

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

***Perfil de maturidade de dirigentes de  
empresas de Porto Alegre:  
Estudo baseado no modelo de Chris Argyris***

*Rita Maria Silvia Carnevale*

ORIENTADOR: *Prof. Dr. Luis Roque Klering*

*Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da Escola de  
Administração da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a ob-  
tenção do Título de Mestre em Administração.*

*Porto Alegre, 2000*

C288 Carnevale, Rita Maria Silvia.

Perfil de maturidade de dirigentes de empresas de Porto Alegre: Estudo baseado no modelo de Chris Argyris.

Rita Maria Silvia Carnevale - Porto Alegre:  
UFRGS/EA-PPGA, 2000. 132 p.

Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS.

1. Administração 2. Organização 3. Maturidade gerencial  
4. Chris Argyris

***J'aime la règle, qui corrige l'émotion.***  
George Braque

***J'aime l'émotion, qui corrige la règle.***  
Juan Gris

***“Cada crise conduz a um enriquecimento [...] A força das circunstâncias obriga o homem a inventar soluções novas .”***  
Jungk, R.. L'uomo del millenio (Torino: Einaudi, 1975, p.9).



## AGRADECIMENTOS

Citar todos aqueles que contribuíram para que o estudo realizado tivesse este desfecho implicaria o risco de cometer injustiças ao, eventualmente, deixar de mencionar alguém, pois, sem dúvida, muitas foram as contribuições, recebidas ao longo de minha vida profissional e acadêmica, que culminaram na decisão de fazer o Curso e realizar este estudo exploratório.

Entretanto, existem contribuições valiosíssimas que merecem destaque:

» de meu pai, que, apesar de há muito tempo não estar mais convivendo conosco – pois Deus o chamou -, pelo seu exemplo e visão de empresário, lançou a primeira semente no terreno de minha formação;

» do Prof. Klering, pelas orientações e, principalmente, pelo estímulo inicial que favoreceu a consolidação de meus propósitos;

» dos dirigentes das organizações que responderam ao questionário, viabilizando a conclusão do projeto de pesquisa;

» das auxiliares de pesquisa Carla Patrícia F. Almeida, Maira Lúcia H. Werlang e Mahíra G. Irigoeyn, que, com dedicação e persistência, realizam o trabalho de contatos, entrega e busca dos questionários junto às organizações que se dispuseram a participar deste estudo;

» do Hélio R. Bittencourt, pelas importantes orientações quanto ao tratamento estatístico;

- » do Prof. Adalberto Kaspary, pela cuidadosa e carinhosa análise crítica e revisão do texto e valiosíssimas orientações quanto ao uso da língua portuguesa;
- » da Zuleika Berto e da Tânia Fraga, bibliotecárias, que com suas valiosas orientações, buscas preciosas e revisões finais permitiram que informações fossem acessadas e fontes consultadas fossem referenciadas de forma correta;
- » dos milhares de ex-alunos, meus mestres, com os quais muito aprendi e que me estimularam a estudar muito e cada vez mais;
- » dos meus “*chefes*”, que, ao longo de minha vida profissional, serviram de ponto de referência, exemplo e estímulo para que me dedicasse à realização deste estudo;
- » dos colegas, amigos, e familiares, que entenderam e, cada um a sua maneira, favoreceram a construção e a conclusão deste estudo.

A todos, os meus mais sinceros agradecimentos e a reafirmação de meu compromisso de continuar avançando.

Finalmente, um agradecimento especial à minha mãe e aos meus filhos, que, com carinho, paciência e compreensão, no conjunto das pequenas e grandes coisas do cotidiano, viabilizam o tempo e a energia necessários para minha maior dedicação à tarefa e, além de um carinhoso Grazie!, a oferta dos resultados deste estudo.

**Rita Maria Silvia Carnevale**

2000

## SUMÁRIO

<i>LISTA DE QUADROS</i> -----	8
<i>LISTA DE TABELAS</i> -----	9
<i>LISTA DE GRÁFICOS</i> -----	11
<i>RESUMO</i> -----	12
<i>ABSTRACT</i> -----	13
<i>1 - INTRODUÇÃO</i> -----	14
<i>2 - MATURIDADE GERENCIAL – REFLEXÕES TEÓRICAS</i> -----	21
2.1 Um pouco sobre Chris Argyris -----	21
2.2 Necessidade emergente das mudanças – novo perfil gerencial-----	29
2.3 Gestão – a evolução do perfil do dirigente -----	33
2.4 Modelo de maturidade, segundo Chris Argyris-----	41
2.5 Maturidade do dirigente de empresa – outras referências -----	119
2.6 Padrões de comportamento-----	124
<i>3 - METODOLOGIA UTILIZADA</i> -----	127
3.1 Características do estudo -----	127
3.2 População-----	129
3.3 Instrumento e procedimentos adotados para a coleta de dados -----	129
3.4 Métodos para análise dos dados -----	134
<i>4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS</i> -----	137
4.1 Caracterização dos respondentes-----	137
4.2 Tratamento das manifestações dos dirigentes quanto às percepções de valor atribuído a cada dimensão do perfil de dirigente maduro -----	147
<i>5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES</i> -----	173
5.1 Considerações iniciais -----	173
5.2 Caracterização sumária dos respondentes-----	175
5.3 Conclusões específicas -----	176
5.4 Sugestões-----	183
5.5 Considerações finais -----	185
<i>6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i> -----	187
<i>ANEXOS</i> -----	<i>Erro! Indicador não definido.</i>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 -</b>	Modelos de gestão – atitudes e habilidades características .....	38
<b>Quadro 2 -</b>	Comparativo das dimensões de personalidade imatura x madura.....	41
<b>Quadro 3 -</b>	Evolução temporal do perfil do profissional – 1970 / futuro.....	44
<b>Quadro 4 -</b>	Demonstrativo das dimensões consideradas no padrão de comportamentos investigados e correspondentes habilidades e atitudes .....	50
<b>Quadro 5 -</b>	Distribuição quantitativa dos respondentes ao questionário, por porte da empresa .....	58
<b>Quadro 6 -</b>	Distribuição quantitativa dos respondentes segundo o porte das empresas que dirigem, sexo, faixa etária, tempo na empresa e na função, e nível de escolaridade .....	64
<b>Quadro 7 -</b>	Coeficientes de fidedignidade calculados para as 7 dimensões.....	75
<b>Quadro 8</b>	Descrição dos itens retirados, por dimensão .....	75
<b>Quadro 9 -</b>	Modelos estimados por regressão linear múltipla (método stepwise)..	77



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	– Estrutura de consumo por habitante, em Porto Alegre .....	56
<b>Tabela 2</b>	– Área principal de trabalho dos respondentes.....	62
<b>Tabela 3</b>	– Função exercida pelos respondentes .....	63
<b>Tabela 4</b>	– Distribuição absoluta e percentual dos respondentes por escolaridade e sexo .....	66
<b>Tabela 5</b>	– Distribuição absoluta e percentual da escolaridade dos respondentes por faixa etária .....	67
<b>Tabela 6</b>	– Distribuição absoluta e percentual dos respondentes em relação ao nível de escolaridade por tempo na organização .....	68
<b>Tabela 7</b>	– Distribuição absoluta e percentual dos dirigentes quanto ao seu nível de escolaridade, por tempo na função .....	69
<b>Tabela 8</b>	– Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro .....	70
<b>Tabela 9</b>	– Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro, segundo o porte da empresa .....	72
<b>Tabela 10</b>	– Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro, de acordo com o sexo dos dirigentes de empresas .....	73
<b>Tabela 11</b>	– Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro, expresso por dirigentes com menos de 40 anos e por dirigentes com mais de 40 anos .....	74
<b>Tabela 12</b>	– Comparação das respostas dadas aos últimos itens de cada uma das questões das 7 dimensões, por sexo do respondente .....	79
<b>Tabela 13</b>	– Comparação das respostas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por faixa etária do respondente .....	81
<b>Tabela 14</b>	– Comparação das respostas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por tempo na função do respondente .....	82
<b>Tabela 15</b>	– Comparação das respostas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por tempo na organização do respondente.....	84

<b>Tabela 16</b> – Comparação das respostas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por nível de escolaridade do respondente.....	86
<b>Tabela 17</b> – Estatísticas descritivas para as questões-síntese de cada dimensão (em ordem decrescente de importância) .....	87
<b>Tabela 18</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>iniciativa</i> , por tempo na função.do respondente.....	89
<b>Tabela 19</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>iniciativa</i> , por tempo na organização do respondente .....	89
<b>Tabela 20</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>autonomia</i> , por nível de escolaridade do respondente .....	90
<b>Tabela 21</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>interesse</i> , por sexo do respondente .....	90
<b>Tabela 22</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>interesse</i> , por faixa etária do respondente .....	91
<b>Tabela 23</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>interesse</i> , por tempo na organização do respondente .....	91
<b>Tabela 24</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>interesse</i> , por nível de escolaridade do respondente .....	92
<b>Tabela 25</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>autocontrole</i> , por tempo na organização do respondente .....	93
<b>Tabela 26</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>autocontrole</i> , por nível de escolaridade do respondente .....	93
<b>Tabela 27</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>auto-estima</i> , por sexo do respondente .....	94
<b>Tabela 28</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>interesse</i> , por nível de escolaridade do respondente .....	94
<b>Tabela 29</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>perspectivas de ação</i> , por tempo de função do respondente .....	95
<b>Tabela 30</b> – Comparação dos itens da dimensão <i>perspectivas de ação</i> , por escolaridade do respondente .....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Representação da distribuição quantitativa, dos dirigentes pelos níveis organizacionais da empresa .....	62
<b>Gráfico 2</b> – Representação da distribuição quantitativa dos dirigentes pelas funções exercidas .....	63
<b>Gráfico 3</b> – Grau de importância atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro .....	71
<b>Gráfico 4</b> – Representação das médias obtidas às respostas atribuídas pelos dirigentes ao item-síntese de cada uma das 7 dimensões de maturidade gerencial .....	80
<b>Gráfico 5</b> – Representação das médias obtidas às respostas atribuídas pelos dirigentes ao item-síntese de cada uma das 7 dimensões de maturidade gerencial, por tempo na função.....	83
<b>Gráfico 6</b> – Representação das médias obtidas às respostas atribuídas pelos dirigentes ao item-síntese de cada uma das 7 dimensões de maturidade gerencial.....	85
<b>Gráfico 7</b> – Importância média atribuída para as sete dimensões .....	88

## RESUMO

O estudo sobre maturidade gerencial desenvolveu-se com base no modelo de Chris Argyris e foi enriquecido com reflexões, proposições e indagações de outros autores que, direta ou indiretamente, estudaram o comportamento de dirigentes em organizações de aprendizagem e de empresas excelentes. O estudo foi realizado a partir das manifestações de dirigentes de empresas de pequeno, médio e grande porte, localizadas no Município de Porto Alegre. Das sete dimensões estudadas - desdobradas em atitudes e habilidades - verificou-se que os dirigentes consideram muito importantes, a iniciativa e a perspectivas de ação; importantes, em ordem decrescente de percentual de respostas, autonomia e autocontrole; seguidas, em igualdade de condições, pela flexibilidade e auto-estima, e finalmente pela dimensão interesse. Foram constatadas diferenças significativas de respostas apresentadas pelos dirigentes do sexo feminino em relação às respostas fornecidas pelos do sexo masculino, assim como das respostas fornecidas por dirigentes que há mais tempo estão na empresa ou no exercício da função em relação aos que têm menos tempo de exercício profissional. Também foram constatados resultados surpreendentes que confirmam a interferência de aspectos culturais e educacionais nas respostas dadas. As variáveis idade, tempo na organização e no exercício da função na empresa demonstraram também sua interferência. Os resultados da pesquisa permitiram igualmente divisar caminhos, onde existem elos importantes, sendo o principal o de considerar o homem como agente de sua história e de sua empresa, na medida em que ele se conhecer mais e intencionalmente realizar vivências que o levem a um desenvolvimento pessoal – alcançar sua maturidade na empresa. São feitas reflexões que requerem alternativas diferenciadas de intervenção para as Universidades e Escolas Técnicas, para as áreas de consultoria e de Recursos Humanos das Empresas. Também se confirmou a necessidade de serem realizados novos estudos para aprofundar a temática, tanto em nível empresarial, quanto acadêmico.

## ABSTRACT

This study was developed from some issues raised by Chris Argyris on the entrepreneurial maturity and was enriched with some reflections, propositions and inquiries from other authors, who, directly or indirectly, studied the managers behaviour in learning and excellence based organizations. This study was accomplished, taking into account the managers manifestations from small, average and big companies, located in the borough of Porto Alegre. From the seven studied dimensions, which were graded in attitudes and abilities, it was observed that the managers give the utmost importance to the initiative and action perspective. In decreasing percentage of answers, the autonomy and subordination, followed, at the same level, by the flexibility and self esteem and finally the interest dimension, were also considered rather important. Meaningful differences were also found in the answers provided by the respondents, when the female and male categories, as well as the length of time on job, were compared. The research also showed surprising results, confirming the interference of cultural and educational aspects in the given answers. The variables age, length of time in the organization and in the work position, also intervened in the results. The data collected in the research, similarly, opened up paths, where important links can be taken into consideration. The man, as an agent of his history and of his company, can be considered as the main link, due to his capacity of acquiring more knowledge and of accomplishing life experiences, which will take him to his personal development, that is, to reach his entrepreneurial maturity. In addition to this, reflections were made, demanding different intervention alternatives from the universities, technical schools, consulting services and human resources departments inside the organizations. Ultimately, this study also claimed the need for further studies on the focused theme, in both entrepreneurial and academic levels, in order to reach a thorough understanding of the outcomes of this research.

## 1 - INTRODUÇÃO

Após a milenar prevalência da era rural, com um dirigente característico – dono absoluto de tudo e todos –, seguida de um período, bem mais breve, do maquinismo industrial, com dirigentes que, gradativamente, assumiram características cada vez mais humanos, muitos sintomas anunciavam a vinda de um outro movimento, denominado Terceira Onda: era pós-industrial, por Toffler, que valoriza e se preocupa, intencionalmente, com a dimensão criativa das atividades humanas, privilegiando muito mais a cultura do que a estrutura e, conseqüentemente, exigindo um perfil de dirigente mais maduro, integrado e integrador das atividades de seu grupo, na organização onde trabalha.

Apesar de o assunto da *maturidade dos gerentes* ter sido objeto de algumas pesquisas, pouco se conhece sobre o comportamento gerencial, com base na percepção do dirigente das organizações. Durante muitos anos os pesquisadores do papel do dirigente em suas organizações apoiaram seus estudos no trabalho realizado principalmente por Ford, Taylor, Fayol e Mayo, pesquisadores inquestionáveis quanto a suas contribuições para o seu tempo. Entretanto, seus estudos focalizaram organizações industriais de grande porte, mesmo que, já naquela época, estivessem gradativamente emergindo, com expressão econômica, outros segmentos – o de prestação de serviços, o de produção e difusão de conhecimento, as organizações sem fins lucrativos –, contrapondo-se às organizações públicas e privadas. Hoje, os pilares para gestão propostos por aqueles estudiosos para empresas americanas pouco servem para a totalidade da organização do trabalho pós-industrial. Acredita-se, pois, na necessidade de serem revistos aqueles estudos, fundamentais para gerir homens e estruturas de épocas passadas – homens dedicados a maximizar as vantagens do trabalho executivo. Hoje, os desejos convergem para necessidades importantes da introspecção, da competição, da auto-realização, da convivência, da

estética, pois, agora, uma vez que se dispõe de tecnologias que concorrem para satisfazer essas necessidades, delega-se às máquinas o trabalho executivo e reserva-se ao homem o criativo (De Masi, 1999).

Portanto, parte-se da premissa de que, em função da crescente introdução de inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas, está havendo uma mudança qualitativa no que tradicionalmente se esperava do comportamento de um dirigente, quanto a conhecimentos, habilidades e atitudes, até porque, na própria evolução dos modelos de gestão, se verificam expectativas diferenciadas.

Para o presente estudo, o termo **dirigente** refere-se à pessoa que realiza as principais funções administrativas definidas na teoria clássica de administração: de planejamento, organização, direção, controle e coordenação, exercidas nos diferentes escalões da hierarquia de uma organização. Independentemente das diversas terminologias adotadas em cada empresa: gerente, superintendente, diretor, coordenador, supervisor..., desta forma, o termo utilizado objetiva homogeneizá-las.

Assim, **dirigentes, gerente, executivo ou empresário**, para fins deste estudo, são termos sinônimos. Esta decisão baseia-se em Mintzberg,

*...todos são dirigentes (gerentes é o termo por ele utilizado), ou seja, todos os que são encarregados de uma organização ou de uma de suas unidades, exercendo suas principais funções, podem ser considerados dirigentes (Mintzberg, 1986).*

Nos últimos anos, as empresas vêm-se preparando com cuidado e intensidade para os novos tempos. Repensam estruturas (organizações mais enxutas, mais autônomas, descentralizadas, menos hierarquizadas, mais velozes) e investem na qualificação de seu pessoal, em todos os níveis hierárquicos da organização. Com isso, esperam, em tese, estar mais bem posicionadas para enfrentar a turbulência própria desta fase de transição. Para elas, os novos desafios a serem enfrentados são vistos muito mais como oportunidades do que como ameaças. Ao menos, estes também são os estímulos que lhes são apontados pelas consultorias empresariais e por reportagens e textos publicados em revistas especializadas (Coleção Amana, 1989; Vianna, 1996).

A lógica de frisar as diferenças entre “chefes” e “subordinados” está ultrapassada para as organizações que se propõem inserir-se na era pós-industrial. De acordo com os depoimentos de Rosabeth Moss Kanter, professora da Harvard Business School, os dirigentes do futuro deverão ter as qualidades dos líderes de sempre – um olho para a mudança, mão firme para dar o senso da visão do caminho e a segurança de que a mudança pode ser administrada –, uma vez que são capazes de articular a vontade do grupo para fins construtivos e manifestar estas habilidades para inspirar força ao seu perfil.

O dirigente do passado, na sua forma de gestão, costumava erguer barreiras entre ele, seus pares e seus subordinados. Hoje, estudiosos, pesquisadores, consultores de empresas e executivos bem-sucedidos recomendam que estas barreiras sejam derrubadas e, em seu lugar, sejam construídas pontes, com base em habilidades e atitudes que privilegiem mais a visão sistêmica, holística, prospectiva, participativa, valorativa do conjunto das diferenças individuais.

No ambiente empresarial atual, competitivo, a inovação pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso. Por definição, a inovação requer pessoas que assumam riscos. E as pessoas só se dispõem a assumir riscos quando vivem em um clima de confiança. Segundo Levering, em entrevista fornecida quando da realização de reunião técnica ocorrida na Universidade de São Paulo, em 1998, as observações indicam que o alto nível de confiança entre o executivo e seus colaboradores é a característica que melhor define bons empregadores. Isto é, faz sentido que os melhores lugares para se trabalhar sejam organizações em que os empregados e empregadores assumam mais riscos e sejam, portanto, mais inovadores.

Portanto, à medida que os executivos revelam liderança, capacidade de inovação, dedicação, desempenho espontâneo, ou seja, demonstram habilidades distintas daquelas valorizadas na era industrial, manifestando outros níveis de criatividade, realizando aprendizagens diferenciadas e significativas ao produzir bens e serviços, ele têm mais satisfação, as empresas onde atuam têm sucesso e os colaboradores que os acompanham desenvolvem um espírito de parceiros cúmplices e não de subserviência.



As influências das descobertas científicas e tecnológicas na estrutura e funcionamento da organização também colaboram nestas mudanças comportamentais, estendendo sua ação aos clientes, fornecedores e mercados.

Desta forma, o presente estudo pauta-se, inicialmente, pelos indicadores constantes na literatura sobre a Teoria Contingencial de Administração, mais especificamente no tópico *Maturidade gerencial*, mas também considera as contribuições de estudos mais recentes relativos à dinâmica daquelas organizações identificadas como Excelentes, mais flexíveis e adaptadas aos novos tempos, à das *empresas da era pós-industrial*. Além desses enfoques, acolhe reflexões de estudos sobre *Organizações de Aprendizagem*, onde as pessoas, começando pelos executivos, criam para si e para seus colaboradores oportunidades de crescer pessoal e profissionalmente, de aprender e amadurecer, juntamente com os demais integrantes da empresa. Este crescimento, originado da satisfação das próprias necessidades, produz resultados diferenciados, com base nas formas como o trabalho para o sucesso do empreendimento que dirigem é realizado, e, conforme a literatura (De Mais 1999; Drucker, 1996; Bennis, 1972), este é resultado da ênfase no trabalho em equipe, da autonomia, da iniciativa, da predisposição à ação, da aceitação e desejo de antecipar mudanças, da demonstração de flexibilidade diante delas, da objetividade, da visão e da antecipação do futuro.

Também as obras de Argyris (1998), Bennis (1972), Chiavenato (1987), Motta (1991), Mattos (1996), entre outros, dirigidas a empresários, administradores de empresas, consultores e estudantes dos cursos de Administração de Empresas, vêm apontando, de modo cada vez mais enfático, o papel significativo que desempenham as mudanças de comportamentos gerenciais dos executivos, pois elas também favorecem a realização de mudanças de desempenho interno da organização e propiciam melhores possibilidades de estabelecer novas relações com os integrantes de cenários externos. A literatura consultada enfatiza que esses comportamentos característicos são passíveis de serem “*aprendidos*”, desde que haja, por parte dos *aprendizes*, empenho efetivo em realizar essas aprendizagens e condições favoráveis para tal.

Assim, o presente estudo também tem suporte nas reflexões feitas por Argyris, Peters e Waterman Jr. Porém, o referencial que mais chamou a atenção foi o proposto por Argyris – estudioso que formula perguntas diretas, incisivas, objetivas, práticas, e estabelece o modelo inicial de análise da maturidade, proposto em: *Personalidade e Organização – o conflito entre o sistema e o indivíduo*, editado pela primeira vez em 1957, e traduzido em Língua Portuguesa, pela Editora Renes Ltda, em 1969. Argyris estabelece igualmente um padrão radical para o discurso acadêmico: o conhecimento tem valor se *usável* para ajudar pessoas a se tornarem mais competentes.

Portanto, o que estimulou a realização deste estudo foi a possibilidade de colher subsídios, não de uma percepção externa, mas da percepção do próprio dirigente, do valor que este atribui às dimensões *iniciativa, autonomia, flexibilidade, interesse, autocontrole, auto-estima e perspectivas de ação*, na organização onde atua.

Estas dimensões, inicialmente estudadas por Argyris e, após, aprofundadas por Waterman, foram adaptadas para este estudo, em face das diferenças culturais, sociais e organizacionais que existem entre a década de 60 e os dias de hoje.

A partir da opção pelo tipo de estudo e escolha do referencial teórico, a pesquisadora confirmou seus objetivos para tornar viável a construção da presente pesquisa:

Identificar qual a importância que os dirigentes atribuem ao valor dado às dimensões do conceito de maturidade gerencial, nas organizações onde trabalham, de acordo com os referenciais expressos a partir dos autores da Teoria Administrativa Contingencial, em especial por Chris Argyris.

E, no intuito de justificar a realização deste estudo exploratório, destacam-se pontos de reflexão, pelo papel que exercem na definição do perfil do dirigente requerido para os momentos atuais:

- os desafios que as organizações enfrentam, considerando-se o atual momento da economia e da política de desenvolvimento brasileiro;

- a necessidade, cada vez maior, de adaptação de produtos e serviços das empresas, e
- a necessidade, cada vez maior, de adaptação dos relacionamentos internos e externos estabelecidos com cliente, mercado e concorrentes;
- a crescente consciência de condições de participação e de requisitos de sustentabilidade exigidos cada vez mais pela comunidade em geral e;
- a capacidade comprovada de que o aprender a fazer, fazendo, e os efeitos da educação permanente são capazes de produzir mudanças significativas.

Conscientes destas novas realidades mundiais, muitos executivos, principalmente em relação ao emprego, à competitividade e às possibilidades de atuação no mercado, estão-se esforçando para lidar com elas, particularmente quando percebem o quanto afetam os domínios da organização onde atuam e os próprios processos gerenciais que adotam.

Assim, o presente estudo desenvolveu-se com base na análise das respostas fornecidas pelo principal executivo e outros pares do nível gerencial, de organizações de pequeno, médio e grande porte instaladas no Município de Porto Alegre. As perguntas centraram-se nas percepções valorativas dos pesquisados, na organização onde trabalham, a respeito das dimensões que decorrem de maturidade: iniciativa, autonomia, flexibilidade, interesse, autocontrole, auto-estima e perspectivas de ação.

A interpretação dos resultados foi realizada com base na revisão bibliográfica na área da Teoria Geral da Administração, sobre organizações identificadas como Excelentes e de Aprendizagem, envolvendo percepções e conclusões de estudos de pesquisa de muitos autores, entre os quais se destacam Argyris (1974/1998), Peters e Waterman (1982), De Mais (1999), Shön (1996), Weber (1998), Thompson (1998), Toffler (1997), Naisbitt e Aburdene (1998) e Swieringa (1998).

A estrutura que deu corpo à presente Dissertação de Mestrado está composta de quatro capítulos fundamentais e respectivas subdivisões, expressas a seguir.

No capítulo *MATURIDADE GERENCIAL – REFLEXÕES TEÓRICAS*, apresenta-se o referencial teórico utilizado, o qual evidencia a evolução cronológica e conceptual do perfil de executivos dirigentes, cuja atuação se baseia em habilidades e atitudes esperadas para o exercício de sua função, em organizações que buscam na Excelência e na Aprendizagem Organizacional seu diferencial competitivo.

No capítulo *METODOLOGIA UTILIZADA*, descrevem-se os passos seguidos neste estudo exploratório descritivo, quanto aos critérios utilizados para seleção dos respondentes, para construção, testagem e utilização do instrumento de coleta de dados. Também contém o plano de coleta e os referenciais utilizados para a análise.

No capítulo *ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS*, faz-se a análise dos resultados obtidos no tratamento estatístico, respaldados no referencial construído.

Finalmente, no capítulo *CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE DIRECIONAMENTO*, tecem-se considerações sobre os resultados obtidos e sugere-se a continuidade dos estudos pela sua importância não só no meio empresarial, mas também no meio acadêmico.

## 2 - MATURIDADE GERENCIAL – REFLEXÕES TEÓRICAS

### 2.1 Um pouco sobre Chris Argyris

O conhecimento construído não é só resultado de coleta de dados, interpretações e elaboração de conclusões, cartesianamente postas. É também resultado da história e das características pessoais de quem o constrói. A leitura das obras do Argyris sobre o tema base desta dissertação – Maturidade Gerencial – indica que as características do autor, sua crescente evolução pessoal e profissional produziram retomadas, reordenações, exclusões de algumas dimensões e ênfases em outras. Dimensões estas que foram privilegiadas no presente estudo.

Considerando, portanto, que o perfil de maturidade usado como referência não é um modelo estático, mas um modelo que foi sendo construído ao longo dos anos e a ele podem ser acrescentadas contribuições de outros autores que, com denominações distintas, em última instância, também se referem a dimensões de comportamento empresarial, julga-se importante conhecer um pouco sobre o autor – principal referência –, para entender o porque das dimensões por ele estudadas e das por nós escolhidas para dar direcionamento ao presente trabalho.

Pode-se construir uma síntese da biografia de Argyris, a partir do estudo do catálogo elaborado por alunos do último semestre (1995) no Curso de Administração da USP, em São Paulo, supervisionado por Robert Putnam, sobre autores expressivos da área da Administração, a leitura de suas obras escritas sozinho ou em parceria com colaboradores e dos “*papers*” por ele elaborados para o desenvolvimento de atividades de consultoria. O Argyris serviu no Departamento do Exército como responsável pelas comunicações e estudos meteorológicos (*Signal Corps*), du-

rante a Segunda Guerra Mundial, época que aproveitou para desenvolver, conforme confessou a seus alunos, suas habilidades de observação e atenção, que lhe têm valido para a realização das atuais intervenções – pesquisas em ação – no desenvolvimento de dirigentes de empresas. Em 1947, conseguiu seu *Bachelor of Arts* em Psicologia e Comércio na Clark University. Nessa oportunidade, Barker, Heider, e Lewin foram pesquisadores que muito o influenciaram no desenvolvimento de seus estudos.

Dois anos após, em 1949, Argyris teve a oportunidade de se reencontrar com Barker, na Kansas University, quando realizava os estudos para a obtenção do seu título de *Master of Arts* em Economia e Psicologia, trabalhando no estudo clássico *Midwest and its Children*. Em 1951, foi para Cornell a fim de obter o que pode ter sido o primeiro Ph.D. concedido no campo do comportamento organizacional. Seu orientador foi William Foote Whyte, pioneiro na utilização de *Pesquisa em Ação*.

Diplomado, Argyris foi para a Universidade de Yale, onde se tornou membro fundador do Departamento de Ciências Administrativas, e desde 1970 é professor nos cursos de pós-graduação de Economia e Educação da Universidade de Harvard.

Como cientista social, Argyris escreveu várias obras, amplamente lidas pelos administradores e educadores da época, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. No Brasil, suas primeiras obras foram traduzidas e tiveram venda expressiva no contexto comercial da época, mas poucas são as traduções para a língua portuguesa de suas atuais obras, onde ele demonstra o quanto o contexto social, econômico e cultural interferem no comportamento do dirigente e o quanto estes contextos inibem ou favorecem a criação de resistências dos dirigentes às mudanças que se fazem necessárias a fim de que o comportamento empresarial possa demonstrar maior maturidade.

No início da carreira, Argyris teve a oportunidade de estudar o que estava sendo feito nos centros de pesquisa de relações industriais nos Estados Unidos e na Europa. Em busca de um tema para organizar este trabalho, encontrou uma incongruência fundamental entre o desenvolvimento humano e o projeto de desenvolvimento organizacional. Percebeu que, à medida que os indivíduos amadurecem,

eles buscam maior autonomia e melhor competência. Entretanto, a maioria dos empregos nas organizações tradicionais era projetada para competências superficiais e exigia-se dos trabalhadores dependência em relação às ordens de seus superiores. Por outro lado, estes também não recebiam estímulo algum para melhorar seus desempenhos funcionais. O autor apresentou este desencontro de modo sistematizado e amplamente argumentado, em 1957, no livro *Personality and Organization* (Personalidade e Organização). Em várias passagens dessa obra, Argyris afirma que esta incongruência está na raiz do comportamento disfuncional da maior parte das organizações. Entre os vários artigos que publicou a esse respeito, na época, no *Personnal Journal*, o de maior repercussão foi o *Quebra-Cabeça e Perplexidade no Desenvolvimento do Executivo*, em 1961, no qual ressalta que esta situação também se referia ao executivo (dirigente), o que, em seu entendimento, era uma das disfunções mais maléficas para a evolução da maturidade individual e organizacional.

Sinteticamente, Argyris dizia que

*...todas as organizações lutam para alcançar seus objetivos, manter-se internamente e adaptar-se ao seu meio externo...(Argyris, 1969, p.62)*

e, para isso, contam com a ação de seus integrantes. Portanto, o alcance do proposto pela empresa depende, em grande parte, do grau de maturidade e de equilíbrio dos indivíduos que lhe dão suporte. A este processo, Argyris denomina de auto-realização que é permanentemente confrontada com os desafios do cotidiano da empresa e do próprio desenvolvimento da personalidade humana.

As formas como o indivíduo age demonstra que existem características psicológicas básicas semelhantes, se for levada em conta a herança biológica e a matriz sócio-cultural na qual eles se desenvolvem.

Argyris, ao considerar aspectos da personalidade total do indivíduo, destaca que o ser humano, em nossa cultura, tende a:

- evoluir de um estágio de passividade para de um de crescente atividade;
- passar de um estágio de dependência de outras pessoas para um estágio de relativa independência;

- desenvolver a capacidade de conduzir-se cada vez mais com base em maior número de alternativas;
- eliminar gradativamente interesses caprichosos, para assumir cada vez mais interesses importantes e próprios da idade adulta;
- passar de um estágio de perspectivas de curto prazo, para um estágio de perspectivas cada vez mais amplas e comprometidas;
- evoluir de uma posição de subordinação na família e na sociedade para uma postura de ocupação de espaços próprios e, portanto, posicionar-se diferentemente em relação a seus semelhantes (Argyris, 1969).

Por outro lado, Argyris referencia com ênfase que muitos destes comportamentos dependem do autoconceito que o indivíduo tem de si, de seu grau de adaptação e ajustamento e da forma como vê seu mundo particular (Argyris, 1969, p.64).

Igualmente, o referido autor, dá ênfase ao fato de que os mecanismos de defesa também são fatores importantes que agem no sentido de ajudar o indivíduo a afastar-se dos rumos do seu desenvolvimento (Argyris, 1969).

Estas abordagens são expressas e aprofundadas no item 2.4 – *Modelo de maturidade segundo Chris Argyris* e sintetizadas no Quadro 2.

Não satisfeito em apenas identificar e descrever problemas, Argyris decidiu fazer algo em relação a eles e dedicou quase toda a década de 1950 ao iniciante movimento de *educação de laboratório*, divulgando, em 1962, os resultados de seu trabalho: *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness* (Competência Interpessoal e Eficiência Organizacional), um dos primeiros estudos de grupo de treinamento em serviço – grupos de pessoas engajadas no treinamento da sensibilidade –, envolvendo grupos integralmente constituído por executivos.

Outra obra, nesta linha de raciocínio, publicada em 1964, foi *Integrating the Individual and the Organization* (Integrando o Indivíduo e a Organização), quando expandiu e aprofundou ainda mais a discussão sobre este problema. Em 1965, publicou *Organization and Innovation* pela Editora Homewood, ressaltando o que



ocorre quando não é permitida a prática da dimensão *iniciativa no comportamento do executivo e de seus colaboradores na organização* e, por corolário, o quanto eles no trabalho, são tratados como *infantis e submissos*.

Sua formação de psicólogo fez com que aprofundasse, naquela década, estudos direcionados ao comportamento gerencial e organizacional, considerando os aspectos psicológicos do comportamento dos dirigentes. Publica, então, em 1968, no *Journal of Applied Behavioral Science*, o artigo *Conditions for Competence Acquisition and Terapy*. Neste artigo, discute quais as condições favoráveis para a aquisição de comportamento novos, como sanar comportamentos repetitivos e menos maduros. Explora e volta a sistematizar melhor as competências requeridas de um dirigente maduro, num ambiente cultural mais “retrógrado”, enfatizando as dimensões: *iniciativa, autonomia, flexibilidade, interesse, autocontrole, auto-estima e perspectivas de ação*.

A dimensão humana do trabalhador, independentemente do posto hierárquico que esteja ocupando na organização, foi sempre o foco de seu trabalho, pesquisa, estudo, reflexão e difusão.

Em seus Cursos de Teoria Organizacional, muitas vezes o autor falava do *autotrabalhador* e o apresentava como o sujeito capaz de responder às questões do tipo: *Como você gostaria de se olhar no espelho para dizer a você mesmo que a coisa mais importante que sabe fazer é fixar quatro parafusos no pára-lama de um carro?*

Argyris, persistentemente, procura combinar a pesquisa da intervenção com o ensaio da teoria. Por esse motivo, várias vezes entrou em conflito com os profissionais liberais que se esquivavam de fazer pesquisa sobre sua prática, e com os entendidos que consideravam a consultoria atividade secundária, e não realmente uma atividade que devia ser levada a sério, pelas implicações que tem no processo de mudança ou de maior resistência, no plano individual e organizacional. Estimulava, indiretamente, a realização de mais pesquisas, do tipo estudos exploratórios, para que o tema pudesse ser melhor compreendido e aprimorado em nível de academia e de organização.

Em 1970, publicou *Intervention Theory and Method* (A Teoria da Intervenção e Método), na qual mostra o que pode ocorrer quando se trata de intervenção no processo gerencial, via dirigente, como algo intelectualmente desafiador e merecedor de reflexão mais sustentada por subsídios teóricos e dados de realidade. Destaca a *pesquisa em ação* como um dos procedimentos mais eficazes, desde que precedida de estudos exploratórios descritivos.

Em 1970, Argyris transferiu-se da Universidade de Yale para a de Harvard. Esta mudança ocorreu no momento em que, nesta última, estavam sendo intensificados os estudos sobre a capacidade permanente do adulto em aprender e suas formas diferenciadas de captar as informações e transformá-las em insumos básicos para novas aprendizagens. Pesquisas já estavam sendo desenvolvidas, em Harvard, com a participação, entre outros, de Furter, sobre Educação Permanente<sup>11</sup>, e Argyris foi um dos críticos que mais se valeu dos resultados obtidos para dar continuidade aos seus estudos. Muitas de suas práticas de estímulo ao crescente desenvolvimento das competências do dirigente baseiam-se no pressuposto de que a educação (a instrução) não deve apenas fazer com que o sujeito desenvolva seu **mundo particular**, mas, simultaneamente, deve ajudá-lo a desenvolver os elementos de sua personalidade e, ao mesmo tempo, a integrar esses novos elementos na constituição da personalidade já existente, tese que já defendia em sua obra *Personalidade e Organização* (p.60).<sup>12</sup> Completou nesta oportunidade estudos relativos ao papel do dirigente em uma organização em desenvolvimento, e publicou a obra *Ma-*

<sup>11</sup> O conceito de *educação permanente* exprime uma das grandes revoluções que surgiram naquela época. Tentar levar educação a todos os níveis de vida, era a meta que estava sendo amplamente debatida, com suporte técnico da UNESCO. Um pressuposto básico considerado é que não basta alastrar, ampliar ou prolongar a ação educativa para responder às necessidades de contínua maturação. A *educação permanente* era considerada, na época, como uma meta muito mais ambiciosa que a proposta de educação de adultos ou por um programa de alfabetização total. *Educação permanente* estudada e preconizada por Furter pressupõe uma nova concepção de homem e visa, em última instância, o desenvolvimento total da pessoa e a obtenção autêntica da liberdade e da democracia. René Maheu, na qualidade de diretor-geral da Unesco, com o apoio dos estudos que a UNESCO vinha estimulando, muitos coordenados por Furter e discutidos por Argyris, enfatizam a vontade de provocar uma transformação radical dos sistemas educativos. É o princípio de criação de um sistema paralelo ao sistema escolar e universitário, mas também é uma idéia que engloba a totalidade das formas de educação, a totalidade da população e a totalidade das idades. Parte do pressuposto de que não existe uma idade para estudar e aprender e outra para a vida. A crença básica é que a educação é uma dimensão da vida, que é uma arma para ela e, ao mesmo tempo, uma atitude perante ela. A forma como Argyris encaminha sua pesquisa em ação e as estratégias para a educação do dirigente, para que se torne cada vez mais maduro, explora estes pressupostos. Também enfatiza que a educação escolar e universitária, especialmente nos países ocidentais, tem sido uma educação exclusiva ou essencialmente intelectual, do que resultou um grave desequilíbrio no desenvolvimento da pessoa.

<sup>12</sup> Neste sentido, Pierre Furter, em 1970, afirmava na introdução da obra *Educação e vida*, que esta *Antropologia não pode satisfazer-se com os antigos ideais humanistas que a educação ainda tenta salvar, custe o que custar. Devemos, portanto, nos orientar para um humanismo que, sendo uma maneira de viver plenamente a nossa condição humana, não se satisfaça com um humanitarismo paternalista, nem com um as humanidades escolares*

*agement and Organizational Development*. Nesta obra, ressaltam-se suas considerações quanto ao papel que a cultura ambiental e organizacional tem em relação ao comportamento do dirigente empresarial e também suas maiores ou menores dificuldades em se desenvolver como pessoa e profissional.

Uma das variáveis que Argyris considerava importantes para o desenvolvimento *da maturidade do dirigente* era sua capacidade de construir um “sistema de informações” que lhe permitisse tomar decisões mais autônomas e proativas. Ao aprofundar seus estudos a respeito do assunto, publicou, na revista *Management Science*, o artigo *Management Information System: the challenge to rationality and emotionality*. Neste artigo, de forma mais sistematizada, ele expõe como os dois aspectos do comportamento humano entram em jogo na dimensão de maturidade do indivíduo, com igualdade ou não de condições, em face das aprendizagens que o sujeito é capaz de realizar, num mundo organizacional e acadêmico que mais valoriza a dimensão racional do que a emocional e onde a maioria dos comportamentos já estão prescritos. Neste contexto, o grande desafio para o dirigente mais maduro é entender como funcionam os elementos emocionais na análise de dados e informações, e como interferem na projeção de cenários. Neste estudo, Argyris aborda o aspecto da *intuição empresarial*, o fato para o negócio, e as resistências ao seu uso pela *não-cientificidade*.

Na mesma década, 1974, começou a participar, na qualidade de colaborador, nas pesquisas desenvolvidas por Schön. Destas atividades conjuntas, em 1978, resultaram as publicações *Theory in Practice* (Teoria na Prática) e *Organizational Learning* (Aprendizagem Organizacional). Os dois autores desenvolveram *Action Approach* (Teoria da Abordagem de Ação), reconceituando muitos dos temas dos primeiros trabalhos que Argyris tinha produzido. Nesta oportunidade, Argyris reafirmou ser ele um sujeito que tornava prática a educação permanente, começando por si mesmo<sup>13</sup>. Com base nesta perspectiva, entretanto, era-lhe demasiadamente decepcionante a transferência da aprendizagem dos grupos de treinamento (*T-groups*) para as organizações. Afirmava que esta transferência pode ser vista como o resul-

---

*ultrapassadas e antiquadas, mas que contribuirá para o progresso da humanidade (p.5 e 6).*

<sup>13</sup> Este processo a que Argyris se refere é o imperativo da educação permanente que Furter, em sua obra *Educação e vida* (p.140 e 141) chama de imperativo sócio profissional, ou seja da necessidade que todos nós temos de sempre aperfeiçoar a nossa formação profissional. O sujeito deve informar-se, documentar-se, aperfeiçoar

tado da não-alteração da teoria em uso, que está na base do comportamento, e resulta em forte determinação da cultura sobre o indivíduo e a organização onde atua, pois não se pode compreender a personalidade do indivíduo sem considerar a cultura dentro da qual ela está inserida. Argyris e seus colaboradores desenvolveram abordagens educacionais baseadas nestas idéias. Seus livros mais recentes, *Overcoming Organizational Defenses* (Superando Defesas Organizacionais, 1990) e *Knowledge for Action* (Conhecimento para a Ação, 1993) focalizam a compreensão e a mudança das rotinas defensivas que impedem a aprendizagem nas organizações.

Argyris estudou profundamente a natureza da ciência do comportamento e tem colhido evidências de que ela, se adequadamente aplicada, pode contribuir para melhorar o mundo. Por um lado, o autor adere a alguns traços de positivismo, notadamente a exigência de que as teorias possam não ser confirmadas. Afirma que se vendem pílulas sociais, portanto, tem-se a obrigação de garantir que não se está, inadvertidamente, burlando a si mesmo ou aos clientes. Por outro lado, desenvolve poderosa crítica sobre a ciência normal. Saliencia que o relacionamento entre o pesquisador e o assunto copia os relacionamentos hierárquicos das organizações tradicionais. O conhecimento obtido, criado sob estas condições, é usável com controle unilateral sobre aqueles nos quais é aplicado. Criar alternativas liberalizantes exige uma ciência de ação, que é igualmente severa em relação à não-confirmação e usável num mundo de controle mútuo.

Talvez a noção mais radical de Argyris consista no fato de uma ciência de ação ser usável diretamente, face a face, no meio de problemas de difícil solução. Ele tem desenvolvido teoria e métodos para a prática em tempo real, no calor de uma *batalha emocional*. O tipo de raciocínio produtivo adotado na pesquisa e nas disciplinas técnicas é portanto resultante desta construção. Semelhante a todos, Argyris diz que também pode *fazer erros* e tornar-se competitivo e defensivo, usando seus consideráveis talentos para superar os argumentos dos outros. Mas suas manifestações orais, seus *papers*, suas aulas e suas entrevistas repetidas vezes demonstram sua abertura e interesse em aprender cada vez mais com tais lapsos. (Argyris, 1992).

Argyris tem sido um mentor de gerações de alunos universitários e jovens professores. Tem estimulado a todos os que o têm estudado mais detidamente e têm percebido seu duplo papel de educador e pesquisador, a avançar num caminho menos cartesiano, mais humano, menos fechado, mais globalizado, num trilho com destino preestabelecido para uma planície a explorar, sem limites no horizonte.

*...Se pelo menos tivéssemos mais entendidos de primeira classe que também intervêm, que educam interacionistas e pesquisadores, e que são modelos dos mais altos padrões de integridade e abertura pessoal, a aprendizagem certamente ocorreria em outros patamares, com maior alcance e repercussão... (Argyris, 1968, p 34).*

## **2.2 Necessidade emergente das mudanças – novo perfil gerencial**

Paralelamente aos estudos realizados por Argyris, outros estudiosos da área da gestão empresarial também indicam que algumas empresas, por intermédio de seus próprios dirigentes, estão procurando proporcionar mudanças significativas nas formas de viabilizar a gestão, na condução dos relacionamentos dirigentes “versus” empregados, na própria estrutura e funcionamentos da organização e na sistematização do trabalho, com base na mudança de perfil deles próprios (dirigentes). Estas evidências constam, nos relatos de pesquisas realizadas por De Mais (1999), Peters & Waterman (1982), Aguiar (1994), Mintzberg (1996), Drucker (1996), Simon (1965); outras, de manifestação de dirigentes bem-sucedidos, por Kanaane (1995), Nóbrega (1996); outras, ainda, de análise que consultores fazem dos resultados de suas consultorias, como as expressas nas obras de Mattos (1996), Vianna (1996), Bennis (1972), Chiavenato (1987). As mudanças referidas decorrem da decisão que os dirigentes tomam ao redefinir e adotar um conjunto de habilidades e atitudes novas, condizentes com as relações a serem mantidas com o mercado, com o meio ambiente e seus pares, considerando as interfaces ambiente/empresa, que também passaram por uma evolução e se têm diferenciado daquelas existentes em tempos anteriores.

Ao longo dos anos, as diferentes teorias organizacionais, expressando a evolução do pensamento administrativo e dos papéis do administrador (dirigente), têm avançado e apresentado propostas, às vezes paradoxais, que apontam para a necessidade de novas posturas quanto à gestão de empresas ou de novos empreendimentos e desenvolver.

Em reunião ocorrida de 14 a 18 de julho de 1997, em Washington, durante a *VII Assembléia Geral de World Future Society (WFS)*<sup>14</sup>, foram analisadas as diferentes tendências que poderão afetar as empresas. Do conjunto de situações discutidas, as que prevalecem e que certamente vão interferir nas estruturas atuais, se referem:

- às novas estruturas organizacionais e sociais;
- às mudanças nas formas de organizar o trabalho e obter o sucesso;
- ao papel das mulheres no século XXI;
- às transformações no comportamento das pessoas;
- ao desenvolvimento econômico e à supremacia das tecnologias da informação.

Estas mudanças de foco de abordagem encaminham para a necessidade de serem efetivados outros estudos, mais aprofundados, sobre o perfil do administrador de empresa (dirigente) que é mais apropriado para um ambiente onde os desafios são outros. Desafios relativos à estrutura da organização, às relações de trabalho, de produção e comercialização; às relações com o meio ambiente e às relações que se espera sejam estabelecidas entre as pessoas – internas e externas à empresa. Também existem suficientes indicadores que apontam para a necessidade de o próprio sujeito envolvido no processo passar a querer conhecer-se melhor, reconhecer suas potencialidades, suas formas de pensar e agir, suas resistências às mudanças que se propõe ou que lhe propõem. Atender estas necessidades objetiva permitir a cada sujeito maior e melhor aproveitamento de suas aprendizagens para poder entender, decidir e interagir melhor, de maneira mais madura e produtiva e, conseqüentemente, com ganhos reais para a organização.

---

<sup>14</sup> WFS – Entidade fundada em Washington, em 1966, com o objetivo de estudar futuros alternativos e combinar esforços para sua concretização.

Da consulta aos *abstract* e conclusões de um acervo de 190 pesquisas de Mestrado e Doutorado em Administração, realizadas no Brasil, no período de 1986 até 1994 – quase dez anos –, apenas cinco delas se referiam às dimensões empresariais dos dirigentes, e nenhuma voltada para a maturidade organizacional. No período de 1994 a 1996, não foi encontrada qualquer referência a este tema, em termos de dimensões de comportamentos vistos de forma interdependente, envolvendo habilidades e atitudes.

Também foram consultadas as compilações de Teses de Mestrado e Doutorado em Administração, defendidas no período de 1990 a 1996, junto às Instituições de Ensino Superior integrantes da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração de Empresas (ANPAD), e não se identificou nenhum estudo de pesquisa relacionado à maturidade gerencial, nos focos que se desejava abordar neste estudo.

Paradoxalmente, a literatura disponível – as revistas especializadas de Administração e de Desenvolvimento de Recursos Humanos, as divulgações em reuniões técnicas, encontros, seminários e congressos – têm-se pautado predominantemente em relatos de experiências de dirigentes bem-sucedidos em seus empreendimentos, enfatizando o papel de sua maturidade. Por outro lado, a pesquisa acadêmica em Administração de Empresas continua muito centrada em estudos relativos a cenários, mecanismos e modelos de gestão, a fatores críticos de sucessos, com ênfase em processos de produção ou em dimensões econômicas, *Marketing* e Sistema de Informações.

Motta (1991) afirma que existem habilidades gerenciais que têm de ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando as contradições e mutações da empresa moderna. Entretanto, também ressalta que existem outras habilidades sistematizadas, e em número expressivo, que podem ser ensinadas e aprendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão. De Masi, por outro lado, ressalta que é preciso ter dados mais consistentes a respeito do desenvolvimento destas habilidades gerenciais e é preciso atentar aos cenários onde elas se manifestam, para que quaisquer ponderações não se constituam em receitas do *bolo indigesto*. Este posicionamento reforça a necessidade e o grau de importância que a

realização de um estudo exploratório passa a ter neste contexto, onde é preciso continuar investigando cada vez mais. Motta enfatiza, também, a necessidade de se terem referenciais nacionais mais atualizados, condizentes com a cultura brasileira e sobre os quais se possam realizar projeções. Estes referenciais precisam considerar as atuais tendências de mudança que surgem nos ambientes externo e interno das empresas, e a própria evolução social, cultural, política e econômica que as mudanças propostas passam a provocar, começando pelo conceito de empresa, pelas relações empregado/empregador, sindicatos, governo e sociedade.

A leitura atenta de entrevistas publicadas em jornais diários, as entrevistas feitas em programas de televisão de cunho técnico e econômico ressaltam que o impacto destas mudanças causa preocupação e insegurança, principalmente em quem tem a responsabilidade pela condução e pelo destino de uma organização.

Estes sentimentos podem ser atribuídos à crescente conscientização de que também há necessidade de serem adotados outros estilos de gestão, cujos referenciais diferem dos paradigmas até agora adotados pelas organizações. Em outras palavras, estas dificuldades decorrem das resistências dos executivos às mudanças referidas por Argyris, e que podem ser minimizadas à medida que se identificarem as variáveis que mais fortemente interferem na cultura organizacional, a começar pelo valor dado a habilidades e atitudes gerenciais. A situação passa a ser mais complexa quando a necessidade de adoção de estilos gerenciais mais maduros passa a ser percebida e efetivamente assumida pelos dirigentes de uma organização que vem adotando procedimentos que permitem seu processo de desenvolvimento e o de seus pares e colaboradores; isto é: acompanhando o desenvolvimento empresarial de acordo com a evolução dos próprios referenciais das teorias administrativas, considerando os encaminhamentos que a literatura especializada sugere (De Masi, 1999).



## 2.3 Gestão – a evolução do perfil do dirigente

Para compreender melhor o desenvolvimento do perfil do dirigente, necessário hoje para o desempenho da função gerencial e para efetivar produtivamente as relações com seus pares, seus subordinados e o mercado, a revisão da literatura permitiu à pesquisadora elaborar uma síntese, aqui denominada de Comparativos de Modelos de Gestão. Para sua consolidação, foi de grande valia a seleção prévia realizada por Vidal (1997, p.62 e subseqüentes) ao desenvolver a fundamentação de sua dissertação.

Ao estudar as propostas de gestão de cada modelo, sem seu contexto histórico, político, social e tecnológico, percebe-se que o perfil do dirigente se diferencia cada vez mais. De perfil de dirigente isolado, centralizador, controlador, extremamente mandatário, passa-se, gradativamente, para um perfil mais integrado, integrador, participativo, motivador e maduro.

Portanto, a fim de esclarecer esta afirmativa, faz-se, a seguir, a síntese descritiva de cada modelo estudado, numa seqüência temporal.

### ✓ Modelo Científico

É o modelo proposto por Taylor e seus seguidores, que enfatizam a racionalidade, a medida, a ordem, dando origem a empresas que funcionam de acordo com os princípios da divisão do trabalho e da especialização minuciosamente detalhada de funções. O perfil do gerente, neste modelo, evidencia um sujeito que precisa ter a habilidade de analisar, sob todos os aspectos, o trabalho de seus subordinados, racionalizando ao máximo suas atividades, com o objetivo de melhor controlar os tempos e os movimentos na execução de cada tarefa, a fadiga causada e a produtividade de cada trabalhador. Também exige, do dirigente, a capacidade de recrutar, selecionar *cientificamente* os melhores trabalhadores, de acordo com as detalhadas especificações de cada cargo e função, previamente traçadas. O autorita-

rismo decorrente deste modelo é evidente, pois pressupõe a passividade de seus subordinados.

### ✓ **Modelo Clássico de Administração**

Este modelo parte da concepção de gestão proposta por Fayol expressa na sistematização de quatorze princípios, denominados *princípios universais* da Administração de Empresas, dentre os quais se destacam:

- autoridade e responsabilidade;
- centralização e hierarquia;
- coordenação;
- divisão e especialização;
- unidade de comando;
- autocontrole.

Neste modelo evidencia-se a prevalência da organização sobre o indivíduo, que deve sujeitar-se de forma irrestrita aos ditames da organização. O gerente é responsável por manter a ordem e a disciplina valendo-se do poder de aplicar sanções e punições, sempre que as ordens não forem rigorosamente cumpridas. A centralização do poder é bastante evidente, assim como os correspondentes acúmulos de responsabilidades. Fayol conferia, proporcionalmente ao maior nível hierárquico, maior capacidade intelectual e de poder. É a escola dos dirigentes de hierarquia e do poder da organização. Ainda hoje são atribuídas a este dirigente, nas empresas que mantêm este referencial de gestão, as tarefas específicas de:

- comandar;
- controlar;
- coordenar;
- organizar;
- prever.

## ✓ Modelo Burocrático

Proposto por Max Weber, é o modelo do estabelecimento de rotinas dos processos administrativos que, segundo Morgan constitui uma forma de organização que enfatiza *a precisão, a rapidez, a clareza, a regularidade, a confiança, a eficiência alcançada pela criação de rígida divisão de tarefas, supervisão hierárquica e detalhada de regras e regulamentos* (1996, p.24-25). Portanto, o papel gerencial reservado ao dirigente passa a ser representado pela autoridade legal, que, segundo Weber, está classificada como *um ser legalmente superior, possuindo uma competência funcional indiscutível* (1996, p 26). O recrutamento, a seleção e a admissão de pessoal seguem normas e critérios extremamente objetivos, o que passa a exigir dos candidatos comprovação da especialização ou do mérito. Cada integrante da organização é um especialista, cujo cargo, salário e responsabilidades estão detalhadamente estabelecidos em contrato escrito. Weber, em seu modelo, destaca que as habilidades e aptidões exigidas do executivo/gerente burocrático são as que privilegiam a racionalidade analítica e a imparcialidade. O controle tem um papel central na teoria da burocracia, o que significa a conformação do comportamento humano às regras e normas necessárias para o bom andamento da máquina burocrática. Assim, cabe também ao gerente a manutenção da ordem e da disciplina funcional para que os fins organizacionais sejam atingidos. À razão e à regra são atribuídas maiores importâncias, em detrimento de outros aspectos, como o da inovação e da intuição.

Morgan (1986) critica estes três modelos, afirmando que as dimensões neles descritas se referem a organizações mecanicistas, isto é, organizações que desencorajam a iniciativa, tornando os trabalhadores meros cumpridores de ordens, ao invés de incentivá-los a serem curiosos e capazes de questionar sobre o que ocorre e, conseqüentemente, sobre as possibilidades de oferecer suas contribuições para o crescimento e desenvolvimento da organização e da sociedade. Em função disso, os trabalhadores tendem a apresentar um comportamento apático e desinteressado, certamente decorrente do sentimento de impotência ou de menos-valia frente àquelas estruturas estáticas e imutáveis. Portanto, passa a existir um acúmulo de responsabilidades dos gerentes e supervisores, que precisam controlar (fiscalizar) permanente e intensivamente o trabalho alienado e alienante de seus subordinados. Estas organizações mecanicistas ainda podem ser encontradas funcionando,

com relativo sucesso, em ambientes considerados estáveis (se ainda existirem), já que possuem uma enorme dificuldade em se adaptar às novas situações de mercado e de tecnologias.

Com o passar dos tempos e a gradativa consciência de que as pessoas têm sentimentos e podem ser movidas de maneira positiva por eles, se devidamente estimuladas, começaram a surgir práticas nas empresas que caracterizam o Modelo das Relações Humanas (Mayo). Este modelo trouxe a preocupação com o comportamento explícito das pessoas em seu ambiente de trabalho e as correspondentes atitudes assumidas neste ambiente. Relações de amizade e interação pessoais ou de grupos, não previstas nos modelos de gestão anteriores e, conseqüentemente, ausentes na estrutura formal da empresa, começam a ser criadas, reconhecidas e respeitadas. A partir disso, o papel do dirigente passa a diferenciar-se. Começam a aumentar os estímulos para que ele adote uma postura um pouco mais flexível, mais motivadora, exercendo um controle que caracterize muito mais o acompanhamento do que a fiscalização e que seja capaz de manipular (psicológica e socialmente) seus subordinados, em função dos resultados desejados. É neste modelo que as formas de supervisão se tornaram mais brandas e sutis. Começa a ser dado um maior espaço a *pseudoliberalidade* para os funcionários, com o objetivo de melhor integrá-los aos propósitos da empresa, a fim de ocultar tensões e diminuir conflitos (Faria, 1985, p.48-49). Segundo seu idealizador (Mayo), a função gerencial é, neste modelo, a de buscar a cooperação dos funcionários mediante uma identidade cada vez maior de seus interesses com os da empresa. Faria, com muita propriedade, destaca que por meio deste modelo se dá a ilusão ao operário de participar da tomada de decisões, *quando na realidade tudo já está previamente decidido pelos dirigentes* (1985, p.68).

Como a evolução do modelo das Relações Humanas, começa a tomar corpo, nas empresas, o *Modelo Comportamentalista* de Administração. Este modelo continua enfatizando as constatações sobre a natureza do comportamento humano, com ênfase na motivação e na satisfação dos trabalhadores. Nele, o comportamento esperado do dirigente é o de conhecer as diversas teorias sobre necessidades humanas e motivação (explorando os estudos realizados por Maslow). A evolução destes estudos permitiu identificar que as gerências possuíam a possibilidade de

manipular as políticas da organização de tal sorte que, se não motivassem os trabalhadores a produzirem mais, pelo menos evitariam que se desmotivassem mais. Ou seja, o conhecimento profundo das fontes da motivação humana passa a ser a importante estratégia para que se possam traçar políticas ou manipulações eficazes para dirigir o trabalho. Assim o condicionamento estímulo-resposta passa a ter uma evidência significativa nas relações gerentes e subordinados.

A literatura consultada apresenta o perfil desejado do dirigente, numa linguagem preditiva e propositiva, condizente com a ênfase das propostas autoritárias e diretivas da época. Apresenta muito mais a percepção que o estudioso tem do comportamento gerencial, de como deve ser, do que visão do próprio dirigente de como poderia vir a ser e como está conduzindo suas relações com seus subordinados, qual o *feedback* de retorno e qual a forma como está conduzindo o negócio, logo, de quais as mudanças que deve produzir em sua forma de agir e quais as formas de agir que espera de seus colaboradores ou de seus pares.

Na busca de estabelecimento de equilíbrio e não como forma de estímulo-resposta, os modelos: *humanista*, *comportamentalista*, *sociotécnico* e *contingencial*, foram estudadas por Morgan (1986), como metáforas de *empresas orgânicas*, pois tem em comum a idéia de que os indivíduos são complexos, suas necessidades e expectativas precisam ser consideradas para que se sintam satisfeitos consigo mesmos como profissionais e, conseqüentemente, possam exercer com maior competência suas funções.

*...Uma nova teoria de organização começa a surgir, construída sobre a idéia de que indivíduos e grupos, enquanto organismos biológicos, operam mais eficientemente quando suas necessidades são satisfeitas. Morgan (1986, p.41).*

Em face destas novas realidades, McGregor (1960) desenvolveu outros estudos e pesquisas, propondo um novo modelo em contraposição ao modelo mecanicista tradicional. Com base em suas constatações, avançou na proposta de um modelo de gestão que julgava oportuno e necessário, em razão das características econômicas e de produção do momento. Também destacou novas habilidades e atitudes esperadas do dirigente destas empresas. Estes estudos, em co-autoria, ori-

ginaram as Teorias Administrativas X e Y, mostrando o paralelo que pode ser estabelecido entre uma administração tradicional e uma administração moderna. Partem, pois, das premissas antagônicas: a Teoria X traduz a visão taylorista do homem, isto é, de um ser preguiçoso, indolente, que não gosta de assumir responsabilidades e que é incapaz de se autocontrolar e autodisciplinar, o que legitima o estilo de gerência necessário: altamente diretivo e coercitivo. Por outro lado, a Teoria Y expõe um estilo mais participativo de administração, que encoraja os empregados ao crescimento individual, ao desenvolvimento profissional e à criação de atitudes que levam as pessoas a atingirem seus objetivos pessoais e os objetivos organizacionais (McGregor, 1960), e que, em decorrência, prevê a descentralização das decisões, a ampliação do cargo e o papel fundamental que exerce a auto-avaliação no processo de mudança desejada.

Deste modo, percebe-se claramente uma evolução das concepções de administração, a par dos correspondentes perfis preconizados para os dirigentes de empresas. Estes perfis correspondem a comportamentos que envolvem conhecimentos que o dirigente precisa dominar, e a um conjunto de habilidades e atitudes observáveis. Para cada concepção descrita, nos respectivos modelos, foram destacadas sinteticamente as habilidades e atitudes requeridas do dirigente, e sistematizadas, no Quadro 1, onde aparecem as informações mas expressivas sobre:

- denominação do modelo;
- época em que vingou o modelo de gestão de empresas;
- alguns de seus estudiosos representativos<sup>15</sup>;
- as habilidades e atitudes requeridas e observáveis do comportamento dos dirigentes

---

<sup>15</sup>Representativos no sentido que foram os autores mais estudados para fundamentar a revisão bibliográfica e análise de dados para este estudo exploratório.

**QUADRO 1 – Modelos de gestão – atitudes e habilidades<sup>16</sup> características**

MODELOS	PERFIL DO DIRIGENTE	
	ATITUDES <i>Modo de proceder e agir, ou forma de manifestar um propósito de ação<sup>17</sup>.</i>	HABILIDADES <i>Ser competente, apto ou capaz de realizar alguma coisa<sup>18</sup>.</i>
<p><b>Gestão Científica</b> (a partir de 1903)</p> <p><b>Autores</b> Taylor, Gilbert, Emerson, Ford</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula responsabilidades.</li> <li>• É autoritário.</li> <li>• Busca cooperação dos subordinados, dentro de condições de seu interesse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na observação dos procedimentos e inter-relações entre os integrantes dos grupos quando da realização de tarefas.</li> <li>• Na organização e realização do controle sobre seus subordinados.</li> <li>• Na realização de análises.</li> <li>• Na realização de racionalizações.</li> <li>• Na solução de problemas que envolvem desperdícios, principalmente no que se refere a esforço físico e na separação de quem pensa ou planeja e quem executa.</li> </ul>
<p><b>Gestão Burocrática</b> (a partir de 1909)</p> <p><b>Autores</b> Max Weber</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá preferência às decisões centralizadas e previstas nos regulamentos.</li> <li>• Exerce o nível de autoridade que lhe é conferido, rigorosamente dentro do que é estabelecido.</li> <li>• Exerce supervisão hierárquica com muita rigidez.</li> <li>• É imparcial nos julgamentos.</li> <li>• É impessoal nas relações.</li> <li>• Julga os subordinados por competência e mérito.</li> <li>• Respeita rigorosamente a estrutura hierárquica da empresa.</li> <li>• Tem comportamento dentro do que legalmente lhe é estabelecido, de forma previsível e rígida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na adequação dos meios aos fins.</li> <li>• Na aplicação eficaz de normas e procedimentos.</li> <li>• Na geração de lógicas racionalistas, baseadas na técnica e na meritocracia.</li> <li>• Na manutenção da disciplina de seus subordinados.</li> <li>• Na utilização de canais formais de comunicação e de relacionamentos funcionais.</li> <li>• No controle intensivo de seus subordinados, a fim de que seus comportamentos sejam condizentes com as normas definidas.</li> </ul>
<p><b>Gestão Clássica</b> (a partir de 1916)</p> <p><b>Autores</b> Fayol, Urwick, Gulik</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumula a responsabilidade pelo desenvolvimento do todo.</li> <li>• É autoritário.</li> <li>• É centralizador.</li> <li>• É ordeiro e disciplinado.</li> <li>• Exige ordem e disciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No desempenho das funções administrativas propostas pelo modelo: prever; organizar; comandar; coordenar; controlar.</li> </ul>
<p><b>Gestão Humanista</b> (a partir de 1932)</p> <p><b>Autores</b> Mayo, McGregor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adota um estilo de supervisão mais humanista.</li> <li>• É mais brando nas abordagens com seus subordinados.</li> <li>• Fica atento às movimentações dos grupos informais.</li> <li>• Mantém-se atento às necessidades de qualquer grupo que existe na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na adaptação do trabalhador ao trabalho.</li> <li>• Na administração de grupos (formais ou não) visando ao aumento de produtividade.</li> <li>• Na criação, no trabalho, de um bom ambiente social.</li> <li>• No estabelecimento de equilíbrio entre a concessão de recompensas materiais e não-materiais.</li> </ul>
<p><b>Gestão Sociotécnica</b> (a partir de 1953)</p> <p><b>Autores</b> Tavistock, Katz e, Kahn, Rensis Likent</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Age como intermediário entre o grupo e a organização.</li> <li>• Compartilha decisões com seu grupo de trabalho.</li> <li>• Compartilha responsabilidade com seus subordinados.</li> <li>• Exerce papel de regulador, não de controle.</li> <li>• Favorece a participação de todos os componentes da equipe.</li> <li>• Incentiva as equipes e as pessoas a serem mais autônomas.</li> <li>• Valoriza a cooperação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em aprender.</li> <li>• Na administração de equipes.</li> <li>• Na combinação de necessidades técnicas com as humanas.</li> <li>• No encaminhamento de situações com maleabilidade e espírito de iniciativa.</li> </ul>

Continua

<sup>16</sup> Adaptado de Vidal, 1997, p.62 e subsequentes.

<sup>17</sup> Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa, p.70 (adaptado).

<sup>18</sup> Idem.

Quadro 1 – (Cont.)

MODELOS	PERFIL DO DIRIGENTE	
	ATITUDES <i>Modo de proceder e agir, ou forma de manifestar um propósito de ação</i> <sup>19</sup> .	HABILIDADES <i>Ser competente, apto ou capaz de realizar alguma coisa</i> <sup>20</sup> .
<p><b>Gestão Neoclássica</b> (a partir de 1954)</p> <p><b>Autores</b> Drucker, Koonz, O'Donnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia seu próprio desempenho a partir do atingimento das metas estabelecidas (na maioria das vezes financeiras).</li> <li>• Preza e valoriza o lado social da organização no discurso não na prática, no discurso e não na prática.</li> <li>• Promove a efetiva participação dos integrantes da equipe nas definições de objetivos, metas e procedimentos de avaliação de resultados.</li> <li>• É racional, funcional, prático e objetivo.</li> <li>• Assume o enfoque para o “desenho” da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na delimitação e execução das funções básicas do administrador: estabelecer objetivos (em nível de planejamento); coordenar; dirigir: estimular e comunicar; organizar; avaliar (controlar).</li> <li>• Na focalização dos objetivos de curto e médio prazo.</li> <li>• Na delegação de tarefas e atribuições.</li> <li>• Na orientação profissional e pessoal de seus subordinados.</li> </ul>
<p><b>Gestão Comportamentalista</b> (a partir de 1957)</p> <p><b>Autores</b> Maslow, Herzberg, Likert, Tannenbaum, McClelland</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dá importância às compensações materiais.</li> <li>• Valoriza e dá incentivos psicológicos do tipo encorajamento, <i>feedback</i> positivo, reconhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na análise da descrição dos cargos, em sua essência, com vista ao enriquecimento e à eliminação de superposições ou desgastes.</li> <li>• No estímulo e encorajamento de seus subordinados na realização de tarefas importantes.</li> <li>• No estímulo, elevação do moral e do comprometimento de seus subordinados com as tarefas e a organização.</li> <li>• Na liderança, apoiado pelas definições de missão e valores da organização.</li> <li>• No incremento da comunicação entre os pares de mesmo nível.</li> </ul>
<p><b>Gestão Contingencialista</b> (a partir de 1972)</p> <p><b>Autores</b> Woodward, Lawrence e Lorsch, Chris Argyris</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está centrado nas pessoas: clientes, funcionários, acionistas, sócios, sociedade em geral.</li> <li>• É comprometido com as aprendizagens suas e de seus subordinados.</li> <li>• É criativo.</li> <li>• É empreendedor.</li> <li>• Incentiva o aprender a fazer.</li> <li>• É inovador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na divisão de responsabilidade e decisões com seus subordinados.</li> <li>• No desenvolvimento de seus subordinados (nível pessoal e profissional).</li> <li>• Na utilização de estilos de liderança eficazes para o momento e grupo.</li> <li>• Na utilização de estilos de liderança mais adequados às diferentes situações de gestão.</li> </ul>
<p><b>Gestão para a Qualidade Total</b> (a partir de 1970)</p> <p><b>Autores</b> Deming, Garbor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É mais participativo – delega e incentiva a participação de seus subordinados.</li> <li>• É menos autoritário.</li> <li>• É menos supervisor funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na conquista da confiança e no envolvimento dos funcionários com as tarefas a eles delegadas.</li> <li>• Na utilização produtiva da capacidade, experiência e iniciativa de seus funcionários.</li> <li>• Na viabilização contínua da formação e treinamento seus e de sua equipe.</li> <li>• No desenvolvimento de competências individuais de seus subordinados</li> <li>• No desenvolvimento de estratégias para a participação e comprometimento funcional.</li> <li>• No desenvolvimento de trabalho em grupo.</li> <li>• No emprego das melhores técnicas e ferramentas gerenciais de que dispõe.</li> <li>• No envolvimento de cada funcionário na melhoria dos processos pelos quais é responsável.</li> <li>• No estabelecimento de padrões crescentes de excelência.</li> </ul>
<p><b>Novas Tendências de Gestão</b> (a partir de 1990) (Reengenharia e <i>Liberation Management</i>)</p> <p><b>Autores</b> Mintzberg, Toffler, Peters e Waterman</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceita correr riscos.</li> <li>• É empreendedor.</li> <li>• É estudioso, valoriza o estudo e quem estuda.</li> <li>• É inovador, principalmente na criação de processos ou sistemas novos.</li> <li>• É instrutor de equipes que se autogerem.</li> <li>• Está orientado pelo cliente.</li> <li>• É racional e objetivo no desenvolvimento de soluções criativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na delegação de competências.</li> <li>• Na liderança de mudanças.</li> <li>• Na motivação de sua equipe.</li> <li>• Nas ações em que é facilitador.</li> </ul>

<sup>19</sup> Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa, p.70 (adaptado).

<sup>20</sup> Idem.



## 2.4 Modelo de maturidade, segundo Chris Argyris

A literatura da psicologia comportamental refere que nem sempre é a percepção que o sujeito tem de seu desempenho coincide com aquela que seus pares têm desse desempenho, e nem sempre o desempenho desejado pelo sujeito coincide com o que realmente efetiva.

Argyris (1969, p.62/66) por seus estudos, evidencia a forte relação existente entre a *personalidade do indivíduo* e o trabalho, e destaca a tendência básica de cada pessoa de buscar o amadurecimento, isto é, um comportamento cada vez mais:

- ✓ adulto;
- ✓ alternativo;
- ✓ autônomo;
- ✓ com maior autocontrole;
- ✓ consciente na busca de desafios;
- ✓ flexível;
- ✓ independente;
- ✓ prospectivo em longo prazo.

Como já foi referido, Argyris, em sua obra *Personalidade e Organização*, destaca os conflitos que os indivíduos vivem na maioria das empresas, em face das incongruências existentes entre as necessidades dos indivíduos sadios e as exigências de organizações extremamente formais, que querem manter os indivíduos presos a comportamentos infantis – dependentes, com o máximo controle sobre o cotidiano de seu trabalho, obedientes, restritos, com limitada perspectiva temporal, produzindo sob condições que levam na maioria das vezes, a malogros de ordem psicológica. Isto se torna cada vez mais evidente quando se analisam os conceitos básicos que dão suporte ao funcionamento da organização: especialização de tarefas, hierarquia de ordem, unicidade de direção e amplitude de controle (1969, p. 62-66).

O pressuposto adotado para o desenvolvimento deste estudo destaca o que Argyris propõe: *para os indivíduos se transformarem em pessoas maduras, com o passar dos anos, sete mudanças precisam ocorrer em sua personalidade*. Essas mudanças sucedem no contínuo em que uma personalidade sadia se desenvolve, passando da imaturidade para a maturidade.

No Quadro 2, a seguir, apresentam-se as características de personalidade madura e imatura. As mudanças referidas anteriormente podem ser caracterizadas com a passagem de uma personalidade em que predominam as características enunciadas na coluna da esquerda – *Personalidade Imatura*, para uma personalidade em que predominam as características indicadas na coluna da direita – *Personalidade Madura*.

**Quadro 2 – Comparativo das características de personalidade imatura x madura**

<b>Características de personalidade IMATURA</b>	<b>Características de personalidade MADURA</b>
<b>O SER É</b>	<b>O SER É</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● passivo (aguarda ordens, determinações superiores)</li> <li>● dependente (age dentro dos limites que lhe são estabelecidos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ativo (toma iniciativa, propõe)</li> <li>● independente (abre espaços, demonstrando autonomia)</li> </ul>
<b>O SER TEM</b>	<b>O SER TEM</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● comportamentos pouco variados e bastante padronizados</li> <li>● interesses dispersos e superficiais</li> <li>● perspectivas de ação de muito curto prazo</li> <li>● uma postura onde se evidencia muito autocontrole (obediência sem discussão, auto-estima muito baixa)</li> <li>● baixo controle pessoal, com pouca consciência de suas potencialidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● comportamentos variados, condizentes com os estímulos que o ambiente externo lhe oferece</li> <li>● interesses mais intensos e profundos</li> <li>● perspectivas de ação de médio e longo prazo (liderança e visão)</li> <li>● uma postura de igualdade ou de superioridade no contexto da organização, com manifestação de sua alta auto-estima</li> <li>● um forte controle pessoal diante das variáveis facilitadoras e restritivas de sua ação gerencial</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Klering, 1994.

Outro aspecto a considerar, com apoio em Argyris, em especial no que ele apresenta em sua obra *A integração Indivíduo-Organização* e nos autores da liderança Contingencial de Administração, é o que diz respeito aos enfoques propostos para *maturidade*.

- **Maturidade de trabalho**

Expressa pela capacidade de fazer, envolvendo componentes de instrução (conhecimentos) e experiências, assim como a capacidade de aprender a fazer, fazendo. Uma pessoa de alta maturidade de trabalho é aquela que diz, por exemplo: *Meu talento é justamente para esse aspecto do meu trabalho. Sei trabalhar por conta própria nessa área, sem muita ajuda de meu chefe.*

- **Maturidade psicológica**

Expressa pela disposição ou motivação para fazer, envolvendo, como componentes, objetivos mais elevados, mas atingíveis. Uma pessoa de alta maturidade psicológica é aquela que diz, por exemplo: *Gosto deste aspecto do meu trabalho. Meu chefe não precisa ficar me controlando, nem precisa dar-me qualquer estímulo nessa área.*

Para Argyris, a grande apatia e falta de esforço dos indivíduos resultam não da preguiça individual, mas de limitações impostas às pessoas pela própria organização: uma série de características é arquitetada para limitar a maturidade das pessoas, restringindo sua iniciativa, sua criatividade e responsabilidade. Daí surgem os naturais conflitos entre personalidades maduras e organizações formais, tradicionais. Apoiadas na Teoria X de McGregor, as administrações criam papéis infantis para os trabalhadores, e esses frustram seu desenvolvimento natural. Tanto Argyris (1957) quanto McGregor (1960), Vianna (1996), Mattos (1993), Motta (1991) e outros autores propõem a criação de um ambiente ou clima que favoreça o crescimento e desenvolvimento das pessoas, como membros de grupos que têm os mesmos objetivos, expectativas, valores, visando a contribuir igualmente para o crescimento e desenvolvimento das organizações onde atuam.

Nesta abordagem está implícita a idéia de que a *maturidade das organizações é suportada pela maturidade de seus integrantes* (Klering, 1994, p.45).

Com apoio na pesquisa realizada por Waterman e Peters (1982), junto a empresas industriais americanas, com o objetivo de explicar o fenômeno das *Em-*

*presas Excelentes*, visualizam-se resultados indicativos de que o *dirigente maduro* é um sujeito que:

- tem firme disposição para agir;
- faz o que deve ser feito até a obtenção dos resultados desejados; vai até o fim;
- tem autonomia;
- tem iniciativa;
- obtém produtividade por intermédio das pessoas que com ele trabalham;
- sua operosidade está apoiada em valores;
- é flexível no trabalho;
- não têm restrições ao desconhecido.

## **2.5 Maturidade do dirigente de empresa – outras referências**

Nos relatos de experiências de empresas bem-sucedidas consta que elas procuram simplificar suas estruturas organizacionais, não só com o objetivo de reduzir custos, mas, principalmente, para se tornarem mais ágeis e flexíveis (Nadler, 1994). Além disso, estas empresas privilegiam o crescimento das pessoas que integram seus quadros, para que se tornem colaboradores multiqualificados e multiprofissionais, capazes de oferecer contribuições significativas ao utilizarem todas as suas potencialidades físicas, intelectuais, emocionais e sociais no local de trabalho. Para tanto, seus dirigentes reconhecem que é necessário praticar um outro estilo de exercer o gerenciamento – mais *maduro*, cada vez mais flexível, mais proativo, mais ousado, perfil que requer o estabelecimento de novos arranjos organizacionais para a apresentação daquelas soluções alternativas necessárias aos atuais desafios do mundo empresarial. É um perfil com amplas possibilidades de aproveitamento de oportunidades e humilde reconhecimento de limitações, sem, entretanto, necessariamente submeter-se a elas. E, sendo assim o dirigente, existe oportunidade de se alcançarem a maior e melhor eficácia que se deseja e a maior competitividade requerida pela empresa (Ferraz, 1995).

Há mais de trinta anos, desde a proposta inicial de Argyris, o conceito de *maturidade do dirigente de empresa* vem sofrendo sucessivas adequações, pois os modelos de gestão cada vez mais, mesmo que vagarosamente, têm privilegiado a especificação e a caracterização do perfil do gestor do que propriamente os modelos técnicos de gestão em si. Ao mesmo tempo, a percepção cognitiva, pelos gestores, dos seus papéis e perfis tem sofrido modificações dentro de um natural processo de evolução das aprendizagens que vêm realizando, e que o exercício da função em ambientes de mudança vem produzindo, o que vem sendo denominado de *maturidade organizacional*.

Um estudo apresentado na Universidade de São Paulo, durante o Workshop sobre *Tendências de perfil de profissionais das empresas bem-sucedidas* (agosto de 1997), revelou a evolução temporal do perfil do profissional – 1970 / prospecção para o futuro (Quadro 3). Nessa oportunidade, profissionais que trabalhavam em organizações brasileiras que se propõem serem competitivas e desejam sobreviver foram exortados a refletir a evolução apresentada e, conseqüentemente, a se auto-avaliarem para identificar em que estágio cada um deles se encontrava, e, ao mesmo tempo, instigando-os a identificar o estágio de maturidade que o profissional apontado como dirigente do futuro precisava ter para continuar sendo um profissional de destaque.

**Quadro 3 – Evolução temporal do perfil do profissional – 1970 / futuro**

<b>Antes da década de 1970</b>	<b>Entre a década de 1970 e 1990</b>	<b>Hoje (1997)</b>	<b>Prospecção - de hoje em diante</b>
A experiência é a ferramenta usada no comando	O grau de escolaridade é sua ferramenta de comando	O desempenho pessoal é a ferramenta de trabalho	As realizações de sua equipe são a ferramenta de trabalho
É acomodado	É confiante	É curioso	É estudioso
É dependente	É político	É independente	Tem uma visão global das coisas
É carreirista	É muito competitivo	É cooperador	É facilitador
É resistente a mudanças	Ajusta-se às mudanças	Gera mudanças	Lidera mudanças
Seu salário é determinado pela empresa	Seu salário é negociado com a empresa	Seu salário é conquistado pela importância de seu trabalho	Seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho e de sua equipe.
Seu conhecimento é fruto da experiência profissional	Seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica	Seu conhecimento é fruto da confirmação da prática na teoria	Seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo

**Fonte:** Workshop sobre Tendências de perfil de profissionais das empresas bem-sucedidas (ago, 1997).

Notam-se diferenças significativas entre o perfil delineado na década de 70, quando já se faziam sentir no Brasil, com mais ênfase junto às empresas, as influências dos modelos de gestão de caráter mais humanista e o perfil de dirigente expresso para o futuro (não muito remoto). Estas mudanças vêm ocorrendo em um prazo de tempo relativamente curto, em que há grande probabilidade de um mesmo dirigente ainda estar à testa do empreendimento ou ter passado a dirigir outro de maior porte. Segundo Motta (1991), pensar e agir sobre o futuro, já de modo criativo e responsável, é uma das maneiras de poder transformar preocupações em esperanças, pois estas transformações estão causando impacto sobre a função gerencial, traduzindo-se na gradativa, permanente e constante exigência de apresentação, por parte dos dirigentes, de novas competências diretamente relacionadas à responsabilidade primeira de conduzir e desenvolver futuros alternativos para as empresas

que dirigem, mediante sua permanente atualização, capacitação e mudanças de perfil pessoal.

Segundo a bibliografia disponível sobre organizações estrangeiras, para a grande maioria dos dirigentes, independentemente de serem empregados ou donos do negócio, o sucesso profissional é visto cada vez mais como envolvimento pessoal em atividade rentável e psicologicamente satisfatória e que, ao mesmo tempo, lhe proporcione a oportunidade de prestar uma contribuição efetiva para a sociedade, de tal sorte que represente um meio de sustentação saudável, pessoal e familiar.

Os consultores de empresa, em encontros da área de Recursos Humanos, afirmam que os dirigentes brasileiros estão, gradativamente, descobrindo que algumas velhas fórmulas estruturais, administrativas ou de condução estratégica do negócio embasada nas estruturas organizacional antigas, não tem mais espaço para funcionarem (Vianna, Nóbrega).

Mercados tradicionais, assim como organizações também tradicionais e fontes de emprego desaparecem aceleradamente sob o impacto de novas tecnologias de informação e de economias mundiais em total reestruturação. As rápidas mudanças ambientais passaram a afetar fatores críticos para as organizações empresariais, o que se observa no Quadro 3, anteriormente apresentado, sobre a evolução de algumas atitudes e habilidades requeridas dos dirigentes. É na década de 90, com a proximidade da virada do século, que estas transformações passaram a ocorrer de uma forma muito mais incisiva e rápida do que as transformações que ocorreram na década de 60/70, quando os temas relativos à Teoria Contingencial de Administração começaram a pôr em evidência as inter-relações indivíduos, organizações e meio ambiente. Assim, acredita-se que cada empresa poderia identificar, regularmente, quais as mudanças do ambiente que contribuem para seu sucesso e, em consequência, reavaliar, periodicamente, metas, objetivos e estratégias e *comportamentos gerenciais*. Mas, para isso, precisam de outro executivo à testa da organização – um executivo com perfil de *dirigente maduro*.

Em 1976, Hersey e Blanchard salientam que tanto Argyris quando McGregor entendem a possibilidade de se chegar a uma política dentro da organiza-

ção na qual há convergência de interesse quer de empregados quer de empregadores, mediante a qual se possa chegar a atingir melhor eficácia, com vantagens para todos. O desafio das gerências seria o de (...) *criar um clima de trabalho em que todos tenham a oportunidade para crescer e amadurecer como indivíduos, como membros de um grupo, mediante a satisfação de suas necessidades, ao mesmo tempo em que trabalham pelo triunfo de sua organização* (1976, p.67).

É expectativa de todas as pessoas suprir a necessidade de buscar, em suas atividades, algo acima da própria excelência de vida. Assim, o sucesso passa a ser função de competências (*saber fazer*), de motivação (*querer fazer*) e de criatividade (*fazer mais, com diferenças*). Ou seja: toda essa energia deverá ser direcionada para um foco: *a própria excelência de vida*.

Em encontros da área de Recursos Humanos ocorridos no segundo semestre de 1996, em especial o 22º Encontro Nacional de Recursos Humanos, ratificado pelo 23º Encontro, ocorrido um ano após, também em São Paulo, houve consenso expressivo em afirmar-se que o executivo dos fins da década de 90 precisaria passar a reunir várias novas qualidades:

*...ter maior iniciativa na realização de atividades (proatividade), maior independência, maior polivalência; ser mais educador, mais facilitador, com visão a longo prazo, apaixonado pelo que faz, com elevado controle pessoal, mais competitivo, melhor negociador e efetivamente participativo.*

Dessa maneira, passa a ser necessário que o executivo reestruture seus traços de personalidades, como pessoa e profissional aprenda a construir modelos de comportamento compatíveis com as exigências do novo modelo organizacional e social, que, por sua vez, também vem sofrendo aceleradas mudanças.



## 2.6 Padrões de comportamento

As empresas, tanto quanto os países, têm uma cultura única. Esta cultura diz respeito aos *significados* subjacentes à vida das organizações e às premissas sobre as quais as decisões são tomadas. Quando as empresas divulgam explicitamente seus valores, fazem-no por escrito, e o documento chama-se *declaração de missão*. Assim, este documento torna-se o referencial para discussão de medidas inovadoras, para avaliar resultados obtidos ou a obter diante das propostas feitas. O fato de os valores (missão estar explícita) serem considerados no cotidiano da empresa é a razão pelo qual algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer. Em última instância, a declaração dos valores e os procedimentos adotados para sua implementação dizem respeito à cultura organizacional. Nesta era de incertezas, tudo deve ser posto em causa, à exceção dos valores. Esses têm de ser *imutáveis*. Segundo Durhan, a cultura de uma organização se manifesta mediante padrões de comportamento, que constituem regras que dão significado às ações realizadas (Klering, 1994; Collins e Porras, 1995).

A ênfase ao aspecto de cultura, determinante ou decorrentes de padrões de comportamentos, passou a ser sentida com maior intensidade na década de 80. Ao serem estudados padrões de comportamento administrativos, como é o caso do presente estudo exploratório, não se analisa nenhuma situação subjacente às posições expressas pelos respondentes ao manifestarem suas percepções do valor dado ao comportamento empresarial que está sendo apresentado. Sabe-se, entretanto, que as respostas fornecidas são decorrência da concepção cultura que o sujeito tem e, conseqüentemente, do que culturalmente é ou não permitido fazer em sua organização.

Vários são os conceitos de Cultura e de Cultura Organizacional. Para o presente estudo, a *Cultura Organizacional* é entendida como o

*...padrão de premissas inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo, durante o processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e intera-*

*ção interna, como estas premissas funcionaram bem, a ponto de serem consideradas válidas pelo grupo, que, por sua vez, passa a ensiná-las aos novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber, pensar e agir com relação a esses problemas (Klering, 1994, p.70-71).*

Desta forma, o comportamento administrativo estudado, na percepção do valor dado na organização, está relacionado às funções básicas de como se administra a organização: planejar, organizar, dirigir e controlar ações da organização.

Os dirigentes são parte da *paisagem* que se deseja estudar. Entretanto, tem-se consciência de que esta paisagem funciona dentro de um turbilhão social. Só há idéias novas em *manegement* como consequência de novas práticas na sociedade, e não tem sido a empresa a origem dessas práticas. A empresa reflete a sociedade, mas não a molda (Nóbrega, 1996).

O padrão de comportamento referencial para este estudo exploratório fundamenta-se em sete dimensões, selecionadas das dimensões expressas com maior ênfase pelos autores consultados (Argyris, Waterman Jr, Peters, Vianna, De Masi, Mattos e outros) que tratam das Organizações Maduras, Organizações Exce-lentes, Organizações de Aprendizagem. No Quadro 4, são expressas estas dimen-sões e as correspondentes habilidades e atitudes consideradas para fins da constru-ção do instrumento de coleta de dados.

**Quadro 4 – Demonstrativo das dimensões consideradas no padrão de comportamento investigados e correspondentes habilidades a atitudes**

<b>MATURIDADE GERENCIAL</b>		
<b>DIMENSÕES</b>	<b>HABILIDADES</b> Expressas mediante as formas/maneiras de	<b>ATITUDES</b> Manifestas ao agir
<b>Iniciativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– apresentar outras alternativas de ação,</li> <li>– facilitar a efetivação de mudanças,</li> <li>– implementar novos programas de atendimento a necessidades vislumbradas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– com presteza;</li> <li>– sem esperar que lhe sejam dadas ordens,</li> <li>– de forma proativa;</li> </ul>
<b>Autonomia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– interpretar os objetivos da Instituição/unidade,</li> <li>– estimular parceiros a acompanhá-lo,</li> <li>– autogerir-se;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– com independência ao resolver problemas,</li> <li>– com lealdade à instituição,</li> <li>– com responsabilidade nas ações que realiza,</li> <li>– com espírito empreendedor,</li> <li>– de forma independente e pessoal,</li> <li>– como “eterno aprendiz”;</li> </ul>
<b>Flexibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– aceitar formas de agir de quem também é flexível,</li> <li>– propor e experimentar alternativas de ação diferentes das demais,</li> <li>– ter autonomia em relação a manuais de normas, usando-os só para situações que não afetam a realização de mudanças,</li> <li>– dar respostas não-padronizadas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– com naturalidade na realização das mais variadas tarefas, sem preconceitos,</li> <li>– com aceitação e assunção de desafios diferenciados;</li> </ul>
<b>Interesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dar apoio à realização ou participação de eventos sociais,</li> <li>– buscar informações e orientações,</li> <li>– discutir com integrantes da empresa, na busca de soluções,</li> <li>– manifestar interesse por hobbies seus e de seus pares;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– com entusiasmo, mesmo que não seja atividade de trabalho,</li> <li>– com comprometimento no que faz,</li> <li>– visando a resultados e prazos definidos,</li> <li>– agindo só depois de estar suficientemente informado;</li> </ul>
<b>Autocontrole</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– articular seus pares na busca de cooperação na realização de atividades,</li> <li>– apresentar justificativas que permitam liberdade de ação,</li> <li>– tomar iniciativas,</li> <li>– fornecer garantia a seus subordinados, em face dos resultados que apresentam,</li> <li>– encaminhar discussões, valendo-se de franqueza e abertura;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– com independência para dar e receber <i>feedback</i>,</li> <li>– com firmeza ao apresentar aos superiores o que fazer, independentemente do grau hierárquico e do nível de adesão,</li> <li>– com antecipação em relação aos superiores,</li> <li>– com justiça, dando o devido valor às tarefas realizadas pelos colaboradores;</li> </ul>
<b>Auto-estima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– demonstrar que confia em seus colaboradores e pares;</li> <li>– expressar seus sentimentos de adesão ao seu time;</li> <li>– selecionar colaboradores que demonstrem também elevada auto-estima;</li> <li>– valorizar o conhecimento técnico de sua equipe, mesmo que superior ao seu;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– com firmeza, respaldado em informações seguras, mesmo que haja discordância,</li> <li>– com confiança no êxito de seus empreendimentos e não de seus colaboradores,</li> <li>– com confiança no que se propõe ou lhe propõem e é aceito,</li> <li>– com clara visão de futuro,</li> <li>– com segurança, demonstrando ter alto conhecimento de si;</li> </ul>
<b>Perspectivas de Ação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– adotar, em prazos definidos, medidas que eliminem ou reduzam dificuldades quando da implementação de inovações,</li> <li>– estimular investimentos que privilegiem seu desenvolvimento e o de sua equipe,</li> <li>– identificar necessidades,</li> <li>– criar condições de apoio aos integrantes de sua equipe,</li> <li>– usar a lógica e a intuição no desenvolvimento de suas ações,</li> <li>– estabelecer políticas, diretrizes ou critérios de ação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– com atenção às oportunidades de inovações,</li> <li>– com visão estratégica.</li> </ul>

### 3 - METODOLOGIA UTILIZADA

#### 3.1 Características do estudo

Ao considerar que:

- o número de estudos realizados e divulgados, em relação à *Maturidade gerencial*, é ainda reduzido;
- não se dispõe de dados e informações sobre a percepção que o dirigente tem das habilidades e atitudes valorizadas na organização onde atua, relativas ao perfil de *dirigente maduro*;
- não se dispõe, também, de dados e informações que indiquem quais destas características é mais ou menos valorizada na empresa, em relação ao perfil de *dirigente maduro*, conforme preconizado na literatura consultada;
- há o interesse de familiarizar-se mais com o assunto e ter condições de aumentar o número de informações e dados;
- há interesse em hipóteses definidas cuja confirmação, ou não, possa embasar futuros processos decisórios empresariais ou acadêmicos;
- há a possibilidade de os dirigentes e responsáveis pela Área de Recursos Humanos de empresas, professores e acadêmicos dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação, na área de Administração e áreas de estudo afins, explorarem os resultados obtidos e dar continuidade ao presente estudo;

optou-se, de acordo com Mattar (1996), por realizar um estudo que *tivesse caráter exploratório descritivo*, visando a ampliar o nível de conhecimento sobre a importância que os dirigentes dão às dimensões do perfil do dirigente maduro, o quanto são valorizadas em uma organização, com o objetivo de propor possíveis intervenções.

Conforme Gil (1989), a pesquisa descritiva busca, primordialmente, descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis, incluindo-se, neste grupo, as que têm por objetivo levantar as opiniões de população a respeito de determinada situação, o que constitui escopo do presente estudo.

Por outro lado, como a pesquisa exploratória se vale de estratégias amplas e versáteis para a coleta de dados, conforme Selltiz (1974), também se utilizou, aqui, o levantamento de fontes secundárias:

a) *Levantamento bibliográfico*, como uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer e aprofundar o estudo do problema. Foi analisada a abordagem constante em livros, revistas especializadas, dissertações ou teses já apresentadas em universidades, informações e publicações de sindicatos e associações de classe, e manifestações colhidas em sala de aula, de alunos empresários.

b) *Levantamento de pesquisas já efetuadas*, que, apesar de seu reduzido número, auxiliaram na redefinição ou adoção de novos mecanismos de busca, de organização e tratamento de dados ou de indicação de novas fontes a serem consultadas.

c) *Levantamento de experiências ou percepções de dirigentes*, informalmente coletadas em reuniões de estudo, em congressos ou feiras, pois grande parte do conhecimento adquirido ainda não está escrito. *Muitas pessoas, em função da posição privilegiada na área profissional que ocupam, acumulam experiência e conhecimento sobre o tema ou problema em estudo que não devem ser desprezados* (Mattar, p.21).

### 3.2 População

A população-alvo deste estudo exploratório descritivo é formada por dirigentes do segmento empresarial industrial, comercial e de prestação de serviços, com sede no Município de Porto Alegre e constituído por empresas de pequeno, médio e grande porte.

Para fins deste estudo, são consideradas empresas de *pequeno porte* aquelas que possuem de 15 a 50 funcionários; de *médio porte*, aquelas que têm de 51 a 300 funcionários; e, de *grande porte*, aquelas que possuem mais de 301 funcionários.

### 3.3 Instrumento e procedimentos adotados para a coleta de dados

Para a coleta de dados foi utilizado um *questionário estruturado* (Anexo 1) de caráter opinativo, respondido:

- **nas empresas de pequeno porte:** pelo dirigente de maior nível hierárquico (normalmente seu proprietário);
- **nas empresas de médio porte:** pelo dirigente de maior nível hierárquico e por outro dirigente de igual ou de menor nível hierárquico<sup>21</sup>;
- **nas empresas de grande porte:** pelo dirigente de maior nível hierárquico e por outros dois dirigentes de imediato menor nível hierárquico.

A decisão de adotar um questionário fechado e estruturado para a obtenção das informações desejadas baseou-se na proposta de Gil, (1989), que aponta as seguintes características que a justificam:

- ✓ apresentar baixo custo de produção, reprodução e aplicação;
- ✓ exigir um tempo médio de aplicação, que pode ser reduzido se houver um convite prévio ao respondente a sua aquiescência na participação;
- ✓ exigir baixa habilidade de aplicação, isto é, os resultados obtidos não decorrem da aplicação do instrumento;

- ✓ ter alta uniformidade de mensuração;
- ✓ ter alta possibilidade de verificação de sinceridade de resposta.

Os dirigentes de cada nível hierárquico da empresa assinalaram as habilidades e atitudes características, respectivamente, de cada uma das sete dimensões apresentadas, como as indicativas das dimensões do perfil de *empresário maduro*, em relação ao nível de valor de importância a elas atribuído na empresa.

O instrumento foi organizado usando-se cinco níveis da Escala de Likert, a saber:

- 1) Não é importante;
- 2) É pouco importante;
- 3) É indiferente;
- 4) É importante;
- 5) É muito importante.

A escolha desta escala baseia-se na sua definição e função, sintetizadas por Klering, no Glossário de Termos Técnicos:

*Seqüência ordenada de legendas que expressam graus diferentes de reação de uma pessoa diante de questões estruturadas previamente pelo Método Likert; essas questões aguardam respostas que tipicamente vão do discordo totalmente até o extremo oposto de concordo totalmente; ao todo, oferece cinco ou mais alternativas de posicionamento do respondente a um instrumento de pesquisa. Teoricamente, essas escalas são paramétricas (contêm diferenças de mesma magnitude); mas, de fato, compõem-se de indicadores (legendas) de formas específicas de evidenciação de diferenças, que devem ser tratadas por técnicas não-paramétricas. De modo geral, exaurem-se os recursos das técnicas paramétricas, porque trazem muito mais informações e detalhes que as não-paramétricas (Klering, 1994, p. 406).*

O questionário construído é abrangente e, ao mesmo tempo, o mais enxuto possível, pois se sabe que, quanto mais objetivo e curto for, maior será a probabilidade de se obterem respostas consistentes (Gil, 1985). A opção de apresentar

---

<sup>21</sup> Na maioria das empresas, as diferentes diretorias são exercidas por sócio com o mesmo poder decisório.

questões fechadas e estruturadas objetivou agilizar o fornecimento das respostas e facilitar seu posterior tratamento e análise.

Foi assegurado, formalmente, a cada respondente, o sigilo, e, para os que manifestassem interesse, ofereceu-se o retorno dos resultados obtidos na realização deste estudo.

O pré-teste do instrumento foi realizado abrangendo 30 dirigentes de empresas de pequeno, médio e grande porte e 10 professores dos Cursos de Graduação de Administração de Universidades ou Instituições de Ensino Superior Isoladas que funcionam no Rio Grande do Sul. Foi solicitado a cada um deles um posicionamento quanto à pertinência dos questionamentos, à linguagem utilizada, ao número de características arroladas para cada dimensão e ao número total de itens. Após a coleta dos dados e discussão, com os docentes, das opiniões obtidas, analisaram-se as dificuldades por eles encontradas quanto à extensão, forma, consistência e dificuldades de aplicação do instrumento de pesquisa, verificando-se a importância que os pesquisados atribuíram aos critérios e dimensões propostos, e avaliou-se a necessidade de incluir outras características: habilidades e atitudes dos dirigentes, que afloraram por ocasião do teste. Esta sondagem inicial também teve um caráter exploratório, pois, conforme Gil (1989), o principal objetivo do pré-teste é o de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias inicialmente apresentados, para determinar e formular situações futuras de estudo mais precisas ou definir hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores.

O procedimento adotado para a seleção dos respondentes originou-se da consulta aos bancos de dados colocados à disposição pelo SEBRAE/RS e pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS). Do conjunto de empresas apresentadas por estas duas instituições selecionou-se uma amostra aleatória, simples, constituída por 850 empresas. Destas, optou-se por aquelas cuja estrutura organizacional tivesse, pelos menos, dois níveis gerenciais – estratégico (aquele que define as grandes políticas da organização), tático (nível intermediário, dispensável para as empresas de pequeno porte) ou operacional (aquele que lida diretamente com as operações), independentemente da denominação do cargo expressa no organograma da organização. Desta seleção, resultaram 796 empresas.



Para a metade (50%) destas empresas, enviou-se correspondência convidando-as a participar da pesquisa. Num período de 90 dias, recebeu-se um retorno de apenas 20% de adesões. Enviados os questionários aos que aderiram, dentro de 45 dias foram recebidos dois conjuntos de respostas. Seis dirigentes responderam ao questionário e o devolveram devidamente preenchido. Do total de 72 destinatários, aproximadamente 32% das correspondências enviadas, também retornaram, ou para informar que a empresa não mais existia no endereço indicado, ou que não mais dispunha daquele número de funcionários requeridos para participar da pesquisa (principalmente as de pequeno porte), ou, então, agradecendo o convite e informando que, por motivos variados<sup>22</sup>, estavam impedidos de assumir o compromisso.

Constatando-se que o menor retorno – recusas e mudanças de informações quanto ao porte da empresa e sua localização – era o de empresas cadastradas junto ao SEBRAE/RS, retomou-se apenas àquele cadastro, constituído por 7.156 empresas, aproximadamente 900 de grande porte, 1.500 de médio porte e a grande maioria de pequeno porte e microempresas (com menos de 15 funcionários). Deste conjunto, selecionaram-se aquelas organizações pertencentes ao conjunto de empresas inclusas nos primeiros sete segmentos integrantes da Estrutura de Consumo por Habitante em Porto Alegre, cuja configuração é expressa na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1 – Estrutura de consumo por habitante, em Porto Alegre**

<b>SEGMENTO</b>	<b>(US\$/ano)</b>
1. Alimentação e bebidas	591,51
2. Vestuário e derivados	262,36
3. Artigos de limpeza e manutenção do lar	239,13
4. Transporte	164,92
5. Saúde	152,88
6. Móveis e eletrodomésticos	114,21
7. Educação, lazer e cultura	101,78
8. Outros	551,82

Fonte: Cadastro Empresarial SEBRAE/RS, 1999.

<sup>22</sup> A predominância de justificativas recebidas das empresas, relativas a sua recusa, foi a de já terem sido assediadas por estudantes de nível de educação média ou universitária da Capital ou interior, no levantamento de uma infinidade de dados, que sempre perturba e “rouba tempo”, ou que a empresa tem como norma não participar mais de estudos acadêmicos, a não ser que a diretoria defina isso em reunião específica para este fim.

Tomou-se esta decisão em face da informação, recebida da consultoria do SEBRAE/RS, de que as alterações empresariais verificadas – fechamento da empresa, redução ou aumento de número de colaboradores, fusão, entre outras -, se comportam proporcionalmente à estrutura de consumo, *pois em grande parte é ela que garante a sobrevivência da empresa*. Assim, do conjunto de empresas do Banco de Dados do SEBRAE/RS de 1999, foram selecionadas, aleatoriamente, 330: 180 de pequeno porte, 90 de médio porte e 60 de grande porte, na busca de uma proporcionalidade próxima ao número de empresas instaladas e ao número de respondentes para cada nível. Isto é, conforme definido anteriormente: 180 empresas com um número de empresários compreendido entre 15 e 50; 90 empresas com um contingente de 51 a 300 empregados e 60 empresas com um total de mais de 301 empregados.

Assim, o processo de amostragem final foi não-probabilístico intencional, apesar de o critério de seleção das empresas contatadas, nas duas tentativas, ter sido aleatório e probabilístico, pois, segundo Mattar (1993), mesmo que o envio de cartas ou contato pessoal seja realizado de forma probabilística, não pode assim ser considerado, pois a decisão de fazer parte ou não do conjunto de respondentes é do entrevistado, e não do pesquisador.

Na segunda tentativa de coleta de dados, contou-se com o apoio de três auxiliares de pesquisa, que, juntamente com a pesquisadora, abordaram o principal dirigente da empresa, pessoalmente ou por telefone, informando-o sobre o objetivo do estudo e a importância de sua participação, marcando-se um horário para entrega e busca de questionário, desde que ele estivesse de acordo e demonstrasse disponibilidade efetiva de ser ele o respondente, num prazo não superior a 15 dias, e de não delegar seu preenchimento a terceiros (secretária).

O retorno das respostas aos questionários, nesta segunda tentativa, não foi muito diferente do anterior. Abordaram-se 330 empresas, mas apenas 63 questionários foram respondidos, num período de 42 dias. Este número ainda pode ser considerado suficiente, por ser este estudo de caráter exploratório e descritivo, porquanto a preocupação reside muito mais em gerar hipóteses do que em testá-las. No

Quadro 5 pode-se identificar a distribuição dos respondentes, de acordo com o porte das empresas em que atuam.

**Quadro 5 – Distribuição quantitativa dos respondentes ao questionário, por porte da empresa.**

<b>EMPRESA (Porte)</b>	<b>RESPONDENTES</b>	<b>TOTAL</b>
22 ( <i>Pequeno</i> )	Um por empresa	<b>22 (34,9%)</b>
15 ( <i>Médio</i> )	Dois por empresa	<b>30 (47,6%)</b>
4 ( <i>Grande</i> )	Três por empresa	<b>11 (17,5%)<sup>23</sup></b>
<b>TOTAL</b>		<b>63 (100%)</b>

### 3.4 Métodos para análise dos dados

A análise estatística compreendeu a utilização de métodos descritivos e de métodos inferenciais.

Os métodos descritivos consistiram no uso de:

- ✓ tabelas de freqüência simples,
- ✓ tabelas de freqüência cruzadas e
- ✓ medidas descritivas convencionais (média e desvio-padrão).

Os métodos inferenciais utilizados foram:

- ✓ a Análise de Regressão Múltipla,
- ✓ o Teste *t* de Student e
- ✓ a Análise de Variância (ANOVA)

que proporcionaram a obtenção de resultados bastante objetivos.

Segundo Hair et al. a *Análise de Regressão Múltipla é uma técnica estatística multivariada, utilizada para analisar o relacionamento entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes.* (1998, p. 148). No presente estudo, o objetivo foi o de encontrar possíveis relacionamentos lineares entre as questões ge-

<sup>23</sup>Um dos respondentes extraviou a primeira folha do questionário, razão pela qual não foi computado.

néricas de cada dimensão do perfil de dirigente maduro e as afirmativas que compõem cada dimensão, em relação às correspondentes habilidades ou atitudes que as caracterizam.

No questionário, são questões *genéricas* as últimas questões (de nºs 9, 18, 28, 37, 45, 54, 63) de cada bloco de questões relativas a cada uma das dimensões do perfil de dirigente maduro.

Sendo um estudo de caráter descritivo-exploratório, não se trabalhou com testes não-paramétricos, pois a análise de regressão múltipla está mais relacionada às questões-resumo de cada bloco, porquanto se procuram, aqui, respostas avaliativas com lastro na valoração de habilidades e atitudes consideradas inerentes a cada questão em estudo (cada participante poderia valorar mais determinada habilidade/atitude do que um outro).

A análise de regressão é uma técnica paramétrica, e por ela buscaram estimativas para os parâmetros Beta ( $B_i$ ) da equação linear de regressão.

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + \dots + B_n X_n + \text{erro},$$

onde  $Y$  = questão genérica (resumo) de cada bloco;

$X_i$  = itens do bloco;

$B_i$  = parâmetros relacionados aos itens;

erro = termo do erro, presente em todos os modelos estatísticos.

Portanto, utilizando-se, aqui, a técnica paramétrica de Regressão, optou-se por testes paramétricos, para não causar estranheza.

O Teste  $t$  de Student foi utilizado para a comparação das médias de dois grupos independentes, enquanto a ANOVA foi utilizada para comparação de três ou mais grupos.

Também foi realizada *análise de fidedignidade*, para avaliar a consistência interna dos conjuntos de itens que constituem cada dimensão. O coeficiente utilizado foi o *Alpha de Cronbach*, que, segundo Albanese (1992), deve apresentar, no

mínimo, o valor  $0,70$  para que a escala seja considerada de boa consistência interna.

Uma alternativa para o Teste Paramétrico  $t$  de Student seria o teste não-paramétrico Mann-Whitney, que produziria praticamente os mesmos resultados (foram feitos os testes). Uma alternativa técnica para a paramétrica ANOVA seria o teste não-paramétrico de Kuskal-Wallis, que também produziria resultados muitíssimo parecidos (também foram realizados estes testes).

Nas tabelas cruzadas apresentadas, não se realizou o teste qui-quadrado, pois os casos eram relativamente muito poucos, às vezes não preenchendo o requisito de “mínimo de 5% de observações para cada célula de opções de variáveis cruzadas”, e as tabelas tinham apenas caráter descritivo. Não teria muito sentido fazer um teste qui-quadrado relacionado, por exemplo, Escolaridade x Tempo na Função, pois a amostra de 63 indivíduos seria insuficiente para uma tabela com 20 células.

## 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

### 4.1 Caracterização dos respondentes

Em razão das dificuldades encontradas para obter respondentes ao estudo, foram aceitas as respostas de 63 dirigentes de empresas com as características requeridas, o que não impediu a obtenção de valores que permitissem atingir o nível de confiança desejada às respostas fornecidas, isto é, Por outro lado em relação à pesquisa feita, usando uma amostra de 63 casos, o sistema diz o seguinte:

Com 63 casos, em que ocorre em média um desvio-padrão de 1,2 nas questões, tem-se uma probabilidade de 95% (ou risco de apenas 5% de errar) de afirmar que as médias obtidas com a amostra variam em relação à média verdadeira (considerando uma quantidade infinita de empresas) dentro de uma faixa de ,mais ou menos 0,296 (ao redor da média amostral). Ou seja, se a média da amostra para uma variável resultou em 3,00 (considerando a amostra de 63 casos), a média verdadeira (do universo de empresas) irá variar entre 2,704 e 3,296, com 95% de probabilidade de acerto ou 5% de risco de erro (em 5% das vezes, a média verdadeira pode cair fora desta faixa). que é o caso do tratamento dado às respostas fornecidas para este estudo, e a estimativa de tolerância a aceitar é de 5,060, em relação aos valores inicialmente calculados, ou pode ser verificado nas diferentes tabelas a seguir apresentadas.

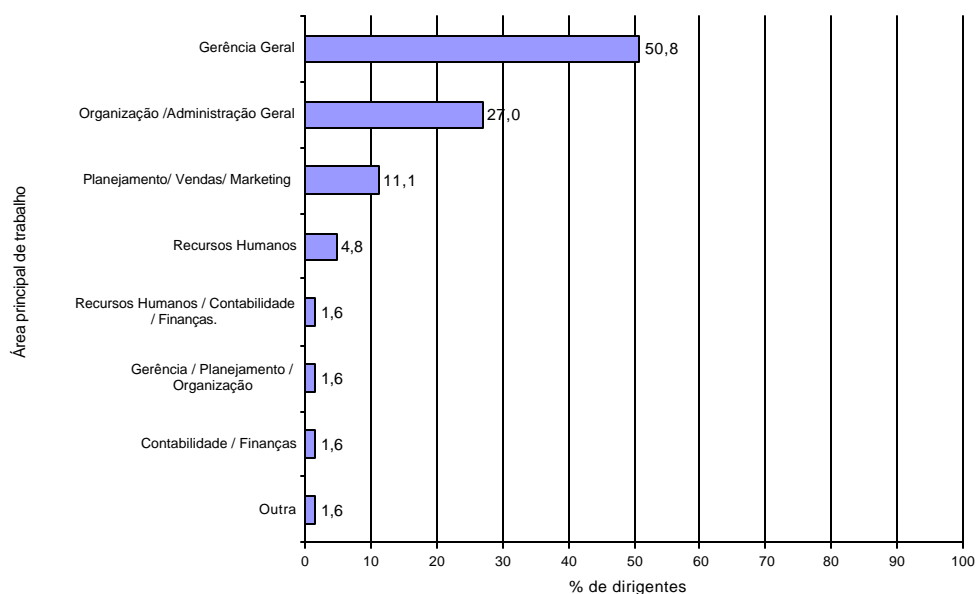
Os 63 dirigentes consultados têm como suas principais áreas de trabalho, nas empresas em que atuam, as áreas expressas na Tabela 2.

**Tabela 2 - Área principal de trabalho dos respondentes**

ÁREA	FREQÜÊNCIA	%
Gerência Geral	32	50,8
Organização/Administração-Geral	17	27,0
Planejamento/Vendas/Marketing	7	11,1
Recursos Humanos	3	4,8
Contabilidade/Finanças	1	1,6
Gerência/Planejamento/Organização	1	1,6
Recursos Humanos/Contabilidade/Finanças	1	1,6
Outra	1	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

Predominam, entre os respondentes, dirigentes que exercem funções em nível de Gerência-Geral, seguidos por dirigentes que trabalham em nível de Administração-Geral. Pelas denominações das áreas comumente utilizadas nas empresas, são as áreas que têm maior abrangência o que permite, portanto, ao seu ocupante uma visão mais global da entidade. O Gráfico 1, a seguir, permite uma visão mais clara da distribuição quantitativa dos respondentes nos níveis da organização.

**Gráfico 1 - Representação da distribuição quantitativa dos dirigentes pelos níveis organizacionais da Empresa**



Ao preencher os questionários, os respondentes indicaram as funções expressas na Tabela 3 como sendo as funções por eles desempenhadas junto a suas empresas.

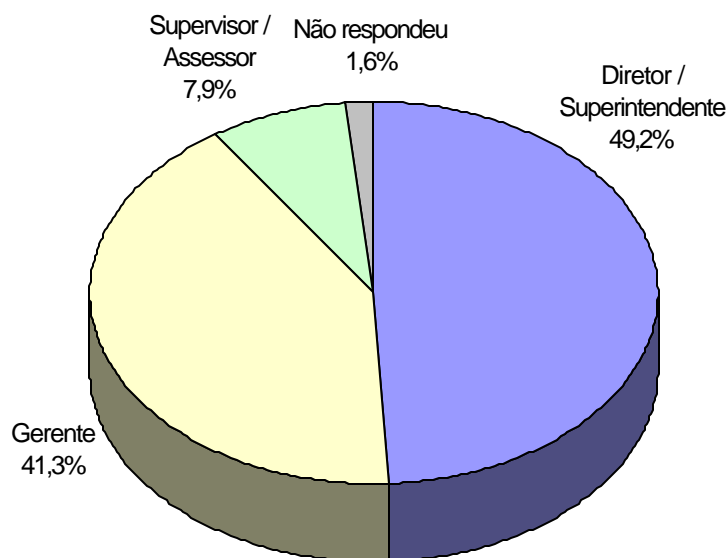


Ao preencher os questionários, os respondentes indicaram as funções expressas na Tabela 3 como sendo as por eles desempenhadas em suas empresas.

**Tabela 3 – Função exercida pelos respondentes**

FUNÇÃO	FREQÜÊNCIA	%
Diretor/Superintendente	31	49,2
Gerente	26	41,3
Supervisor/Assessor	5	7,9
Não respondeu	1	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

**Gráfico 2 - Representação da distribuição quantitativa dos dirigentes pelas funções exercidas**



As informações recebidas confirmam o atingimento dos níveis estabelecidos para os dirigentes responderem ao questionário.

Numa visão geral, no Quadro 6, a seguir, são expressas as demais características do conjunto de respondentes que foram coletadas, no que se refere ao

sexo, à faixa etária, ao tempo de exercício na empresa e na função e ao nível de escolaridade.

**Quadro 6 - Distribuição quantitativa dos respondentes segundo o porte das empresas que dirigem, sexo, faixa etária, tempo na empresa e na função, e nível de escolaridade**

Características \ Porte	Pequeno		Médio		Grande		Total	
	Freqüência	%	Freqüência	%	Freqüência	%	Freqüência	%
<b>Sexo</b>								
Masculino	14	63,6	25	83,3	7	63,6	46	73,0
Feminino	8	36,4	5	16,7	4	36,4	17	27,0
<b>Faixa Etária</b>								
Entre 21 e 30	1	4,5	5	16,7	1	9,1	7	11,1
Entre 31 e 40	6	27,3	9	30,0	4	36,4	19	30,2
Entre 41 e 50	10	45,5	8	26,7	5	45,5	23	36,5
Entre 51 e 60	3	13,6	3	10,0	1	9,1	7	11,1
Mais do que 60	2	9,1	4	13,3	-	-	6	9,5
NR	-	-	1	3,3	-	-	1	1,6
<b>Anos na Empresa</b>								
- de 1	1	4,5	2	6,7	1	9,1	4	6,3
+ 1 e - 3	2	9,1	5	16,7	3	27,3	10	15,9
+ 4 e - 10	9	40,9	9	30,0	5	45,5	23	36,5
+ de 10	10	45,5	14	46,7	2	18,2	26	41,3
<b>Anos na Função</b>								
- de 1	1	4,5	-	-	3	27,3	4	6,3
+ 1 e - 3	4	18,2	9	30,0	2	18,2	15	23,8
+ 4 e - 10	8	36,4	11	36,7	4	36,4	23	36,5
+ de 10	9	40,9	10	33,3	2	18,2	21	33,3
<b>Nível de Escolaridade</b>								
2º grau	4	18,2	2	6,7	-	-	6	9,5
Superior incompleto	4	18,2	-	-	1	9,1	5	7,9
Superior completo	7	31,8	13	43,3	5	45,5	25	39,7
Especialização	7	31,8	11	36,7	4	36,4	22	34,9
Mestrado	-	-	4	13,3	1	9,1	5	7,9
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>34,9</b>	<b>30</b>	<b>47,6</b>	<b>11</b>	<b>17,5</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>

Obs.: Percentuais calculados na coluna.

Os aspectos que se consideraram mais significativos foram assinalados no próprio quadro. Cabem, entretanto, alguns destaques. No conjunto de respondentes, quanto à variável **sexo**, verifica-se que continua predominando o sexo masculino na condução do negócio das empresas, independentemente de seu porte, numa proporção de 73%.

Se, em geral, **a faixa etária dos dirigentes** se concentra entre 41 e 50 anos nas empresas de porte médio, do conjunto de respondentes deste estudo verifica-se a predominância de dirigentes (30%) com idade entre 31 e 40 anos. Chama a atenção o fato de que nas empresas de pequeno e médio porte se encontra a média de 23% dos dirigentes com mais de 51 anos, enquanto nas empresas de grande porte há apenas 9,1% nesta faixa etária.

Quanto ao **número de anos na empresa**, nas empresas de pequeno e médio porte predominam dirigentes com mais de 10 anos de “casa” (45,5% e 46,7%, respectivamente), enquanto nas empresas de grande porte este percentual é de 18,2%. Predominam, nestas empresas, dirigentes entre 4 e 10 anos de atuação nelas.

Quanto aos **anos na função** do empreendimento, constata-se que nas empresas de pequeno porte há predominância de dirigentes com mais de 10 anos à testa do negócio (40,9%). Nas empresas de médio e grande porte constata-se a predominância de dirigentes com atuação na função de 4 a 10 anos, na ordem de, respectivamente 36,7% e 36,4%.

Quanto ao **nível de escolaridade**, verifica-se que 63,6% dos dirigentes das empresas de pequeno porte freqüentaram cursos de nível superior ou cursos de especialização. Nas empresas de médio porte predominam dirigentes com cursos de especialização (36,7%), enquanto nas empresas de grande porte 45,5% dos dirigentes só têm curso superior e igual número tem curso de especialização ou mestrado (respectivamente 36,4% e 9,1%). Nenhum dirigente das empresas de pequeno porte tem curso de mestrado, e 13,3% dos dirigentes das empresas de médio porte freqüentaram este nível de escolaridade. Portanto, o estudo indica que os dirigentes das empresas de médio porte têm mais escolaridade que seus pares das empresas de outros níveis.

Ao analisar a escolaridade dos respondentes, por sexo, verifica-se uma configuração interessante, conforme indica a Tabela 4, a seguir:

**Tabela 4 – Distribuição, absoluta e percentual, dos respondentes por escolaridade e sexo**

ESCOLARIDADE	SEXO		TOTAL
	Masculino	Feminino	
Ensino de 2º grau	2 4,3%	4 23,5%	6 9,5%
Superior incompleto	3 6,5%	2 11,8%	5 7,9%
Superior completo	20 43,5%	5 29,4%	25 39,7%
Especialização	17 37,0%	5 29,4%	22 34,9%
Mestrado	4 8,7%	1 5,9%	5 7,9%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b> <b>100,0%</b>	<b>17</b> <b>100,0%</b>	<b>63</b> <b>100,0%</b>

Obs.: Percentuais calculados na coluna.

Na Tabela 4, percebe-se que, entre os respondentes, os homens apresentam, em geral, um nível de escolaridade superior ao das mulheres. O percentual de mulheres com 2º grau ou superior incompleto soma 35,3%, enquanto entre os homens esse percentual é de apenas 10,8%. Por outro lado, 89,2% dos homens frequentaram curso superior e curso de especialização ou mestrado, enquanto 64,7% das mulheres respondentes ao questionário têm esse mesmo nível de formação acadêmica.

Quanto à distribuição dos respondentes por faixa etária em função de seu nível de escolaridade, podem-se destacar, também, outras diferenças, apresentadas na Tabela 5

**Tabela 5 – Distribuição, absoluta e percentual, da escolaridade dos respondentes por faixa etária**

ESCOLARIDADE	FAIXA ETÁRIA (em anos)					TOTAL
	Entre 21 e 30	Entre 31 e 40	Entre 41 e 50	Entre 51 e 60	Mais do que 60	
<b>Ensino de 2º Grau</b>	3 42,9%	1 5,3%	1 4,3%	- -	1 16,7%	6 9,7%
<b>Superior incompleto</b>	- -	1 5,3%	2 8,7%	1 14,3%	1 16,7%	5 8,1%
<b>Superior completo</b>	2 28,6%	6 31,6%	15 65,2%	2 28,6%	- -	25 40,3%
<b>Especialização</b>	2 28,6%	10 52,6%	4 17,4%	4 57,1%	1 16,7%	21 33,9%
<b>Mestrado</b>	- -	1 5,3%	1 4,3%	- -	3 50,0%	5 8,1%
<b>TOTAL</b>	7 100,0%	19 100,0%	23 100,0%	7 100,0%	6 100,0%	62 100,0%

Obs.: Percentuais calculados na coluna.

Os dados apresentados na Tabela 5 mostram que, entre os respondentes, os mais jovens, 42,9%, apresentam grau de escolaridade inferior, até porque, talvez, tiveram menos tempo para conclusão de seus estudos. Nas faixas etárias de 31 a 40 anos e de 51 a 60 anos, mais da metade dos dirigentes (63,3%) possui curso superior e cursos de especialização. Do total de respondentes predominam dirigentes que tem curso superior e/ou curso de especialização (74,6%).

Outro cruzamento que se julgou importante ser realizado diz respeito ao nível de escolaridade dos respondentes em relação ao tempo de permanência na organização, sabendo-se que os atuais processos de treinamento e desenvolvimento nas empresas têm observado este aspecto. O conjunto de respondentes deste estudo está distribuído conforme indica a Tabela 6.

**Tabela 6 – Distribuição, absoluta e percentual dos respondentes em relação ao nível de escolaridade e por tempo na organização**

ESCOLARIDADE	TEMPO NA ORGANIZAÇÃO (em anos)				TOTAL
	Menos do que 1	Mais do que 1 e menos do que 3	Mais do que 4 e menos do que 10	Mais de 10	
Ensino de 2º Grau	1 25,0%	2 20,0%	1 4,3%	2 7,7%	6 9,5%
Superior incompleto	- -	- -	3 13,0%	2 7,7%	5 7,9%
Superior completo	2 50,0%	1 10,0%	10 43,5%	12 46,2%	25 39,7%
Especialização	- -	7 70,0%	6 26,1%	9 34,6%	22 34,9%
Mestrado	1 25,0%	- -	3 13,0%	1 3,8%	5 7,9%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b> <b>100,0%</b>	<b>10</b> <b>100,0%</b>	<b>23</b> <b>100,0%</b>	<b>26</b> <b>100,0%</b>	<b>63</b> <b>100,0%</b>

Obs.: Percentuais calculados na coluna.

Os dados da Tabela 6 mostram que não há grande diferença no nível de escolaridade de dirigentes que estão na empresa entre 4 e 10 anos e aqueles que estão nela há mais de 10 anos. Entre os dirigentes que estão de 1 a 3 anos na organização, verifica-se o maior percentual de profissionais que freqüentaram cursos de especialização (46,7%). Ou, em outras palavras, talvez os processos de recrutamento e seleção se atenham à procura de profissionais com este nível de qualificação ou as áreas de treinamento e desenvolvimento ou a própria política de RH na empresa tenham favorecido mais oportunidades de atualização e maior qualificação.

Outro aspecto verificado foi a relação entre o nível de escolaridade dos dirigentes e seu tempo de exercício na função. A Tabela 7 permite observar as relações que se podem estabelecer entre estas variáveis.

**Tabela 7 – Distribuição, absoluta e percentual, dos dirigentes quanto seu nível de escolaridade, por tempo na função**

ESCOLARIDADE	TEMPO NA FUNÇÃO (em anos)				TOTAL
	Menos de 1	Mais do que 1 e menos do que 3	Mais do que 4 e menos do que 10	Mais de 10	
Ensino de 2º Grau	-	2	2	2	6
	-	13,3%	8,7%	9,5%	9,5%
Superior incompleto	-	1	2	2	5
	-	6,7%	8,7%	9,5%	7,9%
Superior completo	2	2	12	9	25
	50,0%	13,3%	52,2%	42,9%	39,7%
Especialização	1	7	6	8	22
	25,0%	46,7%	26,1%	38,1%	34,9%
Mestrado	1	3	1	-	5
	25,0%	20,0%	4,3%	-	7,9%
TOTAL	4	15	23	21	63
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Obs.: Percentuais são calculados na coluna.

Considerando-se o tempo na função, verifica-se que, entre os dirigentes que estão de 1 a 3 anos na função, há maior percentual de profissionais com cursos de especialização (46,7%).

#### 4.2 Tratamento das manifestações dos dirigentes quanto às percepções de valor atribuído a cada dimensão do perfil de dirigente maduro

Quanto à percepção que os respondentes têm das dimensões do perfil de maturidade valorizadas na empresa, obteve-se como resposta o expresso na Tabela 8. As últimas questões de cada bloco do questionário são questões-síntese dos blocos e, por esse motivo, na Tabela 8 são apresentados os percentuais de resposta para essas sete questões.

**Tabela 8 - Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro**

DIMENSÕES	GRAU DE IMPORTÂNCIA				
	Não é Importante	É pouco Importante	É Indiferente	É Importante	É muito Importante
<b>Iniciativa</b>	-	-	1,6%	27,0%	71,4%
<b>Autonomia</b>	-	3,2%	-	71,4%	25,4%
<b>Flexibilidade</b>	-	1,6%	3,2%	57,1%	38,1%
<b>Interesse</b>	-	3,2%	1,6%	49,2%	46,0%
<b>Autocontrole</b>	-	9,7%	4,8%	61,3%	24,2%
<b>Auto-estima</b>	-	-	3,2%	57,1%	39,7%
<b>Perspectivas de ação</b>	-	-	1,6%	42,9%	55,6%
<b>TOTAL</b>	-	<b>2,8 %</b>	<b>2,3%</b>	<b>52,3%</b>	<b>42,9%</b>

Obs.: Total da amostra 63 respondentes.

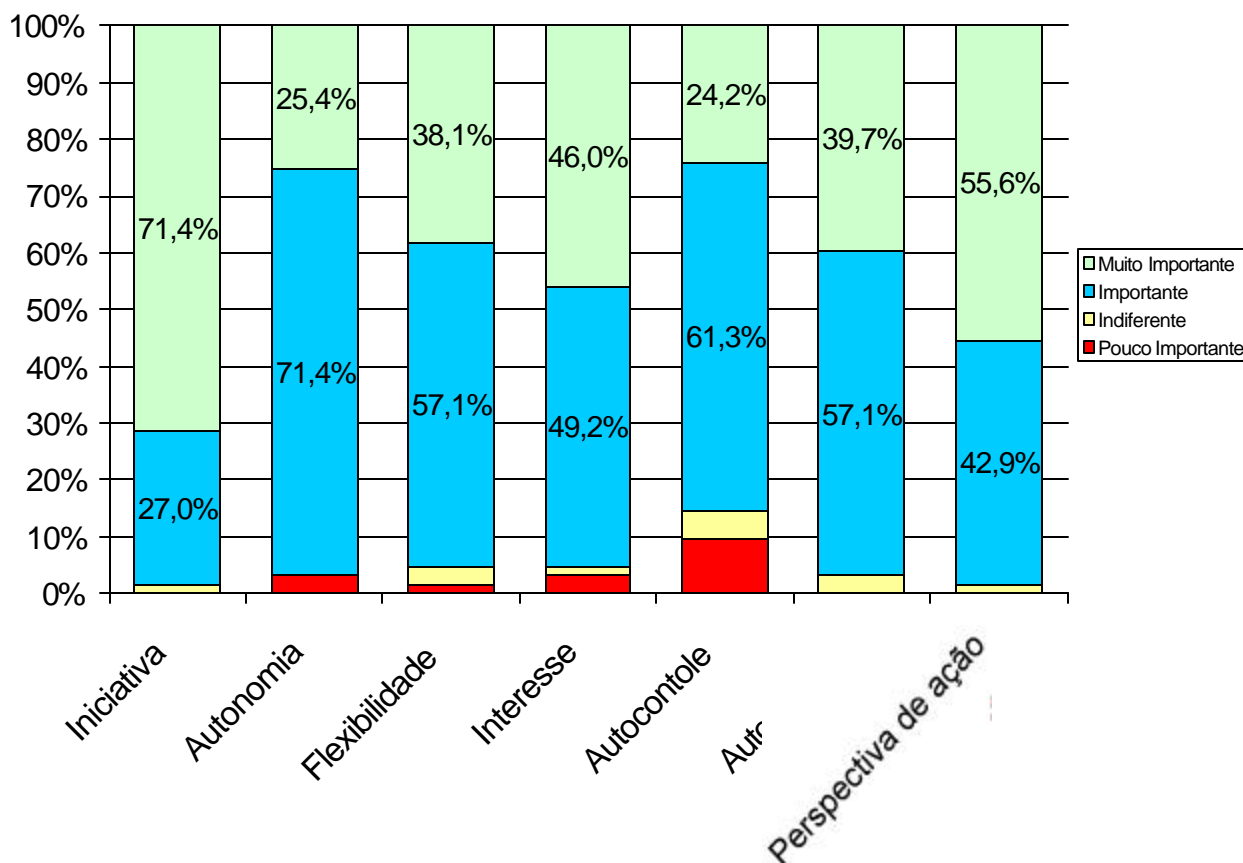
Considerando o modelo de maturidade expresso no Quadro 2 e as características de maturidade selecionadas para este estudo e norteadoras da elaboração do instrumento de coleta de dados, os respondentes se manifestaram considerando ***muito importantes*** as dimensões *Iniciativa* e *Perspectivas de Ação*, esta última, especialmente, por envolver habilidades e atitudes do dirigente relativas à ampla visão estratégica do negócio que o dirigente precisa ter, assim como a criação de ambientes favoráveis à sua efetivação. Das dimensões consideradas ***importantes***, em ordem decrescente de percentual de



indicações, têm-se **autonomia** e **autocontrole** seguidas, em igualdade de condições, por **flexibilidade** e **auto-estima**, em especial as habilidades e atitudes da dimensão que consideram o dirigente um sujeito que, além de gostar do que faz, tem grande conhecimento de si, procurando superar-se sem receio (saber dar-se valor) e, por fim, o **interesse** — destacando as habilidades e atitudes que expressam o comportamento do dirigente cujos interesses vão além das estruturas e funcionamento formais da empresa. Nenhum dirigente considerou alguma das dimensões apresentadas não-importante, e todos têm opinião formada acerca das dimensões que estavam sendo valoradas.

Graficamente, pode-se verificar o comportamento valorativo dos respondentes, mediante do Gráfico 3, a seguir.

**Gráfico 3 - Grau de importância atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro**



Ao ser considerada a manifestação dos dirigentes em função do porte da empresa, a distribuição das respostas passou a ter a configuração indicada na Tabela 9.

**Tabela 9 - Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro, segundo o porte da empresa**

DIMENSÕES		GRAU DE IMPORTÂNCIA				
		Não é importante	É pouco importante	É indiferente	É importante	É muito importante
Iniciativa	P.P	-	-	4,5%	31,8%	63,6%
	M.P	-	-	-	16,7%	83,3%
	G.P	-	-	-	45,5%	54,5%
Autonomia	P.P	-	4,5%	-	45,5%	50,0%
	M.P	-	-	-	86,7%	13,3%
	G.P	-	9,1%	-	81,8%	9,1%
Flexibilidade	P.P	-	4,5%	4,5%	54,5%	36,4%
	M.P	-	-	3,3%	53,3%	43,3%
	G.P	-	-	-	72,7%	27,3%
Interesse	P.P	-	4,5%	-	54,5%	40,9%
	M.P	-	3,3%	3,3%	26,7%	66,7%
	G.P	-	-	-	100,0%	-
Autocontrole	P.P	-	13,6%	9,1%	54,5%	22,7%
	M.P	-	3,4%	3,4%	58,6%	34,5%
	G.P	-	18,2%	-	81,8%	-
Auto-estima	P.P	-	-	9,1%	59,1%	31,8%
	M.P	-	-	-	50,0%	50,0%
	G.P	-	-	-	72,7%	27,3%
Perspectivas de Ação	P.P	-	-	4,5%	45,5%	50,0%
	M.P	-	-	-	40,0%	60,0%
	G.P	-	-	-	45,5%	54,5%
TOTAL	P.P	-	6,8%	6,4%	49,4%	42,2%
	M.P	-	3,4%	3,4%	47,4%	50,2%
	G.P	-	13,6%	-	71,4%	34,5%

Legenda: P.P = Pequeno Porte; M.P = Médio Porte; G.P = Grande Porte.

Se *iniciativa* foi a dimensão considerada mais importante pelos dirigentes de uma forma geral (Tabela 8), para os dirigentes de empresas de médio porte ela é ainda mais importante, como também o é a dimensão *perspectivas de ação*. Para os dirigentes de empresas de grande porte são importantes as dimensões, em ordem decrescente de importância, *interesse*, *autocontrole*, *flexibilidade* e *auto-estima*. Os dirigentes das empresas de pequeno porte, normalmente proprietários ou sócios dirigentes, atribuem graus de importância de forma menos concentrada na escala de Likert. Houve unanimidade por parte dos dirigentes de empresas de grande porte

para a dimensão *interesse*, em considerá-la uma dimensão importante do perfil do dirigente maduro.

Já, em relação ao item *sexo* dos dirigentes, verifica-se que as respostas passam a ter uma configuração diferente. A posição do dirigente do *sexo masculino* mostrou-se diferente daquela do dirigente de *sexo feminino*, no atribuir valor às dimensões em estudo, conforme expresso na Tabela 10.

**Tabela 10 - Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro, de acordo com o sexo dos dirigentes de empresas**

DIMENSÕES	GRAU DE IMPORTÂNCIA (%)									
	Não é importante		É pouco importante		É indiferente		É importante		É muito importante	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
<b>Iniciativa</b>	-	-	-	-	2,2	-	30,4	17,6	67,4	82,4
<b>Autonomia</b>	-	-	4,3	-	-	-	76,1	58,8	19,6	41,2
<b>Flexibilidade</b>	-	-	2,2	-	4,3	-	56,5	58,8	37,0	41,2
<b>Interesse</b>	-	-	2,2	5,9	2,2	-	39,1	76,5	56,5	17,6
<b>Autocontrole</b>	-	-	4,3	25,0	6,5	-	60,9	62,5	28,3	12,5
<b>Auto-estima</b>	-	-	-	-	4,3	-	63,0	41,2	32,6	58,8
<b>Perspectivas de ação</b>	-	-	-	-	2,2	-	41,3	47,1	56,5	52,9
<b>TOTAL</b>	-	-	<b>3,3</b>	<b>15,4</b>	<b>3,6</b>	-	<b>52,5</b>	<b>51,8</b>	<b>42,5</b>	<b>43,8</b>

Ao comparar os valores dados às sete dimensões objeto deste estudo, evidenciou-se que as mulheres consideram muito mais importante que os homens a dimensão *iniciativa*. As dimensões *flexibilidade*, *interesse* e *auto-estima* são mais importantes no perfil do dirigente maduro para o dirigente do sexo feminino do que para o do sexo masculino. Entretanto, para o dirigente do sexo masculino as dimensões *autocontrole* e *autonomia* são mais importantes do que o são para as dirigentes em sua organização.

Considerando-se que a dimensão cultural interfere no perfil do dirigente, e neste componente a idade do sujeito é uma variável importante, foram desdobradas as opiniões valorativas dos dirigentes por faixa etária: mais de 40 anos (36 dirigentes) e menos de 40 anos (26 dirigentes), apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 - Grau de importância médio atribuído às dimensões do perfil de dirigente maduro, expresso por dirigentes com menos de 40 anos e por dirigentes com mais de 40 anos**

DIMENSÕES	GRAU DE IMPORTÂNCIA (%)									
	Não é importante		É pouco importante		É indiferente		É importante		É muito importante	
	Até 40	+ 40	Até 40	+ 40	Até 40	+ 40	Até 40	+ 40	Até 40	+ 40
<b>Iniciativa</b>	-	-	-	-	-	2,8	30,8	22,2	69,2	75,0
<b>Autonomia</b>	-	-	3,8	2,8	-	-	76,9	66,7	19,2	30,6
<b>Flexibilidade</b>	-	-	-	2,8	7,7	-	50,0	63,9	42,3	33,3
<b>Interesse</b>	-	-	7,7	-	3,8	-	57,7	44,4	30,8	55,6
<b>Autocontrole</b>	-	-	16,0	5,6	4,0	5,6	60,0	63,9	20,0	25,0
<b>Auto-estima</b>	-	-	-	-	3,8	2,8	46,2	66,7	50,0	30,6
<b>Perspectivas de ação</b>	-	-	-	-	3,8	-	42,3	44,4	53,8	55,6
<b>TOTAL</b>			<b>9,2</b>	<b>3,7</b>	<b>4,6</b>	<b>3,7</b>	<b>52,0</b>	<b>53,2</b>	<b>40,8</b>	<b>43,7</b>

Predominam as posições quanto ao grau de importância das dimensões consideradas no geral como muito importantes ou importantes pelos dirigentes com mais de 40 anos de idade, com exceção das dimensões *interesse* e *autonomia*, percebidas como importantes mais pelos dirigentes com menos de 40 anos. Pela análise dos totais expressos na Tabela 11, os dirigentes com mais de 40 anos têm uma percepção menos dispersa que a dos dirigentes com menos de 40 anos de idade.

Nas Tabelas de frequência 8 a 11, utilizaram-se apenas as respostas dadas à última afirmativa apresentada de cada bloco descritivo de cada dimensão considerada do perfil do dirigente maduro, para fim de análise descritiva. Entretanto, como cada dimensão é descrita mediante um conjunto de itens que a caracterizam, como habilidade ou atitude característica, julgou-se importante verificar a fidedignidade das escalas utilizadas por meio do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Sabe-se que quando a correlação de um item (em nosso caso, de um atributo - habilidade ou atitude característica) não é tão alta como os demais itens que compõem a escala, os valores a ele atribuídos diminuem o valor do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Por esse motivo, itens que apresentaram baixas correlações foram retirados com o obje-

tivo de aumentar a fidedignidade da escala. Nos Quadros 7 e 8, está expresso o coeficiente de fidedignidade, indicando-se os itens para cada dimensão que foram excluídos devido a sua baixa correlação com os demais.

**Quadro 7 - Coeficientes de fidedignidade calculados para as 7 dimensões**

DIMENSÃO	Número total de itens	Coeficiente Alpha	Itens a serem retirados	Coeficiente Alpha depois da retirada dos itens
Iniciativa	8	0,5674	2	0,6684
Autonomia	8	0,6436	10, 14	0,7218
Flexibilidade	8	0,0678	Todos	-
Interesse	8	0,7116	Nenhum	0,7116
Autocontrole	7	0,5628	43	0,7124
Auto-estima	8	0,4434	48, 53	0,6516
Perspectivas de ação	8	0,8163	Nenhum	0,8163

**Quadro 8 – Descrição dos itens retirados, por dimensão**

DIMENSÃO	Descrição dos itens a serem retirados e correspondente descrição conforme questionário
Iniciativa	2 (... <b>esperar</b> ordens de outros, <b>para depois agir</b> )
Autonomia	10 (... <b>demonstrar</b> a necessidade de ter padrões predefinidos de desempenho para gerenciar sua equipe de trabalho). 14 (... <b>ser empreendedor e estimular</b> os seus parceiros a acompanhá-lo)
Flexibilidade	Todos
Interesse	Nenhum
Autocontrole	43 (... <b>assegurar</b> a seus subordinados a permanência no emprego, em função apenas do trabalho realizado)
Auto-estima	48 (... <b>demonstrar que tem confiança</b> no êxito da obtenção de resultados positivos, na realização de uma atividade, mesmo que essa <i>seja difícil ou desafiadora</i> ) 53 (... <b>valorizar</b> o conhecimento técnico de sua equipe de trabalho, mais do que a sabedoria de algum chefe específico)
Perspectivas de ação	Nenhum

Mesmo tomando o cuidado de inverter a pontuação de algumas questões do questionário no banco de dados, verificou-se que os itens com pontuação invertida exerceram influência negativa sobre os coeficientes *Alpha de Cronbach*, “puxando-os” para valores mais baixos. Várias são as hipóteses para este fato. Pode-se atribuí-lo à própria redação da questão, como se pode também atribuir à não real incorporação do valor da habilidade ou atitude ficando esta incorporação apenas em

nível cognitivo, acadêmico o que faz com que a forma de apresentação da questão intervenha na percepção do texto.

Após a retirada dos itens que não estavam correlacionados com suas dimensões, os coeficientes *Alpha de Cronbach* aumentaram para valores próximos do sugerido pela literatura (0,70).

A dimensão *flexibilidade* apresentou um coeficiente de fidedignidade baixíssimo e não será utilizada para análise mais aprofundada. As dimensões *iniciativa* e *auto-estima* ficaram abaixo dos 0,70, mas como não estão muito distantes desse valor, optou-se por mantê-las na análise.

Ajustada a fidedignidade dos itens a considerar, utilizou-se a *Técnica de Análise de Regressão* para identificar quais os itens que estão influenciando significativamente o comportamento geral de cada uma das dimensões. Consideram-se variáveis *dependentes* as últimas questões de cada conjunto de afirmativas envolvendo habilidades ou atitudes inerentes a cada dimensão (questões 9, 18, 28, 37, 45, 54, 63), e variáveis *independentes* os itens que se referem respectivamente a cada dimensão. Os itens reprovados na análise de fidedignidade foram mantidos, mas, como era de esperar, o coeficiente de regressão ( $\beta$ ) de nenhum deles foi significativo (ou seja, superior a 15%).

Para a identificação de qual o melhor modelo linear de regressão, em cada uma das dimensões, foi utilizado o método *Stepwise*. Segundo Hair et al. (1998), o método *Stepwise* talvez seja o mais popular procedimento seqüencial de seleção de variáveis. Ele não apenas elimina variáveis, como também as adiciona, de acordo com critérios predefinidos, até que um modelo seja alcançado, no qual as variáveis não podem mais ser incluídas nem retiradas.

No Quadro 9 faz-se um resumo dos melhores modelos encontrados, pelo método *Stepwise*, em cada uma das dimensões, onde o coeficiente de determinação indica a proporção de variação da variável dependente, que é explicado pelo conjunto de variáveis independentes da regressão.

**Quadro 9 - Modelos estimados por regressão linear múltipla (método *Stepwise*)**

DIMENSÃO	Nº total de itens	Coefficiente de determinação (R <sup>2</sup> )	ITENS COM COEFICIENTES DE REGRESSÃO SIGNIFICATIVOS
1. Iniciativa	8	32,1%	<p>Item 6 (<math>\beta=0,263</math>)            ☛... <b>manifestar uma firme disposição</b> para agir preventivamente, a fim de que as tarefas sejam concluídas com êxito.</p> <p>Item 7 (<math>\beta=0,322</math>)            ☛... <b>realizar o que é necessário</b>, sem que os outros tenham de lhe pedir ou propor.</p>
2. Autonomia	8	43,6 %	<p>Item 16 (<math>\beta=0,188</math>)            ☛... <b>autogerenciar-se</b>.</p> <p>Item 17 (<math>\beta=0,379</math>)            ☛... <b>orientar</b> a si mesmo, permanentemente, para aprender durante a vida toda.</p>
3. Flexibilidade	8	---	---
4. Interesse	8	44,5%	<p>Item 33 (<math>\beta=0,222</math>)            ☛... <b>ter</b> “hobby” e interessar-se pelos de seus subordinados, compartilhando com eles idéias e resultados obtidos.</p> <p>Item 35 (<math>\beta=0,215</math>)            ☛ ... <b>pensar e agir</b> visando a resultados de médio e longo prazo, mesmo que aparentemente sejam muito difusos</p> <p>Item 36 (<math>\beta=0,245</math>)            ☛... <b>reunir o maior número possível</b> de informações originadas de diferentes fontes, antes de começar um projeto ou atividade novos.</p>
5. Autocontrole	7	48,1%	<p>Item 38 (<math>\beta=0,412</math>)            ☛ ... <b>articular</b>, mediante cooperação com outros executivos, os programas de sua unidade com os de outras unidades da empresa.</p> <p>Item 43 (<math>\beta=0,216</math>)            ☛ ... <b>assegurar a seus subordinados a permanência no emprego</b>, em função apenas do trabalho realizado.</p>
6. Auto-estima	8	18,0%	<p>Item 46 (<math>\beta=0,386</math>)            ☛ ... <b>demonstrar que tem confiança</b> no êxito da obtenção de resultados positivos, na realização de uma atividade, mesmo que essa seja difícil ou desafiadora.</p>
7. Perspectivas de ação	8	63,7%	<p>Item 55 (<math>\beta=0,250</math>)            ☛ ... <b>adotar medidas a médio e longo prazo</b> que eliminem ou reduzam a ocorrência de dificuldades em sua execução, em especial quando são introduzidas inovações.</p> <p>Item 56 (<math>\beta=0,249</math>)            ☛ ... <b>estimular</b> investimentos que privilegiem o aprimoramento técnico, contínuo e permanente seu e de sua equipe de trabalho.</p> <p>Item 62 (<math>\beta=0,354</math>)            ☛... <b>estabelecer políticas, diretrizes ou critérios claros</b> que orientem as decisões e as ações dos subordinados.</p>

Os itens, indicados no Quadro 9, cujos coeficientes foram significativos são aqueles que mais influenciam nas questões que sintetizam cada dimensão. Entre eles merecem destaque, por terem valor maior, aqueles que se referem às habilidades de...*articular, mediante cooperação com outros executivos, os programas de sua unidade com os de outras unidades da empresa...*, e de... *estabelecer políticas, diretrizes ou critérios claros que orientem as decisões e as ações dos subordinados, e a atitude de.... realizar o que é necessário, sem que os outros tenham de lhe pedir ou propor.*

Considerando-se os objetivos deste estudo e a disponibilidade dos dados coletados, outro tratamento realizado foi o de comparar as respostas dadas aos últimos itens de cada dimensão com as características apresentadas pelos dirigentes quanto aos itens *sexo, faixa etária, escolaridade, tempo na função e tempo na organização*, mediante a *Análise de Variância (ANOVA)*. No caso de comparação entre dois grupos (para a variável sexo), foi utilizado o *Teste t de Student* para amostras independentes. Quando a significância, associada à estatística de teste, apresentar um valor menor que 0,05, ou seja 5%, quer dizer que há diferença significativa nas médias.

A escala de Likert original utilizada no estudo varia de 1 até 5 pontos. Com o objetivo de facilitar a interpretação dos resultados dos valores médios apresentados nos testes estatísticos, optou-se por realizar uma simples mudança de escala da seguinte forma:

#### ESCALA ORIGINAL

Não é importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
1	2	3	4	5

#### ESCALA TRANSFORMADA

Não é importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
20	40	60	80	100



**Tabela 12 – Comparação das respostas dadas aos últimos itens de cada uma das questões das 7 dimensões, por sexo do respondente**

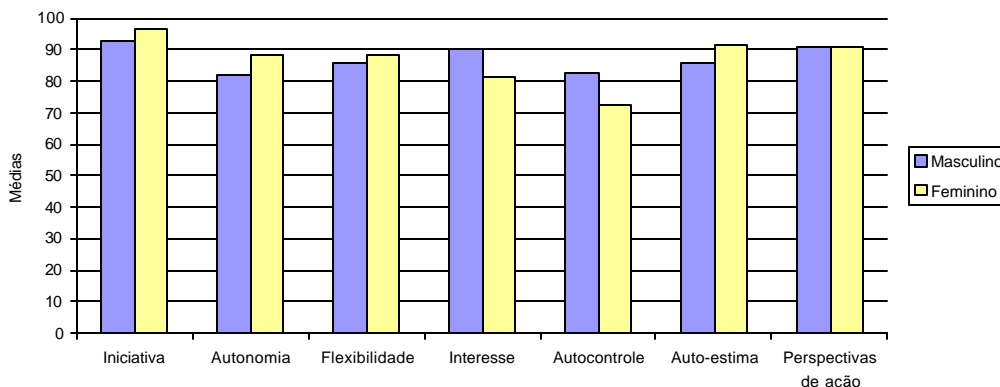
DIMENSÃO	Sexo	N. de respondentes	Médias	Desvio- -Padrão	t	Diferença significativa
<b>Iniciativa</b>	Masculino	46	93,04	10,51	-1,22	0,227
	Feminino	17	96,47	7,86		
<b>Autonomia</b>	Masculino	46	82,17	12,09	-1,84	0,071
	Feminino	17	88,24	10,15		
<b>Flexibilidade</b>	Masculino	46	85,65	13,11	-0,73	0,466
	Feminino	17	88,24	10,15		
<b>Interesse</b>	Masculino	46	90,00	13,17	2,36	0,021*
	Feminino	17	81,18	13,17		
<b>Autocontrole</b>	Masculino	46	82,61	14,37	2,16	0,035*
	Feminino	16	72,50	20,49		
<b>Auto-estima</b>	Masculino	46	85,65	10,88	-2,01	0,048*
	Feminino	17	91,76	10,15		
<b>Perspectivas de ação</b>	Masculino	46	90,87	10,92	0,09	0,927
	Feminino	17	90,59	10,29		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

Constatou-se a existência de diferença significativa ao nível de significância de 5% nas questões referentes a *interesse*, *autocontrole* e *auto-estima*.

A representação gráfica a seguir, Gráfico 4, destaca melhor as manifestações valorativas dos dirigentes de sexo masculino e as das dirigentes de sexo feminino.

**Gráfico 4 - Representação das médias obtidas às respostas atribuídas pelos dirigentes ao item-síntese de cada uma das 7 dimensões de maturidade gerencial**



Percebe-se, portanto, que os homens dão importância significativamente maior às dimensões *interesse* e *autocontrole*, enquanto as mulheres dão maior importância à dimensão *auto-estima*. Contudo, percebe-se que, apesar de os pesquisados do sexo masculino valorizarem significativamente mais algum aspecto do que os do sexo feminino, todos os valores de importância média são altos.

Na Tabela 13, a seguir, apresenta-se o mesmo estudo, considerando-se a faixa etária dos dirigentes que participaram deste estudo.

**Tabela 13 – Comparação das respostas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por faixa etária**

DIMENSÃO	Faixa etária (anos)	N. de respondentes	Médias	Desvio-Padrão	F	Diferença significativa
<b>Iniciativa</b>	Entre 21 e 30	7	97,14	7,56	2,03	0,102
	Entre 31 e 40	19	92,63	9,91		
	Entre 41 e 50	23	91,30	11,80		
	Entre 51 e 60	7	100,00	0,00		
	Mais do que 60	6	100,00	0,00		
<b>Autonomia</b>	Entre 21 e 30	7	80,00	20,00	0,32	0,863
	Entre 31 e 40	19	83,16	7,49		
	Entre 41 e 50	23	84,35	13,43		
	Entre 51 e 60	7	85,71	9,76		
	Mais do que 60	6	86,67	10,33		
<b>Flexibilidade</b>	Entre 21 e 30	7	88,57	15,74	1,62	0,182
	Entre 31 e 40	19	86,32	11,65		
	Entre 41 e 50	23	83,48	13,01		
	Entre 51 e 60	7	82,86	7,56		
	Mais do que 60	6	96,67	8,16		
<b>Interesse</b>	Entre 21 e 30	7	71,43	22,68	4,10	0,005*
	Entre 31 e 40	19	86,32	11,65		
	Entre 41 e 50	23	89,57	10,22		
	Entre 51 e 60	7	91,43	10,69		
	Mais do que 60	6	96,67	8,16		
<b>Autocontrole</b>	Entre 21 e 30	6	73,33	16,33	0,56	0,694
	Entre 31 e 40	19	77,89	19,88		
	Entre 41 e 50	23	80,87	15,35		
	Entre 51 e 60	7	80,00	11,55		
	Mais do que 60	6	86,67	16,33		
<b>Auto-estima</b>	Entre 21 e 30	7	88,57	15,74	1,73	0,155
	Entre 31 e 40	19	89,47	10,26		
	Entre 41 e 50	23	85,22	10,82		
	Entre 51 e 60	7	80,00	0,00		
	Mais do que 60	6	93,33	10,33		
<b>Perspectivas de ação</b>	Entre 21 e 30	7	85,71	15,12	0,75	0,561
	Entre 31 e 40	19	91,58	10,15		
	Entre 41 e 50	23	89,57	10,22		
	Entre 51 e 60	7	94,29	9,76		
	Mais do que 60	6	93,33	10,33		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

As grandes diferenças verificadas nos desvios-padrão, nos diferentes grupos de faixa etária, são, em princípio, um problema para a realização dessa análise de variância. Portanto, como o interesse é apenas o de captar tendências, elimina-se a preocupação com a heterogeneidade de variância.

Percebe-se, sim, que existe um aumento na importância dada à dimensão *interesse*, conforme aumenta a faixa etária, como demonstrado na Tabela 14.

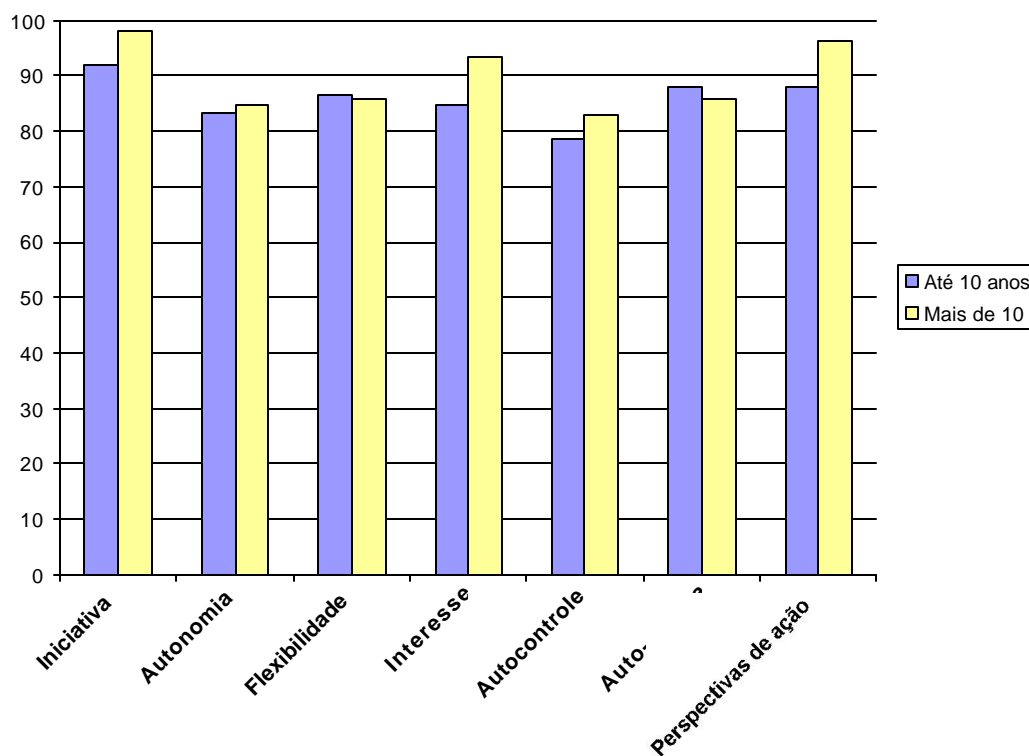
**Tabela 14 – Comparação das respostas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por tempo na função**

DIMENSÃO	Tempo na função (anos)	N. de respondentes	Médias	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
<b>Iniciativa</b>	Até 3	19	93,68	9,55	3,55	0,035*
	De 3 a 10	23	90,43	11,86		
	Mais de 10	21	98,10	6,02		
<b>Autonomia</b>	Até 3	19	81,05	12,43	0,74	0,481
	De 3 a 10	23	85,22	8,98		
	Mais de 10	21	84,76	14,01		
<b>Flexibilidade</b>	Até 3	19	85,26	13,07	0,26	0,773
	De 3 a 10	23	87,83	14,45		
	Mais de 10	21	85,71	9,26		
<b>Interesse</b>	Até 3	19	84,21	15,75	2,97	0,059
	De 3 a 10	23	85,22	13,77		
	Mais de 10	21	93,33	9,66		
<b>Autocontrole</b>	Até 3	19	81,05	14,10	0,87	0,423
	De 3 a 10	22	76,36	20,13		
	Mais de 10	21	82,86	14,54		
<b>Auto-estima</b>	Até 3	19	88,42	12,14	0,34	0,714
	De 3 a 10	23	87,83	11,66		
	Mais de 10	21	85,71	9,26		
<b>Perspectivas de ação</b>	Até 3	19	87,37	11,95	4,58	0,014*
	De 3 a 10	23	88,70	10,14		
	Mais de 10	21	96,19	8,05		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

A fim de se ter uma visão mais clara do comportamento valorativo dos dirigentes quanto às dimensões da maturidade gerencial, no Gráfico 5 a seguir se apresentam as médias das manifestações valorativas dos dirigentes com menos de 10 anos e com mais de 10 anos de exercício na função gerencial.

**Gráfico 5 - Representação das médias obtidas às respostas atribuídas pelos dirigentes ao item-síntese de cada uma das 7 dimensões de maturidade gerencial, por tempo na função**



Desprezando-se a situação referente à heterogeneidade de variância existente na dimensão *iniciativa*, percebe-se que os dirigentes há mais de 10 anos na função são aqueles que mais a valorizam.

Na questão referente à *perspectivas de ação*, também é dada maior importância àquela dimensão pelos dirigentes há mais de 10 anos na função.

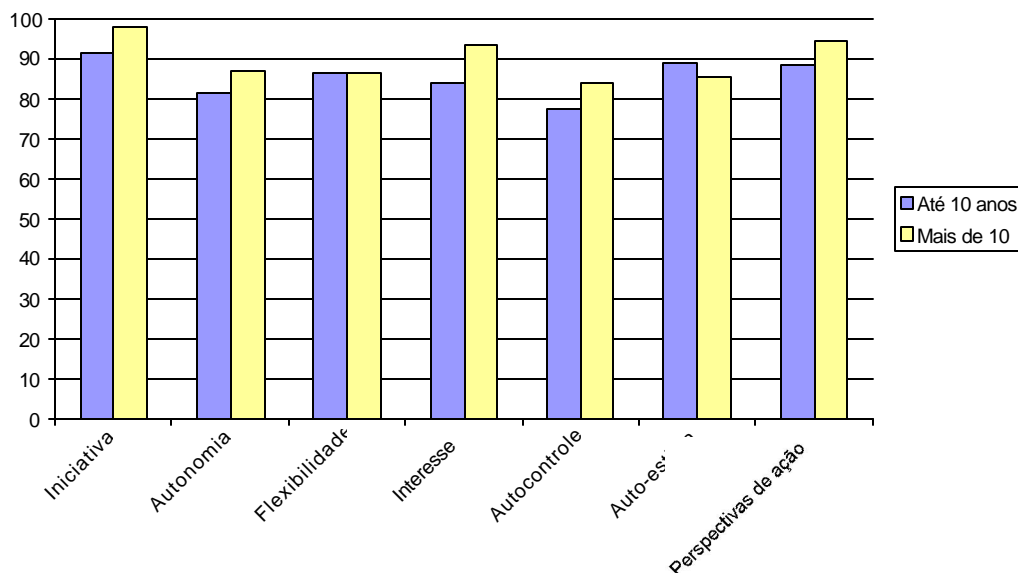
**Tabela 15 – Comparação das respostas dadas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por tempo na organização**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>Tempo na organização (anos)</b>	<b>N. de respondentes</b>	<b>Médias</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>F</b>	<b>Diferença significativa</b>
<b>Iniciativa</b>	Até 3	14	94,29	9,38	4,57	0,014*
	De 3 a 10	23	89,57	11,86		
	Mais de 10	26	97,69	6,52		
<b>Autonomia</b>	Até 3	14	78,57	18,34	2,38	0,101
	De 3 a 10	23	83,48	7,75		
	Mais de 10	26	86,92	9,70		
<b>Flexibilidade</b>	Até 3	14	85,71	14,53	0,05	0,953
	De 3 a 10	23	86,96	14,28		
	Mais de 10	26	86,15	9,41		
<b>Interesse</b>	Até 3	14	78,57	19,94	6,03	0,004*
	De 3 a 10	23	86,96	9,74		
	Mais de 10	26	93,08	9,70		
<b>Autocontrole</b>	Até 3	14	77,14	13,26	1,21	0,305
	De 3 a 10	22	77,27	20,74		
	Mais de 10	26	83,85	13,88		
<b>Auto-estima</b>	Até 3	14	90,00	13,01	0,84	0,435
	De 3 a 10	23	87,83	11,66		
	Mais de 10	26	85,38	9,05		
<b>Perspectivas de ação</b>	Até 3	14	88,57	12,92	3,05	0,055
	De 3 a 10	23	87,83	9,98		
	Mais de 10	26	94,62	9,05		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

Objetivando explicitar melhor o comportamento valorativo dos dirigentes quanto às dimensões da maturidade gerencial, no Gráfico 6, a seguir, se apresentam as médias das manifestações valorativas dos dirigentes com menos de 10 anos e com mais de 10 anos na organização.

**Gráfico 6- Representação das médias obtidas às respostas atribuídas pelos dirigentes ao item-síntese de cada uma das 7 dimensões de maturidade gerencial**



Verifica-se que os dirigentes que estão há mais de 10 anos na organização dão maior importância à dimensão *iniciativa* se comparados com o valor atribuído a pelos que estão há menos de 10 anos na empresa

Já na questão relativa à dimensão *interesse*, os dirigentes que estão há mais de 10 anos também demonstraram dar maior importância à dimensão *interesse* em comparação com aqueles que estão há menos tempo na organização.

**Tabela 16 – Comparação das respostas aos últimos itens de cada uma das questões referentes às 7 dimensões, por nível de escolaridade**

DIMENSÃO	Nível de Escolaridade	N. de respondentes	Médias	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
<b>Iniciativa</b>	2º Grau / Sup. Incompleto	11	92,73	10,09	0,60	0,554
	Superior. Completo	25	92,80	11,37		
	Pós-Graduação	27	95,56	8,47		
<b>Autonomia</b>	2º Grau / Sup. Incompleto	11	83,64	17,48	0,07	0,932
	Superior. Completo	25	83,20	12,49		
	Pós- Graduação	27	84,44	8,47		
<b>Flexibilidade</b>	2º Grau / Sup. Incompleto	11	83,64	12,06	1,71	0,190
	Superior. Completo	25	84,00	12,91		
	Pós-Graduação	27	89,63	11,60		
<b>Interesse</b>	2o Grau / Sup. Incompleto	11	76,36	19,63	5,84	0,005*
	Superior. Completo	25	88,00	10,00		
	Pós-Graduação	27	91,85	11,45		
<b>Autocontrole</b>	2o Grau / Sup. Incompleto	11	67,27	18,49	5,77	0,005*
	Superior. Completo	24	79,17	15,01		
	Pós-Graduação	27	85,93	14,48		
<b>Auto-estima</b>	2o Grau / Sup. Incompleto	11	81,82	10,79	6,70	0,002*
	Superior. Completo	25	84,00	10,00		
	Pós-Graduação	27	92,59	9,84		
<b>Perspectivas de ação</b>	2o Grau / Sup. Incompleto	11	83,64	12,06	5,16	0,009*
	Superior. Completo	25	89,60	10,20		
	Pós-Graduação	27	94,81	8,93		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

Os resultados obtidos, com base nas respostas fornecidas, apresentam homogeneidade de variância e indicam que:

- ✓ os dirigentes com menor grau de escolaridade dão menor importância à dimensão *interesse*;
- ✓ os dirigentes com pós-graduação dão maior importância à dimensão *autocontrole* em comparação aos dirigentes com menor nível de escolaridade;
- ✓ os dirigentes com pós-graduação dão significativamente maior importância à dimensão *auto-estima*;
- ✓ os dirigentes com pós-graduação dão significativamente maior importância à dimensão *perspectivas de ação*, em comparação aos dirigentes com menor nível de escolaridade.



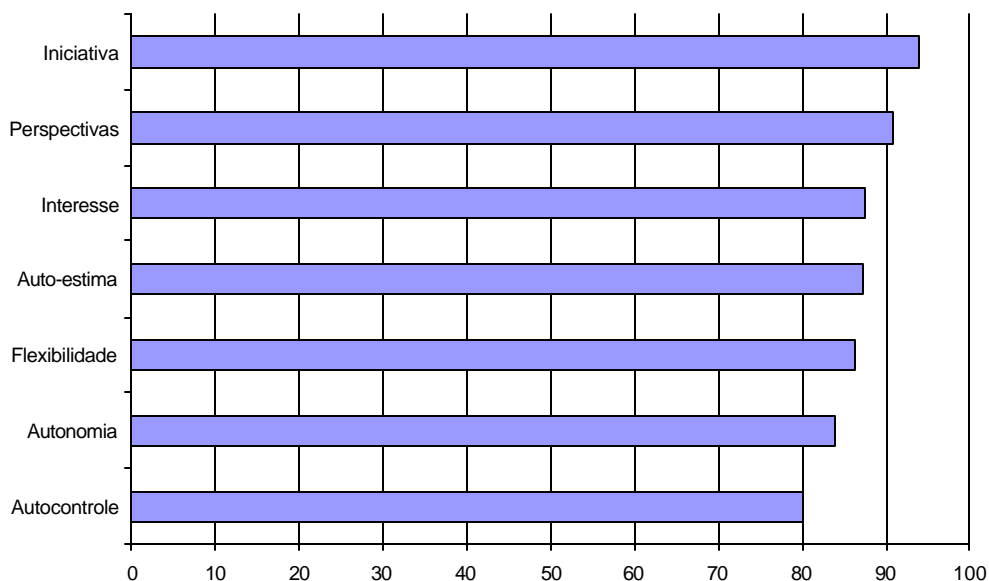
Em síntese: no geral, é possível identificar quais são as dimensões consideradas mais importantes pelos dirigentes pesquisados, com base nas respostas fornecidas ao último item do conjunto de itens de cada bloco relativo a cada dimensão, conforme consta na Tabela 17.

**Tabela 17 – Estatísticas descritivas para as questões-síntese<sup>24</sup> de cada dimensão (em ordem decrescente de importância)**

DIMENSÃO	N.	Min.	Máx.	Média	Intervalo Confiança 95%		
					Desvio- -Padrão	Limite inferior	Limite superior
<b>Iniciativa</b>	63	60	100	94,0	9,9	91,3	96,4
<b>Perspectivas de ação</b>	63	60	100	90,8	10,7	88,3	93,7
<b>Interesse</b>	63	40	100	87,6	13,6	84,3	91,2
<b>Auto-estima</b>	63	60	100	87,3	11,0	84,3	89,9
<b>Flexibilidade</b>	63	40	100	86,3	12,4	86,1	83,0
<b>Autonomia</b>	63	40	100	83,8	11,8	80,8	86,9
<b>Autocontrole</b>	62	40	100	80,0	16,6	75,8	84,2

Pelos resultados obtidos, na percepção dos dirigentes, do conjunto das sete dimensões apresentadas, a dimensão *iniciativa* é a considerada, em média, mais importante. As dimensões *interesse* e *auto-estima*, para os dirigentes, têm, em média, o mesmo grau de importância. *Autonomia* e *autocontrole* são as dimensões do perfil de dirigente maduro que menor grau de importância receberam dos dirigentes.

<sup>24</sup> As “questões-síntese” são as de ns. 9, 18, 28, 37, 45, 54 e 63 do instrumento de coleta de dados utilizado.

**Gráfico 7- Importância média atribuída para as sete dimensões**

Nas Tabelas 18 e 19, na página a seguir, apresentam-se comparações dos itens que foram considerados significativos na Análise de Regressão. Ressalta-se que a análise de regressão não é de modo algum equivalente aos testes de comparação de médias: a proposta das técnicas é totalmente diferente. Enquanto a técnica de regressão analisa o relacionamento linear entre as variáveis, os testes de hipótese comparam as médias entre grupos. Por esse motivo, pode ser que itens significativos na regressão não apresentem diferenças de médias significativas, mesmo que a questão-síntese da dimensão tenha apresentado diferenças de média significativas.

Estas análises são feitas considerando-se cada uma das dimensões em função das *características gerais do dirigente*: sexo, tempo na organização, tempo na função, escolaridade, faixa etária. Serão também apresentadas tão-somente as habilidades ou atitudes que pelo tratamento estatístico dispensado apresentaram diferenças significativas a considerar.

Quanto à dimensão INICIATIVA, temos a seguinte situação:

**Tabela 18 - Comparação dos itens da dimensão INICIATIVA por tempo na função**

ITENS	Tempo na função (anos)	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
6 ... manifestar uma firme disposição para agir preventivamente, a fim de que as tarefas sejam concluídas com êxito.	Até 3	19	89,47	10,26	4,08	0,022*
	De 3 a 10	23	88,70	13,25		
	Mais de 10	21	97,14	7,17		
9 - Considerando as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão <i>iniciativa</i> no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão?	Até 3	19	93,68	9,55	3,55	0,035*
	De 3 a 10	23	90,43	11,86		
	Mais de 10	21	98,10	6,02		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

**Tabela 19 - Comparação dos itens da dimensão INICIATIVA, por tempo na organização**

ITENS	Tempo na organização (anos)	N	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
6 ... manifestar uma firme disposição para agir preventivamente, a fim de que as tarefas sejam concluídas com êxito.	Até 3	14	87,14	9,94	4,02	0,023*
	De 3 a 10	23	89,57	13,31		
	Mais de 10	26	96,15	8,04		
9 Considerando as oito (8) habilidades / attitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão <i>iniciativa</i> no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	Até 3	14	94,29	9,38	4,57	0,014 *
	De 3 a 10	23	89,57	11,86		
	Mais de 10	26	97,69	6,52		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

Os dados contidos nas Tabelas 18 e 19 indicam que todas as habilidades e attitudes são consideradas significativas pelos respondentes (item 9), mas, em especial, a manifestação de *uma firme disposição para agir preventivamente para que as tarefas sejam concluídas com êxito* é a atitude destacada.

É importante ressaltar que esta manifestação aparece como diferença significativa se considerarmos o tempo na organização e na função, dos respondentes.

Quanto à dimensão AUTONOMIA, as respostas que apresentam diferença significativa aparecem quando se considera a escolaridade do dirigente (Tabela 20).

**Tabela 20 - Comparação dos itens da dimensão AUTONOMIA, por nível de escolaridade**

ITENS	Nível de escolaridade	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
16. ☺ ... autogerenciar-se	2º Grau / Superior Inc.	10	86,00	13,50	4,30	0,018*
	Superior Completo	24	72,50	26,25		
	Pós-Graduação	27	87,41	11,30		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

Evidencia-se que a habilidade de *autogerenciar-se* é a que apresenta diferença significativa.

Na dimensão INTERESSE, considerando-se as habilidades e atitudes valorizadas pelos dirigentes, mais itens apresentaram diferenças significativas, conforme apresentam as Tabelas 21,22,23 e 24.

**Tabela 21 - Comparação dos itens da dimensão INTERESSE, por sexo**

Itens	Sexo	N.	Média	Desvio- -Padrão	t	Diferença significativa
33. ☺ .... ter “hobby” e interessar-se pelos de seus subordinados, compartilhando com eles idéias e resultados obtidos.	Masculino	44	71,36	23,78	2,17	0,034 *
	Feminino	17	56,47	24,73		
37. Considerando as oito (8) habilidades/atitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão <i>ter interesses que vão além das estruturas e funcionamento formais da empresa</i> , no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	Masculino	46	90,00	13,17	2,36	0,021 *
	Feminino	17	81,18	13,17		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

**Tabela 22 - Comparação dos itens da dimensão INTERESSE, por faixa etária**

ITENS	Faixa etária (anos)	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença si- gnificativa
<b>37 - Considerando</b> as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas , que <i>caracterizaram a dimensão <b>ter interesses que vão além das estruturas e funcionamento formais da empresa, no perfil de um dirigente maduro</b>, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?</i>	Entre 21 e 30	7	71,43	22,68	4,10	0,005 *
	Entre 31 e 40	19	86,32	11,65		
	Entre 41 e 50	23	89,57	10,22		
	Entre 51 e 60	7	91,43	10,69		
	Mais 60	6	96,67	8,16		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

**Tabela 23 - Comparação dos itens da dimensão INTERESSE, por tempo na Organização**

ITENS	Tempo na organização (anos)	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
<b>37. Considerando</b> as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas , que <i>caracterizaram a dimensão <b>ter interesses que vão além das estruturas e funcionamento formais da Empresa, no perfil de um dirigente maduro</b>, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?</i>	Até 3	14	78,57	19,94	6,03	0,004 *
	De 3 a 10	23	86,96	9,74		
	Mais de 10	26	93,08	9,70		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

**Tabela 24 - Comparação dos itens da dimensão INTERESSE, por nível de escolaridade**

ITENS	Escolaridade	N.	Média	Desvio-Padrão	F	Diferença significativa
☛ ...ter “hobby” e interessar-se pelos de seus subordinados, compartilhando com eles idéias e resultados obtidos.	2º Grau / Superior Incompleto	11	41,82	8,88	8,93	0,000 *
	Superior Completo	23	72,17	3,92		
	Pós-Graduação	27	73,33	1,48		
36. ☛ ... reunir o maior número possível de informações originadas de diferentes fontes, antes de começar um projeto ou atividade novos	2º Grau / Superior Incompleto	11	6,36	3,35	6,40	0,003 *
	Superior Completo	25	86,40	1,14		
	Pós-Graduação	27	3,33	9,61		
37. Considerando as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão ter interesses que vão além das estruturas e funcionamento formais da Empresa, no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	2º Grau / Superior Incompleto	11	76,36	9,63	5,84	0,005*
	Superior Completo	25	8,00	0,00		
	Pós-Graduação	27	1,85	1,45		

Obs.:\* Diferença significativa ao nível de 5%.

Para esta dimensão, as manifestações dos dirigentes que fazem diferença significativa estão relacionadas ao sexo, à faixa etária, ao tempo na organização e à escolaridade do respondente.

Mesmo que todas as habilidades e atitudes apontadas (item 37) façam diferença, o ter hobby e interesse pelos seus subordinados...., (item 33) e reunir o maior número possível de informações originadas de diferentes fontes...(item 36) destacaram-se como atitude e habilidade diferenciadas.

Quanto à dimensão AUTOCONTROLE, as Tabela 25 e 26 apresentam quais foram os itens que fizeram diferença significativa. O tempo na organização e o nível de escolaridade do respondente foram variáveis independentes que interferiram.

**Tabela 25 - Comparação dos itens da dimensão AUTOCONTROLE, por tempo na organização**

ITENS	Tempo na organização (anos)	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
43. ... assegurar a seus subordinados a permanência no emprego, em função apenas do trabalho realizado.	Até 3	14	87,14	12,67	6,24	0,003
	De 3 a 10	22	62,73	27,11		
	Mais de 10	26	63,08	22,41		

Obs.: Diferença significativa ao nível de 5%.

**Tabela 26 - Comparação dos itens da dimensão AUTOCONTROLE, por nível de escolaridade**

ITENS	Escolaridade	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
38. ... articular, mediante cooperação com outros executivos, os programas de sua Unidade com os de outras Unidades da Empresa.	2º Grau/Superior Incompleto	9	60,00	6,46	9,96	0,000*
	Superior Completo	24	0,00	7,69		
	Pós-Graduação	26	9,23	1,64		
45. Considerando as sete (7) habilidades/atitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão <b>autocontrole</b> , no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	2º Grau/Superior Incompleto	11	7,27	8,49	5,77	0,005*
	Superior Completo	24	9,17	5,01		
	Pós-Graduação	27	5,93	4,48		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

As sete habilidades e atitudes sintetizadas ao coletar os dados (item 45) fizeram diferença significativa, mas também merecem destaque o *assegurar aos subordinados a permanência no emprego apenas pelo trabalho realizado*, que não é uma atitude de dirigente maduro, e o *articular, mediante cooperação com os outros executivos, os programas de sua unidade* (item 26).

Quanto à dimensão AUTO-ESTIMA, as Tabelas 27 e 28 apresentam diferenças significativas a considerar.

**Tabela 27- Comparação dos itens da dimensão AUTO-ESTIMA, por sexo**

ITENS	Sexo	N.	Média	Desvio- -Padrão	t	Diferença significativa
54. Considerando as sete (7) habilidades/attitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão <b>auto-controle</b> , no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	Masculino	46	85,65	10,88	-2,01	0,048*
	Feminino	17	91,76	10,15		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

**Tabela 28 - Comparação dos itens da dimensão AUTO-ESTIMA, por nível de escolaridade**

ITENS	Escolaridade	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
46. ... demonstrar que tem confiança no êxito da obtenção de resultados positivos, na realização de uma atividade, mesmo que essa seja difícil ou desafiadora.	2º Grau / Superior Incompleto.	11	85,45	9,34	4,45	0,016 *
	Superior Completo	25	85,60	13,56		
	Pós-Graduação	27	94,07	9,31		
54. Considerando as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão <b>auto-estima</b> , isto é, além de gostar do que faz, deve ter um alto conhecimento de si, procurando superar-se sem receio (saber dar-se valor), no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	2º Grau / Superior Incompleto.	11	81,82	10,79	6,70	0,002 *
	Superior Completo	25	84,00	10,00		
	Pós-Graduação	27	92,59	9,84		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

À semelhança das dimensões anteriores, o item que sintetiza as habilidades e atitudes em estudo foi assinalado pelos respondentes, fazendo diferença (item 54). Também contribuíram, com um significativo nível de correlação, os itens 45 e 46.

Quanto à dimensão PERSPECTIVAS DE AÇÃO, as Tabelas 29 e 30 apontam as habilidades e atitudes que maior correlação tiveram, considerando-se a variável escolaridade e tempo na função como as variáveis independentes mais significativas.



**Tabela 29 - Comparação dos itens da dimensão PERSPECTIVAS DE AÇÃO, por tempo na função**

ITENS	Tempo função (anos)	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença si- gnificativa
55. ☹ ... adotar medidas a médio e longo prazo que eliminem ou reduzam a ocorrência de dificuldades em sua execução, em especial quando são introduzidas inovações	Até 3	19	87,37	9,91	1,43	0,248
	De 3 a 10	22	84,55	3,71		
	Mais de 10	21	90,48	0,24		
56. ☹ ... estimular investimentos que privilegiem o aprimoramento técnico, contínuo e permanente seu e de sua equipe de trabalho.	Até 3	19	85,26	9,82	3,18	0,049*
	De 3 a 10	23	80,00	20,00		
	Mais de 10	21	93,33	11,55		
63. Considerando as oito (8) habilidades/atitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão perspectivas de ação, isto é precisa ter uma ampla visão estratégica do negócio capaz de criar ambientes favoráveis à sua efetivação, no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão?	Até 3	19	87,37	11,95	4,58	0,014*
	De 3 a 10	23	88,70	10,14		
	Mais de 10	21	96,19	8,05		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

**Tabela 30 - Comparação dos itens da dimensão PERSPECTIVAS DE AÇÃO, por escolaridade**

Itens	Escolaridade	N.	Média	Desvio- -Padrão	F	Diferença significativa
55. ☹ ... adotar medidas a médio e longo prazo que eliminem ou reduzam a ocorrência de dificuldades em sua execução, em especial quando são introduzidas inovações.	2º Grau / Superior Incompleto	11	5,45	9,34	2,61	0,082
	Superior Completo	24	84,17	8,30		
	Pós-Graduação	27	91,11	13,96		
56. ☹ ... estimular investimentos que privilegiem o aprimoramento técnico, contínuo e permanente seu e de sua equipe de trabalho.	2º Grau / Superior Incompleto	11	70,91	27,37	6,03	0,004*
	Superior Completo	25	86,40	16,04		
	Pós-Graduação	27	91,85	11,45		
62. ☹ ... estabelecer políticas, diretrizes ou critérios claros que orientem as decisões e as ações dos subordinados.	2º Grau / Superior Incompleto	11	81,82	16,62	8,77	0,000*
	Superior Completo	25	89,60	11,72		
	Pós-Graduação	26	97,69	6,52		
. Considerando-se as oito (8) habilidades/atitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão perspectivas de ação, isto é precisa ter uma ampla visão estratégica do negócio capaz de criar ambientes favoráveis à sua efetivação, no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão?	2º Grau / Superior Incompleto.	11	83,64	12,06	5,16	0,009*
	Superior Completo	25	89,60	10,20		
	Pós-Graduação	27	94,81	8,93		

Obs.: \* Diferença significativa ao nível de 5%.

## 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 Considerações iniciais

Neste capítulo, o propósito é de apresentar conclusões e sugestões com apoio nas manifestações expressas pelos dirigentes no instrumento de coleta de dados, não se pretendendo que elas sejam generalizáveis para os demais dirigentes.

A formulação das conclusões considerou, como critérios de seleção quanto à sua relevância, o foco do estudo e a clientela que poderá vir a se beneficiar das mesmas. Acredita-se que este estudo possa beneficiar a clientela que constituída por:

- *dirigentes de empresas*, a fim de que possam melhor compreender seus comportamentos gerenciais e identificar o quanto eles facilitam ou dificultam o crescimento e a competitividade da organização onde atuam, em direção a uma *organização de aprendizagem* ou *uma organização excelente*;
- *responsáveis pelas áreas de recursos humanos* das empresas ou os *profissionais* que atuam em empresas *que realizam recrutamento e seleção*, com o objetivo de auxiliá-los na identificação de comportamentos que indicam maior ou menor valorização das dimensões selecionadas neste estudo, como sendo as dimensões de comportamento de dirigente maduro;

- *profissionais que atuam e lecionam em instituições de ensino técnico, de nível médio ou em Instituições de Ensino Superior*, objetivando auxiliá-los na construção de propostas curriculares mais adequadas e oportunas que favoreçam o desenvolvimento de habilidades, atitudes e o domínio de conhecimentos que caracterizem as competências correspondentes às dimensões estudadas do comportamento de um dirigente maduro, independentemente da área de atuação da empresa e de seu porte.

Para o desenvolvimento desta parte do trabalho, tomaram-se como referencial os conceitos consolidados e as informações fornecidas pelo estudo teórico realizado, a visão empresarial do referencial proposto e a visão educacional inicialmente sugerida por Pierre Furter e indiretamente assumida por Argyris, visões estas requeridas para o desenvolvimento das dimensões do comportamento de maturidade gerencial apresentado no referencial usado (Quadro 4).

Do conjunto de dados e informações coletados, foram selecionados os que se consideraram mais significativos, com base nos resultados obtidos no tratamento estatístico que os indicou como sendo de maior relevância.

A apresentação dos dados, se de um lado poderá parecer uma repetição do já afirmado nos capítulos anteriores, principalmente no de *Análise de Resultados Obtidos*, por outro, busca dar ênfase a alguns deles, visando a trazer mais elementos para a aplicação, ampliação e futuros aprofundamentos deste estudo.

O objetivo principal, portanto, deste capítulo é oferecer subsídios para maior compreensão do que foi estudado, do enfoque a ele dado e do possível suporte que poderá oferecer, em nível empresarial e acadêmico, àqueles interessados em auxiliar empresários e pretendentes às funções empresariais a conquistarem um comportamento gerencial mais maduro.

## 5.2 Caracterização sumária dos respondentes

As respostas dadas às questões do instrumento de coleta de dados aplicado são de dirigentes que exercem predominantemente suas funções no primeiro escalão de empresas, sediadas em Porto Alegre, de pequeno, médio e grande porte, conforme estabelecido e descrito na definição da amostra.

Estes dirigentes apresentam o seguinte perfil:

- 35% são dirigentes de empresa de pequeno porte, aproximadamente 48% atuam em empresas de médio porte e 17% atuam em empresas de grande porte;
- predominam no conjunto dirigentes do sexo masculino (73%);
- 77,8% são dirigentes que atuam em nível de Gerência e de Administração Geral da organização, acredita-se que tenham um maior grau de visão da empresa em seu todo, de seu contexto no mercado, e um maior poder de mando, pois exercem, com predominância as funções de Diretor ou Superintendente (49,2%), ou Gerente, segundo escalão da empresa (41,3%);
- aproximadamente 67% são dirigentes que estão na faixa etária compreendida entre 31 e 50 anos;
- a maioria (57%) dos dirigentes que participaram desse estudo têm mais de 40 anos de idade, e aproximadamente 21% têm cursos de especialização ou de mestrado;
- estão há mais de 10 anos na empresa e, no exercício da função gerencial, há mais de quatro anos;
- 41% deles têm escolaridade além do curso de graduação;

- o nível de escolaridade predominante é o superior, sendo que os do sexo masculino (aproximadamente 33%) têm maior grau de escolaridade que os dirigentes de sexo feminino.

### 5.3 Conclusões específicas

As referências conclusivas ratificam o já afirmado: consideram apenas as respostas fornecidas pelo conjunto dos 63 dirigentes que contribuíram para a realização deste estudo, e estendem-se especificamente a eles – o estudo, descritivo e exploratório, fornece subsídios e favorece *insight* em relação ao mapa maior que ocorre no campo de atuação das empresas. As interpretações feitas, portanto, relacionam as respostas dadas com o perfil predominante destacado do conjunto de dirigentes, com o modelo de comportamento de “dirigente maduro” construído para este estudo exploratório e com seu respectivo referencial teórico. Assim, podemos afirmar, em caráter conclusivo e preditivo, o seguinte:

- As manifestações obtidas do conjunto de dirigentes respondentes indicam que as valorizações dos elementos - *habilidades e atitudes* - características das sete dimensões selecionadas para apreciação se distanciam do modelo proposto, abrangendo-o apenas em parte. Provavelmente porque,

*...o indivíduo se faz dentro de uma cultura particular, e jamais haverá uma expressão máxima das tendências evolutivas. Certamente, todos os indivíduos não podem ser totalmente independentes, ativos e assim por diante, e ainda existir uma sociedade organizada.. Argyris (1957, p.65)*

Não houve neste estudo um levantamento de indicadores das culturas de cada empresa, nem da ação praticada nelas pelos dirigentes. Apenas, ao investigar - diagnosticar - qual o valor dado a cada dimensão, presumiu-se a manifestação do comportamento executado ou desejado pelo dirigente, pois cada dimensão envolve comportamentos por ele valorizados.

- Considerando-se a faixa etária predominante dos dirigentes e seus níveis de escolaridade, acredita-se que cada um deles possua uma história pessoal e profis-

sional que tenha marcado seu crescimento e desenvolvimento. Ao expressar seu ponto de vista valorativo, relacionam-no com os valores que expressam, implícita ou explicitamente, em seu ambiente de trabalho, valores aprendidos e construídos. A história e as experiências vivenciadas, processadas durante o período de sua formação acadêmica, são também resultado das experiências pessoais, que influem na compreensão das experiências vivenciadas na empresa e vice-versa. Acredita-se importante considerar este aspecto, em face das ponderações feitas por Argyris quando ressalta, que os ambientes educacional, empresarial e familiar interferem na aquisição de habilidades e atitudes necessárias para a maturidade gerencial, que se torna mais presente à medida que a faixa etária do dirigente aumenta (1991, p.100). Isso, entretanto, também pode acarretar maior probabilidade de apresentação de comportamentos de resistência à aquisição de habilidades e atitudes características de cada dimensão. Tal resistência pode ser expressa pela não-explicitação ou reconhecimento das habilidades e atitudes a tomar dentro daquele domínio.

- A valorização das sete dimensões, a seguir expressa, na ordem de valor atribuído quanto a sua importância, refere-se à valorização da questão-síntese da dimensão apresentada. Como **muito importantes** foram consideradas: *iniciativa e perspectivas de ação*, consideradas, no modelo de maturidade gerencial em estudo, como dimensões complementares; e **importantes**: *autonomia e autocontrole* (que têm relativa complementaridade), seguidas de *flexibilidade e autoestima* (com os mesmos percentuais de respostas, 57,1%), terminando em *interesse*. Não se constatou consonância na mesma ordem do valor atribuído ao realizar a apreciação valorativa das habilidades e atitudes correspondentes de cada dimensão. Ao mesmo tempo, constatou-se que os dirigentes de sexo feminino apresentaram um percentual de respostas maior na valorização da dimensão *iniciativa*, assim como *flexibilidade, interesse e autocontrole*.

- Partindo-se de das reflexões de Argyris, nesta direção,

...”as dimensões postuladas como descritivas o são de um processo de desenvolvimento básico e multidimensional, ao longo do qual o progresso dos indivíduos em nossa cultura pode ser

*medido. A exata localização de cada dimensão provavelmente variará em cada indivíduo, e até no mesmo indivíduo, em diferentes oportunidades. Estas dimensões expressam o desenvolvimento da personalidade do indivíduo”... (1957, p.64)*

Portanto, provavelmente as respostas dadas foram influenciadas pelo momento pessoal de cada respondente, pela sua história, pela história da organização onde atua e pelas práticas de “maturidade gerencial” que cada dirigente tem oportunidade de expressar em sua empresa, e pela cultura empresarial predominante no segmento em que atua, além da cultura do ambiente em geral, em que a empresa está localizada.

- Foram consideradas  **muito importantes**, pelo conjunto de empresários, as dimensões:  *iniciativa (71,4%) e perspectivas de ação*. Isto nos permite concluir, novamente, com base em Argyris (1957 p.62/63), que os respondentes, por estarem dando menor valor à passividade e um maior grau a um crescente estágio de atividade, indicam que, pelo menos em nível de valorização, há uma tendência de comportamento gerencial de maturidade gerencial, em função, inclusive, das mudanças ocorridas no sistema de ensino, anos de escolaridade e mudanças significativas da política econômica. Este posicionamento é reforçado pelo valor atribuído pelos dirigentes a  *perspectivas de ação*, considerada muito importante por 55,6% dos dirigentes.
  
- Verifica-se, também, que estas dimensões são muito importantes para o dirigente com mais de 40 anos. Provavelmente, com base em Argyris (1996), Nóbrega (1996) e Vianna (1996), este comportamento é afetado pelo passado do dirigente e pela visão empresarial que ele vinha tendo do futuro. Fundamentamos, pois, nosso posicionamento também em dados fornecidos pelo SEBRAE, que indicam ter a maioria das microempresas, nos últimos quinze anos, tido uma vida média não superior a três anos, e empresas de pequeno porte, no mesmo período, vida média não superior a cinco anos. Dados da Secretaria de Planejamento do Estado, em 1996, indicavam que a vida média de empresas de médio porte, em Porto Alegre, era da ordem de 6 a 8 anos. A maioria dos dirigentes destas empresas, aproximadamente 63%, estão na empresa há mais de quatro anos, e destes, 50%, há mais de dez anos.

- Os dirigentes, ao valorizar mais as dimensões *iniciativa* e *perspectivas de ação*, destacaram, na dimensão *iniciativa*, a habilidade de *realizar o que é necessário, sem esperar determinação externa* e a atitude de *manifestar uma firme disposição para agir preventivamente para que a conclusão das tarefas apresente resultados exitosos*, aspectos que se complementam no perfil de dirigente maduro. Agir sem esperar determinações externas, respaldado por uma ação preventiva. Na segunda dimensão (*perspectivas de ação*), só foram destacadas habilidades (aspecto mais de ordem intelectual da dimensão em estudo e que é relativamente mais fácil de ser *apreendido* e não precisa ser necessariamente *desenvolvido*, ainda mais quando se trata da sobrevivência pessoal ou empresarial).
  
- Adotar medidas que eliminem dificuldades ou que favoreçam a execução de uma tarefa, quando são introduzidas inovações, estimular investimentos que privilegiem o aprimoramento técnico contínuo e permanente seu e de sua equipe e estabelecer políticas e diretrizes que orientem suas decisões e as de seus subordinados são as habilidades que obtiveram coeficientes de regressão significativos. Com base em Nóbrega (1998), quando há, por parte do empresário, valorizações diferenciadas de propostas de gestão, fica indicado que ele está procurando refletir um comportamento da sociedade – sobrevivência.
  
- As respostas valorativas fornecidas, considerando-se faixa etária e nível de escolaridade, provavelmente ainda estejam sob o impacto de momentos históricos para a vida das empresas e de seus dirigentes. Nóbrega (1996) afirma que os dirigentes são parte da paisagem que se deseja estudar, e Vianna (1996) considera que as expressões de valor do dirigente correspondem aos momentos que a empresa passou, e às leituras que os dirigentes fazem dos ensinamentos recebidos, leituras estas nem sempre completas, porque superficiais, bem como dos cenários que os cercam. Dessa forma, considerando que, sob o ponto de vista econômico, o País, dos anos 70 até a presente data, tem passado por oscilações que em muito interferiram na vida de cada empresa, esse panorama certamente exigiu dos dirigentes a aprendizagem de estratégias diversificadas e inovadoras para manterem em funcionamento suas empresas. Este comportamento se fez mais necessário, em especial na última década, período em que, predominantemente,



mente, os respondentes estavam e estão atuando nas empresas. Este período provavelmente tenha afetado as empresas, tanto na sua estrutura quanto em sua dinâmica interna e em suas formas de se relacionar com o mercado, caso contrário dificilmente ainda estariam atuando.

- A interferência dos diversos planos econômicos deve ter alterado a dinâmica interna da empresa, assim como as variações reais e manipuladas de inflação, a par da crescente concorrência e da baixa disponibilidade de créditos, a juros nem sempre sustentáveis pelas empresas. Estas interferências, provavelmente, desenvolveram também culturas empresariais que facilitaram ou inibiram o desenvolvimento de um comportamento maduro, conforme Argyris ressalta no estudo *Management and Organizational Development*. Nela, o autor também enfatiza que, quanto maior o grau de instabilidade e imprevisibilidade, maior a dificuldade do dirigente em desenvolver-se como pessoa e profissional, se não tiver adquirido, nos ambientes familiar, social e educacional, uma sólida formação básica que lhe dê condições de ousar, de se comportar com maior autonomia, e, conseqüentemente, uma crescente maturidade, considerando-se ser ele portador de uma personalidade sadia – não-neurótica. A concepção de organizações sadias, logo ambientes empresariais favoráveis à formação de uma consciência e prática da maturidade é uma das importantes contribuições dos autores contingencialistas, para um contexto conflituoso, como os dos dias de hoje.
  
- Constatando-se a diferença de atribuição de valor à dimensão *autocontrole* feita por dirigentes do sexo masculino em relação às do sexo feminino, cremos seja lícito afirmar, com o apoio no referencial teórico já referido, que provavelmente, em função das influências culturais que ainda se fazem sentir no sul do País, de domínio do masculino sobre o feminino, - em razão do qual se requerem obediência e dependência -, bem como de mando (chefe sobre subordinado), esta diferença traduz uma evolução mais lenta do modelo de maturidade, apesar de, nos últimos anos, gradativamente, os dirigentes se terem dado conta de outros valores e espaços que passaram a ser ocupados de forma mais harmônica por ambos os sexos.

...as dimensões descritas nos modelos de maturidade gerencial são estruturadas em termos de características latentes e genótípicas. (Argyris, 1957, p.67)

- Cabe ressaltar que, sob o ponto de vista educacional, o cenário onde estes dirigentes cresceram também apresentou um conjunto de mudanças muito expressivas. A implantação gradativa e intensa de uma reforma do ensino superior nos fins da década de 60 e na quase totalidade da década de 70, assim como as três reformas do ensino de 1º e 2º graus (atual Educação Básica), ocorrida desde a década de 70, até nossos dias, repercutiram na formação de todos os dirigentes, que passaram pelo menos por uma dessas reformas, assim como na formação dos profissionais que atuam nos outros escalões das empresas, de nível técnico ou tecnológico. Presume-se, pela idade predominante do grupo participante do estudo, que sua formação acadêmica iniciou na década de 60/70, período em que os currículos escolares, em todos os níveis, estavam sofrendo mudanças significativas, e os padrões de comportamento relativos a *autonomia*, *interesse*, *autocontrole* e *auto-estima* não eram estimulados, muito menos formalmente discutidos. A obediência às normas estabelecidas externamente, a visão cartesiana do mundo e das situações, em muito inibia o desenvolvimento de habilidades e atitudes favoráveis à vivência plena das dimensões citadas.
- A vida na universidade, em cursos de especialização e mestrado, freqüentados por aproximadamente 40% dos dirigentes, deve ter dado outras oportunidades ao egresso para desenvolver maior senso crítico, pois este é o discurso desenvolvido nesses cursos, a partir dos anos 80.
- Também as demais dimensões apontadas continuam sendo muito pouco desenvolvidas, pois nas propostas dos cursos ainda predominam requintes muito mecanicistas. Isso é evidenciado pela rigidez que ainda prevalece nas estruturas curriculares e nas estratégias de ensino, com louváveis exceções.
- Com base no que Argyris e seus colaboradores expressam, em suas obras mais recentes, em especial a intitulada *Superando Defesas Organizacionais*, as reflexões supra-referidas permitem entender o motivo de as respostas fornecidas pe-

los dirigentes do sexo masculino, com maior nível de escolaridade, serem tão distintas das fornecidas pelos dirigentes do sexo feminino, com menor nível de escolaridade. A média das respostas, em relação à valorização atribuída pelos primeiros, é menor do que as médias obtidas com base no tratamento dado às respostas das dirigentes do sexo feminino. A única diferença ocorre com a dimensão *autocontrole*. Os homens valorizam mais esta dimensão do que o fazem as mulheres.

- As diferenças entre as respostas fornecidas pelos dirigentes de sexo masculino e as do sexo feminino em muito dependem das diversidades de visão que o profissional de sexo feminino tem em relação à visão profissional do sexo masculino acerca do mundo do trabalho, ainda mais na dimensão referente à gestão do empreendimento. Existem traços culturais que talvez tenham interferido no fornecimento das respostas dadas. O papel da mulher, ao dar entrada no mundo do trabalho em nível gerencial, já a estimula a certo grau de maior independência; logo, a uma valorização maior do autocontrole. Em contrapartida, o dirigente do sexo masculino ainda está sob forte influência das características *machistas* do comportamento apresentado pelo homem, cuja educação tem forte impacto nesse sentido.
- As respostas fornecidas por dirigentes de ambos os sexos indicam uma visão dispersa quanto a graus de importância a ser atribuída à dimensão *flexibilidade*. Provavelmente, as mesmas condições culturais e de escolaridade tenham interferido, à semelhança das outras dimensões.
- Do modelo apresentado, ao indicarem como importante a dimensão *interesse*, os dirigentes a expressam como independente de idade, sexo, tempo na organização e na função a questão-síntese da dimensão. Ou seja, apresentam uma valorização globalizada, como a *auto-estima*. Quanto à primeira, o fato de não ter sido enfatizada, em especial, nenhuma habilidade ou atitude pelos dirigentes, independentemente de sexo, tempo na empresa, na função e idade, indica que os dirigentes, sob o ponto de vista intelectual, se deram conta de que esta dimensão tem importância, mas, na prática, ainda não perceberam quais são as habilidades

e as atitudes mais importantes a serem assumidas. Argyris, em suas diferentes obras, com diversas ênfases, destaca que este comportamento é o que mais dificulta a transferência de aprendizagens individuais para a organização, principalmente quando se está trabalhando na fase inicial, que é a de diagnóstico do estágio do dirigente, em relação ao seu perfil de maturidade, para em “ação” serem desencadeadas estratégias que lhe permitam maior desenvolvimento.

#### 5.4 Sugestões

Partindo-se do pressuposto expresso pelo Prof. Klering, em sua tese de doutorado, *Relação entre Estágios de Informatização e Padrões de Comportamento Administrativo em Organizações Brasileiras*, e que estimulou a realização deste estudo,

*...O objetivo final de pesquisas em administração não é o de apenas elucidar ou compreender melhor um problema, uma realidade ou um fenômeno administrativo isolado. Os achados devem levar as organizações a estabelecer melhores estratégias, filosofias, padrões e práticas administrativas, de forma que, pela ação coletiva, se obtenha uma melhor qualidade de vida para as pessoas, as organizações e a sociedade em geral (Klering, 1994. p 379),*

acreditamos que este estudo exploratório tenha conseguido avançar um pouco mais na direção do desafio, também lançado pelo Prof. Klering,

*... as diversas escolas e abordagens da teoria geral de administração possuem uma lógica comum, que necessita de um maior aprofundamento; a construção de um modelo integrado, ancorado especialmente no modelo de maturidade-imaturidade de C. Argyris, contribui de forma significativa para incrementar a compreensão de fenômenos organizacionais a partir de múltiplas disciplinas e enfoques; ... (Klering, 1994, p.381).*

A cultura social, educacional, política, econômica e empresarial dos ambientes, em cujo contexto Argyris realizou seus estudos, é muito distinta daquelas vivenciada pelos dirigentes brasileiros. Além de se distinguir daquela, neste país con-

tinental provavelmente existirão diferenças que precisam ser conhecidas, compreendidas, para que se possam definir estratégias adequadas de atuação nelas e com elas.

O modelo construído para este estudo exploratório facilitou a confirmação de que existem diferenças entre a valorização das dimensões postas. Há variáveis, como idade, tempo de serviço e sexo, que interferem no posicionamento dos dirigentes, e estas, em grande parte, podem ser resultantes das diferenças de cultura, de modelos educacionais e gerenciais, de histórias individuais e de grupos. A maioria dos elementos que obtiveram prevalência de respostas, em diversas dimensões de maturidade gerencial estudadas, apresentaram-se com níveis de variância significativa quando diziam respeito a habilidades intelectualmente assimiláveis, e não necessariamente resultantes de experiências e vivências, nem de valores integrantes da personalidade do sujeito - atitudes frente aos contextos próprios de cada dimensão.

Em face disso, acreditamos que apenas foi dado mais um passo. São necessários outros, que permitam identificar em maior profundidade relações efetivas que podem ser estabelecidas quanto às maiores ou menores facilidades e dificuldades do dirigente em assumir seu desenvolvimento rumo a um nível mais elevado de maturidade gerencial.

Paralelamente, a universidade e os cursos de educação profissional de nível técnico ou tecnológico, na área da gestão, deverão repensar as competências básicas necessárias para um dirigente ter oportunidade de, no exercício de suas funções gerenciais, desenvolver suas potencialidades, aprimorar suas capacidades e se tornar cada vez mais um dirigente maduro. As propostas de cursos básicos de educação profissional e as de extensão universitária deveriam ser elaboradas com o cuidado de se considerarem os sentimentos, as necessidades reais e os preconceitos que permeiam as ações gerenciais, para que possam redundar em reeducação dos dirigentes. Pois, segundo Argyris,

*... a reeducação assinala o fato importante que o primeiro passo no auto-desenvolvimento não é a aquisição de novas idéias, novas atitudes e novas aptidões. Ela começa, antes, com o exame cuidadoso das idéias, atitudes e aptidões existentes, a fim de que o indivíduo possa perceber o porquê de suas convicções, sentimentos e comportamentos. A reeducação ressalta que o “antigo” deve ser “descongelado” antes que o “novo” possa ser conseguido... (Argyris, 1957, p. 237).*

Igualmente, novos estudos deveriam ser desenvolvidos com o objetivo de elucidar melhor quais as adaptações que, eventualmente, o modelo precisa sofrer para mais adequadamente expressar a realidade do dirigente de empresas de diferentes portes e integrantes de segmentos empresariais distintos – agrícola, industrial, comercial e de prestação de serviços.

Pelas evidências apresentadas, mediante as respostas fornecidas e pela riqueza que o modelo apresenta, deveriam ser desenvolvidos estudos para explorar a modalidade de pesquisa em ação, envolvendo equipes multidisciplinares, em benefício da própria universidade, escolas técnicas e da sociedade empresarial.

## **5.5 Considerações finais**

Concluimos, afirmando que este estudo exploratório nos permitiu divisar caminhos, identificar fontes de referência, aparentemente distintas, mas que, se aprofundadas, apresentam conceitos e propostas com elos significativos, sendo o principal deles o de considerar o homem como agente de sua história e da de sua empresa, à medida que se conhecer mais e intencionalmente realizar vivências que o levem a um desenvolvimento pessoal – sua maturidade gerencial, desde que assumindo posturas diferenciadas, menos preconceituosas, mais ousadas e fundamentadas.

O estudo permitiu-nos, também, reconhecer diferenças e apresentar alternativas de encaminhamento: para a universidade e as escolas técnicas — realização de mais pesquisas e revisão profunda de algumas áreas do conhecimento; para

as áreas de consultoria — a busca de referenciais mais fundamentados em conhecimento das variáveis que podem estar intervindo na postura do dirigente, assim como na redefinição de estratégias de “treinamento”, que precisam evoluir mais para o de desenvolvimento, com lastro num maior conhecimento do cenário passado e presente em que o dirigente e sua organização estão inseridos, para auxiliá-los a se desenvolverem rumo a um futuro cada vez menos remoto, pois, de um lado, Argyris em sua obra – Personalidade e Organização – nos aponta que

*“... há pelo menos dois tipos de aprendizagens que precisam ocorrer nas organizações. Um que se dirige à modificação de rotinas organizacionais. É incremental e adaptativo. O segundo tem como centro as práticas que conduzem à criação de um novo paradigma para o dirigente maduro: aprendizagem e a adoção de novos hábitos e atitudes...”(1957. p.223)*

e de outro ele nos alerta para o fato de que

*... “ O homem é diferente de qualquer outro porque, em virtude de sua maneira pessoal e particular de ver e de enfrentar o mundo, ele se comporta, sente e pensa de acordo com padrões exclusivamente seus”. (1957. p.234)*

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABELL, Derek. New Tecnology Needs New Leadership. **Perspectives for managers, IMD**. Disponível na Internet: [http://www.imd.ch/pub/pfm\\_9804.html](http://www.imd.ch/pub/pfm_9804.html). Acessado em 23 jan,1996.
2. AGUIAR, Daisy Quintana. **Gerência dos anos 80 e 90: um estudo comparativo**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994. (Mestrado em Administração).
3. ALBANESE, Maria Teresinha. Coeficiente de Fidedignidade de um Instrumento de Medida. **Cadernos de Matemática e Estatística**. Porto Alegre: I.M./UFRGS, 1992. Série B, n. 12.
4. ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1957.
5. ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes como aprender. **Revisão de Negócios do Harvard**, v.69, n. 3, p. 99-109, may./jun. 1991.
6. ARGYRIS, Chris, Schön, Donald. **Theory in Praticce: incresy proffisional efectiveness**. São Francisco: Universal Copyright Convection, 1974.
7. ARGYRIS, Chris. **A Integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
8. ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
9. ARGYRIS, Chris.; LAUDERDALE, M. L. Action science and intervention. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 19, n. 2, p. 115-140, 1983.
10. ARGYRIS, Chris; SCHÖN, D. **Theory in practice: increasing professional effectiveness**. Disponível na Internet: <http://www.niwl.se/WAIS/31501/31501486.htm>. Acessado em 18 fev. 1998.
11. ARGYRIS, Chris. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational**. Disponível na Internet: <http://www.niw1.se/wais/31401/31401107.htm>. Acessado em 12 fev.1998.
12. ARGYRIS, Chris. **Integrando o indivíduo e a organização 96%**. Disponível na Internet: <http://www.niwl.se/WAIS/31302/31302296.htm>. Acessado em 24 mar. 1998.
13. ARGYRIS, Chris. **Obstáculos do Surmonter les à apprentissage organisationnell**. In: ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. Organisational aprentissage. Disponível na Internet: <http://www.webnet.fr/ea/EntApp/Biblio.html> . Acessado em 25 ago. 1997.
14. AZEVEDO, Israel B. de. **O Prazer da produção científica**. 6. ed. Piracicaba: UNIMEP, 1998.



15. BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
16. BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Blücher, 1972.
17. BERGER, M. U. Em defesa do método de caso: uma resposta ao Argyris. **Academia de Revisão de Administração**, v. 8, n. 2, p. 329-333, abr. 1983.
18. BIAZZI Jr, Fábio. O trabalho e as organizações em uma perspectiva sóciotécnica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 1, p.30-37, jan./fev. 1994.
19. BIERDERMAN, P.W.; BENNIS, Warren. **Os gênios da organização**: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
20. BIGNETTI, Luiz Paulo. **A gestão da Tecnologia nas Empresas do Pólo petroquímico do Sul**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1992. (Mestrado em Administração).
21. BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos).
22. BROCKA, Bruce. BROCKA, Suzane. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.
23. CAMPOS, Vicente Falconi. **TCQ: Controle da qualidade total (no estilo Japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
24. CARVALHAL, Eugênio do. FERREIRA, Geraldo. **Mudança social e desenvolvimento de pessoas: peopleware e brainware**. Rio de Janeiro: Vision Desenvolvimento de Pessoas, 1995.
25. CAUDRON, Shari. Create an Empowering Enviroment. *Personnel Journal*, Califórnia, v. 74, n. 9, p. 28-36, Sept. 1995.
26. CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.
27. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
28. CHILD, Jonh, Organisation. **A guide to problems and pratice**. 2. ed. London: Paul Chapman Publishing, 1984.
29. CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas**. São Paulo: Cortez, 1991.
30. COEHN, David. Salve o Planeta e ganhe um troco. **Revista Exame**, São Paulo, v. 32, n. 19, p. 20-21, set. 1998.
31. Coletânea de idéias AMANA: Pessoas. **Desenvolvendo a força humana na organização**, 1989.
32. COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
33. CORPORATIONS of future. **Month, Mckinsey and Company**. Disponível na Internet: [http://www.mckinsey.com/monthbymonth/articles/corporations\\_future.html](http://www.mckinsey.com/monthbymonth/articles/corporations_future.html) Acessado em 18 set. 1999.

34. COSTA, Antônio Fernando Gomes da Costa. **Guia para elaboração de relatórios de pesquisa monografias**. Rio de Janeiro: UNITEC, 1993.
35. COUTINHO, Luciano (coord.); FERRAZ, João Carlos (coord.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. São Paulo: Papirus, 1994.
36. DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992. v. 1.
37. DE MASI, Domenico. **Il Lavoratore post industriale**. Milano: Angeli, 1985.
38. DE MASI, Domenico. **Manuale di ricerca sul lavoro e sulle organizzazioni**. Roma: La nuova Itália Scientifica, 1985.
39. DE MASI, Domenico (org.). **A Sociedade pós- Industrial**. São Paulo: SENAC, 1999.
40. DE MASI, Domenico. **A Emoção e a razão: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. 5.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
41. DRUCKER, Peter. **A Nova era da administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1970.
42. DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1996 (Biblioteca Pioneira em Administração de Negócios).
43. ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1983.
44. ESTRATÉGIA, mudança e rotinas defensivas. Acessado em 23 out. 1998. Disponível na Internet: <http://www.com.lancs.ac.uk/computing/research/cseg/ecscw97/Tutorials.html>. Acessado em 13 may. 1998.
45. FARIA, José Henrique de. **O Autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar/FAE, 1985.
46. FERNADES, Eda Conte. **Análise de Fatores de desempenho do Profissional de Recursos Humanos: contribuições ao processo de capacitação gerencial**. São Paulo: USP, 1985. Tese (Doutorado em Administração).
47. FERRAZ, João Carlos et al. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
48. FRIGOTTO, Gaudêncio. **As Mudanças tecnológicas e educação da classe trabalhadora: Politécnica, polivalência e qualificação profissional**. Campinas: Papirus; Cedes; São Paulo: Ande: Anped, 1992. Coletânea CBE: Trabalho e Educação.
49. FURTER, Pierre. **Educação permanente**. Genebra: UNESCO, 1970.
50. FURTER, Pierre. **Educação e vida**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1970.
51. FURTER, Pierre. **Educação permanente e cultural**. Petrópolis: Vozes, 1974.
52. GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
53. GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
54. GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

55. GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
56. HAIR, J.F. et al. **Multivariate data analysis** 5.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
57. HAMBLIN, Antony Crandell. **Avaliação e controle de treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
58. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função de clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
59. HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Management of organizational behavior**: utilizing human resource. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
60. HUMPREY, John. O Impacto das técnicas “Japonesas” de administração na indústria brasileira. **Novos estudos CEBRAP**, n.38, 1994.
61. IANNI, Octávio. O Mundo do trabalho: São Paulo em perspectiva – trabalho: globalização e tecnologia. **Revista da Fundação SEADE**, São Paulo, v.8 n. 1, 1994.
62. KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.
63. KASSARJIAN, J. B. The Paradox of leading change. **Perspective for Managers, IMD**. Disponível na Internet: [http://www.imd.ch/pub/pfm\\_9712.html](http://www.imd.ch/pub/pfm_9712.html). Acessado em 5 jun. 1999.
64. KLERING, Luís Roque. **Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo**. São Paulo: USP, 1994. (Doutorado em Administração).
65. LEITE, Marcia de Paula. Reestruturação produtiva e novas formas de gestão de mão de obra. In: OLIVEIRA, C. A de et al. (org.). **O mundo do trabalho**: crise e mudança no fim do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.
66. LIKERT, Rensis. **El Factor humano en la empresa: su direccion y valoracion**. Bilbao: Ediciones Deusto, 1969.
67. LORANGE, Peter. The Internal entrepreneur as driver of business growth. **Perspective for Managers, IMD**, v.9, n.8, Jul. 1998.
68. MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
69. MATTOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de empresa**: profissionalizada, descentralizada, moderna, humana. São Paulo: Makron Books, 1993.
70. MATTOS, Francisco Gomes de. **Empresa feliz**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.
71. MCGILL, Michael; SLOCUM, John Jr. **A Empresa mais inteligente**: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado. Rio de Janeiro: Campus 1995.
72. MCGREGOR, Douglas. **Os Aspectos humanos da empresa**. 2.ed. Lisboa: Clássica, 1960.
73. MEASURES of organizational characteristics.[s.l.]: Item Bank. [19--]. v. 2.

74. MINTZBERG, Henry. **Rouding out the Manager's job**. V. 36, n 1 Sloan Mangement Rewiew. Fall, 1994. p 11 - 26
75. MINTZBERG, Henry. **Designing effective organization**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
76. MINTZBERG, Henry. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
77. MORGAN, Gareth. **Images of Organization**. California: Sage Publications, 1986.
78. MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.
79. NADLER, David. (org.) **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
80. NOBREGA, Clemente. **Em Busca da empresa quântica**. São Paulo: Ediouro, 1996.
81. NOBREGA, Clemente. **O Que é ser inteligente**. 8.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
82. PETERS, Thomas; WATTERMAN, Robert Jr. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1982.
83. PORTER, Michael. Revista Exame. São Paulo. Edição Especial, p.84-5, dez. 1995.
84. PROGRAMA VOLUNTARIO DO CONSELHO DA COMUNIDADE SOLIDÁRIA. **Estratégias de empresas no Brasil: atuação social e voluntariado**. [s.n.t.]
85. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
86. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **A Dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994. (Série Documentos para estudo, n. 14).
87. SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais** São Paulo: EPU, 1974.
88. SHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: [s.n.], 1985.
89. SHINYASHIKI, Roberto. **A Revolução dos campeões**. 21.ed. São Paulo: Gente, 1995.
90. SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo: estudo de processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Usaid, 1965.
91. TOFLER, Alvin. **A Empresa Flexível**. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.
92. TOFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. São Paulo: Record, 1990.
93. TOFLER, Alvin. **O Choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.
94. VASSALO, Cláudia. Como será seu local de trabalho amanhã: o escritório do futuro. **Revista Exame**, v. 30, n. 19, p. 78-85, set. 1996.
95. VIANNA, Marco Aurélio. **Gerente total: como administrar com eficácia no século XXI**. São Paulo: Gente, 1996.

96. VIANNA, Marco Aurélio. **A Empresa Ômega**. São Paulo: Gente, 1996.
97. VIDAL, Eleonora Machado. **Perfil do gerente participativo**: um estudo em empresas da cadeia produtiva do plástico no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1997. (Mestrado em Administração).
98. **SUPERANDO defesas organizacionais**: facilitando aprendizagem organizacional. Disponível na Internet: <http://www.niwl.se/WAIS/31301/31301837.htm>. Acessado em 23 out. 1998.
99. **EM APRENDIZAGEM Organizacional**. Disponível na Internet: <http://www.niwl.se/WAIS/31107/30107735.htm>. Acessado em 25 out. 1998.
100. **AUMENTANDO eficácia de liderança**. Disponível na Internet: <http://www.niwl.se/WAIS/30116/30116402.htm>. Acessado em 15 set. 1998.
101. **APRENDIZAGEM organizacional**: uma teoria de perspectiva de ação. Disponível na Internet: <http://www.niwl.se/WAIS/31602/31602797.htm>. Acessado em mar. 1998.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - FICHA CADASTRAL DA EMPRESA

**Pesquisa:**

*“Maturidade do dirigente: Estudo baseado no modelo de Chris Argyris”  
Estudo exploratório*

### 2.1. Dados requeridos no cadastramento da Empresa

NOME: .....

ENDEREÇO: .....

NOME DO PRINCIPAL DIRIGENTE .....

CARGO DO PRINCIPAL DIRIGENTE .....

Nº de Cargos diretivos .....

Nome e cargo do respondente 1 .....

Nome e Cargo do respondente 2.....

Ano de fundação da Empresa .....

Ramo principal de Atividades da Empresa .....

Nº de Empregados .....

Nível da Empresa .....

Nome e cargo do informante.....

Data e horário da coleta dos dados.....

### Anexo 2 – Instrumento de coleta de dados

Porto Alegre, janeiro de 2 000.

Senhor Dirigente,

Hoje, mais do que em qualquer outra época, cada Empresa precisa realizar mudanças significativas com maior agilidade, para aumentar sua competitividade e viabilizar sua sobrevivência.

Porém, para serem tomadas decisões adequadas quanto aos novos rumos a seguir, fazem-se necessários dados e informações. Entre estes, estão aqueles que se propõem subsidiar a classe empresarial quanto ao perfil gerencial mais adequado de seus dirigentes.

Por este motivo, seu nome foi lembrado para responder este questionário, integrante da pesquisa que fundamenta a dissertação de mestrado: "*Maturidade do dirigente: Estudo baseado no modelo de Chris Argyris*"

Este tema está apoiado, entre outros, principalmente nos estudos realizados sobre *Maturidade gerencial, Empresas Excelentes e Organizações de Aprendizagem*, e tem por objetivo colher informações que permitam diagnosticar a percepção que os executivos tem das características essenciais que estão presentes em seu perfil de dirigente maduro, de acordo com o referencial utilizado.

O instrumento a ser respondido está dividido em sete (7) blocos de questões. Cada bloco refere-se, por sua vez, respectivamente a uma das *dimensões de maturidade* selecionadas para este estudo:

- |                  |                 |                  |
|------------------|-----------------|------------------|
| ➤ iniciativa,    | ➤ interesse,    | ➤ perspectiva de |
| ➤ autonomia,     | ➤ autocontrole, | ação.            |
| ➤ flexibilidade, | ➤ auto estima,  |                  |

Para cada uma das dimensões indicadas foram formuladas afirmativas envolvendo habilidades e atitudes que as caracterizam, em relação às quais se pede a indicação de seu grau de importância, que deverá ser indicado assinalando com um (x) a quadricula correspondente a um dos seis (6) níveis de importância propostos na escala de pontuação a seguir:

**1 = Não é importante**

**4 = É importante**

**2 = É pouco importante**

**5 = É muito importante**

**3 = É indiferente**

É nosso propósito, caso seja de seu interesse, encaminhar-lhe a síntese do estudo, tão logo ele esteja concluído.

Desde já agradecemos seu empenho em atender nosso convite e entregar este questionário, devidamente respondido, na data aprazada ao auxiliar de pesquisa

Atenciosamente,

*Rita Maria Silvia Carnevale*



Na organização onde você trabalha, em relação à dimensão <b>iniciativa</b> , <i>um dirigente</i> para <i>ser maduro</i> deve:					
HABILIDADES/ATITUDES A CONSIDERAR	(1) Não é importante	(2) É pouco importante	(3) É indiferente	(4) É importante	(5) É muito importante
1. 🐾 ... agir com <b>presteza</b> , antes que ações necessárias se tornem urgentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. 🐾 ... <b>esperar ordens</b> de outros, para depois agir.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. 🐾 ... <b>estar pronto a apresentar outra alternativa de ação</b> , caso a anterior não permita o alcance dos resultados desejados.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. 🐾 ... <b>esforçar-se para que as mudanças significativas, inovações e realinhamentos</b> ocorram na organização.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5. 🐾 ... <b>instituir permanentemente novos programas</b> para atender às necessidades do meio onde a Empresa está inserida, antes que ordens neste sentido lhe sejam dadas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6. 🐾 ... <b>manifestar uma firme disposição</b> para agir preventivamente, a fim de que as tarefas sejam concluídas com êxito.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7. 🐾 ... <b>realizar o que é necessário</b> , sem que os outros tenham que lhe pedir ou propor.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
8. 🐾 ... <b>ser pró-ativo</b> para obtenção dos resultados desejados.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
9. <b>Considerando</b> as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas, que <i>caracterizaram a dimensão <b>iniciativa</b> no perfil de um dirigente maduro</i> , qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Na organização onde você trabalha, em relação à dimensão <b>autonomia</b> , <i>um dirigente</i> para <i>ser maduro</i> deve:					
HABILIDADES/ATITUDES A CONSIDERAR	(1) Não é importante	(2) É pouco importante	(3) É indiferente	(4) É importante	(5) É muito im- portante
10. ☞ .... <b>demonstrar a necessidade</b> de ter padrões pré-definidos de desempenho para gerenciar sua equipe de trabalho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
11. ☞ .... <b>fortalecer seus sentimentos</b> de lealdade institucional, em contraposição à lealdade para com o chefe (quando houver).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
12. ☞ .... <b>interpretar os objetivos</b> da Unidade que dirige, de forma responsável e pessoal.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
13. ☞ .... <b>resolver os problemas</b> de trabalho de forma independente.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
14. ☞ .... <b>ser empreendedor</b> e deve <b>estimular</b> os seus parceiros a lhe acompanhar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
15. ☞ .... <b>organizar seu trabalho</b> de forma independente e pessoal.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
16. ☞ .... <b>autogerenciar-se</b> .	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
17. ☞ .... <b>orientar</b> a si mesmo, permanentemente, para aprender durante a vida toda.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
18. <b>Considerando</b> as oito (8) habilidades/atitudes já avaliadas, que <b>caracterizaram a dimensão autonomia</b> no perfil de <i>um dirigente maduro</i> , qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Na organização onde você trabalha, em relação à dimensão <b>flexibilidade</b> , <i>um dirigente para ser maduro</i> deve:					
HABILIDADES/ATITUDES A CONSIDERAR	(1) Não é importante	(2) É pouco importante	(3) É indiferente	(4) É importante	(5) É muito importante
19. ☞ .... <b>considerar</b> que a Empresa tem um conjunto de “pessoas que pensam” e outras “pessoas que fazem”.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
20. ☞ .... <b>agir com naturalidade</b> diante de mudanças repentinas, adequando-se com facilidade no desenvolvimento do trabalho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
21. ☞ .... <b>colocar “a mão na massa”</b> sempre que necessário na realização de quaisquer tarefas, sem preconceitos quanto à sua realização.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
22. ☞ .... <b>gostar</b> de desafios e de novas oportunidades.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
23. ☞ .... <b>propor e experimentar</b> alternativas de ação que envolve nova visão e novos procedimentos de ação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
24. ☞ .... <b>valorizar</b> os colaboradores que, a sua semelhança, apresentam maior flexibilidade de ação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
25. ☞ .... <b>dar respostas condizentes</b> às novas situações com que se defronta no cotidiano, sem, necessariamente, prender-se a respostas já padronizadas.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
26. ☞ .... <b>valer-se</b> de manuais e normas que dizem respeito a fatos e resultados.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
28. <b>Considerando</b> as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas, que <b>caracterizaram a dimensão flexibilidade no perfil de um dirigente maduro</b> , qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Na organização onde você trabalha, em relação à dimensão <b>interesse</b> , um dirigente para ser maduro deve:					
HABILIDADES/ATITUDES A CONSIDERAR	(1) Não é importante	(2) É pouco importante	(3) É indiferente	(4) É importante	(5) É muito importante
29. ☞ ... apoiar com entusiasmo a realização ou participação em eventos sociais como jogos, festas, atividades culturais.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
30. ☞ ... buscar informações e ter comprometimento apenas com o que faz, equivalente ao <i>trabalhar "para ganhar a vida"</i> .	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
31. ☞ ... dar importância às boas maneiras, à sua aparência pessoal e à de seus subordinados.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
32. ☞ ... discutir com os demais níveis gerenciais da Empresa, dificuldades e aspirações funcionais suas e de cada integrante de sua equipe, em busca de soluções.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
33. ☞ ... ter "hobby" e interessar-se pelos de seus subordinados, compartilhando com eles idéias e resultados obtidos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
34. ☞ ... buscar informações e orientações junto a pessoas que entendam dos aspectos do negócio com o qual está envolvido no momento.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
35. ☞ ... pensar e agir com vistas a resultados de médio e longo prazo, mesmo que esses, aparentemente, sejam muito difusos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
36. ☞ ... reunir o maior número possível de informações originadas de diferentes fontes, antes de começar um projeto ou atividade novos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
37. Considerando as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas, que caracterizaram a dimensão <b>ter interesses que vão além das estruturas e funcionamento formais da Empresa</b> , no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Na organização onde você trabalha, em relação à dimensão <b>autocontrole</b> , <i>um dirigente para ser maduro e excelente</i> deve:					
HABILIDADES/ATITUDES A CONSIDERAR	(1) Não é importante	(2) É pouco importante	(3) É indiferente	(4) É importante	(5) É muito importante
38. 🐾 ... <b>articular</b> , mediante cooperação com outros executivos, os programas de sua Unidade com os de outras Unidades da Empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
39. 🐾 ... <b>demonstrar discordância</b> com a proposta de outras pessoas, <i>justificando suas razões</i> .	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
40. 🐾 ... <b>dizer</b> às demais pessoas, <i>independentemente da posição hierárquica que ocupam</i> , quando o desempenho esperado não é satisfatório, sugerindo melhorias a adotar.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
41. 🐾 ... <b>sugerir e propor</b> a seus superiores (quando houver) o que é necessário ser feito, ainda que eles não queiram fazê-lo.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
42. 🐾 ... <b>tomar a iniciativa de acionar níveis hierárquicos superiores</b> (quando houverem) propondo mudanças estruturais ou funcionais, para aumentar a produtividade da Empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
43. 🐾 ... <b>assegurar a seus subordinados a permanência no emprego</b> , em função apenas do trabalho realizado.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
44. 🐾 ... <b>estimular a discussão franca e direta</b> de idéias, sem "focacas" ou "segredos".	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
45. <b>Considerando</b> as sete (7) habilidades/attitudes já avaliadas, que <i>caracterizaram a dimensão autocontrole</i> , no perfil de um dirigente maduro, qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Na organização onde você trabalha, em relação à dimensão <b>auto-estima</b> , <i>um dirigente para ser maduro deve</i> :					
HABILIDADES/ATITUDES A CONSIDERAR	(1) Não é importante	(2) É pouco importante	(3) É indiferente	(4) É importante	(5) É muito importante
46. 🐾 ... <b>demonstrar</b> que tem confiança no êxito da obtenção de resultados positivos, na realização de uma atividade, mesmo que essa seja difícil ou desafiadora.	1. •	2. •	3. •	4. •	5. •
47. 🐾 ... <b>demonstrar ter</b> confiança no sucesso que terá nas atividades que se propõe a realizar.	1. •	2. •	3. •	4. •	5. •
48. 🐾 ... <b>mudar sua maneira de pensar</b> , se outras pessoas discordarem energicamente de seu ponto de vista.	1. •	2. •	3. •	4. •	5. •
49. 🐾 ... <b>ter uma visão clara</b> de seu futuro e agir em busca de sua concretização.	1. •	2. •	3. •	4. •	5. •
50. 🐾 .... <b>estabelecer para si</b> elevada expectativa na realização de sua função.	1. •	2. •	3. •	4. •	5. •
51. 🐾 .... <b>expressar claramente</b> qual é o sentimento que sente ao pertencer a um "time".	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
52. 🐾 .... <b>selecionar</b> aquele pretendente que demonstra auto-estima elevada <i>para integrá-lo</i> a sua equipe de trabalho, ao invés de um funcionário experiente, mas com menor auto-estima.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
53. 🐾 .... <b>valorizar</b> o conhecimento técnico de sua equipe de trabalho, mais do que a sabedoria de algum chefe específico.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
54. <b>Considerando</b> as oito (8) habilidades/atitudes já avaliadas, que <i>caracterizaram a dimensão auto-estima</i> , isto é, além de gostar do que faz, dever ter um alto conhecimento de si, procurando superar-se sem receio (saber dar-se valor), <i>no perfil de um dirigente maduro</i> , qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

Na organização onde você trabalha, em relação à dimensão <b>perspectivas de ação</b> , um dirigente para ser maduro deve:					
HABILIDADES/ATITUDES A CONSIDERAR	(1) Não é importante	(2) É pouco importante	(3) É indiferente	(4) É importante	(5) É muito importante
55. 🐛 ... <b>adotar medidas a médio e longo prazo</b> que eliminem ou reduzam a ocorrência de dificuldades em sua execução, em especial quando são introduzidas inovações.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
56. 🐛 ... <b>estimular</b> investimentos que privilegiem o aprimoramento técnico, contínuo e permanente seu e de sua equipe de trabalho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
57. 🐛 ... <b>identificar possíveis</b> necessidades a médio e longo prazo no meio ambiente <i>externo à Empresa</i> , e que possam tornar-se objeto de programas de inovação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
58. 🐛 ... <b>criar condições para contar com o apoio</b> de colegas e superiores quando existem dificuldades na execução do trabalho.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
59. 🐛 ... <b>ficar atento às oportunidades de fazer coisas novas</b> .	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
60. 🐛 ... <b>pensar em todos os possíveis problemas</b> que possam emergir e o que fazer, antes que eventualmente venham a ocorrer de fato.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
61. 🐛 ... <b>usar lógica e intuição</b> no desenvolvimento de suas ações gerenciais.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
62. 🐛 ... <b>estabelecer políticas, diretrizes ou critérios claros</b> que orientem as decisões e as ações dos subordinados.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
63. <b>Considerando</b> as oito (8) habilidades/attitudes já avaliadas, que <b>caracterizaram a dimensão perspectivas de ação</b> , isto é precisa ter uma ampla visão estratégica do negócio capaz de criar ambientes favoráveis à sua efetivação, <i>no perfil de um dirigente maduro</i> , qual o grau de importância geral que você atribui a esta dimensão ?	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

**DADOS DO RESPONDENTE****I - ÁREA PRINCIPAL DE TABALHO:**

- |  |   |
|--|---|
| 64. <input type="checkbox"/> Gerência Geral                  | 69. <input type="checkbox"/> Processamento de Dados |
| 65. <input type="checkbox"/> Planejamento/ Vendas/ Marketing | 70. <input type="checkbox"/> Engenharia/Produção    |
| 66. <input type="checkbox"/> Organização/Administração Geral | 71. <input type="checkbox"/> Segurança/Fiscalização |
| 67. <input type="checkbox"/> Recursos Humanos                | 72. <input type="checkbox"/> Outra:.....            |
| 68. <input type="checkbox"/> Contabilidade/Finanças          |   |

**II - FUNÇÃO:**

- |   |   |
|---|---|
| 73. <input type="checkbox"/> Diretor/Superintendente. | 75. <input type="checkbox"/> Gerente.               |
| 74. <input type="checkbox"/> Supervisor/Assessor.     | 76. <input type="checkbox"/> Sem função de direção. |

**III - TEMPO NA FUNÇÃO:**

- |   |  |
|---|--|
| 77. <input type="checkbox"/> Menos do que 1 ano.                  | 79. <input type="checkbox"/> Mais do que 4 e menos do que 10 anos. |
| 78. <input type="checkbox"/> Mais do que 1 e menos do que 3 anos. | 80. <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos.                      |

**IV - TEMPO NA ORGANIZAÇÃO:**

- |   |  |
|---|--|
| 81. <input type="checkbox"/> Menos do que 1 ano.                  | 83. <input type="checkbox"/> Mais do que 4 e menos do que 10 anos. |
| 82. <input type="checkbox"/> Mais do que 1 e menos do que 3 anos. | 84. <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos.                      |

**V - SEXO:**

- |   |  |
|---|--|
| 85. <input type="checkbox"/> MASCULINO. | 86. <input type="checkbox"/> FEMININO. |
|---|--|

**VI - FAIXA DE IDADE**

- |  |   |
|--|---|
| 87. <input type="checkbox"/> Menos de 21 anos    | 90. <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos   |
| 88. <input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos. | 91. <input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos.  |
| 89. <input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos. | 92. <input type="checkbox"/> Mais do que 60 anos. |

**VII - NÍVEL DE ESCOLARIDADE:**

93.  Ensino de 1º Grau completo ou incompleto.
94.  Ensino de 2º Grau completo ou incompleto.
95.  Superior incompleto.
96.  Superior completo.
97.  Pós-graduação, com extensão/especialização, completo ou incompleto.
98.  Pós-graduação - Mestrado, completo ou incompleto.
99.  Pós-graduação - Doutorado, completo ou incompleto.

***Por favor, verifique se todos os itens do questionário foram respondidos.***

***MUITO OBRIGADO!***





## **ANEXO 4 - INFORMAÇÕES E ORIENTAÇÕES BÁSICAS AOS AUXILIARES DE PESQUISA**

**Pesquisa:**

**“Maturidade do dirigente: Estudo baseado no modelo de Chris Argyris”  
Estudo exploratório**

### **Pressupostos**

1. O êxito de qualquer projeto de pesquisa está, em grande parte, no trabalho realizado pelos “entrevistadores”, pois é a base qualitativa e quantitativa Do processo de coleta de dados;
2. A tarefa do “entrevistador” não se constitui apenas na 1ª etapa de uma tarefa importante, mas é parte de um processo que envolve um número de pessoas que são responsáveis direta e indiretamente pelo fornecimento das informações ou pela viabilização de sua coleta;
3. A apresentação do “entrevistador”, tanto física quanto emocional é fator determinante do clima favorável ao fornecimento das respostas, necessário ao êxito do trabalho;
4. Pontualidade é variável que interfere no relacionamento “entrevistador/entrevistado”, facilita a coleta complementar de dados, quando necessário, e, em função para o cumprimento de cronogramas;
5. O conhecimento dos resultados esperados pela pesquisa, do perfil da amostra e do instrumento de coleta de dados é condição necessária para que a coleta de dados aconteça da forma desejada.

### **O projeto**

#### **RESULTADOS ESPERADOS**

*Considerando as tendências do mundo empresarial, suas necessidades e expectativas, o atual contexto socio-econômico e político do país, a responsabilidade ética, cívica e profissional de todos os que estudam e se dedicam à arte e ciência da Administração de Empresas, o referencial selecionado para o desenvolvimento das ações previstas no trabalho proposto (Maturidade Organizacional, Empresas Excelentes e Organizações de Aprendizagem), os resultados alcançados podem permitir a:*

- *oferta de um diagnóstico das percepções que os executivos dirigentes têm de seu perfil de maturidade e a comparação com o perfil desejado, a fim de que as empresas por eles conduzidas possam ser mais competitivas, flexíveis e excelentes.*
- oferta de subsídios que permitam a executivos/gerentes comparar seu perfil com o eleito pelos seus pares, quanto à percepção de sua maturidade gerencial, a partir de processo de auto-avaliação, a fim de que possam encaminhar melhorias contínuas de seus desempenhos, em sucessivos processos de aprendizagem – aprender a aprender.

- oferta de subsídios às áreas de recrutamento, seleção e planejamento de carreiras dos executivos/gerentes de empresas, para que a estes processos possam ser agregados diferenciais condizentes com as necessidades e expectativas de seus usuários.
- oferta de subsídios às áreas de graduação e de pós-graduação das Universidades, com vistas à melhoria curricular especialmente dos Cursos de Administração de Empresas, anda mais neste momento em que o MEC vem estabelecendo maior flexibilização das propostas curriculares.
- ampliação de possibilidades de novas investigações nesta área de estudos, já que até o presente momento ela é bastante limitada.

## POPULAÇÃO

*A população alvo deste estudo exploratório é o segmento empresarial que atua no município de Porto Alegre.*

*Trabalhar-se-á com uma amostra aleatória simples que será originada da escolha dos representantes a partir das indicações feitas pelos órgãos de classe e será constituída pelos representantes dos segmentos a serem investigados.*

*Os respondentes do questionário, e eventualmente a serem entrevistados, serão agrupados segundo os seguintes critérios:*

- *ter representatividade eqüitativa dos segmentos, privado e do terceiro setor: sem fins lucrativos; (aproximadamente 1/2 de cada segmento);*
- *✓ ter representatividade percentual quanto ao porte das Empresas: de pequeno, médio e grande porte. São para fins deste estudo, consideradas empresas de **pequeno porte** aquelas que possuem de 15 a 50 funcionários, de **médio porte** aquelas que tem de 51 a 300 funcionários e de **grande porte** aquela que possuem mais de 301 funcionários; (1/3 de cada porte)*
- *✓ ter pelo menos a existência de dois níveis gerenciais na estrutura da Empresa estratégica (aquele que define as grandes políticas da organização), tático (nível intermediário, dispensável para as empresas de pequeno porte) e operacional (aquele que lida diretamente com os operadores), independentemente da denominação que o cargo tenha no organograma da organização.*

*Para as Empresas de **Pequeno Porte** solicitar-se-á que o questionário seja respondido pelo gerente de maior hierarquia na organização, para as de **Médio Porte** será solicitado em que pelo menos um dos questionários seja respondido pelo executivo de maior hierarquia dentro da organização. Para as Empresas de **Grande Porte** a solicitação será que cada questionário seja respondido pelos executivos de cada um dos níveis gerenciais supra referidos.*

**As questões do questionário serão fechadas para agilizar o fornecimento das respostas e facilitar a análise, mesmo sabendo-se que se pode correr o risco dos dados serem mais superficiais. Caso isso venha a ocorrer pretende-se sanar com a realização das entrevistas. Assim, o total de 180 questionários a serem respondidos atenderá a seguinte distribuição:**

QUADRO: Representação quantificada da distribuição dos respondentes e

correspondentes características das Empresas

Porte	Nível	Respondentes	Total
<b>Pequeno (60)</b>	<i>Privada (30)</i>	1	<b>60</b>
	<i>Sem fins lucrativos (30)</i>	1	
<b>Médio (30)</b>	<i>Privada (15)</i>	2	<b>60</b>
	<i>Sem fins lucrativos (15)</i>	2	
<b>Grande (10)</b>	<i>Privada (5)</i>	3	<b>60</b>
	<i>Sem fins lucrativos (5)</i>	3	
<b>TOTAL</b>			<b>180</b>

## O INSTRUMENTO

*O instrumento de coleta de dados será de caráter opinativo, para que os gerentes/executivos de cada nível hierárquico dentro da Organização/Empresa possa selecionar, das características gerenciais propostas, aquelas que **em seu entendimento** deveriam constituir, para os dias de hoje e da realidade das empresas da região, as características do perfil de empresário maduro.*

## Compromissos da Pesquisadora

1. Esclarecer quanto aos fundamentos e resultados esperados pela Pesquisa, bem como quanto à estrutura do instrumento de coleta de dados – questionário;
2. Fornecer o perfil da amostra;
3. Fornecer o nome das Empresas a serem acessadas;
4. Fornecer cópia dos questionários a serem preenchidos pelos respondentes;
5. Fornecer apoio técnico, sempre que necessário;
6. Pagar: R\$ 6,00 por questionário respondido, desde que em Empresas distintas (de Pequeno Porte) e que atendam ao perfil estabelecido;
7. Pagar: R\$ 7,00 pelos dois questionários respondidos, na mesma Empresa (de Porte Médio) e que atendam ao perfil estabelecido;
8. Pagar: R\$ 9,00 pelos três questionários respondidos, na mesma Empresa (de Grande Porte ) e que atendam ao perfil estabelecido;

## Compromissos dos Auxiliares de Pesquisa

1. Ligar para a Empresa para:
  - a. Identificar-se,
  - b. Solicitar a participação na pesquisa e coletar os dados iniciais sobre a Empresa,
  - c. Marcar a entrevista para entrega do(s) questionário(s),
  - d. Marcar a data do retorno para buscar o(s) questionário(s) preenchido(s),
  - e. Quando do retorno, anotar as dificuldades e os comentários complementares que eventualmente o(s) respondente(s) deseje(m) realizar;
2. Chegar pontualmente na Empresa, e na primeira ida fazer uma breve exposição dos objetivos do estudo, dizer da importância do respondente participar, entregar o questionário, dissipar dúvidas

- se existirem, deixar telefone para contato (seu ou da pesquisadora) e no retorno agradecer e coletar os dados complementares;
3. Manter **diariamente** a pesquisadora ao par do desenvolvimento dos trabalhos, das facilidades ou dificuldades encontradas;
  4. Entregar os questionários recebidos, no mínimo 40, devidamente preenchidos, **até 31 de janeiro do corrente ano**;
  5. Auxiliar na busca de novas Empresas caso as indicadas não atendam aos requisitos ou não possam/queiram participar do levantamento;
  6. Providenciar na substituição dos questionários extraviados ou dos envelopes rasurados;
  7. Elaborar um relatório por escrito relativo aos acontecimentos quando da abordagem das Empresas. Estas informações servirão de base para análise dos dados obtidos e eventualmente poderão dar subsídios para compreensão da realidade da(s) Empresa(s) ou dos Respondentes.

## Recomendações

1. **Antes** de abordar a Empresa dissipar todas as dúvidas que tenha quanto ao trabalho;
2. Ao marcar o horário para entrega ou busca do(s) questionário(s), organizar-se **para ser pontual**;
3. Informar-se, **previamente**, do(s) nome(s) e Cargo(s) dos respondentes para personalizar o envelope que conterá o Questionário;
4. Coletar os dados complementares sobre a Empresa quando do primeiro contato. Anotar o nome e cargo do informante, bem como data e horário em que a informação é fornecida;
5. **Diariamente** manter informada a pesquisadora sobre o andamento dos trabalhos: at'às 10h30min ou após às 21h, pelo telefone 336 0750, ou durante o dia pelo fax 336 0750. Em caso de situação considerada "emergencial" contatar a pesquisadora pelo celular 99 81 2852 (se Terça, Quarta ou Quinta-feira pela tarde, pelo fone 228 1918) ou pelo e-mail [carneval.voy@zaz.com.br](mailto:carneval.voy@zaz.com.br);
6. Ter cuidado com a apresentação pessoal;
7. Esforçar-se para que o cronograma possa ser cumprido conforme estabelecido.