alusões só é utilizado às vezes	A comunicação de baixo para cima é freqüentemente suplementada por um sistema de alusões e artifícios semelhantes	Há necessidade de suplementar a informação de baixo para cima através de um sistema de "espionagem" e de artifícios semelhantes
5.º) Comunicação lateral, sua adequação e precisão	Geralmente pobre, por causa da competição existente entre os colegas, daí advindo natural hostilidade mútua	Sofrível, pois há alguma hostilidade entre os colegas do mesmo nível	De razoável para boa	De boa para excelente

Variável organizacional

4. Proximidade psicológica dos superiores em relação a seus subordinados (ou seja, se o superior mantém amizade com os seus subordinados)	Em geral há proximidade muito grande	Há bastante proximidade	A proximidade pode ocorrer eventualmente, no caso de ser uma questão de conveniência	Nenhuma proximidade
1.º) O superior conhece e compreende os problemas enfrentados pelos subordinados?	Sim, conhece-os e compreende-os muito bem	Conhece-os e compreende-os razoavelmente bem	O superior tem apenas uma noção dos problemas que afligem os subordinados	O superior não tem a menor noção dos problemas que afligem os subordinados
2.º) Precisão das percepções mútuas dos superiores para com os subordinados e vice-versa	Quase sempre errôneas	Quase sempre errôneas em alguns pontos	Moderadamente corretas	Em geral muito corretas

(Continua)

(Continuação)

*Variável
organizacional*

5. Natureza do processo de influência e interação

a) Volume e natureza da interação

Interação amistosa e amigável, com elevado grau de confiança mútua

Moderada interação, muitas vezes com elevada quantidade de confiança mútua

Pequena interação, geralmente com alguma condescendência por parte dos superiores; temor e cautela por parte dos subordinados

Pequena interação e sempre com o predomínio da desconfiança

b) Cooperação no trabalho de equipe

Substancial e notória em todos os setores da organização

Moderada

Relativamente pouca

Nenhuma

c) Os subordinados podem influir nas metas, métodos e atividades de seus respectivos setores de trabalho?

1.º Do ponto de vista dos superiores

Nunca

Quase nunca

Às vezes

Quase sempre

(Continua)

(Continuação)

2.º) Do ponto de vista dos próprios subordinados	Não, exceto através da "organização informal" ou do sindicato	Raramente, exceto através da "organização informal" ou do sindicato	As vezes, tanto diretamente como através do sindicato	Sim, tanto diretamente como através do sindicato
d) Volume de influência real que os superiores exercem sobre metas, métodos e atividades de seus setores	Pensa-se que é substancial, mas na realidade é apenas moderado, a não ser que seja colocado em prática um severo exercício de punições	Moderado e até mesmo considerável, especialmente para os mais elevados níveis da organização	De moderado a substancial, especialmente para os mais elevados níveis da organização	Substancial, mas amiúde efetivado indiretamente, por exemplo, com o superior exigindo um eficaz sistema de interação e influência
e) Existe uma estrutura adequada para o fluxo da informação de uma parte da organização para outra, assim facilitando o exercício da influência?	Há informação em todas as direções, a partir de todos os níveis; assim, a influência é exercida por todos os setores sobre todos os setores	Na maioria das vezes de cima para baixo, mas em quantidade razoável de baixo para cima e lateralmente, entre colegas do mesmo nível	Quase exclusivamente de cima para baixo	Apenas de cima para baixo

Variável organizacional

6. Natureza do processo decisório

a) Em que nível hierárquico da organização são formalmente tomadas as decisões?	A maioria das decisões é tomada ao nível da alta administração da organização	As diretrizes principais emanam do topo da administração, mas muitas decisões são tomadas na estrutura dos níveis inferiores	As diretrizes gerais e as decisões principais vêm do topo da administração da firma; as decisões mais específicas são tomadas em escalões inferiores	O processo decisório difunde-se por toda a firma através de vínculos bem estabelecidos pelos grupos existentes
---	---	--	--	--

(Continua)

(Continuação)

b) A informação disponível para o processo decisório é adequada e precisa?	A informação é incompleta e amíúde imprecisa	A informação quase sempre é pouco precisa	A informação é razoavelmente adequada e precisa	A informação é relativamente completa e precisa, baseada no eficiente fluxo de comunicação existente na organização
c) Os elementos que decidem estão cientes dos problemas da organização, sobretudo daqueles que dizem respeito aos níveis hierárquicos inferiores?	Geralmente estão perfeitamente a par dos problemas	Estão razoavelmente a par dos problemas	Estão cientes de alguns, ignoram outros	Amíúde os desconhecem ou só os conhecem parcialmente
d) O conhecimento técnico e profissional é empregado no processo decisório?	É usado apenas, se existente, nos mais elevados escalões hierárquicos	É usado, se existente, nos níveis elevados e médios da hierarquia	É usado, se existente, nos níveis elevados, médios e baixos da hierarquia	É usado em todos os setores da organização, indistintamente
e) As decisões da organização são tomadas no melhor nível hierárquico, de forma que:				
1.º) A mais adequada e precisa informação sustente a decisão?	Os processos de decisão grupal que prevalecem tendem a levar as decisões ao ponto onde reside a informação mais precisa e adequada	Há uma tendência no sentido de que as decisões sejam tomadas em níveis mais elevados que a nível dos detentores da informação mais precisa e adequada	As decisões muitas vezes são tomadas em níveis mais elevados que o nível dos detentores da informação mais precisa e adequada	As decisões são tomadas em níveis mais elevados que o nível dos detentores da informação mais precisa e adequada

(Continua)

(Continuação)

2.) Há conseqüências motivacionais (ou seja, o processo decisório ajuda a fazer brotar as necessárias motivações nas pessoas encarregadas de tomar as decisões?)	Há substancial contribuição do processo decisório na motivação para implementar as decisões	A tomada de decisão suscita relativamente pouca motivação	A tomada de decisão suscita alguma motivação para implantar as decisões	A tomada de decisão contribui pouco ou nada para a motivação de implementar as decisões em geral: aliás, suscita motivação de hostilidade
f) Os subordinados participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?	Nunca	Não, mas às vezes são consultados	Geralmente são consultados, mas raramente participam do processo decisório	Estão plenamente integrados no processo decisório relacionado ao serviço que executam
g) O processo decisório funciona numa base de homem para homem ou pressupõe um consenso grupal? Ele encoraja ou desencoraja o trabalho de equipe?	Ele funciona de homem para homem, o que desencoraja o trabalho de equipe	Sendo quase totalmente de homem para homem, ele não estimula o trabalho de equipe	Sendo de homem para homem e também grupal, apenas em parte encoraja o trabalho de equipe	Largamente baseado no consenso grupal, ele encoraja o trabalho de equipe

Variável organizacional

7. Natureza do sistema de metas e de diretrizes

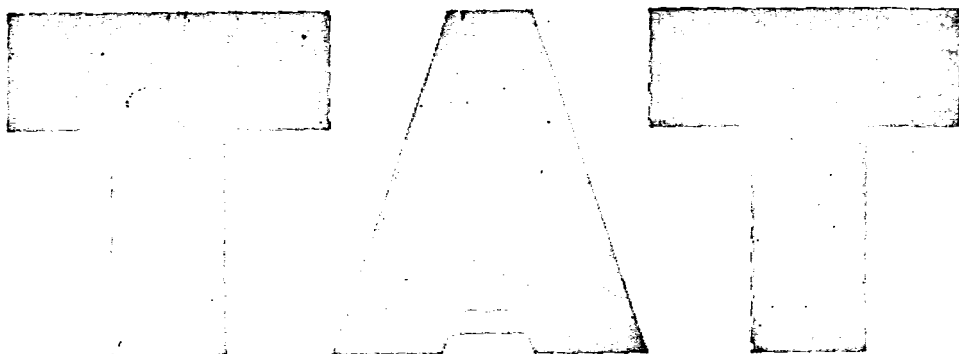
(Continua)

(Conclusão)

a) Maneira como usualmente é estabelecido	Exceto nos casos de emergência, as metas são geralmente estabelecidas através de ampla participação grupal	As metas são fixadas e as ordens emitidas após discussão com os subordinados, sendo então traçado o rumo a seguir	As ordens e os comunicados são secamente emitidos, mas às vezes há oportunidade de comentá-los e discuti-los	As ordens e os comunicados são simplesmente emitidos, sem maiores comentários
b) Todos os níveis hierárquicos lutam por metas de elevado desempenho?	O desempenho apurado é perseguido por todos os níveis; não raro os níveis inferiores são mais exigentes que os superiores quanto às metas a alcançar	O desempenho apurado é perseguido pelos altos níveis; há um vestígio de resistência por parte dos níveis inferiores	O desempenho apurado é perseguido pelos altos níveis; há parcial resistência a ele por parte dos subordinados	O desempenho apurado é perseguido com rigor pelos altos níveis; mas os subordinados oferecem resistência a esse projeto
c) Como são aceitas, rejeitadas ou criticadas as metas estabelecidas pela firma?	As metas são declaradamente aceitas, mas sofrem velada e forte resistência	As metas são declaradamente aceitas, mas sofrem velada resistência, pelo menos em grau moderado	As metas são declaradamente aceitas, mas, às vezes, com velada resistência	As metas são franca e realmente aceitas, sem resistência de qualquer espécie, já que têm o bafejo do consenso grupal

Summary

This work tries to detect the perception of the public administrator in relation to his organizational climate, at the actual and the ideal point of view.



Primeiro livro brasileiro que trata da aplicação e interpretação do Teste de Apercepção Temática de Murray (TAT), tema pouco abordado por sua complexidade e profundos conhecimentos teóricos que implica. O material utilizado foi a terceira revisão da versão original da Clínica Psicológica de Harvard, composta de 29 lâminas impressas e uma em branco.

A autora, ex-discípula de Helena Antropoff, foi uma das primeiras técnicas que integraram a equipe do Dr. Mira y Lopez com a criação do ISOP — Instituto Superior de Estudos e Pesquisas Psicossociais, da Fundação Getúlio Vargas. Elaborou o presente manual com vários estudos de caso, e explicações teóricas adaptadas a realidade brasileira.



NAS LIVRARIAS DA FGV ou pelo reembolso postal