

ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS DOS NÍVEIS DE CHEFIA E SEUS SUBORDINADOS EM RELAÇÃO AO TRABALHO

Antônio Marcos Vivan¹
Cláudio Rocha Miranda²
Cláudia Moro³

RESUMO

Nos dias atuais a qualidade, como filosofia aplicável, é obrigatória nas organizações que buscam a sobrevivência e a competitividade. Para que isto aconteça efetivamente é preciso que as pessoas envolvam-se diretamente com a sua aplicabilidade. Percebe-se porém, que a desmotivação e a falta de harmonia entre os setores de trabalho nas empresas geram participações deficientes e adoção de objetivos divergentes. Este estudo procurou fazer uma avaliação a respeito das expectativas dos superiores e subordinados em relação ao trabalho, em uma empresa do ramo gráfico, da cidade de Concórdia-SC, tendo por base uma pesquisa desenvolvida após a década de 40, na Indústria Americana, apresentada por Hersey e Blanchard (1986). Os resultados propiciaram a definição das necessidades prioritárias dos subordinados, oportunizando a atuação direta dos supervisores, no sentido de satisfazê-las, obtendo um ambiente de trabalho adequado e o direcionamento para a concretização de objetivos afins. Verificou-se também que houve algumas divergências que devem ser consideradas, porém a maioria dos setores demonstrou afinidades entre as expectativas dos superiores e subordinados. De modo geral, a organização revela grandes diferenças de resultados quando comparado com a pesquisa de 1948, fazendo-nos concluir que as mudanças impostas pela modernidade, alteração constante do comportamento humano e necessidade de visua-

lização do futuro, foram bem administradas pela empresa, obtendo um bom ambiente de trabalho, harmonia comportamental e qualidade de produtos/serviços e de vida.

INTRODUÇÃO

O estabelecimento das relações entre os seres humanos já decorre de longo tempo, demonstrado especialmente, pela expressão recíproca de sentimentos e pela realização de transações econômicas, despertando, desta forma, o interesse para a realização de pesquisas que visem localizar e entender os fatores que norteiam este relacionamento.

O *Homo sapiens* também procura tornar sua rotina mais agradável, buscando atender constantemente suas necessidades. Uma das formas para atingir este objetivo se dá através do trabalho, que numa relação de troca, oferece remuneração e benefícios pelos serviços prestados.

Entretanto, essa relação não segue padrões de funcionamento estável que permitam atender as expectativas de todos os envolvidos com o processo chamado empresa. A comprovação de tal afirmação registra-se em dados de pesquisas realizadas em algumas organizações desde a década de 40, onde constatou-se a inexistência de afinidades entre as expectativas de desenvolvimento de trabalho dos líderes em relação aos seus subordinados e vice-versa.

Assim, a realização de novas avaliações é imprescindível, principalmente porque as constantes e significativas mudanças ocorridas nos últimos anos permitiram uma nova forma de relação entre os responsáveis por setores nas empresas e os seus subordinados. Uma das justificativas para este fato é a absorção das teorias de qualidade, que contribuíram para uma reestruturação organizacional e para a busca do atendimento das necessidades primordiais dos envolvidos.

O desafio pela obtenção de dados expressivos sobre o nível de motivação humana nas empresas, contribui significativamente para o estabelecimento do equilíbrio entre empresa \Rightarrow modernidade \Rightarrow crescimento \Rightarrow sobrevivência \Rightarrow competitividade \Rightarrow sucesso absoluto. Sendo assim, estes dados podem servir de base às sucessivas pesquisas que

¹ Administrador, Especialista em Administração - Produtividade e Qualidade Total e Mestrando em Administração Rural, Universidade Federal de Lavras-UFLA. E-mail: vhtvivan@esal.ufla.br

² Ms. Sociologia Rural - EMBRAPA/CNPAS - Concórdia - SC

³ Ms. Educação e Ciência - Universidade do Contestado - UnC - Concórdia - SC

pretendam entender de forma mais direcionada o comportamento humano individual nas organizações, pois, desta forma, tornar-se-á possível encontrar soluções para divergências organizacionais que dificultam o desenvolvimento das empresas.

Baseado no exposto, esta proposta visa apresentar um estudo de caso numa empresa do ramo gráfico, situada em Concórdia - SC, para verificar como encontram-se as relações entre os colaboradores de alguns setores da empresa. A mesma está num processo avançado de implementação da qualidade total, permitindo assim uma comparação com os dados apresentados por Hersey e Blanchard, no livro **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**, de 1986, que caracterizam as aspirações dos empregados da indústria americana, em relação ao trabalho, no ano de 1948, servindo de base para a análise das mudanças de comportamento que ocorreram ou não desde essa década.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração e as Relações Humanas no Trabalho

A necessidade de respeito entre os seres humanos, que têm comportamentos diferenciados, é tarefa difícil nas condições atuais de sobrevivência, onde os problemas individuais sempre ocupam o primeiro plano. Tal situação é vivenciada cotidianamente e é preciso administrar as dificuldades para que assim atinja-se a harmonia necessária com vistas ao melhor desenvolvimento do trabalho e do relacionamento interpessoal.

Nas organizações, os problemas são idênticos ou até mais agravantes, pois a hierarquia, a relação de submissão, além de outros fatores, destacam-se como complicadores da convivência. Para dificultar ainda mais, as empresas possuem uma fundamentação que advém desde a Revolução Industrial, classificada sob o ponto de vista psicológico como Administração Tradicional, onde os homens, em relação ao trabalho, eram taxados como revoltados, preguiçosos e interesseiros. Por outro lado, para o empregado, o patrão era explorador e injusto.

“Essa mentalidade administrativa chega até os dias atuais, principalmente nos países sub-

desenvolvidos. Acreditam, ainda hoje, os administradores de ‘sucesso relativo’, (...) que a eficiência organizacional depende quase exclusivamente de: salário, vigilância, decisão de cima para baixo, competição e trabalho sob pressão. O resto, para eles, é teoria e utopia” (Freitas, 1988, p.32).

Após esta fase, a Administração Científica, promovida por Taylor, Fayol, Ford, Gilbreth e outros, a partir do ano de 1903 até aproximadamente 1920, surge com uma proposta baseada na anterior, porém com automação do trabalho humano, estabelecendo-se o estudo dos tempos e movimentos e influência do ambiente físico no desenvolvimento das atividades, proporcionando aumento da produtividade, principalmente.

Finalmente, o trabalhador obteve uma maior valorização nas empresas, quando da instituição da Administração Moderna, a partir de 1920, idealizada por McGregor, Mayo, Brown, Likert, Schein e outros, que proporcionaram o estudo da atitude emocional do trabalhador em face ao trabalho, a chefia e aos colegas de trabalho. Nesta etapa, os fatores motivacionais tiveram destaque especial, pois o empregado começou a ser visto como ser humano, passível à emoções e sentimentos e com necessidades constantes a serem atendidas.

A Arte de Compreender o Ser Humano - Motivação e Necessidades

O ser humano é dotado de grande capacidade, que quando utilizada com boas intenções, apresenta-se como base ao estabelecimento de uma estrutura na qual poderá apoiar-se em momentos difíceis.

“O ser humano necessita de uma estrutura de valores, uma filosofia de vida(...) por que paupertar sua vida e compreensão, aproximadamente no mesmo sentido em que precisa de sol, cálcio ou amor” (Maslow apud Fadiman e Frager, 1979, p.272).

O ser humano, em sua estrutura de valores tem como base a família, e nesta, são supridas as necessidades mais intrínsecas. Outras aspirações tendem a crescer em escalas cada vez maiores, tornando-se sempre mais difíceis de serem atendidas.

A convivência social torna o homem suscetível à necessidade constante de estar em equilíbrio, pois assim, o cotidiano torna-se mais agradável, proporcionando melhor qualidade de vida. Contudo, tal fato não acontece regularmente, devido principalmente, as dificuldades de relacionamento.

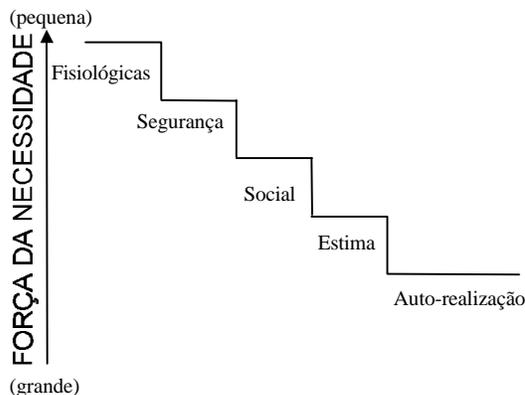
“...toda pessoa traz consigo, em todas as situações, necessidades materiais, sociais e psicológicas que procura satisfazer e que dirige seu comportamento neste ou naquele sentido. Assim como as pessoas são diferentes entre si, também a composição e estrutura das necessidades variam de indivíduo para indivíduo” (Cordeiro Apud Balcão e Cordeiro, 1979, p.84).

Isto aplica-se também às relações de trabalho, nas quais a insatisfação e a falta de conhecimento mútuo são os principais agentes causadores dos problemas relacionados ao bom desenvolvimento das atividades, não atingindo os padrões mínimos exigidos de qualidade e produtividade.

O desenvolvimento potencial das empresas ocorre principalmente quando seus mantenedores estão em plena harmonia com os objetivos da organização e consigo mesmos. Mas isso só é possível se suas necessidades forem supridas, de forma a estimulá-los a manterem e melhorarem o desempenho no trabalho. Essa motivação poderá ser obtida a partir do entendimento da Escala Hierárquica das Necessidades de Maslow.

Teoria das Necessidades Básicas:

FIGURA 1 - A Teoria das Necessidades Básicas



Fonte: HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H., 1986. p.33.

As Necessidades Fisiológicas

Dentre as necessidades básicas citadas, as fisiológicas apresentam-se como prioritárias para o desenvolvimento do ser humano, pois alimentar-se, repousar, abrigar-se, são fatores responsáveis por um ser humano estável e equilibrado.

Segundo Vieira (1994, p.55) as necessidades fisiológicas “... tendem a ser mais intensas enquanto não forem, de alguma forma, satisfeitas. Ou seja, as necessidades fisiológicas não satisfeitas dominam o comportamento.”

As Necessidades de Segurança

O homem tende a esperar sempre algo do futuro e, para tanto, prepara-se durante longo tempo através de métodos que garantam sua sobrevivência. Isso é o que conhecemos por necessidade de auto-preservação.

A segurança também é uma das necessidades básicas que precisam ser atendidas. Estabilidade de emprego e garantia contra criminosos são alguns dos exemplos que fazem do homem uma pessoa segura.

Relacionado ao trabalho, ressalta-se que os empregados precisam saber o que está acontecendo ao seu redor, pois com o mínimo índice de incerteza a motivação tida como presente, pode desaparecer.

As Necessidades Sociais

Estas necessidades normalmente tornam-se mais presentes quando as duas anteriores foram satisfeitas, pois segundo Vieira (1994), quando uma pessoa sente necessidade de alimentação, abrigo, entre outros, com certeza as demais ficam em segundo plano. Dito isso, considerando que a cada necessidade satisfeita outras aparecem, a questão da socialização também tem o seu destaque.

Desde que o ser humano vive em comunidade, possui necessidade de entrosamento e de convivência social. Esta convivência é gerada pelo estabelecimento de relações de troca (dar e receber), buscando sempre a aceitação da sociedade na qual se faz ou se quer fazer parte.

A socialização é importante porque as pessoas precisam conviver harmoniosamente entre si, para

que assim, possam desenvolver-se e a seus trabalhos da melhor forma possível.

As Necessidades de Estima

É considerada de grande importância, pois contribui com o desenvolvimento das pessoas, quando estas descobrem-se úteis e confiantes, gerando um “comportamento adequado” ao nível de produtividade e competitividade impostos pela sociedade.

As Necessidades de Auto-Realização

“A auto-realização é (...) o desejo latente em cada ser humano de fazer aquilo que pode e quer fazer, de tornar-se aquilo de que é capaz, de realizar-se como pessoa” (Vieira, 1994, p.60).

O homem precisa melhorar continuamente, buscar atividades desafiadoras e, conseqüentemente, alcançar o crescimento necessário para a conquista da felicidade.

A Predominância das Necessidades

Devido às constantes mudanças no comportamento humano, a Escala Hierárquica das Necessidades apresentada por Maslow não impõe uma ordem pré-estabelecida quanto a incidência de cada uma delas nas pessoas. Qualquer necessidade pode ser considerada como sendo a mais importante, podendo ser influenciada por diversos fatores como por exemplo, situação econômica e satisfação interna. Esses fatores dificultam a compreensão do indivíduo, principalmente quando do estabelecimento de relações de poder, onde superiores buscam atender necessidades que não são consideradas como essenciais pelo subordinado, gerando assim dissensões.

A Qualidade e o Fator Humano

“Num ambiente onde não existe o regozijo pelo trabalho torna-se extremamente difícil gerar

produtos de elevada qualidade e confiabilidade” (Ishikawa, 1986, p.24).

A arte do gerenciamento, dificultado pela instabilidade econômica, divergências sociais, relações inter-pessoais, fazem com que muitas organizações desapareçam do cenário empresarial.

Desta forma, torna-se necessária uma solução rápida e eficiente, que proporcione a retomada das atividades de forma mais produtiva e com mais qualidade. Conscientes disso, um grande número de empresários buscam atualmente, programas de melhorias que promovam “nova vida” à empresa.

As teorias que buscam a melhoria da qualidade são várias, porém o enfoque central é idêntico ou pelo menos, muito parecido. Todas prezam pelas melhorias originadas a partir de uma reorganização da empresa, quebra de paradigmas, treinamento dos envolvidos, estudo detalhado dos problemas existentes e sua resolução, buscando a competitividade mínima necessária à sobrevivência.

Entretanto, todas estas melhorias podem ser implementadas quando seu cerne, que são as pessoas, estiverem satisfeitas e convencidas dos amplos benefícios oferecidos por um sistema de qualidade eficiente.

Essa consciência, originar-se-á a partir da instituição do conhecimento, que será efetivado através do treinamento e educação dos colaboradores. Somente assim promover-se-á o crescimento mútuo.

“Crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida” (Falconi, 1992, p.155).

É imprescindível que as empresas que almejam a qualidade invistam no ser humano, pois a formação, crescimento e sobrevivência das mesmas está apoiada quase que essencialmente nos geradores de tudo isso: os homens.

O Que as Pessoas Esperam do Emprego

Devido às características das relações no trabalho que permaneceram após a Revolução Industrial e tiveram sua maior efetivação no período reconhecido como Administração Científica, com propor-

ções ativas, ainda hoje, em muitas organizações, administradores e empregados têm grandes dificuldades de comunicação entre si. Sendo assim, releva-se a importância de que busquem-se alternativas para que as ciências comportamentais, segundo Hersey e Blanchard (1986), forneçam meios para que nossas percepções de julgamentos se aproximem cada vez mais da realidade, pois, desta forma, existirá uma probabilidade maior de conseguir-se alguma influência sobre estes meios, tornando a relação administrador x empregado mais eficiente. Sabe-se que as necessidades são constantes durante a sobrevivência humana. É preciso que estas sejam satisfeitas para que aumentem a motivação no desenvolvimento das atividades. Conscientes da dificuldade de compreensão mútua entre os colaboradores de uma organização, Hersey e Blanchard (1986, p.51) propõem: “*o que os trabalhadores realmente desejam de seu trabalho?*”.

Baseado neste questionamento, em 1948, realizou-se um estudo entre os trabalhadores da indústria americana, com a intenção de obter dados que proporcionassem o estabelecimento de parâmetros para análise da situação de relacionamento, enfatizando os desejos dos supervisores em relação aos subordinados e vice-versa, no que refere-se ao trabalho.

Tal pesquisa resultou em conclusões pouco satisfatórias, pois detectou:

“(...) uma sensibilidade muito baixa dos supervisores quanto às coisas que eram realmente mais importantes para os trabalhadores. Os supervisores pensavam que os incentivos orientados para a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança eram os mais importantes para os seus operários. Como esses supervisores achavam que os operários tinham esses motivos, sem dúvida agiam como se fossem os seus motivos verdadeiros. Por isso, pessoalmente, usaram os velhos e seguros incentivos do dinheiro, dos benefícios marginais e da segurança para motivar os operários”(Hersey, Blanchard, 1986, p.52).

Estas atividades de pesquisa continuaram sendo realizadas, nos mesmos moldes, por Hersey e Blanchard durante as décadas seguintes, sempre com resultados semelhantes, o que demonstrou a falta de uma consonância pessoal, ocasionada por diversos

fatores, que tornavam o processo produtivo insatisfatório.

Tais comprovações deixam claro que o ser humano possui necessidades variadas, e em proporções maiores ou menores, diferenciando-se consideravelmente em nível comportamental.

O constante desenvolvimento do ser humano deve ser ininterrupto, objetivando sempre uma melhoria nas relações e, principalmente, a harmonia entre os objetivos almejados pela empresa e os objetivos dos superiores e subordinados, que, necessariamente, deverão estar direcionados para um mesmo caminho.

Por fim, ressalta-se a importância do conhecimento mútuo, a relevância do trabalho, a necessidade de crescimento e o desenvolvimento individual, para permitirem uma convivência saudável e a tão almejada qualidade de vida.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho desenvolveu-se com a utilização de pesquisa de campo, apoiada em referencial bibliográfico. A amostra foi de 52 funcionários de uma empresa do ramo gráfico da cidade de Concórdia-SC e foi dividida da seguinte forma:

Grupos	Superiores	Subordinados	Setores
01	01	03	Diretoria Executiva
02	01	05	Comercial
03	01	05	Admin. e Financeiro
04	01	05	PCP
05	01	05	Produção
06	01	05	Off-set
07	01	05	Montagem
08	01	05	Corte e Vinco
09	01	05	Acabamento
TOTAL	09	43	-

A amostra foi estabelecida, buscando atingir o maior número de funcionários da empresa, sem causar transtornos ao processo produtivo. Desta forma, estabeleceu-se juntamente com a chefia da empresa, que 50% dos funcionários seriam questionados, visto ser um ótimo parâmetro para adequação dos resultados da pesquisa ao restante do grupo, permitindo inferências seguras e eficazes.

- Instrumentos utilizados: questionário estruturado (apêndice 1) e pesquisa bibliográfica.

- Desenvolvimento: o trabalho foi realizado tomando-se por base a pesquisa apresentada por Hersey e Blanchard (1986), realizada em 1948 na indústria americana (anexo 1). Os passos seguidos foram:

1. Aplicação dos questionários aos supervisores, totalizando 9.
2. Aplicação dos questionários aos subordinados, totalizando 43.

* A metodologia para responder aos questionários:

- ⇒ As respostas foram dadas, atribuindo-se valores de 1 a 10 às afirmações apresentadas no questionário, considerando a importância que cada uma delas tinha para o respondente.
- ⇒ A nota 1 correspondia à importância maior e a nota 10 à importância menor.
- ⇒ O grupo Supervisores respondeu ao questionário colocando-se na posição de subordinado (visualizando-se como subordinado dele próprio), visto ser essa uma das exigências da metodologia utilizada em 1948. Sendo assim, tornou-se possível identificar qual a visão que os mesmos têm dos seus subordinados, com relação ao comportamento e aspirações.
- ⇒ O grupo Subordinados respondeu ao questionário conforme suas opiniões.

- Análise dos dados: as análises foram quantitativas e qualitativas, comparando-se as respostas dos supervisores e subordinados em cada grupo (totalizando 9) e, posteriormente, agrupando-se todas as respostas dos supervisores e todas as dos subordinados para estabelecimento de uma análise generalizada da empresa.

* As respostas dos questionários foram agrupadas, considerando o somatório obtido em cada afirmação, podendo-se definir, então, a ordem de classificação de cada uma delas, tanto para

análise setorial, quanto para a análise generalizada.

Exemplo:

Subordinado 01		Subordinado 02		TOTAL	Classificação
Questões	Resp.	Questões	Resp.		
1	5	1	9	14	5 ^ª
2	7	2	10	17	8 ^ª
3	8	3	8	16	7 ^ª
4	1	4	4	5	1 ^ª
5	9	5	6	15	6 ^ª
6	4	6	5	9	3 ^ª
7	2	7	7	9	3 ^ª
8	3	8	2	5	1 ^ª
9	6	9	1	7	2 ^ª
10	10	10	3	13	4 ^ª

Destaca-se que os somatórios iguais foram entendidos como sendo a mesma classificação, pois o principal objetivo foi observar as diferenças nas opiniões de superiores e subordinados. Sendo que, dessa forma, a repetição nas classificações não interferiria nas análises.

- Atividades desenvolvidas: contato com a empresa; elaboração de cronograma para aplicação dos questionários; aplicação dos questionários aos supervisores e subordinados em datas diferentes e em grupos separados, conforme o setor de trabalho e compilação e análise dos dados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A utilização de pesquisas de campo para emissão de diagnósticos nas empresas ainda é uma das técnicas mais confiáveis para obtenção de dados corretos e significativos.

O presente estudo apresenta dados obtidos a partir da aplicação de questionários aos funcionários de uma empresa do ramo gráfico, acompanhado de análises quantitativas e qualitativas dos resultados e de ilustrações em gráficos. Primeiramente a avaliação realizou-se setorialmente e após, foi elaborado um diagnóstico geral da empresa.

Os itens apresentados nos questionários para classificação por ordem de importância, através da atribuição de notas de 01 a 10 (01=importância mais alta e 10=importância mais baixa) aos integrantes da organização foram:

1. Boas condições de trabalho;
2. Sentir-se por “dentro das coisas”;
3. Disciplina discreta;
4. Apreciação integral do trabalho feito;
5. Lealdade da administração com relação ao operário;
6. Bons ordenados;
7. Promoção e crescimento com a companhia;
8. Compreensão empática de problemas pessoais;
9. Segurança no emprego;
10. Trabalho interessante.

Com base nas respostas obtidas, apresenta-se a seguir os resultados por setores:

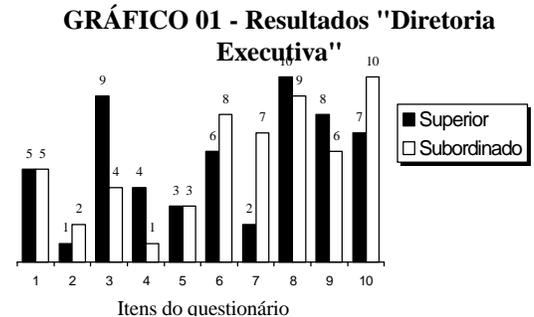
A Diretoria Executiva

A afinidade existente neste setor é observada pelo fato de que tanto supervisor como subordinados apresentam níveis de aspirações parecidos. Desta forma, pode-se inferir que a condução dos trabalhos, que tem grande centralização neste grupo, é feita de forma eficiente e eficaz, visto o grau de aproximação entre as opiniões dos subordinados e superior e vice-versa. Dentre os itens que demonstraram maior distanciamento nas opiniões entre os grupos, destacam-se: disciplina discreta (3), apreciação integral do trabalho feito (4), promoção e crescimento com a companhia (7) e trabalho interessante (10), havendo necessidade de reavaliação do porquê ocorreram estas discordâncias nos níveis de importância de cada grupo.

Procura-se identificar quais são as necessidades que não estão sendo satisfeitas, baseado nas divergências percebidas. Desta forma, torna-se possível a atuação direta, por parte do superior, através de ações de curto e longo prazo, com o intuito de minimizar as diferenças, garantindo então, um nível adequado de envolvimento entre os colaboradores deste setor.

Baseando-se na Escala das Necessidades de Maslow, considera-se importante voltar a atenção para a estima e auto-realização destes funcionários, pois os itens discordantes levam a considerar que estas duas necessidades não estão suficientemente

satisfeitas. É importante que sejam avaliados diversos aspectos relacionados com o dia-a-dia de cada funcionário e, desta forma, busquem-se alternativas para entender os motivos que geram estas diferenças, levando-se em consideração que todos somos diferentes e citando Maslow, constantemente insatisfeitos.



O Setor Comercial

Neste setor, apenas os itens: apreciação integral do trabalho feito (4), bons ordenados (6) e compreensão empática de problemas pessoais (8) demonstraram-se afins. Tal constatação permite inferir que deve-se agir rapidamente, no sentido de harmonizar o ambiente de trabalho, garantindo uma maior interação entre superior e subordinados. Isto torna-se importante, pois é neste setor onde são feitas as negociações mais importantes para o crescimento da empresa, sendo que, observando-se este confronto de opiniões, pode-se dizer que a atuação da supervisão está sendo na melhoria de itens não considerados primordiais pelos subordinados. Desta forma, o nível de satisfação é baixo, afetando a produtividade e o bem-estar no setor.

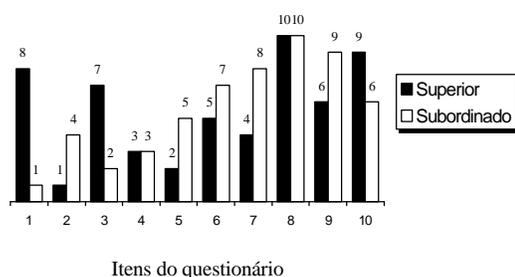
Para o supervisor, as necessidades principais de seus subordinados são: sentir-se por “dentro” das coisas (2) e lealdade da administração com relação ao operário (5), enquanto que seus subordinados idealizam boas condições de trabalho (1) e disciplina discreta (3), tornando-se visível a insatisfação dos funcionários com o setor.

É importante que exista a maior proximidade possível nas respostas dos grupos entrevistados (superiores e subordinados) pois, caso contrário, a consequência será a atuação do supervisor sobre fatores não relevantes aos subordinados, gerando problemas de nível organizacional, que poderão influenciar no desenvolvimento da empresa.

Retomando a Escala Hierárquica das Necessidades de Maslow e estabelecendo um paralelo entre os itens considerados importantes pelos subordinados e pelo supervisor, deduz-se que a atuação, por parte do supervisor, deverá ser no aumento da satisfação das necessidades de segurança, social, estima e auto-realização. Nesse setor especificamente, a desarmonia está presente, e é necessário que os fatores geradores sejam avaliados em busca de soluções rápidas.

Essas melhorias são fundamentais para a implementação adequada do processo de qualidade na empresa, que alcançará sucesso, principalmente quando o relacionamento interpessoal for exemplar e todos visualizarem os mesmos objetivos.

GRÁFICO 02 - Resultados "Setor Comercial"



O Setor Administrativo e Financeiro

As divergências foram observadas em diversos pontos neste departamento, principalmente com relação ao item apresentado como prioritário pelos subordinados e superior. Os subordinados consideraram o mais importante boas condições de trabalho (1) e o superior segurança no emprego (9).

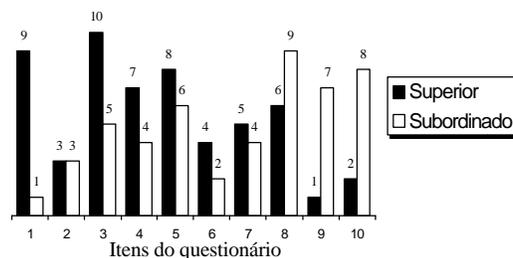
Esta situação é preocupante, pois os níveis de importância são bastante divergentes, havendo, com certeza, um direcionamento na atuação da supervisão em pontos que no momento não são os mais importantes para os subordinados. Explica-se tal situação pelas características das atividades desenvolvidas no setor, que em geral são muito variadas, necessitando de maior dedicação e aperfeiçoamento constante das técnicas de trabalho. Desta forma, o inter-relacionamento pessoal não tem a valorização necessária.

Destaca-se que em alguns pontos houve igualdade ou proximidade de respostas: sentir-se por “dentro” das coisas (2), lealdade da administração com

relação ao operário (5), bons ordenados (6) e promoção e crescimento com a companhia (7). Conforme sugerido para o setor anteriormente descrito, é preciso que ocorram reavaliações nos itens caracterizados como falhos, em busca de um relacionamento harmonioso que origine maior produtividade e motivação.

Assim, como estabelece a escala de necessidades de Maslow, definiu-se que os subordinados demonstraram uma maior importância na satisfação das necessidades de estima, sendo observado que a atuação do superior ocorre diretamente na satisfação da necessidade de segurança. Dito isso, afirma-se ser importante a instituição do diálogo para que se alcance uma opinião comum sobre o que deve merecer maior atenção, agindo corretivamente, com vistas a atingir bons níveis de motivação.

GRÁFICO 03 - Resultados "Setor Administrativo e Financeiro"



O Setor de Programação e Controle de Produção

Os resultados apresentados neste setor demonstraram-se similares, correspondendo assim, a um bom nível de entrosamento entre os colaboradores, que têm opiniões voltadas aos mesmos objetivos, permitindo a atuação extremamente correta do supervisor nas questões relacionadas à satisfação dos subordinados e estes, por sua vez, colaboram com as metas do setor desenvolvendo um bom trabalho e felizes por estarem satisfeitos.

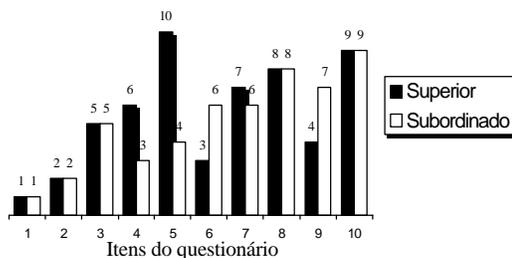
Os itens apreciação integral do trabalho feito (4), lealdade da administração com relação ao operário (5), bons ordenados (6) e segurança no emprego (9) merecem maior atenção por apresentarem um grau de distanciamento, sendo importante a avaliação do porque ocorreram estas diferenças.

Contrariamente ao setor Administrativo e Financeiro, os funcionários pertencentes ao setor Programação e Controle de Produção possuem

funções mais repetitivas, possibilitando a realização de um trabalho mais intenso na área de conhecimento pessoal. Esta afirmação é comprovada pela igualdade nas respostas selecionadas como prioritárias pelo superior e subordinados.

Todas as necessidades básicas precisam ser revistas por parte do supervisor, pois as divergências observadas nas respostas citadas acima, indicam ser necessário melhorar o nível de satisfação das mesmas. De maneira generalizada, afirma-se que o grupo é bastante harmônico, devendo fazer as análises necessárias para alcançar os melhores níveis possíveis de bom relacionamento entre os colaboradores.

GRÁFICO 04 - Resultados "Setor PCP"



O Setor de Produção

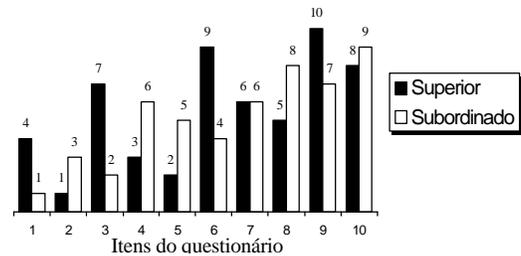
O setor de Produção demonstrou falta de afinidade entre a maioria das respostas emitidas pelos envolvidos, além de que, os pontos prioritários apontados pelos subordinados não correspondem ao do supervisor, o que pode favorecer o aparecimento ou manutenção de problemas de relacionamento e desmotivação.

Observa-se ser essencial para o desenvolvimento da empresa, um setor produtivo que possua objetivos comuns, pois assim, a empresa terá condições de oferecer produtos com maior qualidade, garantindo o aumento da produtividade e a sua sobrevivência no mercado competitivo.

Este grupo tem características especiais, visto que a maioria dos entrevistados trabalha com maquinário, de forma individualizada, não sendo possível um contato maior com os colegas. A atuação rápida em relação ao suprimento das necessidades apresentadas por Maslow, principalmente as fisiológicas, de segurança e estima têm grande importância para a melhoria desta situação, tor-

nando-se necessário a busca de alternativas que permitam uma maior interação entre os colaboradores deste grupo, buscando sempre a harmonização do setor.

GRÁFICO 05 - Resultados "Setor de Produção"



O Setor Off-Set

Este grupo demonstrou proximidade nas respostas da maioria dos itens pesquisados, acusando a existência de um clima harmonioso, porém com divergências. Afirma-se isto porque, apesar da proximidade, as opiniões são diferentes e a atuação do superior poderia ser em pontos não primordiais aos subordinados. As maiores divergências ocorreram nos itens: bons ordenados (6), compreensão empática de problemas pessoais (8) e segurança no emprego (9).

O caso deste setor é visto como um resultado satisfatório, pois mesmo não apresentando a igualdade das respostas, todas elas estão classificadas de forma muito parecida, podendo ser observado no Gráfico 06, abaixo. (enquanto para o subordinado o item 2 está classificado em 7º lugar, para o supervisor ele está em 8º e assim por diante). Neste setor, também torna-se necessária a reavaliação do atendimento das necessidades de forma geral, principalmente as fisiológicas e de segurança, visto que o item bons ordenados tem grande relevância para os subordinados, enquanto que, para o supervisor este item não parece ser o maior problema observado. Novamente enfatiza-se a importância da descoberta das causas destas opiniões divergentes, pois assim será possível a realização de grandes melhorias.

GRÁFICO 06 - Resultados "Setor de Off-Set"

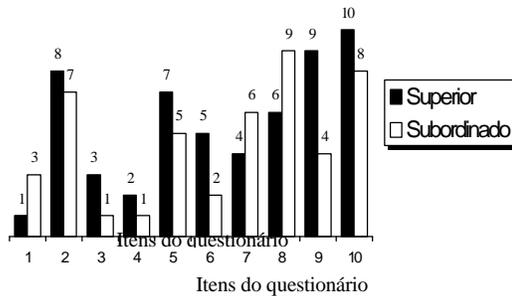
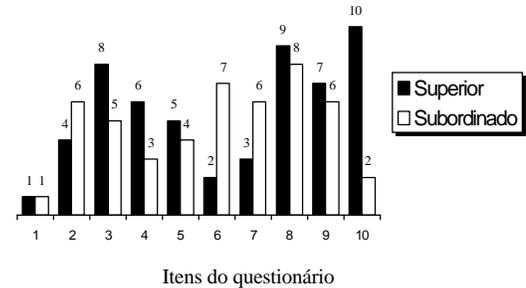


GRÁFICO 07 - Resultados "Setor de Montagem"



O Setor de Montagem

As opiniões mais harmônicas neste grupo foram: boas condições de trabalho (1), sentir-se por “dentro” das coisas (2), lealdade da administração com relação ao operário (5), compreensão empática de problemas pessoais (8) e segurança no emprego (9). Relacionado ao item considerado mais relevante pelos dois grupos entrevistados, boas condições de trabalho (1) foi selecionado por ambos, mas isto não foi suficiente para afirmar que exista harmonia no setor, visto que boa parte dos demais itens distanciaram-se em larga escala.

Os fatores disciplina discreta (3), apreciação integral do trabalho feito (4), bons ordenados (6), promoção e crescimento com a companhia (7) e trabalho interessante (10) foram os que mais apresentaram divergências. Desta forma, notou-se que o setor carece de reavaliação urgente, pois também tem grande importância no processo produtivo.

Novamente, sugere-se a realização de um trabalho específico objetivando satisfazer da melhor forma possível todas as necessidades. Principalmente as de estima e auto-realização, buscando entender também os motivos que levam à desarmonia no item, bons ordenados (6), que tem uma relação direta com a satisfação das necessidades fisiológicas.

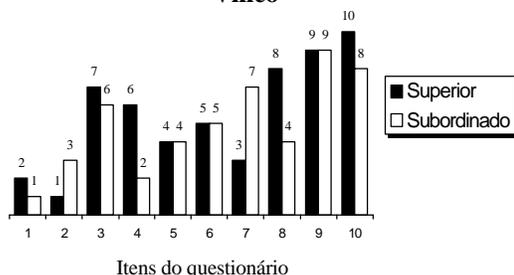
O Setor de Corte e Vinco

Esta equipe apresenta ótimos resultados com base nos dados da pesquisa, apresentando alguns pontos falhos a serem estudados e melhorados. Uma divergência observada e considerada como um ponto importante a ser analisado, foi a escolha do item 4 (apreciação integral do trabalho feito) como o 2º item mais importante para os subordinados, enquanto que, para o supervisor, este item foi classificado em 6ª colocação.

Para o setor, observa-se que as contradições nas respostas ocorrem principalmente nos itens: apreciação integral do trabalho feito (4), promoção e crescimento com a companhia (7) e compreensão empática de problemas pessoais (8). Mas, apesar disto, o setor é entendido como harmônico e com boa interação entre supervisores e subordinados, que tem objetivos semelhantes, individualmente e para a empresa.

Sendo assim, acredita-se que deve haver uma dedicação maior por parte dos envolvidos na identificação de situações que gerem maior motivação, buscando atender as necessidades de estima e auto-realização, segundo escala de Maslow, o que proporcionaria um setor cada vez mais coeso e sem problemas.

GRÁFICO 08 - Resultados "Setor de Corte e Vinco"

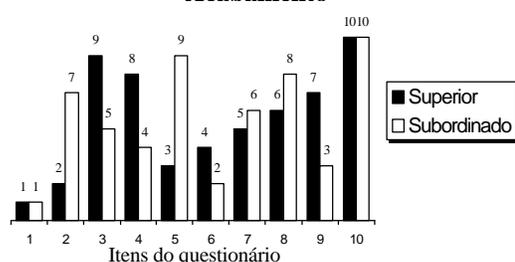


O Setor de Acabamento

Os resultados obtidos demonstram poucas afinidades entre os colaboradores deste setor, principalmente nos itens: sentir-se por “dentro” das coisas (2), disciplina discreta (3), apreciação integral do trabalho feito (4), lealdade da administração com relação ao operário (5) e segurança no emprego (9). Considerando as prioridades sugeridas, somente os itens 1 e 10 obtiveram respostas idênticas, enquanto que para os outros pontos, as divergências ficaram bem caracterizadas. Tal fato, certamente gera ou dá continuidade à queda na produtividade, desmotivação e desentendimentos.

Posto isso, torna-se imprescindível verificar as causas da situação, sugerindo-se o atendimento de todas as necessidades, dando ênfase, principalmente nas de segurança, estima e auto-realização. É necessário o desenvolvimento motivacional constante para a aplicação funcional do processo de qualidade na empresa. Sem que ocorra a preocupação com a melhoria do nível motivacional dos funcionários deste setor, torna-se difícil a efetivação de um processo de melhoria, que tem como base a participação de todos.

GRÁFICO 09 - Resultados "Setor de Acabamento"



Considerações Gerais da Avaliação Setorial

Observou-se que alguns setores da empresa encontram-se mais harmonizados do que outros, demonstrando eficiência e eficácia no desenvolvimento das atividades de trabalho, além de um bom relacionamento interpessoal. Desta forma, pode-se inferir que esta situação ocorra devido a:

- Alguns grupos são formados por pessoas com muito tempo de convívio no trabalho, visto a pouca rotatividade na empresa, permitindo um conhecimento maior entre os envolvidos e favorecendo o crescimento conjunto;
- O tipo de trabalho executado em cada setor é diferenciado. Nos setores onde observou-se uma diversidade maior de atividades, o nível de inter-relacionamento entre as pessoas era menor, enquanto aqueles com atividades repetitivas apresentavam uma interação maior, desde que as pessoas tivessem um contato mais próximo durante o horário de trabalho. Nos casos onde o funcionário desenvolvia sua atividade em maquinário individual, foram observadas grandes divergências;
- O estilo de administração adotado pelos supervisores também influencia, variando desde a teoria clássica até a moderna. Neste ponto, destaca-se a concepção que alguns supervisores têm em procurar atender as necessidades dos funcionários, mantendo-os felizes e motivados, seguindo a hierarquia apresentada pela Escala das Necessidades de Maslow, esquecendo-se das diferenças de cada indivíduo e de que cada momento vivenciado exige a satisfação de necessidades diferentes;
- A qualidade da comunicação entre superiores e subordinados merece destaque, sendo necessária a adoção da tecnologia de informação como instrumento para melhorar o repasse das informações e o treinamento constante para melhorias na comunicação verbal e interpretação desta comunicação;
- A adoção das teorias de qualidade como linha a ser seguida em todos os momentos por todos os integrantes do setor tem influência no aumento ou diminuição das divergências, pois

com a adoção ocorre uma maior interação do grupo e com isso todos conhecem-se melhor e passam a compreender a empresa;

- Relacionado ao atendimento das necessidades da Escala Hierárquica de Maslow, sugeridas no decorrer da análise dos resultados obtidos, destaca-se a importância de os supervisores interagirem, buscando detectar principalmente quais são as causas das divergências. Esses diagnósticos podem ser feitos através de diálogo, testes, *feeling*, experiências anteriores e outros. Após esta etapa, propõe-se a definição de técnicas ou ações que possam agir diretamente nos pontos que estão causando ou mantendo a insatisfação, sendo que o processo de implementação da qualidade pode ser visto como uma ferramenta eficiente e eficaz. É importante lembrar que a harmonia é condição “*sine qua non*” para o crescimento das pessoas e da empresa, e é preciso que as pessoas estejam motivadas para que desenvolvam bons trabalhos e garantam padrões de qualidade necessários à sobrevivência e competitividade da empresa no mercado atual.

Resultado Geral da Empresa

A empresa apresenta uma boa situação com relação ao nível de relacionamento interpessoal, o que caracteriza a eficiência do diálogo através de uma administração liberal e preocupada com a motivação dos colaboradores.

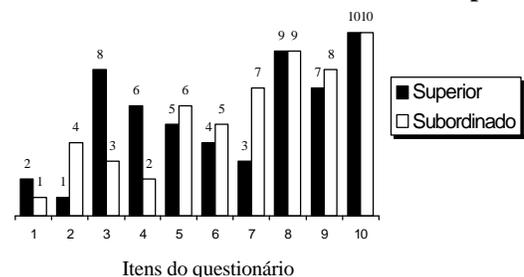
Analisando-se o Gráfico 10, afirma-se que os itens que apresentaram-se mais distantes quando do estabelecimento das relações entre as respostas dos superiores e subordinados foram: sentir-se por “dentro” das coisas (2), disciplina discreta (3), apreciação integral do trabalho feito (4) e promoção e crescimento com a companhia (7).

Relacionado aos itens classificados como primordiais, tanto pelos subordinados como supervisores, nota-se que os subordinados consideraram boas condições de trabalho (1) e apreciação integral do trabalho feito (4) como 1ª e 2ª opções na escala de importância, enquanto os supervisores afirmaram que sentir-se por dentro das coisas (2) e boas condições de trabalho (1) seriam a 1ª e 2ª opções. De maneira geral, pode-se dizer que as divergências, apesar de existirem, não são significativas,

pois as classificações dos dois grupos permaneceram muito próximas na maioria dos itens, garantindo conclusões positivas sobre as questões motivacional e administrativa da empresa.

Dito isso, sugere-se que sejam encontrados meios que solucionem os problemas verificados. Se a empresa como um todo perseguir o mesmo objetivo, certamente obterá sucesso contínuo, pois pela lógica, se todos estiverem motivados a desenvolverem o melhor trabalho, com o padrão ideal de qualidade e junto a isto, felizes por estarem executando estas tarefas, com certeza o sucesso será constante. Finalmente, deduz-se que as necessidades dos subordinados devem ser analisadas cuidadosamente para que as ações sejam direcionadas e eficazes, contribuindo na melhoria do ambiente, do relacionamento e da empresa como um todo.

GRÁFICO 10 - Resultado Geral da Empresa

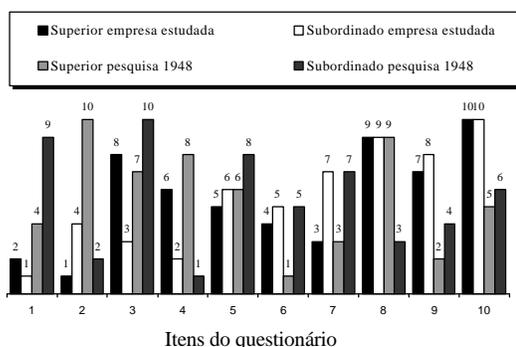


Comparativo entre a Empresa Pesquisada e os Resultados da Pesquisa Realizada em 1948, Citada por Hersey & Blanchard (Anexo 1)

São verificadas diferenças significativas entre as opiniões demonstradas em 1948 e durante as últimas décadas (Hersey e Blanchard, 1986, p.52) e a situação encontrada na empresa. O que antes era utópico alcançar, ou seja, opiniões semelhantes entre supervisores e subordinados, visto a formação taylorista dos administradores, hoje pode ser demonstrado pelos resultados obtidos nesta pesquisa. Observa-se que apenas no item promoção e crescimento com a companhia (7) os subordinados do estudo de 1948 e da empresa estudada concordam na classificação (7ª). Além disso, é nesse mesmo item que os supervisores das duas pesquisas realizadas também apresentam a mesma classificação (3ª). Complementando, os itens: compreensão empática de problemas pessoais (8) e trabalho interessante (10) receberam a mesma classificação

pelos superiores e subordinados da empresa estudada, fato que não ocorreu em 1948. Além destas avaliações, considera-se a ocorrência de muitas mudanças desde 1948 nas concepções de administração das empresas, comprovado principalmente pela proximidade das classificações apresentadas pelos superiores e subordinados da organização estudada, não sendo possível afirmar o mesmo na pesquisa de 1948, onde as divergências eram muito maiores, havendo um direcionamento totalmente diferente daquele esperado pelos funcionários, por parte da empresa, no que tange à motivação e bem-estar dos colaboradores.

GRÁFICO 11 - Demonstração dos resultados da pesquisa realizada em 1948 comparados com os resultados da empresa estudada neste trabalho

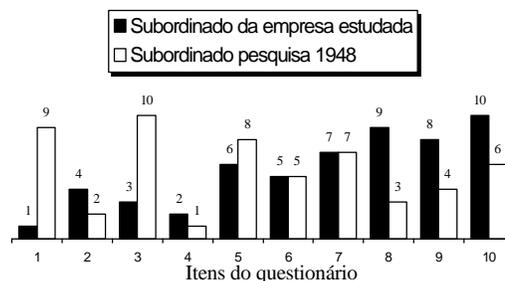


Comparativo entre as Respostas dos Subordinados da Empresa Estudada e a Pesquisa Realizada em 1948 na Indústria Americana

Observa-se que a situação econômica vivenciada nas duas épocas da realização da pesquisa, certamente influenciaram as respostas dos subordinados questionados. Percebe-se que, atualmente, o empregado luta por boas condições de trabalho, e, em anos anteriores objetivava, principalmente, o seu reconhecimento através das atividades desenvolvidas, buscando uma maior valorização. A segurança no emprego também caracteriza a diferença de opiniões; atualmente, apesar da grande incidência de desemprego, as pessoas demonstram maior capacidade de manter-se ativas economicamente, enquanto que em outras

décadas a estabilidade de emprego era almejada por todos. Além disso, o fato de as empresas estarem valorizando cada vez mais a permanência dos bons trabalhadores na mesma, faz com que os indivíduos busquem aperfeiçoamento e garantam sua permanência na organização, sem almejar primordialmente a segurança no emprego (estabilidade). Neste Gráfico, observa-se a clara diferenciação de comportamentos e a mudança na opção das necessidades consideradas prioritárias, apesar de garantir proximidade ou igualdade de respostas em alguns itens (2, 4, 5, 6 e 7).

GRÁFICO 12 - Comparação dos resultados da aplicação de questionários aos subordinados da empresa estudada com os resultados da pesquisa realizada com os subordinados em 1948



Comparativo entre as Respostas dos Superiores da Empresa Estudada e a Pesquisa Realizada em 1948 na Indústria Americana

Esta representação tem como fator de maior comparação o item considerado como prioridade pelos superiores da indústria americana em 1948: bons ordenados (6) e o apresentado pelos superiores da empresa pesquisada: sentir-se por “dentro” das coisas (2). Esta característica é originária da formação administrativa taylorista e do período econômico vivenciado pelos supervisores em 1948, que objetivavam satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança de seus subordinados, através de incentivos como dinheiro e benefícios (anexo 1). Atualmente, devido a nova formação e investimentos na capacitação dos supervisores, há uma preocupação maior com o desenvolvimento dos empregados (como pessoas) e para tanto, as empresas, de modo geral, procuram envolvê-los nas tomadas de decisões, fazendo-os sentir-se úteis

como suporte para a boa administração. O item considerado atualmente como sendo prioritário (1) ocupou, em 1948, a última posição, sugerindo que houve, durante esse tempo, o desenvolvimento de conceitos até então desvalorizados, que contribuíram decisivamente com o progresso organizacional, em todos os níveis.

GRÁFICO 13 - Comparação dos resultados da aplicação de questionários aos superiores da empresa estudada com os resultados da pesquisa realizada com os superiores em 1948



CONCLUSÃO

As pesquisas sobre o comportamento humano permitem observar as mudanças processadas ao longo dos anos, principalmente quando estas são pautadas em comparações com dados apresentados em outros trabalhos. Desta forma, nota-se que o progresso, através da globalização e grande competitividade, exige das empresas a valorização do seu cerne, as pessoas, formando um só grupo (pessoas=empresas). Os diagnósticos de comportamento realizados pelas pesquisas servem de base aos administradores para a conscientização da importância da participação e da valorização do homem para garantir a sobrevivência e aumentar a competitividade das organizações.

Neste caso específico, observou-se que existe harmonia entre as aspirações dos colaboradores (superiores e subordinados), visto a grande similaridade nas respostas apresentadas anteriormente. Isto é a base de uma empresa que almeja sucesso, considerando a importância do estabelecimento de objetivos e a dedicação dos

envolvidos no cumprimento dos mesmos. Além disso, atualmente, o bem-estar dos funcionários é extremamente importante para que exista a motivação no desenvolvimento dos trabalhos, que garantem às empresas maior produtividade e o comprometimento dos mesmos. Apesar disto, destaca-se que esta harmonia observada não é suficiente, devendo ser efetuadas, constantemente, reavaliações sobre os pontos determinados como falhos ou ineficientes. Isto permitirá melhorias, que contribuirão no sucesso empresarial. É preciso implementar estudos visando aperfeiçoamento e respostas ainda mais positivas. Geralmente a desarmonia é gerada pelo não-atendimento das necessidades ou ainda, pela atuação equivocada dos superiores em tentar satisfazer necessidades não relevantes, por isso, estes aspectos devem ser revistos, tendo em vista também que os setores analisados apresentaram situações peculiares que merecem atenção especial, pois somente desta forma os problemas serão solucionados.

Certamente, pequenas questões resolvidas conjuntamente (setorialmente ou na empresa com um todo) oportunizam a formação de um ambiente motivador e este é essencial quando se trata da implementação da qualidade.

A conscientização sobre a necessidade de melhorias e da busca constante do desenvolvimento já faz parte do dia-a-dia dos funcionários, porém isto se tornará totalmente efetivo quando todos estiverem voltados aos mesmos objetivos, com opiniões relativamente parecidas ou pelo menos, comprometidas com a questão. Isto só será possível através de análises constantes do relacionamento entre os colaboradores (superiores e subordinados), que são extremamente complexos e fazem parte da própria existência das organizações. Finalmente, para a empresa em questão, nota-se que ela satisfaz também a condição de família e, por isso, tende a ser grande competidora, em um mercado muito exigente, onde só sobrevivem as melhores.

BIBLIOGRAFIA

BALCÃO, Yolanda Ferreira; **CORDEIRO**, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979, 476 pp.

- CAMPOS**, Vicente Falconi. *O valor dos recursos humanos na era do conhecimento*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- CAMPOS**, Vicente Falconi. *TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CHIAVENATO**, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1994.
- FADIMAN**, James; **FRAGER**, Robert. *Teorias da Personalidade*. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1979.
- FREITAS**, Agostinho Borges de. *A psicologia, o homem e a empresa*. São Paulo, Atlas, 1988.
- HERSEY**, Paul; **BLANCHARD**, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- ISHIKAWA**, Kaoru. *T.Q.C. - Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade*. São Paulo, IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.
- VIEIRA**, Élio. *Recursos Humanos: uma abordagem interativa*. São Paulo, Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1994.

ANEXO 1

O que os trabalhadores desejam do seu trabalho?

	Supervisores	Operários
Boas condições de trabalho	4	9
Sentir-se por 'dentro' das coisas	10	2
Disciplina discreta	7	10
Apreciação integral do trabalho feito	8	1
Lealdade da administração com relação ao operário	6	8
Bons ordenados	1	5
Promoção e crescimento com a companhia	3	7
Compreensão empática de problemas pessoais	9	3
Segurança no emprego	2	4
Trabalho interessante	5	6

Fonte: LINDAHL apud HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.52.

Como se pode ver pelos resultados, nesse estudo realizado em 1948, os supervisores de maneira geral classificaram bons salários, segurança no emprego, promoção e boas condições de trabalho como as coisas que os trabalhadores mais desejam do seu trabalho. Por outro lado, os trabalhadores revelaram que o que mais desejavam era a plena apreciação do trabalho realizado, sentir-se por 'dentro' das coisas, compreensão dos problemas pessoais, quer dizer, incentivos que parecem relacionados com os motivos de participação e reconhecimento. É interessante notar que aquelas coisas que os trabalhadores indicaram como as mais desejáveis foram classificadas como as menos importantes pelos seus supervisores. Esse estudo revelou uma sensibilidade muito baixa dos supervisores quanto às coisas que eram realmente mais importantes para os trabalhadores. Os supervisores pensavam que os incentivos orientados para a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança eram os mais importantes para os seus operários. Como esses supervisores achavam que os operários tinham esses motivos, sem dúvida agiam como se fossem os seus motivos verdadeiros. Por isso, pessoalmente, usaram os velhos e seguros incentivos do dinheiro, dos benefícios marginais e da segurança para motivar os operários.

Durante as últimas décadas, repetimos periodicamente essa pesquisa como parte de programas de treinamento para administradores e obtivemos resultados semelhantes no julgamento dos administradores. As únicas mudanças reais parecem ser as de que os trabalhadores, no decorrer dos últimos cinco ou dez anos, "estavam aumentando" seu desejo de 'promoção e crescimento na empresa' e 'trabalho interessante' (ambos motivadores do esquema de Herzberg). Dizemos estavam aumentando porque, com o declínio econômico da década de 70, 'bons salários' e 'segurança de emprego' voltaram a ser necessidades de alta intensidade para os trabalhadores. É importante que os administradores tenham conhecimento da enorme discrepância que no passado parecia existir entre o que eles pensavam que os trabalhadores desejavam do seu trabalho e aquilo que os trabalhadores disseram realmente desejar. Também é importante que saibam do efeito que uma mudança econômica de outro tipo exerce sobre essas prioridades.

Neste ponto poderíamos tirar uma conclusão geral, dizendo que as pessoas agem com base no seu julgamento ou interpretação da realidade, e não com base na realidade em si. Uma das razões por que estudamos as ciências comportamentais é que elas nos fornecem meios para que nossas percepções ou julgamentos se aproximem cada vez mais da realidade. Quanto mais próximas da realidade estiverem as nossas percepções, tanto maior será a probabilidade de conseguirmos alguma influência sobre ela. Por isso, ao aproximar as suas percepções cada vez mais da realidade, ou seja, daquilo que seu pessoal realmente quer, os administradores poderão aumentar sua eficácia no trabalho com os empregados. Os administradores precisam conhecer seu pessoal para entender o que o motiva. Não podem limitar-se a meras suposições. Mesmo quando perguntam aos empregados o que pensam de tal ou tal coisa, isso ainda não resulta necessariamente num "feedback" relevante. A qualidade das comunicações que os administradores recebem dos seus empregados muitas vezes está baseada na relação estabelecida há muito tempo entre administradores e empregados.

É cada vez mais evidente que muitos administradores não percebem que o que as pessoas desejam do seu trabalho numa economia crescente é diferente daquilo que desejavam algumas déca-

das atrás. Quando a taxa de emprego é elevada, poucas pessoas têm que preocupar-se com o que comerão hoje e amanhã ou se estarão protegidas dos elementos de perigos físicos. A satisfação dos elementos de perigos físicos. A satisfação dos trabalhadores dos Estados Unidos é consequência da espetacular elevação do padrão de vida, dos grandes aumentos de salários e benefícios marginais em todos os níveis de trabalho e da considerável ajuda de programas governamentais, como bem-estar, previdência social, assistência médica e seguro-desemprego. Além disso, os movimentos sindicais e as leis trabalhistas deram passos significativos para garantir condições seguras de trabalho e segurança de emprego.

Em épocas de prosperidade, a sociedade americana oferece uma garantia incorporada de satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança para grandes segmentos da população. Como muitas necessidades fisiológicas e de segurança estão atendidas em tais épocas, é compreensível que as pessoas se voltem mais para os motivos sociais, de reconhecimento e de auto-realização. Os administradores precisam tomar consciência desse fato e empenhar-se para criar organizações que ofereçam o tipo de ambiente capaz de motivar e satisfazer às pessoas em todos os níveis de necessidades”(Hersey e Blanchard, 1986, pp.52-54).

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS REFERENTES ÀS EXPECTATIVAS DOS TRABALHADORES EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO

DATA: ____/____/____

SETOR: _____

FUNÇÃO: _____

Atribua uma nota a cada item, na classificação de 01 (um) a 10 (dez), considerando que, o item de maior relevância tem nota 01 e o de menor importância é classificado com a nota (10).

Itens	Nota atribuída
Boas condições de trabalho.	
Sentir-se por “dentro” das coisas.	
Disciplina discreta.	
Apreciação integral do trabalho feito.	

Lealdade da administração com relação ao operário.	
Bons ordenados.	
Promoção e crescimento com a companhia.	
Compreensão empática de problemas pessoais.	
Segurança no emprego.	
Trabalho interessante.	

Para que torne-se possível uma melhor interpretação do questionário, seguem abaixo informações complementares referente a cada item:

1. **BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO:** ambiente físico, materiais e equipamentos em boas condições, bom relacionamento, distribuição do trabalho de acordo com as habilidade técnicas, etc.
2. **SENTIR-SE POR “DENTRO” DAS COISAS:** saber como está a situação da empresa em relação ao mercado, saber quais serão os novos investimentos, ou seja, estar informado sobre o que acontece com a empresa.
3. **DISCIPLINA DISCRETA:** o desenvolvimento do trabalho dentro dos padrões estabelecidos, cumprimento das normas, bom comportamento na empresa.
4. **APRECIÇÃO INTEGRAL DO TRABALHO FEITO:** sentir-se orgulhoso pelo resultado das atividades, preocupação com o que será repassado ao cliente (interno ou externo).
5. **LEALDADE DA ADMINISTRAÇÃO COM RELAÇÃO AO OPERÁRIO:** repasse das informações corretas (verdadeiras) sobre a empresa, cumprimento das metas estabelecidas em prol do operário.
6. **BONS ORDENADOS:** interpretação pessoal do entrevistado.
7. **PROMOÇÃO E CRESCIMENTO COM A COMPANHIA:** alcançar novos cargos, crescimento individual juntamente com a empresa.
8. **COMPREENSÃO EMPÁTICA DE PROBLEMAS PESSOAS:** sentir-se no lugar dos outros quando da existência de problemas.
9. **SEGURANÇA NO EMPREGO:** estabilidade, emprego garantido.
10. **TRABALHO INTERESSANTE:** trabalho agradável, trabalho que prende a atenção.