

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS E MARKETING

O POSICIONAMENTO DO TRABALHADOR DIANTE DA GERÊNCIA
NO DEPARTAMENTO DE LETRAS ESTRANGEIRAS MODERNAS DA
UFSM.

Área temática: Organizações

Orientador: Prof. Ms. Guerino Antônio Tonin

Acadêmico: Mário Bonfada

Santa Maria, RS

Fevereiro de 2005

1. INTRODUÇÃO

A consolidação do processo de globalização transformou o mundo. Ocorreram mudanças em todos os setores, segmentos e esferas, causando grande impacto na cultura das organizações. O mundo tende à evolução, e as mudanças sempre ocorreram, a diferença do atual contexto é a velocidade com que essas mudanças estão atingindo. Num mundo globalizado e competitivo do mundo contemporâneo, ocorre uma certa tendência a homogeneização, principalmente nos fatores tecnológicos, culturais, políticos e ecológicos. O grande diferencial competitivo das organizações passa a ser as pessoas. Nesse contexto os trabalhadores, que até o surgimento da Teoria Y de Douglas McGregor, eram desconsiderados dos processos gerenciais, passam a compor o diferencial que determina o sucesso ou insucesso das organizações.

Nas últimas décadas, as organizações públicas brasileiras tem sido o alvo de muitas discussões, ocorrendo profundas reformas. Muitas dessas reformas foram realizadas de forma tempestiva, para consubstanciar plataformas políticas de candidatos eleitos para governar. A reforma universitária está na mídia a muito tempo. A discussão dessa reforma, vem ocorrendo a bastante tempo, principalmente pela comunidade interna.

As mudanças na Universidade brasileira parece serem necessária, embora sempre tenha encontrado muita resistência interna, o que é compreensível pela sua cultura. Nesse contexto de mudanças que permeia as Universidades, parece oportuno estudar o perfil do trabalhador, ainda que de um pequeno órgão de uma instituição.

Este estudo busca analisar o posicionamento dos trabalhadores do Departamento de Letras Estrangeiras Modernas diante da gerência. Para consubstanciar essa pesquisa, recorreu-se ao instrumento vivencial apresentado por BATITUCCI, no capítulo V do livro Recursos humanos 100%; a função do RH no terceiro milênio.

A vivência é realizada em duas etapas, onde as mesmas perguntas são respondidas sob 2 enfoques diferentes, buscando sempre verificar se o posicionamento dos

trabalhadores se enquadram numa ambiência que Douglas McGregor definiu como Teoria X ou Teoria Y.

2. A INSTITUIÇÃO

2.1 HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM.

A Universidade Federal de Santa Maria, é uma instituição pública de ensino superior, com sede na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, localizada no bairro de Camobi, rodovia RS 509. Atualmente a instituição oferece 37 cursos de graduação com 59 habilitações, 43 curso de pós-graduação permanente, sendo 20 de mestrado, 10 de doutorado e 13 de especialização. Com o compromisso de atender a região, oferece ainda cursos de mestrado, especialização, atualização e aperfeiçoamento, em caráter eventual, tanto na sede como fora dela.

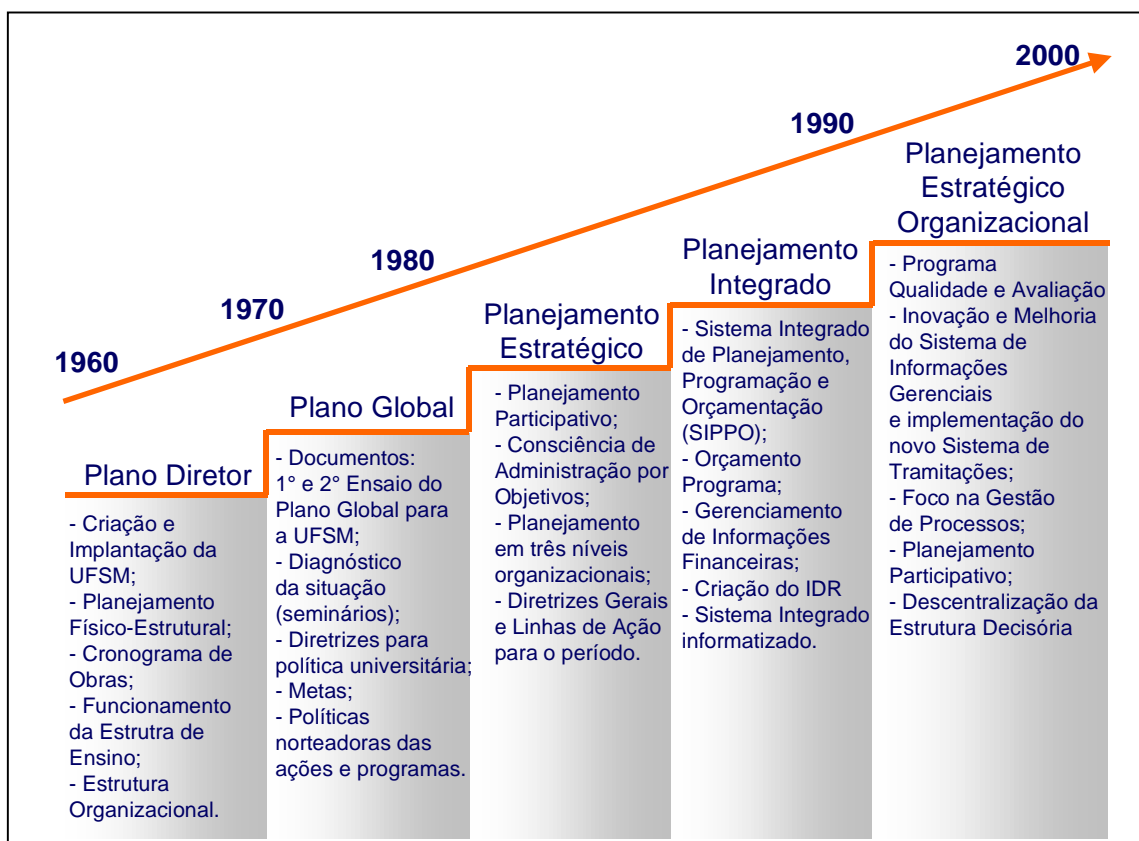
A UFSM é gerenciada pela “Administração Central”, composta por Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores de Departamento e por uma gerencia descentralizada, compostas pelos 8 Centros de Ensino. Os centros de ensino são gerenciados pelos Diretores de Centro que possuem uma estrutura administrativa e alguns órgãos de apoio e ainda são compostos por departamentos didáticos, coordenações de curso e órgãos suplementares.

Percebe-se claramente que as universidades públicas ainda mantém uma estrutura piramidal de gerencia. As decisões são sempre oriundas de colegiados. Na “administração central” temos o Conselho Universitário, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o Conselho de Curadores. Os Centros de Ensino possuem os Conselhos de Centros, e Comissões de Ensino Pesquisa e Extensão, na gerência dos Diretores e nas gerências dos departamentos e cursos, tem os Colegiados de Cursos e os Colegiados Departamentais.

Com essa estrutura administrativa, a burocracia predomina em todos os níveis, sendo que os colegiados decidem, mas para que estas decisões sejam executadas, faz-se necessário a edição de memorandos, resoluções, portarias e editais.

Em quatro décadas de existência a Universidade Federal de Santa Maria tem experimentado diferentes enfoques e práticas gerenciais, frutos de mudanças conjunturais

internas e externas à instituição. Este ambiente dinâmico, que reflete diretamente no modo de pensar e planejar a gestão universitária, resulta em uma necessidade constante, de melhoria e inovação da estrutura organizacional existente. Realidades distintas, com preocupações e perspectivas diferenciadas, exigem que a instituição tenha capacidade de adaptar-se e de responder às contingências geradas pelo ambiente, conforme figura abaixo, extraída do plano estratégico da UFSM.



O último planejamento estratégico da UFSM definiu a visão de futuro, missão e valores, conforme a seguir:

Visão de futuro: “Ser reconhecida como referencial de excelência no ensino, pesquisa e extensão pela comunidade científica e pela sociedade em geral”.

Missão: “Promover ensino, pesquisa e extensão formando lideranças capazes de desenvolver a sociedade”.

Valores: Liberdade, democracia, responsabilidade, justiça, consciência ética, educação e respeito, identidade, comprometimento social, cidadania, pluralidade, integração e criatividade.

De acordo com o art. 4º do estatuto da UFSM, a Universidade Federal de Santa Maria tem por finalidade:

- Promover, de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão;
- Fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, literário, artístico e desportivo;
- Formar profissionais e especialistas de nível superior;
- Formar profissionais de nível médio nas áreas tecnológicas vinculadas ao desenvolvimento nacional;
- Preparar recursos humanos, através dos cursos de pós-graduação.

2.2 DEPARTAMENTO DE LETRAS ESTRANGEIRAS MODERNAS - DLEM

O Departamento de Letras Estrangeiras Modernas abrange professores das áreas de alemão, espanhol, francês e inglês que atuam nos cursos de graduação e pós-graduação em letras e nos cursos de pedagogia, educação especial, ciências contábeis, informática, geografia, pós-graduação em educação. O DLEM é responsável pela realização dos Testes de Suficiência em língua estrangeira para os alunos de pós-graduação da UFSM.

A gerência do Departamento é exercida por um Chefe de Departamento e um Subchefe, com mandatos de 2 anos, tendo como suporte uma secretaria administrativa e 5 laboratórios. As decisões são sempre tomadas pelo Conselho Departamental, conforme estabelece os estatutos e regimentos.

As atividades didáticas são desenvolvidas em conformidade das seguintes linhas de pesquisa:

- Análise do discurso e do texto verbal e não verbal
- Ensino e formação de professores de línguas estrangeiras
- Ensino de literaturas

- Leitura e redação para fins acadêmicos
- Linguagem com prática social
- Ensino e formação de professores de português para estrangeiros
- Testagem em línguas estrangeiras
- Tradução e literatura comparada.

Para melhor atingir seus objetivos o DLEM se estruturou com os seguintes laboratórios: Laboratório de Línguas-LABLIN, Laboratório de Leitura e Redação-LABLER, Laboratório Curso de Extensão em Línguas Estrangeiras-CELS, Laboratório Teste de Suficiência em Língua Estrangeira-TS e o Laboratório Núcleo de Tradução-NT. Com o apoio desses laboratórios o departamento oferece cursos de idiomas para os alunos e comunidade em geral, nas áreas de alemão, espanhol, francês, inglês, italiano, latim, português para estrangeiros, curso de redação acadêmica para alunos de pós-graduação e curso de navegação na WEB para a comunidade em geral.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Busca-se através da revisão da literatura, mostrar os diversos aspectos do contexto no qual está inserido o estudo do posicionamento do trabalhador diante da gerência, seus valores e crenças. Relata-se a importância e a participação da área de Gestão de Pessoas na organização, a evolução do setor no decorrer da história da Administração, que passou de uma atividade burocrática para uma área estratégica.

As instituições, nos últimos anos, realizaram amplos ajustamentos em suas estruturas operacionais, com o intuito de enfrentarem os desafios do ambiente competitivo. Para se adequarem a este novo cenário que se instala, as organizações ampliaram suas preocupações com as questões: estilos de gerências, liderança e missão da empresa.

As dimensões de gerência e de liderança parecem ter relação entre si muito complexas e que precisa ser explorada. Elas não devem ser confundidas. Um bom gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um gerente (CHIAVENATO, 1994).

Embora a organização necessita de líderes em todos os seus níveis hierárquicos, o ponto crucial da liderança se localiza na gerência. Ela funciona como decodificadora dos objetivos fixados pela alta direção, transformando-os em planos e programas. Assim, a gerência direciona e conjuga liderança, motivação e esforços dentro do grupo, lidando então com pessoas. E ao lidar com pessoas, surge a principal ferramenta gerencial que é a liderança (CHIAVENATO, op.cit.).

O gerente pode usar a autoridade do seu cargo ou adotar um estilo de comportamento mais participativo tomando decisão conjunta com seus subordinados. Pode, ainda, adotar um estilo autocrático e impositivo ou democrático e participativo para conseguir que as tarefas sejam realizadas pelas pessoas.

3.1 GERÊNCIA ENQUANTO PROCESSO

A palavra gerência deriva de um antigo verbo francês: *ménager*; que em seu sentido bem arcaico significa administrar e gerir a propriedade. É um cargo ocupado por um dirigente de uma empresa, representa uma sociedade frente a terceiros e coordena todos os recursos através do processo de planejamento, organização, direção e controle a fim de atingir objetivos estabelecidos (FREEMAN, 1995 e SISK e SVERDLIK, 1979).

O termo gerência é bastante complexo, significando coisas diferentes para pessoas diferentes. Alguns o identificam com funções exercidas por gerentes, empresários ou supervisores, outros o referem a um grupo particular de pessoas. Para os trabalhadores, o termo gerência é sinônimo do exercício de autoridade sobre suas vidas de trabalho (SISK e SVERDLIK, op. cit.).

A arte de gerenciar é atingir objetivos previamente desejados, a partir de um dado conjunto de recursos humanos, materiais e financeiros. Desta forma, é necessário planejar, organizar, dirigir e controlar as diversas atividades, para que haja otimização dos recursos empregados, bem como sejam atingidos os resultados, com mais segurança.

Como as tarefas são executadas através do empenho de outras pessoas e o exercício da liderança inclui não apenas o acompanhamento da motivação e desempenho do grupo, mas também do clima organizacional. É importante registrar que, nos dias atuais, se usa bastante o termo gerenciar para controlar o uso inteligente de recursos materiais e financeiros em atividades sem equipe, com o próprio executante.

2.1.1 A FUNÇÃO DA GERÊNCIA

Quando a gerência é vista como uma disciplina acadêmica (FREEMAN, op. Cit.), é importante considerá-la como um processo, por ser analisada e descrita em termos de várias funções fundamentais.

Na discussão do processo gerencial é importante, e também necessário, descrever e estudar cada função do processo separadamente. Como resultado, poderia parecer que o processo gerencial é uma série de funções separadas, cada uma delas encaixadas ajustadamente em um compartimento a parte (SISK e SVERDLIK, op. cit.). Este deve ser subdividido, e cada parte componente discutida separadamente. Na verdade o gerente pode executar simultaneamente, ou ao menos de forma continuada, todas ou algumas das seguintes quatro funções: planejamento, organização, direção e controle (SISK e SVERDLIK, op. cit.).

A gerência das empresas é a extensão de seu compromisso com suas metas e propósitos; é, em grande parte, o resultado da clareza e maneira com que os objetivos são estabelecidos. Sem objetivos não há necessidade de uma organização; e quando é possível criar uma empresa sem um propósito estabelecido, esta se deteriora rapidamente, terminando por dissolver-se. Também uma organização existente que deseja ter uma meta a qual dirigir-se deve sistematicamente remodelar seus objetivos se quiser sobreviver. É evidente que sem uma organização não há necessidade de gerentes ou processo gerencial; todavia, os objetivos são considerados fundamentais para o processo gerencial.

Em alguns casos, objetivos podem resultar de desejos individuais ou necessidades que não se relacionam nem dependem do planejamento. Independentemente da inclusão ou não da fixação de objetivos como parte do planejamento, há unanimidade que os mesmos são importantes no processo gerencial.

3.1.2 GERENTE: autoridade e habilidade

O administrador é a pessoa responsável pelo desempenho das outras pessoas de uma organização. Para conseguir os resultados que sua empresa almeja, ele necessita da colaboração das pessoas envolvidas. Para isso, planeja, organiza, dirige, controla os diversos recursos visando à realização de objetivos específicos (SCHERMERHORN Jr, HUNT e OSBORN, 1999).

As pessoas são as ferramentas necessárias para que o dirigente atinja seus objetivos, motivo pelo qual elas ocupam posições destacadas nos negócios de todas as organizações. São normalmente chamadas de subordinados, funcionários, colaboradores, parceiros ou empreendedores internos.

O administrador desempenha um papel de suma importância à sociedade, uma vez que seus atos vão determinar se uma instituição social irá servir à comunidade ou somente desperdiçar talentos e recursos.

O rumo e a direção das empresas são estabelecidos pelo administrador, através da liderança que exerce sobre as pessoas e das decisões sobre como os recursos organizacionais devem ser empregados na consecução dos objetivos da organização. São atividades que se aplicam em qualquer nível da empresa (ROBBINS, 2000).

A pessoa que ocupa posição de gerência não pode depender apenas da autoridade formal. Todos os gestores e administradores bem sucedidos combinam os atributos de autoridade formal e a habilidade de liderança. Vários ocupantes de posições formais têm grande liderança informal sobre seus subordinados. Outras vezes, a autoridade formal legitima a liderança. Isso acontece quando um sujeito é escolhido pelo voto para ocupar uma posição de poder (MAXIMIANO, 2000).

A forma predominante ou o comportamento típico da ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir os objetivos é determinado pelo estilo de gerência.

Não existe uma fórmula que determina qual o estilo mais adequado para que o gerente possa garantir melhores resultados. Porém alguns estilos de gestão tendem a facilitar o envolvimento da equipe com o trabalho.

A percepção que o gestor tem dos seus colaboradores, a sua própria subjetividade e as circunstâncias do ambiente, influenciam de forma determinante, a ação dos gerentes. Para suprir a defasagem conceitual de seus gerentes, muitas organizações estão buscando formas de atualização com as mais modernas técnicas de liderança disponíveis no mercado.

3.1.3 TIPOS DE GERÊNCIA

A pessoa que desempenha a função de gerência muitas vezes tem que se desenvolver, ao mesmo tempo, como administrador, supervisor, delegador etc; daí, a dificuldade de estabelecer uma definição concreta desse termo. Gerência é um processo. Na prática não é só o gerente que desempenha as funções gerenciais, em muitas organizações também os supervisores, chefes, diretores e líderes exercem atividades típicas de gerentes, apesar de seus cargos terem outras denominações. Há alguns tipos de gerência, como os listados a seguir:

Gerência patrimonial é quando as atividades gerenciais e, os principais postos de formulação de princípios de ação e uma proporção significativa de outros cargos superiores da hierarquia são distribuídos para membros de uma família extensa (SISK e SVERDLIK, op.cit.).

A Gerência política é pouco comum e semelhante à direção patrimonial, sua possibilidade de sobrevivência é mínima, nas sociedades industriais modernas. Ela existe quando a propriedade em altos cargos decisivos e os postos administrativos chaves estão assentados sobre a base. Relaciona-se com afiliação e lealdades políticas (SISK e SVERDLIK, op.cit.).

A Gerência por objetivos é quando a gerência é focada nos objetivos e metas da organização. O estabelecimento de um objetivo é um efeito, a determinação de um propósito, e quando se aplica a uma organização empresarial, se converte no estabelecimento da razão de sua existência (SISK e SVERDLIK, op.cit.).

A Gerência estratégica surgiu na de 70 para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças velozes e de muita magnitude (MOTTA, 1995).

As organizações são atingidas profundamente pelo processo cada vez mais acelerado de mudanças econômicas, sociais e políticas do mundo contemporâneo. Empresas convencionais, fortemente posicionadas no mercado, desapareceram em questão de poucos anos, ao mesmo tempo em que surgiam outras empresas, que, em poucos anos, transformavam-se em gigantes (CARBONE, 1992).

Na opinião de Motta (op. cit.), a gestão estratégica está basicamente preocupada com: (a) desenvolver novas formas de análise antecipatória, permitindo, à organização uma compreensão mais clara das possibilidades e necessidades do mercado futuro e, conseqüentemente, dos caminhos e ações a serem tomados; (b) agilizar o processo decisório, condição indispensável para que a empresa tenha a versatilidade e fluidez necessárias para concorrer dentro de um mercado cada vez mais instável, dinâmico e inseguro; e (c) estimular a geração de novas idéias, de forma a permitir à empresa a competitividade necessária para o alcance do sucesso empresarial.

Objetivamente, a gerência estratégica é um modelo de gerência que se preocupa fundamentalmente com a adaptação da organização ao ambiente. Conceitualmente, o modelo não despreza nenhuma outra corrente teórica.

A organização moderna é vista como essencialmente ligada, atenta ao mercado, à clientela, aos fornecedores, num clima permanente de articulação e negociação entre as partes. A organização moderna deve ter uma visão sistêmica, não se pode mais conviver com aquele estilo administrativo isolado, voltado para as atividades-meio, supercontrolador e autocrático. A gerência moderna, para se preparar para esse novo desenho do mercado, está muito preocupada com o humanismo organizacional, com a democratização das relações do trabalho, com o processo negocial, com as demandas do ambiente e com uma nova dimensão do uso do poder na organização (MOTTA, op. cit.).

Motta (op. cit., p.102), comentando sobre a implantação da visão estratégica na organização, acrescenta outros pontos para uma orientação estratégica por parte do gerente:

Para agir estrategicamente, o dirigente deve atentar sempre para as seguintes dimensões: a) análise e questionamento permanente da **missão** sócio-econômica ou propósito final da empresa, no sentido de mantê-lo não só viável, mas relevante e exitosa na ambiência em que opera; (... ..)

3.1.4 ESTILOS DE DIREÇÃO

3.1.4.1 TEORIA X

A Administração Científica (TAYLOR, 1948), bem como a Teoria Clássica (FAYOL, 1950) e a Teoria da Burocracia (WEBER, 1967) definem como estilo de direção uma ambiência que Douglas McGregor definiu como Teoria X.

Em diferentes etapas da teoria administrativa, observa-se a falta de iniciativa e o aprisionamento da criatividade do indivíduo. A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

Idealizada por McGregor (1999), a Teoria X tem como pressuposições que o homem detesta trabalho, procurando evitá-lo sempre. São preguiçosos, não têm vontade própria, evitam responsabilidade, resistem às mudanças, preferem ser dirigidos a dirigir, não sendo muito confiáveis, com pouca iniciativa, pouco inteligentes, ingênuos, crédulos e que pensam mais nas suas necessidades que na organização.

É baseada no controle dos subordinados de uma forma bastante intensa e rígida, sob forte esquema de fiscalização. Neste estilo de direção, o administrador acha que não deve confiar nas pessoas. Seu princípio fundamental de organização é o da direção e controle por meio do exercício da autoridade (McGREGOR, op.cit.).

O administrador cria um ambiente autocrático, com controle coercitivo, não estimulando ninguém a trabalhar. Os funcionários respondem com falta de interesse, pouco esforço, gerando pouca produtividade. Essa situação reforça o pensamento do gestor, que aumenta ainda mais a fiscalização, a pressão e o controle. Quanto mais coercitivo, mais acomodadas e alienadas ficam as pessoas (CHIAVENATO, op. cit.).

3.1.4.2 TEORIA Y

Por outro lado a Teoria Y de Douglas McGregor (op.cit.), passa a considerar que o homem é naturalmente bom. Nessa ótica os funcionários gostam de trabalhar e têm iniciativa própria, são criativos, responsáveis, adeptos à assumirem mudanças, capazes de conduzirem e direcionarem seu trabalho e capazes de se interessarem por objetivos coletivos. O administrador delega, compartilha, ouve as pessoas, criando uma atmosfera democrática de trabalho e oportunidades. A tendência desse estilo de administrar é criar um clima de respeito, confiança e participação, fazendo com que os funcionários respondam com iniciativa, prazer em trabalhar, gerando, então, um aumento na produtividade.

As pessoas exercerão autodireção e autocontrole no alcance dos objetivos organizacionais desde que comprometidas com esses objetivos, afirma McGregor (op.cit.). A teoria Y pressupõe a adequação da autoridade, mas não que ela seja adequada a todos os fins em todas as situações (MCGREGOR, op.cit.).

Qual é o melhor estilo? No modelo burocrático, muito provavelmente a Teoria X seria a mais correta como estilo de gerência, pois coloca as pessoas à luz das instruções, dos regulamentos. Entretanto, a partir do momento em que se adapta um modelo, a outra teoria parece ser mais bem aceita. De qualquer forma, o mundo moderno tem escolhido mais a Teoria Y, independentemente do modelo organizacional (CHIAVENATO, 1999).

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

.....?????????????

As instituições são constituídas pelos funcionários que é a parte social, e por instalações e máquinas que é a parte técnica. Entre estes componentes da organização existe

o ambiente interno, clima organizacional, que resulta da interação das partes existentes. Para as empresas atingirem a eficiência é importante que haja reciprocidade entre seus membros, propiciando desta forma, um ambiente organizacional agradável. Ocorrendo um relacionamento interpessoal bom, os funcionários se sentem bem no ambiente de trabalho, propiciando motivação para o desempenho de tarefas.

O clima organizacional foi incorporado no processo de gerenciamento, a partir da década de 50, pelos especialistas na área de Relações Humanas, tendo sua importância reconhecida com o lançamento das Teorias X e Y, por Douglas McGregor, na década de 60, que acreditou na iniciativa e responsabilidade dos subordinados, postulando uma gerência participativa, baseada em respeito e confiança mútua.

O clima não apanha os modos institucionalizados de agir e de pensar. Seu eixo consiste em capturar a “temperatura social” que prevalece na organização num instante bem preciso. Corresponde a um corte sincrônico ou a um flagrante fotográfico condensa a somatória de opiniões e de percepções conscientes dos membros, traduz as tensões e os anseios do pessoal, o “moral da tropa”, o ânimo presente. O clima organizacional mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, apreende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais (SROUR, 1998).

Até o surgimento da Teoria Y o homem era considerado como um ser naturalmente indolente, não confiável, pecador... Essa visão negativa sobre a “maldade natural” do homem pairou sobre praticamente todas as civilizações, amparadas nos credos e religiões, que apresentavam um conjunto de pressupostos e paradigmas interpretando o homem como um ser naturalmente mau, que logo ao ser concebido já está marcado com algo não positivo chamado de pecado original (BATITUCCI, 2000).

Para (SCHEIN apud FLEURY, 1989), o clima gerencial é determinado em função da concepção sobre a natureza do homem que prevalece na organização:

- Se ele é concebido como racional-econômico é pouco provável que os grupos serão utilizados de maneira racional; quando muito devem ser tolerados, no interesse de maximizar a eficiência individual. Por consequência, é nesse clima que provavelmente surgirão grupos informais defensivos, anti-administração;

- Se a concepção é de homem social, os grupos serão encorajados e promovidos, desde que a lógica seja a de facilitar o desempenho das tarefas;
- Se a concepção for de homem auto-realizador, haverá um clima que leva ao aparecimento de grupos psicologicamente significativos, dada a preocupação da organização com trabalho significativo.

A integração efetiva de necessidades organizacionais e pessoais, provavelmente requer um clima baseado no pressuposto de homem complexo, porque os grupos não constituem a resposta certa para todos os problemas em todos os tempos (SCHEIN, 1965.)

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerar a cultura de uma organização, é ferramenta muito importante, quando se olha a instituição de um modo sistêmico. A prescrição de uma prática que enfatizava o trabalhador evoluiu ao se tender a considerar que a natureza humana não era intrinsecamente ruim. A cultura vista como modos compartilhados de perceber, pensar e reagir, passa a ser uma das forças mais poderosas e estáveis operando nas organizações.

A cultura organizacional implica a existência de uma dimensão simbólica que permeia a empresa e coloca em evidência traços essenciais à compreensão da organização em análise.

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprende ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar, e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN apud FLEURY, op. cit.).

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, op. cit.).

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornando-se produtos do meio sociocultural em que crescem, conformam-se aos padrões culturais, e com isso, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social (SROUR, op. cit.).

É importante ressaltar que os eventuais mal-estares e o nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização, com suas práticas recorrentes ao longo do tempo. Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma “pulsção” da cultura organizacional, um flash de sua conjuntura. Em contraposição, as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros segundo um certo figurino (SROUR, op. cit.).

A cultura organizacional passa a constituir um fator que vai diferenciar as empresas em bem sucedidas e menos bem sucedidas. O sucesso econômico das organizações passa a ser diretamente relacionado a adoção de uma cultura adequada.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na elaboração da pesquisa é o estudo de caso, por restringir-se ao âmbito de uma empresa específica, para levantar juntos aos trabalhadores, opiniões e atitudes sobre o seu posicionamento diante da gerência.

4.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os itens abordados neste artigo foram baseados em referenciais teóricos relativos à área comportamental: gerência, clima e cultura organizacional.

O universo da pesquisa limita-se aos 20 (vinte) servidores docentes e 2 (dois) técnico-administrativo do Departamento de Letras Estrangeiras Modernas/CAL/UFSM. A pesquisa foi realizada “in loco”, sendo que 4 servidores docentes não responderam ao questionário.

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado o questionário constante do capítulo V do livro Recursos Humanos 100%: a função do RH no terceiro milênio de Márcio Dayrell Batitucci, com 20 questões objetivas, divididas em duas partes iguais.

Garantiu-se total anonimato das pessoas envolvidas, que gozaram de total liberdade para responder as questões e após depositaram o questionário numa pasta específica, garantindo-se assim total sigilo.

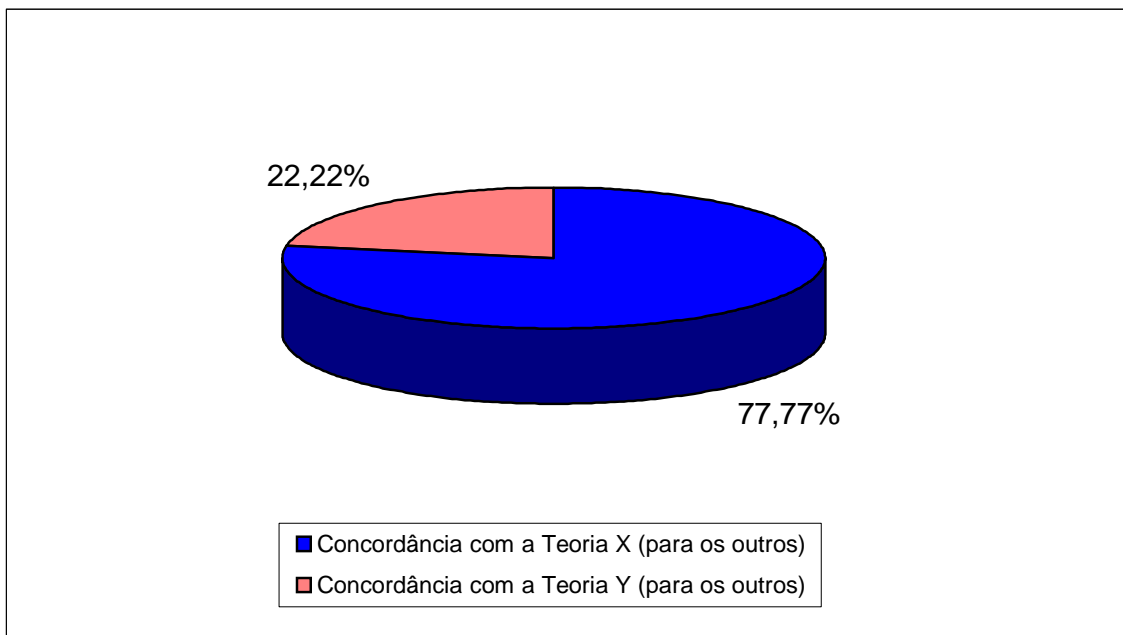
Através da análise dos resultados espera-se identificar o posicionamento dos trabalhadores do Departamento diante da Gerência, levando-se em consideração os valores e crenças sobre o Homem no trabalho. As respostas dos questionários vão permitir identificar o perfil dos entrevistados quanto as Teorias X e Y de Douglas McGregor. Na 1ª parte do questionário as perguntas são elaboradas de forma “negativa”, induzindo a colher

respostas de como o trabalhador vê os “outros”, pensando na massa de empregados. Na 2ª parte do questionário, as mesmas questões são elaboradas de forma “positiva” buscando extrair resposta de como o entrevistado se vê.

Para uma melhor compreensão didática os dados foram transformados em 2 gráficos, que serão analisados no item a seguinte.

6. RESULTADOS

O gráfico abaixo corresponde as respostas dos trabalhadores, do departamento pesquisado, referente a primeira parte do questionário.



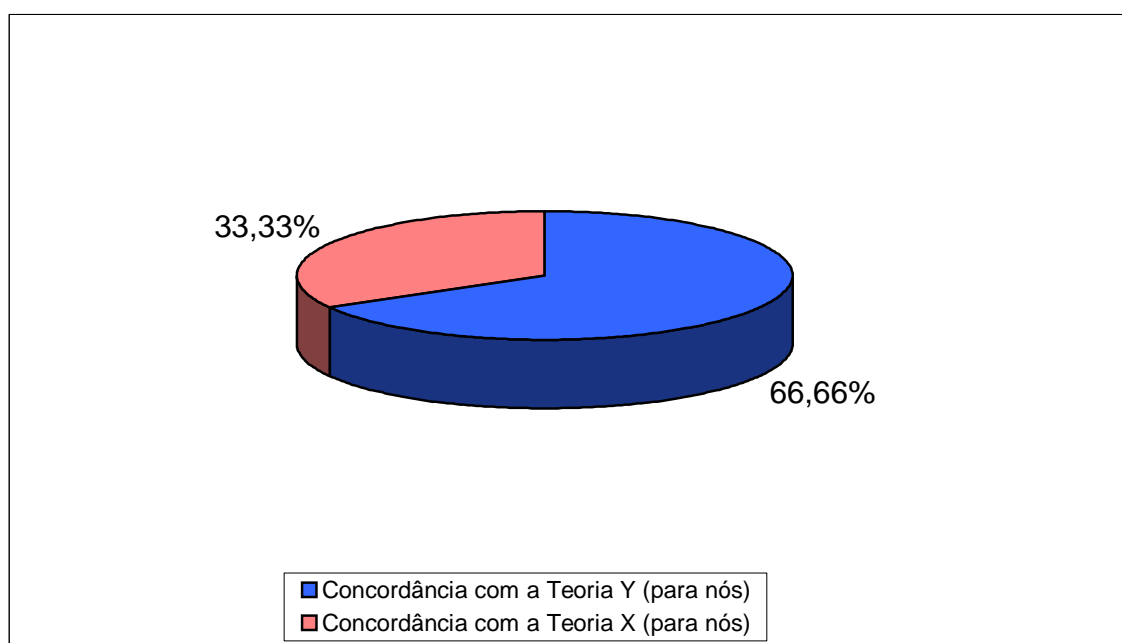
Este gráfico mostra o resultado da primeira parte do questionário onde 14 pessoas – 77,77% responderam retratando uma ambiência típica de Teoria X. As 10 primeiras perguntas do questionário, que resultou nestas respostas são direcionadas para as pessoas pensarem de modo negativo, as pessoas pensam nos “outros”, na massa de empregados, nos indivíduos que estão por aí... Com esse enfoque. São dadas mais respostas “concordo” (6 a 10), pois há tendências de maior rigor e desconfiança, em relação aos outros (BATITUCCI, 2000).

Mais de 70% dos entrevistados responderam concordando que o trabalhador é mais negativo do que positivo, com posturas muito materiais, egoístas, preguiçosos, sem

iniciativa, com medo de mudanças, com uma grande necessidade de ter alguém tomando conta de si e orientando seus passos.

O posicionamento da grande maioria, legitima o tipo de sistema de poder piramidal, que se perpetua através da burocracia, acompanhada de uma carga excessiva de legislação e normatização, quadro típico da cultura das organizações públicas.

O gráfico a abaixo contém as respostas dos trabalhadores entrevistados, referente a segunda parte do questionário.



Este gráfico apresenta o resultado da segunda parte do questionário, onde as mesmas perguntas anteriores, são feitas de modo positivo. Costuma levar as pessoas a se identificarem com esse texto “bom”, que é exatamente o oposto do texto apresentado na 1ª parte. Aí, pensando em si mesmas, aquelas pessoas que antes afirmavam ser o homem naturalmente mau, respondem com muitos “concordos” (6 a 10), dizendo agora que o homem é naturalmente bom (BATITUCCI, op. cit.).

Alterado a maneira e elaborar as perguntas, observou-se que os entrevistados responderam quase de forma oposta. Antes 77,77% dos trabalhadores que responderam ao

questionário afirmaram que o homem se comporta de acordo com a Teoria X de Douglas McGregor, agora as mesmas pessoas responderam afirmando que o homem se comporta de acordo com a Teoria Y.

A análise apresenta um paradoxo dessas verdades: os “outros” são maus por natureza e só funcionam sob a ambiência da Teoria X; “nós” somos bons por natureza e somos regidos pela Teoria Y. Sobre essa ambigüidade de postura, BATITUCI (op.cit., p.171) afirma que:

Essa duplicidade de valores e crenças, em relação ao homem, é claramente equivocada e está aí a grande contribuição da Teoria Y, especialmente para os profissionais de Recursos Humanos que, em hipótese alguma, podem conviver com uma ambiência negativa tipo Teoria X, que diminui e não confia no Homem. Na discussão desse Instrumento Vivencial, é muito importante explorar essas contradições e essa variabilidade de critérios, segundo se fala, de nós ou dos outros...

A primeira parte do questionário mostra um perfil de trabalhadores que consideram que as pessoas, em geral, estão inseridas nos pressupostos da Teoria X, não sendo muito confiáveis, indolentes, buscando trabalhar o menos possível, avessos a assumirem responsabilidades, com pouca iniciativa, pouco inteligentes, ingênuos, crédulos, contra mudanças e que pensam mais nas suas necessidades que na organização. Para 77,77% dos entrevistados esses trabalhadores necessitam de supervisão e de direcionamento externo, afim de transformá-los.

Como fica evidente na 2ª parte do questionário, eles tem uma imagem muito positiva sobre si mesmos. Ao contrário de como vêem os outros, se consideram confiáveis, motivados para assumir responsabilidades e desafios, interessados no trabalho, abertos a mudanças, com objetivos coletivos, motivados e capazes de conduzirem e direcionarem seu trabalho.

O perfil confirma uma contradição de posicionamentos perante o comportamento das pessoas. Para mais de 70% dos trabalhadores do Departamento de Letras Estrangeiras Modernas os outros são “maus” e mais de 60% deles se consideram “bons”.

6. CONCLUSÃO

As instituições públicas, particularmente as universidades públicas, apresentam uma forma gerencial diferente das organizações privadas. Os recursos humanos gozam de estabilidade. Predomina uma cultura baseada na burocracia, as interações se processam pela via formal e normativa. As decisões são sempre repassadas para os órgãos colegiados, diluindo a responsabilidade e a personificação dos gerentes.

Os recursos humanos envolvidos nesse estudo, além de gozarem de estabilidade, em sua grande maioria, detém uma certa autonomia com relação ao trabalho cotidiano, tais como horário, metodologia e recursos técnicos a serem utilizados nas atividades didáticas. Seu campo de atuação deve apenas estar em conformidade com a normatização formal da organização, não sendo-lhes cobrado resultados.

A pesquisa realizada constatou que uma maioria significativa dos docentes e dos técnico-administrativos do Departamento de Letras Estrangeiras Modernas estão ainda num contexto onde o perfil da teoria X, predomina. Essa constatação fica bem evidente quando se observa a figura resultante da primeira parte do questionário, onde 77,77% dos entrevistados responderam , pensando nos “outros”, retratando uma ambiência típica dessa Teoria.

Esse resultado, pode ser compreendido em parte, considerando-se que a organização estudada, pertence a uma instituição pública, onde as mudanças são mais retardadas e conseqüentemente, lentas. A cultura das instituições públicas são distintas, com predomina da burocracia, da formalidade, das normas e dos regulamentos.

Já a segunda parte da pesquisa apresentou um resultado paradoxal ao anterior. Embora num percentual abaixo, 66,66%, os trabalhadores responderam retratando uma ambiência que vai ao encontro da teoria Y. Nesse momento os entrevistados responderam se incluindo como agentes participantes do processo.

Confrontando-se as respostas da primeira parte com a segunda parte, evidencia-se que os trabalhadores, embora apresentem um privilegiado nível intelectual - grande maioria com pós-graduação, apresentam uma cultura bastante conservadora, vendo os “outros” um ser humano não confiável, necessitando ser tratado com mais rigor e desconfiança. Já na 2ª parte, aí pensando em si mesmos, os mesmos trabalhadores que antes responderam que os

outros são naturalmente “maus”, se consideram “bons”. Nessa ótica o homem é confiável, motivado para realizar-se através do trabalho, com interesses globais e coletivos, com capacidade para assumir responsabilidades e desafios, aberto à mudanças e inovações, e capaz de direcionar e conduzir suas atividades.

Essa evidência constatada pela confrontação do resultado das duas partes da pesquisa evidencia a necessidade da realização de um trabalho por parte dos profissionais de recursos humanos para reverter a ambiência negativa tipo Teoria X, no momento que os trabalhadores pensam nos “outros”. Por outro lado percebe-se um clima organizacional positivo, quando as pessoas se posicionam como agentes participativos, favorável ao processo de mudanças.

7. BIBLIOGRAFIA

- BATITUCCI, Márcio Dayrell. **Recursos humanos 100%: a função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- CARBONE, Pedro P. **Desenvolvimento gerencial: o perfil do gerente de agência do BB**. 1992, 252 f. Dissertação em Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas – o passo decisivo para a administração participativa**. 2a. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREEMAN, Edward. **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. . ed. Tradução de Margarida Maria C. Oliva. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6a. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- SISK, L., HENRY e SVERDLIK, Mario. **Administración y gerencia de empresas**. U.S.A.: South-western Publishing CO, 1979.
- SCHERMERHORN Jr, HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SROUR, Robert Henny. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. Rio de Janeiro: Departamento Administrativo do Serviço Público, 1948.
- WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1967.