

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**AVALIAÇÃO DA READMINISTRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM
ESTUDO DE CASO**

Mônica Caravantes Kloeckner

Porto Alegre, 2002

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

AVALIAÇÃO DA READMINISTRAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO

Mônica Caravantes Kloeckner

Orientador: Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro
Prof. PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral
Prof. PPGEP / UFRGS

Prof. Nelson Colossi, Ph.D.
Prof. CPGA / UFSC

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção como requisito parcial à obtenção do título de
MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Área de concentração: Qualidade

Porto Alegre, janeiro de 2002.

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Orientador

Prof. Luís Antônio Lindau, Ph. D.

Coordenador PPGEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro
Prof. PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral
Prof. PPGEP / UFRGS

Prof. Nelson Colossi, Ph.D.
Prof. CPGA / UFSC

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que colaboraram, direta ou indiretamente, para a concretização desta dissertação, e em especial:

- ◆ ao Professor Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D., pela valiosa orientação;
- ◆ aos Professores do PPGEP que contribuíram para este momento;
- ◆ à Professora Lurdes Odete dos Santos, pela dedicada colaboração em fase importante do estudo;
- ◆ aos funcionários do PPGEP, pela cordialidade e presteza;
- ◆ à Fundação Empresa-Escola de Engenharia da UFRGS – FEEng, pela concessão de Bolsa de mestrado;
- ◆ à FACTEC – Fundação de Apoio à Ciência, Tecnologia, Educação e Cultura – pelo apoio recebido para a conclusão do presente trabalho;
- ◆ aos professores da Universidade Estadual de Santa Cruz-UESC, que participaram da pesquisa e possibilitaram a coleta de dados e, principalmente, ao Prof. Givaldo Alves Sobrinho, Chefe do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

RESUMO

A presente Dissertação propõe-se a desenvolver um modelo de avaliação, mais especificamente um sistema de medição, calcado em indicadores, que permita avaliar e, por decorrência, gerenciar, com maior grau de eficiência e eficácia, a implementação de uma nova abordagem à Administração – denominada ReAdministração – em uma instituição de ensino superior.

Para tanto, elegeu-se uma série de *objetivos específicos* que serviram como guias do estudo e permitiram, paulatinamente, construir o modelo, aplicá-lo a uma universidade pública e avaliar as conseqüências de tal implementação. Elegeu-se, também, três questões de pesquisa que funcionaram, simultaneamente, como estimuladoras da reflexão e norteadoras do presente estudo, a saber: (a) É possível estabelecer um indicador de ReAdministração? (b) Como medir o resultado de sua implementação em uma instituição de ensino superior? (c) Quais variáveis impactam mais na motivação e, conseqüentemente, no comportamento desejado?

Os resultados obtidos foram intelectualmente estimulantes. Foi possível definir um indicador para a ReAdministração: a *motivação*. Construiu-se um modelo de causa e efeito, composto de três etapas, capaz de mensurar sua implementação. Tal modelo, em sua primeira etapa, contemplava os aspectos *cognitivos* ou causais, referentes à Instituição e ao indivíduo; a segunda, decorrente da etapa anterior, concentrou-se na variável *motivação*, o indicador da ReAdministração; e a terceira e última etapa, por sua vez, decorrente da etapa anterior, concentrou-se nas variáveis *processo decisório, assumpção de responsabilidades e desenvolvimento do próprio potencial*, variáveis estas definidas como fruto da implementação da ReAdministração. Já o estudo da regressão permitiu verificar, em primeiro lugar, quais variáveis, dentre as definidas na fase cognitiva do modelo (1º etapa), impactaram, com maior grau de intensidade, na *motivação* (2º etapa) a saber: benefícios proporcionados, suficiência do salário, remuneração adequada às tarefas, valorização das relações de amizade, grau de confiança existente, espaço para expressar forma total de ser, intensidade que o trabalho contribui para o sentido da vida e lógica predominante. E, em segundo lugar, quais os *atributos* do indicador *motivação*, a saber, a motivação geral, confirmação das expectativas e comparação com o ideal, tiveram o maior impacto sobre os comportamentos finais esperados da ReAdministração; ou seja, melhoria do processo decisório, assumpção de responsabilidades e desenvolvimento do próprio potencial. Verificou-se que a *motivação*

geral exerceu maior impacto sobre o processo decisório e a *confirmação das expectativas*, por sua vez, impactou, com maior intensidade, sobre a assumpção de responsabilidades e desenvolvimento do próprio potencial.

Finalmente, ao mesmo tempo em que as três perguntas da pesquisa foram respondidas e construiu-se o modelo de mensuração pretendido, ficou visível tanto a necessidade quanto a possibilidade de que novos estudos fossem empreendidos, aperfeiçoando o modelo, com a inclusão de novos indicadores, de outros comportamentos a serem investigados e, possivelmente, com a ampliação das variáveis cognitivas, integrantes da primeira etapa do modelo.

ABSTRACT

The present dissertation intends to develop an evaluation model, more specifically a measurement system supported by indicators, that allows to evaluate and, as a consequence, to manage the implementation of a new approach to Administration - called ReAdministration - in a higher education institution.

In order to carry out such an endeavor, a few specific objectives were set and worked as guides for the study as well as allowed the model building. Such a model refers to a public university and evaluates the consequences of ReAdministration implementation. Three research questions worked simultaneously as a stimulus for reflection and a guide for the present study: (a) Is it possible to establish an indicator for ReAdministration? (b) How to measure the result of ReAdministration implementation in a higher education institution? (c) Which variables have a higher impact on motivation and, consequently, on the wanted behavior?

The obtained results were intellectually stimulating. It was possible to define *motivation* as the ReAdministration indicator. A cause and effect model able to evaluate ReAdministration implementation was built. In its first stage, the model contemplates cognitive aspects related to the Institution and the individual; *motivation*, as the ReAdministration indicator, is the outcome of the cognitive variables evaluation; finally, the behavioral variables *decision process*, *assumed responsibilities*, and *development of the one's potential* were defined as a result of motivation.

The regression analysis undertaken allowed us, in the first place, to identify those variables, among the ones selected in the 1st phase of the model, that had a higher impact upon the *motivation* (2nd phase): fringe benefits, wage sufficiency, remuneration adapted to the performed tasks, value of the friendship relations, degree of existent trust, room to express the total being, intensity in which the work contributes to the sense of life, and prevalent logic. In the second place, it was possible to find out which of the attributes of the *motivation* indicator –general motivation, expectation confirmation and comparison to the ideal university – had a higher impact upon the final results expected from ReAdministration implementation, that is, general motivation exerted more impact on the decision making process and expectation confirmation, on its turn, had a higher impact on accepting responsibilities and development of one's own potential.

Finally, the three research questions were answered by this dissertation. It was also visible both the need and the possibility for new studies to be undertaken to improve the developed model, with the inclusion of new indicators, new expected behaviors, and possible amplification of cognitive variables.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	VI
SUMÁRIO	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS	XI
INTRODUÇÃO	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3 PASSOS SEQUENCIAIS	3
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA:	3
1.5 JUSTIFICATIVA	4
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	5
1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	5
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
2.1 READMINISTRAÇÃO : EXPLICITANDO O CONCEITO	8
2.1.1 <i>Felicidade /Atualização no Conceito da Readministração</i>	12
2.1.2 <i>O Homem Feliz/Auto-Realizado Na Concepção De Diversos Autores</i>	16
2.1.3 <i>Pressupostos e Pretensões Da Readministração:</i>	18
2.1.4 <i>Elementos Básicos /Características Da Readministração</i>	19
2.1.5 <i>Paradigma da Readministração: Lógica Aristotélica e a Lógica Fuzzy</i>	20
2.1.6 <i>Implementação da Readministração</i>	24
2.1.7 <i>Estratégias de Implementação</i>	25
2.1.8 <i>ReAdministração: uma síntese</i>	30
2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS	31
2.2.1 <i>Motivação: Aspectos Introdutórios</i>	31
2.2.2 <i>Teorias Motivacionais</i>	34
2.2.2.1 <i>Abraham Maslow: a Hierarquia das Necessidades</i>	34
2.2.2.2 <i>Frederick Herzberg: A Teoria dos dois Fatores</i>	35
2.2.2.3 <i>McGregor: A Teoria X e a Teoria Y</i>	36
2.2.2.4 <i>Mitroff e Denton: A espiritualidade como fator inerente à motivação</i>	37
2.2.2.5 <i>A motivação: uma síntese</i>	39
2.3 SISTEMAS DE MEDIÇÃO: INDICADORES.....	39
2.3.1 <i>O que é medir?</i>	40
2.3.2 <i>Por que medir? Medir para Melhorar</i>	42
2.3.3 <i>Determinando o que mensurar</i>	43
2.3.4 <i>Os Sistemas de Medição</i>	46
2.3.4.1 <i>Matriz Quantum</i>	46
2.3.4.2 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	51
2.3.4.3 <i>Service Quality (SERVQUAL)</i>	56
2.3.4.4 <i>Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco (SCSB)</i>	60
2.3.4.5 <i>Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI)</i>	62
2.3.4.6 <i>Avaliação dos Ativos Intangíveis de Sveiby – Business Navigator</i>	66

2.3.5 <i>Sistemas de Medição: uma visão sintética</i>	70
ESTUDO DE CASO	71
3.1 A READMINISTRAÇÃO E SUA IMPLEMENTAÇÃO NA UESC	72
3.1.1 <i>Caracterização da Instituição</i>	72
3.1.2 <i>A UESC no Contexto Regional</i>	73
3.1.3 <i>A UESC e sua Organização</i>	73
3.1.4 <i>A necessidade da mudança</i>	75
3.2 O PROJETO DE READMINISTRAÇÃO DA UESC	76
3.2.1 <i>Abordagem utilizada</i>	78
3.2.2 <i>Estratégias da ReAdministração empregadas no processo de desenvolvimento institucional do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UESC</i>	78
3.2.3 <i>Duração do Projeto e Pressupostos Orientadores</i>	81
3.3 OS RESULTADOS ALCANÇADOS	82
3.4 AVALIAÇÃO DA READMINISTRAÇÃO	83
3.4.1 <i>Aspecto Cognitivo</i>	84
3.4.2 <i>Aspecto Motivacional</i>	86
3.4.3 <i>Aspecto Comportamental</i>	86
METODOLOGIA	88
4.1 TIPO DE PESQUISA	89
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA	89
4.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS	90
4.4 COLETA DE DADOS: PROCEDIMENTOS ADOTADOS	90
4.5 O INSTRUMENTO	91
4.5.1 <i>O processo de Pré-teste do questionário</i>	93
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	94
5.1 ANÁLISE DOS DADOS	95
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	95
5.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DA READMINISTRAÇÃO	98
5.3.1 <i>Avaliação do aspecto cognitivo: Instituição e Pessoas</i>	99
5.3.2 <i>Aspecto Motivacional – Indicador da ReAdministração</i>	112
5.3.3 <i>Aspecto Comportamental</i>	113
5.4 PROCESSAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS	116
CONCLUSÕES	123
6.1 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	124
6.2 LIMITAÇÕES	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
ANEXOS	135
ANEXO 1- MÉTODO DE APRIMORAMENTO ORGANIZACIONAL – MAO	136
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO	137
ANEXO 3 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	143

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OS VÉRTICES DA READMINISTRAÇÃO.....	9
FIGURA 2 - HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	35
FIGURA 3 – FATORES MOTIVACIONAIS E FATORES HIGIÊNICOS	36
FIGURA 4 – TEORIA X E Y - DIFERENTES CONCEPÇÕES A RESPEITO DA NATUREZA HUMANA	37
FIGURA 5 – FAMÍLIA DE MEDIDAS	47
FIGURA 6 - NÍVEIS DE DESEMPENHO.....	48
FIGURA 7 – MATRIZ <i>QUANTUM</i> DE DESEMPENHO.....	48
FIGURA 8 – MODELO <i>QUANTUM</i> DE DESEMPENHO	49
FIGURA 9 – <i>O BALANCED SCORECARD</i> COMO ESTRUTURA PARA AÇÃO ESTRATÉGICA.....	52
FIGURA 10 – VISÃO-ESTRATÉGIA – QUATRO PERSPECTIVAS	54
FIGURA 11 – DETERMINANTES DA QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	57
FIGURA 12 – MODELO DE PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY	58
FIGURA 13 – MODELO ACSI.....	63
FIGURA 14 – INDICADORES DE AVALIAÇÃO PARA ATIVOS INTANGÍVEIS.....	67
FIGURA 15 – BUSINESS NAVIGATOR	69
FIGURA 16– MODELO DE AVALIAÇÃO DA READMINISTRAÇÃO.....	84

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA	96
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO POR SEXO	96
TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO POR ESTADO CIVIL	96
TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO POR CURSOS DE GRADUAÇÃO	97
TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO POR REGIME DE TRABALHO	97
TABELA 6 – DISTRIBUIÇÃO POR ANOS DE UNIVERSIDADE	97
TABELA 7 – DISTRIBUIÇÃO POR FUNÇÃO	98
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO POR OUTROS LOCAIS DE TRABALHO QUE NÃO A UNIVERSIDADE	98
TABELA 9 – VARIÁVEL PERSPECTIVA FILOSOFIA – DEFINIÇÃO DA MISSÃO	99
TABELA 10 – VARIÁVEL PERSPECTIVA FILOSOFIA -ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS	100
TABELA 11 – VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A PERSPECTIVA FILOSOFIA	102
TABELA 12 – VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A PERSPECTIVA COMUNICAÇÃO	104
TABELA 13 – VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A PERSPECTIVA AMBIENTE FÍSICO	105
TABELA 14 – VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A PERSPECTIVA REMUNERAÇÃO	106
TABELA 15 – VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A PERSPECTIVA INTERAÇÃO	107
TABELA 16 – VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A PERSPECTIVA TAREFAS	108
TABELA 17 – VARIÁVEIS QUE COMPÕEM A PERSPECTIVA VALORES	111
TABELA 18 – INDICADOR DA READMINISTRAÇÃO	113
TABELA 19 – COMPORTAMENTO DE MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO	114
TABELA 20 – COMPORTAMENTO – ASSUMPÇÃO DE RESPONSABILIDADES	114
TABELA 21 – COMPORTAMENTO DESENVOLVIMENTO DO PRÓPRIO POTENCIAL	116
TABELA 22 - ORDEM DE INFLUÊNCIA DAS PERSPECTIVAS NO INDICADOR DA READMINISTRAÇÃO	117
TABELA 23 - ORDEM DE INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DA PERSPECTIVA REMUNERAÇÃO NO INDICADOR DA READMINISTRAÇÃO (MOTIVAÇÃO)	118
TABELA 24 - ORDEM DE INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DA PERSPECTIVA INTERAÇÃO NO INDICADOR DA READMINISTRAÇÃO	118
TABELA 25 - ORDEM DE INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS DA PERSPECTIVA VALORES NO INDICADOR DA READMINISTRAÇÃO	119
TABELA 26 - ORDEM DE INFLUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DO INDICADOR DE READMINISTRAÇÃO NO COMPORTAMENTO DA MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO	120
TABELA 27 - ORDEM DE INFLUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DO INDICADOR DA READMINISTRAÇÃO NO COMPORTAMENTO DE ASSUMIR MAIS RESPONSABILIDADE	121
TABELA 28 - ORDEM DE INFLUÊNCIA DOS ATRIBUTOS DO INDICADOR DE READMINISTRAÇÃO NO COMPORTAMENTO DESENVOLVIMENTO DO PRÓPRIO POTENCIAL	121

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual pode-se, dizer que tudo se transforma ao nosso redor. Esse novo ambiente, que muda constantemente em um espaço de tempo cada vez mais curto, adicionou uma nova dimensão à maneira como a organização é vista e planejada por seus membros.

Para sobreviver e competir neste novo cenário, a organização precisa questionar constantemente o seu papel, para que assim possa melhorar continuamente tudo o que faz (Harrington, 1997).

Como resposta a esses questionamentos, surgem novas formas de gestão para as organizações, tanto no campo das empresas públicas como das empresas privadas. Assim como surgem novas formas de gestão, torna-se necessária a existência de instrumentos que permitam avaliar, monitorar e gerenciar a implementação destas abordagens.

Esta dissertação trata da construção de um sistema de medição, mais especificamente de um indicador para avaliar e gerenciar a implementação da abordagem denominada ReAdministração em uma instituição de ensino superior, onde fora aplicada em 1999.

O Curso de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Santa Cruz, em Ilhéus, Bahia, uma instituição pública, foi o *locus* escolhido para a aplicação da abordagem proposta.

No caso específico da ReAdministração, ainda que exista uma base teórica estabelecida da qual possa ser derivado um modelo de avaliação, tal modelo, com indicador apropriado inexistente. Este é o propósito do presente trabalho. Faz-se necessário o estabelecimento de um instrumento de avaliação, bem como um indicador cuidadosamente selecionado, que permita avaliar e monitorar esse deslocamento, saber se o que foi proposto está sendo cumprido.

1.1 OBJETIVO GERAL

A ênfase deste estudo é avaliar o resultado da implementação da ReAdministração sob o ponto de vista comportamental, através da construção de um modelo com indicador de avaliação.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Criar indicadores baseados no comportamento e motivação para avaliar a implementação da ReAdministração em uma Instituição de Ensino Pública.

1.3 PASSOS SEQÜENCIAIS

Para atingir o objetivo proposto, foi estabelecida uma seqüência de etapas a seguir:

- 1) descrição da abordagem da ReAdministração;
- 2) descrição da implementação da abordagem da ReAdministração na instituição;
- 3) revisão da literatura em relação aos modelos de mensuração;
- 4) revisão das teorias motivacionais para seleção das variáveis, especialmente das teorias conectadas à ReAdministração;
- 5) construção e aplicação, no caso em estudo, de um modelo de mensuração da abordagem da ReAdministração;
- 6) coleta de dados;
- 7) processamento dos dados coletados, análise e interpretação dos resultados obtidos;
- 8) elaboração das conclusões e recomendações decorrentes.

1.4 QUESTÕES DA PESQUISA:

- É possível estabelecer um indicador de ReAdministração?
- Como medir o resultado da implementação da ReAdministração em uma instituição de ensino superior, no que diz respeito ao comportamento previsto dos indivíduos?
- Quais variáveis impactam com maior intensidade na motivação e, conseqüentemente, no comportamento desejado?

1.5 JUSTIFICATIVA

Se há uma palavra que possa caracterizar o mundo contemporâneo esta é a palavra *mudança*. As transformações vêm ocorrendo em nível mundial, em ritmo cada vez mais intenso e sob todos os aspectos: político, social, econômico, organizacional, gerencial, ecológico, do conhecimento e valorização do homem. No contexto atual pode-se dizer que tudo se transforma ao nosso redor, e a uma velocidade a que não estamos habituados.

Em decorrência dessas mudanças, as organizações encontram-se em um mundo cada vez mais instável, complexo e competitivo. Assim, neste novo cenário, novas formas de interpretar e gerir as organizações estão emergindo.

Para ser competitivo e sobreviver frente a todas estas transformações, novas abordagens que buscam tornar as organizações mais eficientes, eficazes e efetivas se tornam crescentemente necessárias.

A ReAdministração é uma abordagem teórica que surgiu como uma forma de resgatar e integrar elementos essenciais da Administração, algumas vezes esquecidos, outras vezes subvalorizados pelas várias abordagens, tais como visão de ambiente e valorização do homem. Seu objetivo é garantir que as pretensões das organizações se viabilizem e que tais organizações atinjam os resultados previamente definidos, preocupando-se, em seu desempenho, com a responsabilidade pública e com a ética, ao mesmo tempo em que buscam a felicidade de seus integrantes (Caravantes e Bjur, 1996).

A ReAdministração é uma concepção administrativa com dois pólos considerados essenciais pelos seus autores (Caravantes e Bjur, 1996): o indivíduo e sua criação: a organização.

Para saber se a implementação desta abordagem está atingindo os resultados esperados, faz-se necessário um sistema de controle ou avaliação.

A organização escolhida como objeto de pesquisa foi a Universidade Estadual de Santa Cruz, situada em Ilhéus – Bahia, onde a abordagem da ReAdministração foi implementada em um de seus Departamentos.

1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para efeito desta dissertação, o modelo de mensuração, construído para avaliação da abordagem da ReAdministração, irá se concentrar no pólo indivíduo, por duas razões:

- 1) trabalhar com ambos os pólos - organização e indivíduo - se tornaria extremamente complexo. Além do mais, o pólo organização tem tradicionalmente recebido um tratamento privilegiado;
- 2) entende-se que um determinado estado do indivíduo – que a ReAdministração classifica como feliz/atualizado, como será visto na seqüência – está diretamente relacionado à performance organizacional, inclusive a seus resultados financeiros.

1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Um sistema de avaliação é parte integrante e essencial para gerir um processo de mudança. A avaliação permite que a organização se certifique que está seguindo o caminho apropriado ao se deslocar de seu *status quo* para um estado futuro desejado.

No ambiente turbulento de hoje, onde as demandas de mudança estão em contínua aceleração, pode-se dizer que haverá perdedores, sobreviventes e vencedores. Tudo dependerá da capacidade que uma organização tem de gerir e implementar a mudança que vai determinar se esta será perdedora, sobrevivente ou vencedora. Atualmente, gerir a mudança organizacional não é mais um meio de obter vantagem competitiva, passou a ser uma necessidade. Todos os membros da organização devem perceber que a mudança organizacional pode e deve ser gerida. A mudança não pode ser vista como um evento momentâneo ou uma fase passageira, mas sim como um processo manuseável (Harrington, 1997).

Em se tratando de um processo de mudança planejada, no qual se tem conhecimento de onde a organização se encontra e onde a mesma quer chegar, torna-se necessário adotar um sistema de medição para gerir tal processo.

1.8 DESCRIÇÃO GERAL DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a apresentação do tema a ser estudado, os objetivos, a justificativa e a relevância do estudo.

O segundo capítulo apresenta a revisão bibliográfica referente à abordagem da ReAdministração, teorias motivacionais e sistemas de indicadores.

O terceiro capítulo apresenta a organização do estudo de caso, os antecedentes do projeto de ReAdministração implantado, a implementação da ReAdministração, a proposição do modelo e a construção do indicador.

O quarto capítulo apresenta os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa.

O quinto capítulo apresenta os resultados, as conclusões a respeito do estudo de caso, assim como recomendações para futuros estudos.

Capítulo 2

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A presente revisão bibliográfica procura concentrar seu foco de atenção em três tópicos na literatura da teoria administrativa: a ReAdministração, que se propõe a ser uma teoria integrativa dos objetivos organizacionais e das necessidades individuais; as teorias motivacionais, com autores selecionados que dêem sustentação às propostas da ReAdministração e que contribuíram para a construção do modelo de avaliação e do indicador selecionado; e a revisão dos principais sistemas de mensuração hoje em voga e que contribuíram para a reflexão e estruturação do modelo de avaliação da ReAdministração.

2.1 READMINISTRAÇÃO : EXPLICITANDO O CONCEITO

Definida pelos seus autores Caravantes e Bjur (1996, p. 2),

“READMINISTRAÇÃO é uma forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que consigamos, de um lado, organizações eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados) e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) e, de outro lado, indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem.”

A proposta da ReAdministração, de acordo com seus autores, partiu do pressuposto que o encaminhamento dos problemas de uma sociedade organizacional, como a presente – em que os indivíduos nascem, vivem e morrem¹ dentro de organizações - só poderia se dar através de mais administração, mas não da administração tradicional praticada, mas sim a partir de uma administração renovada, também batizada de "boa administração".

A idéia principal dos autores é ir além dos modelos teóricos propostos, que se preocupam meramente com a eficiência e eficácia das organizações, mas trazer outros aspectos para o centro das discussões como a *efetividade* (aí incluídas a responsabilidade social e a ética) e a busca do *indivíduo feliz*.

¹ Trata da expressão utilizada por Amitai Etzioni em sua obra *Modern Organizations*, Prentice Hall, 1964.

A ReAdministração, segundo seus autores, é a própria administração mas vista, agora, de uma forma ampliada, ou seja, considera não apenas aspectos do ambiente interno mas também do ambiente externo à organização. É uma abordagem que procura sair da mera técnica administrativa, procurando contemplar, explicitamente e em profundidade, itens como o *comportamento humano, resultados socialmente relevantes e a ecologia*.

A abordagem entende por resultados socialmente relevantes aqueles em que as organizações, além de produzir o que se propõem em termos econômicos, produzem também benefícios a médio e longo prazo, para segmentos importantes da comunidade, sociedade ou nação. Organizações voltadas a produzir resultados socialmente relevantes se preocupam pelo impacto social e ético das ações realizadas, levando em consideração as expectativas da comunidade que estão representadas no ambiente interno e externo.

O elemento *ecologia* para a ReAdministração, abrange tudo o que cerca a organização; é o ambiente no qual a organização opera. Parte deste conceito está relacionado à valorização e preocupação das organizações e indivíduos pelo meio ambiente, entendendo que não existe oposição homem/natureza, mas que o homem é parte integrante desta mesma natureza.

Este conjunto de valores contemplado pela ReAdministração, começou também a ser contemplado por normas específicas: a Ecologia pela ISO 14000² – Gestão Ambiental e a Responsabilidade Social pela SA8000³ (sigla em inglês de *Social Accountability*) norma internacional de Responsabilidade Social.

No conceito de ReAdministração dois elementos são essenciais: o *indivíduo* e a *organização*. Para os autores Caravantes e Bjur (1996) não existe incompatibilidade necessária entre as necessidades do indivíduo e os objetivos da organização.

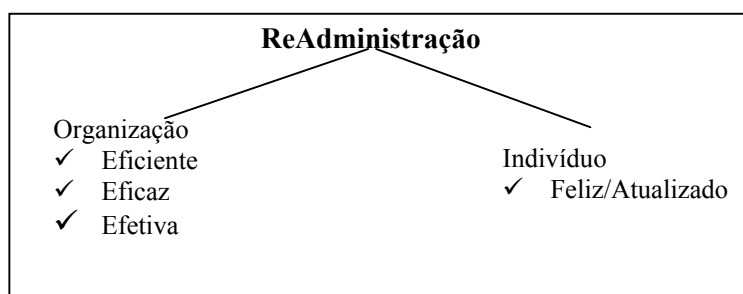


Figura 1 – Os vértices da ReAdministração

Fonte: Caravantes, Bjur, 1996, p. 02.

² O objetivo geral da ISO 14000 é fornecer assistência para as organizações na implantação ou no aprimoramento de um Sistema de Gestão Ambiental.

³ A SA (*Social Accountability*) 8000, foi criada em 1997 pelo *The Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA). A SA 8000 demonstra a qualidade ética das relações humanas envolvidas no processo produtivo, tanto para as relações internas na empresa como para as externas.

A ReAdministração (Caravantes e Bjur, 1996, p.3) afirma que as organizações devem ser:

- a) Eficientes, ou seja, que cumpram as normas e procedimentos, empreguem os recursos moderadamente e não os desperdicem. O aumento da eficiência está relacionado à “redução de custos, diminuição de tempo nas operações e em maior produtividade, o que permitirá ampliar seus mercados.”
- b) Eficazes, na medida em que realizem o que se propuseram a realizar. O conceito de eficácia está ligado à consecução dos objetivos que a organização pretende atingir. “É deslocar a atenção dos aspectos internos e procurar centrá-la nos externos, no ambiente e, especialmente, no que de mais relevante lá se encontra: a *clientela*, recebedora dos produtos e serviços.”
- c) Efetivas, centrando a atenção em aspectos éticos e na responsabilidade pública. No entendimento dos autores, uma organização não ética, não efetiva, em um contexto que busca a estabilidade e o respeito a normas básicas para poder operar, é uma organização que tende a ser banida do mercado, senão no curto, mas já no médio e longo prazo.

Em outras palavras, quando se fala em eficiência se busca saber *como* aconteceu, concentrando a atenção nos fatos e processos; em eficácia, se quer saber *o que* aconteceu, concentrando a atenção nas ações e resultados; e em efetividade, *que diferença fez*, concentrando a atenção nos valores e no impacto das decisões (Motta apud Caravantes e Bjur, 1996).

Em relação ao indivíduo, a ReAdministração busca o indivíduo *feliz e atualizado*. Ao contrário de utilizar uma lógica dicotômica (ou/ou) ao se referir ao indivíduo: feliz *ou* atualizado, a ReAdministração optou por uma lógica integrativa: feliz *e* atualizado. Estando em um mundo essencialmente organizacional a busca de um indivíduo satisfeito com e pelo que faz é um papel que deverá ser desempenhado pelas organizações. Oliveira (1999) salienta, como um aspecto importante, a visão dos autores no que se refere a considerar “o homem” como a razão de ser das organizações. As organizações sociais são criação da mente humana, ou seja, são criadas pelo homem para satisfazer suas necessidades e para realizar aquilo que, individualmente, ele não poderia, seja em termos de sustento básico, seja em termos de vida plena. Drucker (1973) complementa a idéia quando afirma que uma organização é uma ficção legal. “Uma organização, em realidade não existe. O que existe, isto sim, são pessoas que se

relacionam e tentam atingir objetivos mutuamente acordados. Portanto, organização é sinônimo de gente” (Drucker apud Caravantes, 1995, p.38).

Barcellos (2002) uma vez mais reforça a importância dos Recursos Humanos. Todo o resultado que se espera da atividade empresarial depende diretamente da estratégia escolhida para tratar com seus Recursos Humanos. Não se pode nunca esquecer que a qualidade dos Recursos Humanos, o conhecimento por eles detido, a sua competência e motivação é que irão condicionar os resultados a serem obtidos nas outras áreas da organização, seja tecnológica, material, marketing ou financeira.

Tal visão está em absoluta consonância com a preconizada por Jack Welch, Executivo-chefe da General Electric, quando afirma: “Tudo na GE tem a ver com identificar e desenvolver pessoas ótimas, não importa sua origem (Welch, 2001, p.172).”

Essas observações apresentam alto grau de relevância, pois, de acordo com Fernandes (apud Caravantes e Bjur, 1996, p.146) “apesar dos Recursos Humanos serem considerados o potencial mais importante das empresas, de modo especial na implantação dos Programas de Qualidade Total, em geral sua gestão é muitas vezes negligenciada pelos administradores e empresários”.

Além do mais, segundo Tsukamoto (1992), situações negativas para os funcionários, bem como sua insatisfação e desconforto se incorporarão de uma forma ou de outra ao produto ou serviço final oferecido, reduzindo assim o nível de satisfação do consumidor.

Ainda de acordo com Hansen (1999), um conceito importante na gestão de empresas é o de procurar encarar os funcionários como clientes, com expectativas e com percepção de satisfação a respeito de seu trabalho. Este conceito pressupõe que dificilmente um funcionário insatisfeito poderá prestar um serviço satisfatório ao cliente.

Como ainda diz Barcellos (2002 p. 48)

“o processo de gestão estratégica das organizações principia com a estratégia de Recursos Humanos que, por sua vez, afeta a estratégia de qualidade da empresa a qual, de outra parte, repercute grandemente em sua estratégia de marketing. Esta, finalmente, tem impacto na estratégia financeira explicando, o processo como um todo, o desempenho empresarial”.

2.1.1 Felicidade /Atualização no Conceito da ReAdministração

A felicidade a que se refere Caravantes (Caravantes e Bjur, 1996) baseou-se na necessidade da busca, por parte dos indivíduos, de um comportamento ético em um mundo organizacional. Apoiando-se na idéia aristotélica de que o propósito da ética era um só: a busca da felicidade humana, “fazia plenamente sentido falar que a busca do indivíduo feliz deveria ser uma das preocupações-chave da ReAdministração” (Caravantes e Bjur, 1996, p.4). De acordo com a ética aristotélica, a busca da felicidade deve ser o norte orientador de todas as ações individuais. Mas para atingir este objetivo último, existe uma cadeia de objetivos intermediários básicos que precisam ser igualmente alcançados – saúde / alimentação, educação, amizade, riqueza. São fatores críticos e que, quando não atendidos, inviabilizam a pretensão última do homem, a eudemonia⁴, mas que, quando atendidos, tendem a satisfazer os quesitos básicos conducentes à felicidade do homem (Caravantes, 1994).

Dalai Lama (Lama e Cutler, 2000), contempla o que Aristóteles mencionou em relação à busca da felicidade. De acordo com o autor, há certos elementos propiciadores da felicidade - saúde, amigos, liberdade, prosperidade. A falta destes elementos faz com que seja mais difícil alcançá-la. Saúde é um fator extremamente necessário para uma vida feliz. Amigos são necessários, independente de nossa situação e do sucesso que alcançamos. É importante para as pessoas se relacionarem emocionalmente. A liberdade, no sentido de se ter condições internas e externas para buscar a felicidade e manter e manifestar opiniões pessoais. A prosperidade, não apenas no sentido de possuir riqueza material, mas abrangendo o desenvolvimento mental e emocional é um fator a ser incluído. Todos eles são fatores considerados como fonte de felicidade (Lama e Cutler, 2000).

Já para Bjur (Caravantes e Bjur, 1996, p.5) afirmar “que o objetivo último de uma pessoa é ser ‘feliz’ parece demasiadamente simples...”, ainda que não o seja. Em sua concepção, esta afirmação se aproxima muito da supersimplificação de John Locke e de outros pensadores da mesma época que defendiam o ‘princípio do prazer’, ou seja, a idéia de que as motivações humanas são realmente simples: procurar o prazer e evitar a dor (Caravantes e Bjur, 1996). Bjur crê que a felicidade é uma consequência de ser bem sucedido em alguma outra busca como indivíduo e considera o termo ‘atualizado’ “um rótulo

⁴ Teoria ética de Aristóteles, fundada na felicidade. Eudaimonia, de eudaimon (felicidade), segundo o dicionário Caldas Aulete, Rio de Janeiro: Ed Atlas, 1958.

contemporaneamente mais adequado para tratar do objetivo humano a que se propõe a ReAdministração do que simplesmente o termo felicidade” (Caravantes e Bjur, 1996, p.5).

Entretanto, ambos os autores Caravantes e Bjur (1996), ainda que utilizando terminologias diferentes - feliz/atualizado - comungam da mesma substância.

De acordo com Frankl (1984), a felicidade não pode ser buscada; ela deve decorrer e apenas ocorre como um efeito lateral não planejado de dedicação pessoal de alguém a uma causa maior do que a própria pessoa. A maior preocupação do homem não é obter prazer ou evitar a dor, mas ver significado em sua vida.

Ainda afirma Bjur (Caravantes e Bjur, 1996, p.5),

“para mim auto-realização ou auto-atualização – quando definida como ser o melhor que você possa ser nas circunstâncias que a vida lhe oferece – parece ser um rótulo contemporaneamente mais adequado para tratar do objetivo humano a que se propõe a ReAdministração do que simplesmente felicidade. Em verdade, prefiro o termo atualização à auto-atualização, pois não me agrada nenhuma proposta que tenha traços egoísticos”.

De acordo com Maslow (1976), pessoas auto-atualizadas⁵ (*self-actualized*) estão, sem exceção, envolvidas em uma causa externa a sua própria pele, algo fora delas mesmas. São dedicadas, trabalhando em algo que consideram extremamente precioso - profissão ou vocação. Trabalham em algo que o destino de alguma forma determinou e no qual trabalham com amor, de modo que a dicotomia trabalho/prazer nestas pessoas desaparece. Todos de alguma forma dedicam suas vidas na procura do que Maslow (1976) determinou serem os valores existenciais – verdade, bondade, beleza, integralidade, transcendência das dicotomias (tais como, razão e emoção, impulso e controle, consciência e inconsciência, só para exemplificar, caminhando para o que um dos autores da ReAdministração chamou de O Ser Total⁶), vivacidade, processo, individualidade, perfeição, necessidade, realização, finalização, justiça, ordem, simplicidade, riqueza, totalidade, compreensão, auto-suficiência e que tenha significação.

⁵ Maslow utiliza o termo auto-atualização (*self-actualization*) para designar o estágio mais elevado em sua hierarquia das necessidades humanas. Na maior parte das traduções para o português encontramos, como sinônimo, o termo auto-realização.

⁶ Caravantes, Geraldo R. O Ser Total – Talentos Humanos para o novo milênio. Porto Alegre: Ed AGE, 2000

Maslow (1976) estabeleceu oito características pertinentes à auto-atualização:

- 1) Auto-atualização é vivenciar tudo aquilo que se faz de maneira total, ativa, com absorção e concentração completas. Experimentar momentos de total abandono das limitações, das máscaras, das defesas, das vergonhas, cultivando, ainda que momentaneamente, a doçura e a inocência da infância;
- 2) Imaginar a vida como um processo contínuo de tomada de decisões. A cada momento o indivíduo pode tomar decisões que o fazem avançar, progredir; pode também, por razões de medo e temores, tomar decisões que o façam retroceder. Optar pelo avanço, mesmo nas pequenas decisões, três, quatro ou uma dúzia de vezes por dia, significa mover-se três, quatro, uma dúzia de vezes no sentido da auto-atualização. Auto-atualizar-se é um processo contínuo que significa fazer com que cada decisão, seja uma decisão de crescimento em termos de avanço, progresso. Este é o movimento em direção à auto-atualização;
- 3) Auto-atualização significa que há um “auto” interior que pode ser atualizado, que o homem não é uma *tábula rasa*, que possivelmente detém todo o conhecimento do universo. Aprender a escutar a voz interna (o *eu* interior), a intuição, o chamado sexto sentido, e confiar;
- 4) *In dubio*, ser honesto. Quando em dúvida, a tendência é faltar com a verdade. Os clientes de um psicólogo, por exemplo, muitas vezes desempenham papéis, não se examinando interiormente em busca de respostas, pois tal processo, a busca, é mais trabalhoso e implica em responsabilidade, daí a fuga através da mentira. Responsabilidade, incidentalmente, é parte da atualização do eu;
- 5) Ter coragem de expressar a própria opinião, ainda que esta pareça incomum, não conformista, impopular, até. Prestar atenção naquilo que gosta ou não gosta, evitando a influência dos “fazedores de opinião”;
- 6) A auto-atualização não deve ser interpretada apenas como resultado final, mas também como um processo de atualização das potencialidades de cada um. Significa, resguardadas as próprias limitações, tornar-se o melhor, dentro do potencialmente possível, não se permitindo ser menos do que o máximo que eventualmente possa ser. Deve-se dar o maior dos esforços no sentido de desenvolver aquilo que potencialmente se tem de melhor;

- 7) Ficar atento às “experiências culminantes”. As “experiências culminantes” de que fala Maslow (1976) podem ser definidas como momentos específicos do processo de auto-atualização. São instantes que não podem ser comprados ou garantidos por quem quer que seja. Possivelmente não possam sequer ser procurados. Tais instantes são como surpresas para o indivíduo. Nas palavras de C.S. Lewis (apud Maslow, 1976, p.46) “temos de ser surpreendidos pelo deslumbramento”. Vivenciar tais experiências pode ser facilitado ou bloqueado: livrar-se de uma falsa noção, aprender a detectar aquilo em que se é menos bom, identificar as próprias potencialidades e propensões. Maslow (1976) afirma que todas as pessoas têm experiências culminantes, ainda que não se apercebam. No caso de tais experiências adquirirem um caráter místico, elas costumam ser ignoradas, deliberada ou inconscientemente; e finalmente
- 8) Descobrir quem eu sou, o que eu sou, o que eu gosto, o que eu não gosto, o que é bom para mim, o que é ruim, para onde vou e qual a minha missão – o auto-conhecimento, em última análise. Possivelmente este deveria ser o item 1, pois condiciona todos os demais e nos remete à máxima Socrática *nosce te ipsum* (conhece-te a ti mesmo).

Nas palavras do próprio Maslow (1976, p.49),

“Agrupando todos os pontos, nós percebemos que a auto-realização não é um grande momento. Não é verdade que na quinta-feira às quatro horas soará a trombeta e estaremos no panteon de uma vez por todas e para sempre. Auto-atualização é uma questão de grau, ou de pequenos ganhos conseguidos um a um. Muitas vezes os clientes tendem a esperar por uma espécie de inspiração repentina, de tal forma que possam dizer: às 3 h 23 min desta quinta-feira eu me auto-atualizei! Pessoas classificadas como auto-atualizadas procedem em avanços moderados – elas ouvem suas próprias vozes, assumem responsabilidades, são honestas e trabalham muito. Esforçam-se para identificar *quem são*, não apenas em termos de sua missão na vida, mas também no tocante à forma como doem os seus pés quando usam tal ou qual par de sapatos, se gostam ou não de beringela e o que acontecerá caso bebam cerveja em demasia. Tudo isso é o que o nosso *self* real significa. Essas pessoas procuram conhecer e identificar *quem são* e o *que são*, não apenas em termos de sua missão, mas daquilo que é irresistível, ou muito difícil de mudar”.

2.1.2 *O Homem Feliz/Auto-Realizado Na Concepção De Diversos Autores*

Além dos pontos abordados pelos autores citados anteriormente (Caravantes e Bjur, 1996) a idéia de um indivíduo feliz, segundo eles próprios, não se trata de uma questão simples e tem sido a preocupação dos filósofos em todas as épocas. Desta forma, alguns autores foram selecionados, cada qual com a sua definição de “homem feliz”, ainda que na concepção dos autores da ReAdministração, tais definições sejam próximas. Eles destacam: *O Homem Auto-atualizado* (MASLOW, apud Caravantes e Bjur, 1996); este autor descreveu, em sua hierarquia de fatores motivacionais, a tendência inata dos indivíduos de buscarem sentido, transcendência para sua existência. De acordo com Maslow (apud Caravantes et al., 1997) o homem deve se modificar a ponto de não querer (necessitar) parar o mundo, isto é torná-lo estável. Deve ter confiança em enfrentar o amanhã e confiar na sua capacidade de conseguir improvisar em toda e qualquer nova situação com a qual venha a se defrontar. Maslow batizou de homem auto-atualizado esta concepção de homem que não deseja tornar o mundo estável, mas tem curiosidade e predisposição de improvisar para sobreviver. *O Homem Emergente* (ROGERS, apud Caravantes e Bjur, 1996): pode-se, se desejar, optar por tornar os homens submissos e dóceis; ou, na outra extremidade, pode-se optar por utilizar-se das ciências do comportamento de uma maneira que irá libertar e não controlar, que conduzirá a uma variedade construtiva e não à conformidade, que desenvolverá o espírito de criação, que ajudará cada uma das pessoas no seu processo autônomo de crescimento. O produto desta segunda abordagem é o homem emergente. *O Homem Não-Encapsulado* (WATTS apud Caravantes e Bjur, 1996): é não limitado e tampouco sente como fronteira externa a pele que recobre carne e ossos. É aquele que compreende ser falsa a imagem que as pessoas usualmente fazem de si mesmas, um ego dentro de um envoltório de pele. De acordo com o próprio Alan Watts (apud, Caravantes e Bjur, 1996, p. 9) “não há como separar-me, enquanto corpo físico, do ambiente natural em que vivo”. É aquele participante e integrado ao seu ambiente. *O Novo Homem* (FROMM, apud Caravantes e Bjur, 1996): é aquele que visualiza que ser ético não é apenas bom, mas necessário e vital, por se tratar de uma condição básica para a simples sobrevivência da espécie humana. *O Homem Feliz* (SCHUMACHER apud Caravantes e Bjur, 1996): é aquele que consegue estabelecer a distinção entre a “ciência para compreensão” e a “ciência para manipulação”. A primeira estaria voltada para a iluminação e o crescimento do indivíduo, enquanto que a segunda estaria voltada meramente para o poder. *O Homem Parentético* (RAMOS, apud Caravantes e Bjur, 1996): é aquele capaz de afastar-se a si mesmo do habitual, tornando-se um estranho em seu próprio ambiente, de forma a poder

entender o mesmo. Nas palavras do próprio Guerreiro Ramos, (apud, Caravantes e Bjur, 1996, p.14) “a atitude parentética pode ser definida como sendo a capacidade psicológica de o indivíduo desligar-se de suas circunstâncias interiores e exteriores, tornando-se, assim, capaz de melhor entender o fenômeno com o qual está lidando”. *O Homem Transpessoal* (ASSAGLIOLI E GROF apud Caravantes e Bjur, 1996): é aquele em que há um deslocamento da ênfase e valorização dos aspectos intrapsíquicos para o “reconhecimento das relações interpessoais, interação familiar e reticulado social. Há também a introdução de considerações econômicas, ecológicas e políticas” (Grof, apud Caravantes e Bjur, 1996, p.15). Em verdade, o homem transpessoal vai um nível além da proposta do homem auto-atualizado de Maslow.

O conceito de “homem feliz” que integra o conceito da ReAdministração é extremamente amplo: aquele capaz de satisfazer suas necessidades básicas, sociais, e do ego, mas mais do que isto, satisfazer suas necessidades de auto-realização e de auto-transcendência⁷. Para isto o homem deve ser pensado em termos das suas 24 horas vividas e não das 8 horas em que se encontra na organização.

De acordo com os autores da ReAdministração, a noção subsistêmica, parcial e não holística do homem, leva a interpretá-lo como menor do que ele efetivamente é. Essa forma menor de interpretá-lo faz com que as organizações não criem as condições mínimas necessárias para que este homem expanda e utilize todo o seu potencial.

Caravantes e Bjur (1997) defendem a idéia de que organizações de alta performance são conseqüências do fato de possuírem em seus quadros, indivíduos felizes/atualizados. Pessoas infelizes/desatualizadas, ou seja, menores do que efetivamente poderiam ser, trazem para a organização aquilo que possuem e o que são: sua infelicidade e uma ação ineficiente e ineficaz.

Uma vez mais Jack Welch, o Executivo Chefe da G.E. corrobora esta visão, ao afirmar em sua biografia: “Sou muito exigente em várias questões, mas nenhuma se compara com minha paixão por converter o desenvolvimento de pessoal na competência essencial da G.E.... pessoas ótimas que então constroem grandes produtos e serviços” (Welch, 2001, p.172).

⁷ O termo transpessoal começou a ser usado no campo da Psicologia, significando “além do pessoal” ou “além da personalidade”. Para a psicologia transpessoal, a personalidade é apenas um dos aspectos do ser, o homem é mais do que isso. A psicologia transpessoal procura incluir em seu bojo todo a noção de espiritualidade do ser humano (Caravantes e Bjur, 1997).

2.1.3 *Pressupostos e Pretensões Da Readministração:*

A abordagem da ReAdministração parte dos seguintes pressupostos:

- 1) O mundo é essencialmente organizacional; logo, são as organizações os veículos por excelência para a satisfação das necessidades humanas;
- 2) A compatibilização das motivações e das necessidades dos indivíduos e dos grupos com os objetivos organizacionais faz com que ambos, indivíduo e organização, saiam ganhando. O desafio, de acordo com os autores, é estabelecer um mecanismo que permita mútua satisfação. Maslow (1998) chama esta compatibilização de sinergia, ou seja, o que é benéfico para o indivíduo, é benéfico para todos; o sucesso individual não deve ocorrer às custas de outros; alinhar os objetivos organizacionais com os objetivos pessoais. Douglas McGregor (2000) propõe o equacionamento e a compatibilidade das necessidades individuais e dos objetivos organizacionais da seguinte forma: a Administração deve criar condições (um ambiente organizacional) tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.
- 3) Não existe necessária incompatibilidade entre as necessidades individuais e os objetivos organizacionais, mas cabe especialmente à organização fazer com que tal compatibilidade se viabilize. “Se um indivíduo dedica parte substancial de seu tempo de vida dentro de uma organização produtiva, cabe a esta criar, em contrapartida, condições básicas para que ele possa crescer e se desenvolver, buscando sua auto-atualização” (Caravantes e Bjur, 1996, p.18).
- 4) A ReAdministração deve ser útil, produzir resultados socialmente relevantes, para os indivíduos que nela trabalham, para a clientela específica da organização e para a comunidade mais ampla. Trata-se da responsabilidade social e ética das organizações, corroborada por Drucker (1973) ao enfatizar que as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social. O objetivo da organização está fora dela e é sempre uma contribuição específica para o indivíduo e para a sociedade.

- 5) Para que uma teoria organizacional seja útil e produza resultados de valor é necessário que a mesma seja simples, de fácil compreensão e assimilação, sendo, assim, adotada por um número significativo de integrantes da sociedade organizacional.

2.1.4 Elementos Básicos /Características Da Readministração

As características a seguir relacionadas têm sido identificadas e discutidas por Caravantes e Bjur (1996) como elementos críticos da boa administração, ou seja, uma boa teoria deve contemplar como parte de sua essencialidade, tais elementos críticos. De acordo com os mesmos, estas características devem estar presentes na preocupação diária de todo administrador, gerente ou executivo, pois, formam a espinha dorsal de uma organização que aspire ao sucesso. São em número de cinco, a saber:

- 1) Visão de ambiente, ou seja, a necessidade de compreender o contexto, de “ler” o ambiente externo à organização e interpretá-lo, considerando seus aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais que possam a vir influenciar na caminhada bem sucedida da organização;
- 2) Definição da missão ou finalidade, bem como a definição das políticas, objetivos, metas e estratégias da organização. É fundamental a existência de um norte-orientador ao longo da caminhada organizacional;
- 3) Comportamento humano: são as pessoas que fazem ou deixam de fazer. Portanto, é importante saber o que as motiva e como agem. O homem deve ser valorizado não apenas como ser produtivo, mas como ser integral e global, que necessariamente transborda seu papel organizacional e descrições de cargo;
- 4) Recursos: todo desenvolvimento de uma organização pressupõe a existência de recursos materiais ou físicos, financeiros, tecnológicos e humanos em níveis mínimos, capazes de permitir a viabilização da missão organizacional. A administração destes recursos deve partir de uma lógica de escassez e calcada na parcimônia de uso dos mesmos;
- 5) A obtenção de resultados socialmente relevantes, vinculados à ética, à responsabilidade social e ao respeito pelo meio-ambiente. Espera-se a

produção de resultados desejados e valorizados pela comunidade ou sociedade a que tais organizações se propõem a servir.

2.1.5 Paradigma da Readministração: Lógica Aristotélica e a Lógica Fuzzy

Thomas Kuhn publicou, em 1962, *A Estrutura das Revoluções Científicas*, após um estudo sobre a evolução da ciência. Neste trabalho ele desenvolve e propõe a idéia de estruturas de conhecimento evolutivas e competitivas às quais chamou de *paradigmas*.

O termo *paradigma* foi introduzido por Kuhn (1994), como resultado de sua preocupação com as discrepâncias e os desentendimentos entre os cientistas sociais no que se refere à aplicação dos métodos e técnicas das ciências naturais aos estudos dos fenômenos humanos nas ciências sociais. Kuhn (1994), refere-se a paradigma como um modelo ou padrão aceito e compartilhado por um grupo social, ou como uma *matriz disciplinar*.

De acordo com Kuhn, uma comunidade científica, ao adquirir um paradigma, adquire igualmente um critério para a escolha de problemas que, enquanto o paradigma for aceito, pode-se considerar como um padrão dotado de uma solução possível. Este período foi denominado de ciência normal.

Ele visualizava a evolução das ciências não como uma trajetória linear e sim com períodos de continuidade e descontinuidade, ocasionados por rupturas com o conhecimento existente. De tempos em tempos, novas descobertas aparecem e não se ajustam às considerações prevaletentes de como o mundo é constituído. A inconsistência destas descobertas faz com que pesquisadores procurem uma forma alternativa para explicar e entender esta nova realidade. Quando formas alternativas permitem um melhor entendimento desta nova realidade, começa a surgir, então, um novo paradigma. De acordo com Kuhn (1994, p.108), “uma teoria científica, após ter atingido *status* de paradigma, somente é considerada inválida quando existe uma alternativa disponível para substituí-la”. Kuhn argumenta que a mudança de paradigma é algo revolucionário devido à alteração de um conjunto relativamente consistente e aceito de premissas. As mudanças às quais Kuhn se refere são radicais no sentido de alterar necessária e radicalmente as formas de conceber as

coisas com as quais se está trabalhando. Quando isto ocorre, pode-se dizer que um novo paradigma toma o lugar do velho paradigma (Motta, 1997).

Mas no cotidiano, de acordo com Caravantes e Bjur (1996, p.47), as mudanças "... não são mais do que ajustes em nossas crenças, sobre como as coisas funcionam, geralmente a partir da incorporação de um novo conhecimento ou então de uma nova percepção da realidade". A mudança completa de paradigma em se tratando das ciências sociais pode ser difícil ou até mesmo impossível, mas as mudanças significativas na percepção são causadas pela mudança de algumas partes do paradigma.

A maneira pela qual as pessoas vêem um aspecto específico do mundo será orientada pelo paradigma em que elas estão trabalhando; assim, pode-se entender o paradigma como um fator limitador no desenvolvimento. Como afirmam Caravantes e Bjur (1996, p.22),

"um gerente que tenta encaixar todo o problema em um único modelo conceptual pode ser bem sucedido com uma ordem de problemas ligados à estrutura, mas pode falhar totalmente ao enfrentar problemas de um tipo diferente".

Em se tratando de analisar e solucionar um grande número de problemas, o fator que diferencia a habilidade de um gerente é a riqueza de seu repertório paradigmático, que será empregado à medida que surge a necessidade.

Segundo Sampaio (apud Caravantes e Bjur, 1997, p.XIX),

"o saber administrativo ou organizacional não se constitui em uma modalidade simples como é o caso da física, biologia e tantas outras. O seu objeto são as organizações - um conjunto complexo de instalações, equipamentos e pessoas, das mais variadas formações, habilidades e responsabilidades, que agem coordenadamente em busca de determinado objetivo - e que, por sua própria natureza, necessita a utilização de múltiplas ciências, saberes e práticas."

Os paradigmas - constituídos de crenças limitadoras - determinam a criatividade. Gerando paradigmas mais amplos, estendendo os limites do atual, aumenta-se o potencial de ações criativas (Azevedo apud Caravantes e Bjur, 1997). "Podemos dizer que a nossa quantidade ou qualidade de criação é função da amplitude do paradigma que utilizamos em nossa cosmovisão" (Azevedo op.cit., p.57).

Assim, tornam-se extremamente necessárias pessoas informadas e com capacidade de usar estruturas alternativas de referência – múltiplos paradigmas - o que auxiliará na tomada de decisão e nas novas formas de enfrentar o mundo e seus problemas.

A vantagem da *competência paradigmática*, ou seja, possuir vários paradigmas diferentes, de acordo com Caravantes (1997, p.30), "é a disposição para experienciar e explorar novas formas de enxergar os aspectos físicos, culturais e morais do mundo".

Quem for paradigmaticamente competente, não ficará prisioneiro de um único paradigma e logo visualizará os problemas de diferentes perspectivas, sendo capaz de propor soluções novas e criativas, enfrentando, assim, de forma diferenciada, os desafios e as exigências do mercado atual. Entretanto, como fazer?

A mudança básica proposta pela ReAdministração é a de ampliar a lógica aristotélica do exclusivo, ou a chamada lógica do *ou/ou* na qual fomos treinados e educados, e partir para uma lógica de integração, do tipo *isto e aquilo*, que permita gerenciar situações aparentemente paradoxais.

Na visão de Caravantes e Bjur (1996), se o indivíduo basear-se na lógica Aristotélica, não será capaz de lidar com uma lógica autocontraditória, isto é, identificará tudo como pertencendo ou a uma categoria ou a outra, não admitindo assim, palavras tipo *parcialmente* ou na *maioria*. Como afirmam estes autores, tudo é percebido como existindo categorias mutuamente exclusivas.

Quando se propõe a abandonar uma lógica de exclusão e optar por uma lógica de integração, é preciso abrir mão da lógica dualista e admitir um novo tipo de lógica que permita lidar com estes opostos: a chamada lógica *fuzzy*. Tal lógica pode ser assim definida:

"uma teoria ou forma de pensar que se apóia na contradição, que endossa ambigüidade e que exige que nos sintamos confortáveis em nossas incertezas. Quanto mais uma coisa se assemelha ao seu oposto, mais *fuzzy* ela é: o caso do copo de água meio vazio - ou meio cheio, é o caso extremo da *coisa fuzzy*" (Caravantes e Bjur, 1996, p.31).

Collins e Porras (1994) referem-se à lógica aristotélica como a "tirania do ou" na qual as pessoas são forçadas a acreditar que as coisas devem ser ou A ou B, mas não ambos. Os autores denominam de o "gênio do E" – a habilidade de abraçar os extremos de um número de dimensões, ao mesmo tempo. Em vez de escolher entre *A ou B*, descobrir uma forma de ter ambos *A e B*. No estudo realizado por esses autores, gerações de líderes de organizações visionárias⁸ conseguiram manter-se fiéis à compreensão de seus valores essenciais, que

⁸ Organizações visionárias (organizações de destaque, que ocupam a liderança em seus setores), são grandes companhias de negócios que superaram de forma bem sucedida as mudanças no mercado por um período de 50 a 150 anos.

davam identidade as suas organizações, ao mesmo tempo em que abraçavam inovações que talvez, no início, tivessem sido vistas como um abandono da forma histórica de fazer as coisas – preservar o essencial e estimular o progresso.

De acordo com Freadurll (apud, Caravantes et al.,1997, p.118),

"quando pensamos sobre a forma *natural* com que fazemos centenas de julgamentos ou escolhas todos os dias, usando a lógica *fuzzy*, não deveria parecer tão fora do comum o fato de nós, comumente, usarmos partes e fragmentos de vários paradigmas explicativos para compreendermos, explicarmos uma determinada experiência. A mudança completa de paradigma pode ser difícil ou impossível, mas as mudanças significativas na percepção são causadas pela mudança de algumas partes do paradigma, especialmente aquelas que tiram conclusões rápidas para darem respostas às perguntas de percepção: o que é isso? Como isso funciona?".

No entendimento de Caravantes e Bjur (1996), a época que atualmente se atravessa é caracterizada por mudanças rápidas e desafios a serem enfrentados no dia-a-dia. A exigência de novas idéias, de novas formas de fazer as coisas e talvez o mais importante, de novas formas de pensar precisam ser avaliadas e incorporadas - ou rejeitadas - para viabilizar, assim, o progresso da vida organizacional.

“É muito difícil, talvez mesmo impossível, estabelecer modelos, regras e procedimentos que, se seguidos rigorosamente, garantam o sucesso sempre e de forma incondicional. A razão é simples: nosso mundo e as situações organizacionais que devemos administrar são *fuzzy* por natureza. Ainda assim, devemos tomar decisões, escolher, entre alternativas disponíveis, aquelas que melhor nos auxiliem a obter os resultados desejados. Por isso é que nos valem de métodos de planejamento e de organização que nos auxiliem em nossa caminhada rumo aos objetivos, sabendo, é preciso frisar, que as situações nem sempre são tão claras quanto gostaríamos, sendo, muitas vezes, paradoxais” (Caravantes e Bjur, 1996, p.50).

A proposta da lógica *fuzzy* capta a essência do que pode ser denominado o Paradigma da ReAdministração:

“Escolhendo alguns itens que pertencem ao conjunto chamado Reengenharia⁹, alguns itens do conjunto chamado Reinvenção¹⁰ ,

⁹ A Reengenharia de acordo com Hammer & Champy (1994, p.22) é o “repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade. Esta definição encerra quatro palavras-chaves: *fundamental, radical, drástica e processo*”.

¹⁰ De acordo com seus autores David Osborne e Ted Gaebler (1994); o abandono das idéias tradicionais sobre o governo como fornecedor de monopólio de vários serviços públicos e a introdução da concorrência entre os

alguns itens dos conceitos e práticas administrativas mais antigos, testados e validados, e, dependendo do tempo (época), lugar (contexto), ambiente financeiro (mercado) e do clima organizacional (cultura), temos um conjunto paradigmático de preceitos úteis que pode ser pensado como um paradigma eclético. Ele precisa ser eclético e flexível para poder funcionar em muitos contextos e ambientes diferentes” (Caravantes e Bjur, 1996, p.49).

2.1.6 *Implementação da ReAdministração*

A ReAdministração encontra condições adequadas para sua implementação quando a organização, além da tradicional preocupação com os aspectos de racionalidade econômica, ela também manifesta legítima preocupação com o bem-estar dos indivíduos. É importante salientar que existe um pressuposto muito claro para a ReAdministração: indivíduos felizes/auto-atualizados têm melhores condições de contribuição para o desempenho organizacional. Ou visto pelo reverso: indivíduos infelizes fazem a única coisa que lhes é possível fazer: transferir sua infelicidade para o produto ou serviço.

A ReAdministração, enquanto concepção administrativa, necessita de uma tecnologia que a operacionalize, de um mecanismo capaz de transformar idéias (visão) e intenções em ação (prática). Os autores Caravantes e Bjur (1996) sugerem o Método de Aprimoramento Organizacional - MAO¹¹ - em quatro etapas detalhadas no anexo 1, como um instrumento capaz de colocar em prática as proposições genéricas da ReAdministração.

Como indicado no anexo 1, cada etapa é subdividida em itens que constituem uma série seqüencial de eventos. Este instrumento, através de um fluxograma, mostra a seqüência lógica de eventos que devem ocorrer ao longo das quatro etapas, desde a questão inicial referente à finalidade, à razão primeira da organização, até os registros finais da etapa da implementação.

fornecedores como meio fundamental para reduzir custos, mantendo os níveis desejados de qualidade, transformaram-se na nova filosofia, a “reinvenção” da ação do governo.

¹¹ O MAO – Método de Aprimoramento Organizacional – foi desenvolvido por um dos autores (Caravantes) e publicado, pela primeira vez, em seu livro Administração por Objetivos – Uma Abordagem Sócio-Técnica.

O MAO, em sua nova versão¹², de acordo com Caravantes e Bjur (1996), incorpora os elementos críticos da boa administração: visão de ambiente, clarificação da missão ou finalidade, comportamento humano, recursos e resultados socialmente relevantes. O MAO, enquanto instrumento da ReAdministração, deve ser considerado um processo cíclico que, uma vez completado, reinicia novamente, a partir da incorporação do *feedback* (Caravantes, 1984).

Assim como o MAO, como uma forma de implementar a abordagem da ReAdministração, outras metodologias podem ser concebidas. Entretanto, o relevante é que, ao conceber tais novas metodologias, os chamados elementos críticos da ReAdministração – visão de ambiente, definição da missão ou finalidade, comportamento humano, recursos e obtenção de resultados socialmente relevantes – devem servir de parâmetro orientador.

“Entendemos que tais elementos formam a coluna vertebral de qualquer sistema administrativo que busque o sucesso, e, portanto, devem ser objeto de preocupação constante. Entretanto, da mesma forma que a coluna vertebral é apenas parte da verdade na construção e sustentação do corpo humano, há outros elementos - chamados de estratégias – que são igualmente necessários e aos quais devemos atentar em nossos esforços de implantação (Caravantes e Bjur, 1996, p. 92)”.

2.1.7 Estratégias de Implementação

O conceito de estratégia no campo organizacional é extremamente amplo, podendo ter vários significados. Na abordagem da ReAdministração, a estratégia é entendida pelos seus autores “...como o conjunto de decisões específicas que irão permitir que o processo de ReAdministração se materialize, viabilizando a sobrevivência e o sucesso da organização” (Caravantes e Bjur, 1996, p.96).

Na abordagem da ReAdministração foram propostas sete estratégias mas, conforme Caravantes e Bjur (1996), o número de estratégias pode ser infindável, apenas limitado pela imaginação humana. A regra em que se baseiam é a de que “estratégia boa é estratégia útil”, ou seja, aquela que funciona e permite alcançar os objetivos pretendidos.

¹² Versão apresentada no livro ReAdministração em ação (1996), passou a incluir, em sua etapa inicial, um instrumento de avaliação de tendências ambientais que permite fazer apostas informadas sobre “para onde sopram os ventos no momento e para onde tendem a soprar”(Caravantes e Bjur, 1996, p.57).

As sete estratégias permitem que se seja colocada em andamento a abordagem da ReAdministração para que a mesma mostre os resultados a que se propõe, tanto em termos da organização quanto do indivíduo.

ESTRATÉGIA 1 – Aperfeiçoamento da Capacidade Diagnóstica

A pretensão da primeira estratégia da ReAdministração é clarificar o presente estágio da organização. Isto pode ser conseguido através do treinamento dos colaboradores, em todos os níveis, para que possam, a qualquer momento, identificar *onde se encontram* a organização e eles próprios, e *aonde pretendem chegar*.

No entendimento de Caravantes e Bjur (1996) um processo de mudança planejada que tem como objetivo o aprimoramento organizacional implica primeiramente em

“reunir os dados disponíveis que digam respeito ao estado das operações da organização, das atitudes interpessoais e do comportamento dos indivíduos envolvidos na operação; em segundo lugar, o fornecimento do *feedback* dos dados para todas as partes envolvidas, que então irão analisá-los e procurar identificar como os comportamentos e atitudes estão facilitando ou obstaculizando o andamento das operações da organização; e , em terceiro, o planejamento das novas soluções que irão resolver os problemas operacionais, permitindo que a organização responda, com eficácia, às demandas do ambiente” (Caravantes e Bjur, 1996, p.97).

Um diagnóstico preciso é o primeiro passo para a solução ou correção de um problema organizacional.

ESTRATÉGIA 2 – Análise do Fluxo de Trabalho

Quando a organização sabe com clareza exatamente onde quer chegar – através da existência de missões, políticas, diretrizes, objetivos e metas -, é preciso então que se analise o grau de congruência existente entre as tarefas em execução e as pretensões da organização. Muitas vezes as tarefas executadas têm pouco a ver com os objetivos ou estão arrumadas numa seqüência ilógica, produzindo resultados não desejados.

De acordo com a abordagem da ReAdministração, devem ser examinadas cuidadosamente as atividades existentes atentando para sua contribuição no processo organizacional: elas fazem sentido? Contribuem para o produto final? Devem ser verificadas também a seqüência das atividades, a logicidade do fluxo, sua ordenação, ainda mais quando uma das preocupações da ReAdministração está centrada na eficiência. De tempos em tempos

devem ser reanalisados os fluxos, a própria forma de organização do trabalho para verificar se há a necessidade de reformulações. ”Não existe uma *seqüência típica*, algo transponível de uma organização para outra, mas, com toda certeza, existe uma seqüência mais lógica para uma *organização específica*, em *uma dada situação*” (Caravantes e Bjur, 1996, p.116).

ESTRATÉGIA 3 – Formação dos Grupos de Impacto (GIs)

A ReAdministração apóia-se na estrutura de grupos – por oposição a indivíduos isoladamente considerados. O grupo pode ser formado por indivíduos que trabalham juntos, em uma mesma unidade organizacional, em bases permanentes ou não, como também aquele grupo *ad-hocrático*, pertencente a unidades diferentes, que se reúne durante um tempo predeterminado e que se dissolve uma vez concluída sua tarefa. Nas palavras de Caravantes e Bjur (1996, p.118),

“... a razão de trabalharmos com grupos assenta-se em dois elementos críticos, a saber: os grupos tendem a ser mais sábios do que indivíduos isoladamente considerados e agregam maior conhecimento e sensibilidade, o que lhes permite melhores decisões; em segundo lugar, a participação estimulada no grupo e pelo grupo aumenta o grau de motivação de seus integrantes”.

Os autores afirmam que para implantar um processo de ReAdministração deve existir GIs nos vários setores da organização.

ESTRATÉGIA 4 – Redução dos níveis organizacionais

A ReAdministração afirma que estruturas *rasas* – não mais de três níveis – são preferíveis a estruturas piramidais. Estruturas mais rasas permitem um fluxo de informação mais direto e ágil, facilita a integração dos participantes da organização e proporciona maior rapidez de resposta às necessidades demandadas por um ambiente turbulento e uma clientela cada vez mais exigente.

ESTRATÉGIA 5 – Formas Participativas de Gestão

A ReAdministração parte do pressuposto de que

“indivíduos efetivamente participantes dos processos organizacionais que afetem suas vidas são indivíduos não apáticos que tendem a manter alto grau de motivação. E pessoas motivadas especialmente engajadas nos objetivos organizacionais fazem parte dos requisitos

essenciais para que as organizações se viabilizem”(Caravantes e Bjur, 1996, p.124).

O conceito de participação no qual a ReAdministração se apóia é de Paulo R. Motta (apud Caravantes e Bjur, 1996, p.122):

“Participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização”.

Nesse sentido restrito, pragmático e contextual, isto é, considerada a hierarquia como elemento presente no meio organizacional, pode-se definir como influência ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa.”

ESTRATÉGIA 6 – Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Para Caravantes e Bjur (1996), entrou-se na era do capital humano. Os tradicionais fatores de produção - terra, mão-de-obra e capital - produzem retornos cada vez menores. O mundo atual exige indivíduos com maior conhecimento e preparo. O conhecimento e informação tornaram-se fatores vitais para a sobrevivência e avanço a um futuro mais promissor.

É necessário investir no indivíduo porque muitas vezes ele não está preparado para o desempenho que dele se espera. O treinamento, neste caso, permite que este indivíduo incorpore uma nova habilidade ou tecnologia. O treinamento prepara o indivíduo para desempenhar uma tarefa ou função predeterminada, prepara para exercer melhor função específica na organização, auxilia para que ele esteja mais bem preparado para viabilizar os objetivos organizacionais. “É preciso que se dê funcionalidade e dignidade ao treinamento. Para tanto, é fundamental que ele seja útil e reconhecido como tal pela organização” (Caravantes e Bjur, 1996, p.128).

Por outro lado, embora o treinamento seja vital para o desempenho dos indivíduos na organização, ele só não basta, pois ele apenas tem condições de aprimorar aquilo que já vem sendo feito. Entretanto, em um mundo turbulento como o em que se vive, as organizações precisam inovar em bases contínuas e para tanto a exigência de indivíduos pensantes, reflexivos e críticos em relação ao que fazem, desenvolvidos em último nível, tornou-se importante.

Quando Caravantes e Bjur (1996, p.128) se referem a indivíduos *desenvolvidos*, eles imaginam:

“em primeiro lugar, indivíduos cômnicos de que a realidade não está lá fora, esperando para ser descoberta, mas cada um é participante efetivo da realidade social, ainda que o caráter dessa participação possa diferir de um indivíduo para o outro. O importante é que cada pessoa se posicione como um ser pensante, auto-atualizante, ativo em relação a si mesmo e ao mundo. Trata-se de abandonar uma atitude defensiva, em prol de uma atitude em que o indivíduo se torne progressivamente mais capaz de ouvir a si mesmo, de experimentar o que se passa em si, tanto quanto fora de si.

Em segundo lugar, e como consequência, um indivíduo desenvolvido, educado assim como o concebemos, entrega-se ao exercício da reflexão crítica, da percepção e análise do contexto que o contém, ultrapassando as fronteiras do seu pequeno mundo organizacional. São indivíduos que apresentam uma *abertura* crescente à *experiência*, no dizer de Carl Rogers.

Esse homem reflexivo, ativo em relação a si a ao mundo, aberto à experiência, é forçosamente tolerante, flexível e adaptável. Ao aceitar em si a complexidade que lhe impõe a condição humana, vai aceitá-la nos outros também. Notar-se-á nesse homem a ausência de rigidez, de organização estreita, de imposição de uma estrutura à experiência.

O homem desenvolvido é aquele em que estão introjetadas as noções de experimentação, de menor preocupação com o precedente, com o convencional, com as regras e com as normas escritas. É o que se lança para frente, se projeta como o ser humano, é o que vai reinventar sua humanidade.”

Um indivíduo desenvolvido transcende os conhecimentos meramente funcionais, transmitidos pelo treinamento, ele adquire uma qualidade essencial: a de refletir, a de ser crítico, a de aprender a aprender.

O conceito de *desenvolvido*, de acordo com Caravantes e Bjur (1996), talvez seja aquele que está mais próximo do conceito de *indivíduo feliz* da ReAdministração.

ESTRATÉGIA 7 – Centrar atenção no cliente

Para a abordagem da ReAdministração o enfoque centrado no cliente “é a regra de ouro na construção de um processo de gestão que aspira sucesso” (Caravantes e Bjur,1996, p.132) .

A atenção centrada no cliente demanda uma nova visão, estar mais atento para o extramuros organizacional, para os aspectos externos e, só num segundo momento, para os aspectos internos, as operações.

Uma organização cuja tônica fosse o cliente no entendimento dos autores seria uma organização em que:

“com toda certeza, a qualidade do produto atingiria níveis de quase-perfeição, qualidade muito próxima da apresentada pelos produtos e serviços dos japoneses. A assistência técnica, a rede de apoio aos compradores, agiria com presteza para que o cliente não tivesse nada a reclamar, nunca. O atendimento ao cliente seria personalizado, gentil e eficaz. Evidentemente, cliente satisfeito com o produto e com o atendimento recebido é cliente que retorna. Fazem-se necessárias lideranças capazes de fazerem uma ‘releitura’ do ambiente em que vivemos. O líder de negócios de hoje deve transcender a visão meramente técnica para bem gerir sua empresa. Ele não pode mais simplesmente administrar finanças, tecnologia e afins. É preciso que ele assuma o papel de clarificador da missão institucional (na qual deve estar explicitamente contemplada a clientela), de definidor de objetivos e metas relevantes a serem atingidos, das estratégias fundamentais para garantir a implementação do planejamento. E mais: deverá ter a capacidade de ouvir, comunicar e educar.

Creio que a administração centrada no cliente é antes de mais nada uma administração que demanda uma nova visão, uma postura empresarial mais flexível, atenta ao ambiente, capaz de se auto-renovar e estimular o crescimento de todos os que estão ao seu redor. As empresas bem sucedidas serão aquelas que aprenderem adequadamente tal noção” (Caravantes e Bjur, 1996, p.132).

A abordagem da ReAdministração, através do Método de Aprimoramento Organizacional e das sete estratégias anteriormente citadas, propõe-se a trazer em sua concepção não apenas um modelo teórico de gestão, mas também uma maneira prática de implantação de ações estratégicas visando alcançar um melhor desempenho, tanto para as organizações como para os indivíduos que dela fazem parte.

2.1.8 ReAdministração: uma síntese

A ReAdministração propõe-se a ser o que seus autores chamam de *boa administração*. Ela inclui em seu bojo as organizações e os indivíduos, simultaneamente, partindo do princípio que não existe incompatibilidade necessária entre os objetivos organizacionais e as

necessidades individuais. Ela incorpora, explicitamente, um conjunto de valores, tais como a *ética*, a *visão ecológica* e a *responsabilidade social*. Ela introduz uma nova lógica, a chamada lógica *fuzzy*, capaz de agregar e permitir um gerenciamento mais eficaz dos opostos, por oposição a uma lógica dicotômica ou binária. Ela procura valorizar o cliente, o encantamento do mesmo, como um objetivo máximo. Ela propõe metodologias, tais como o Método de Aprimoramento Organizacional (MAO), assim como estratégias afinadas com suas características e valores. Enfim, ela propõe-se a ser o tipo de administração necessária para viabilizar as organizações do novo milênio, onde, além da eficiência e eficácia, a efetividade, a flexibilidade e a capacidade de inovação passaram a ser exigências para sua sobrevivência.

2.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS

2.2.1 *Motivação: Aspectos Introdutórios*

A abordagem da ReAdministração deixa claro em seu conceito a preocupação com o indivíduo em relação a sua felicidade e satisfação. De acordo com Caravantes e Bjur (1996) a preocupação com o indivíduo deve fazer parte integrante do modelo orientador de qualquer organização. O indivíduo passa a maior parte de sua vida dentro de uma organização produtiva; logo, o sentir-se bem, a felicidade/atualização de cada indivíduo deve estar conectada àquilo que acontece no trabalho profissional. Para a ReAdministração existe um pressuposto muito claro: indivíduos felizes/auto-realizados têm melhores condições de contribuir para o desempenho organizacional. Oliveira (1999) corrobora a idéia quando diz que pessoas satisfeitas, felizes, produzem mais e melhor.

Quando se fala em indivíduo, fala-se naquilo que move este indivíduo, ou seja, o que faz com que este indivíduo trabalhe para a empresa e que produza os resultados esperados. De acordo com Caravantes (1984, p. 72) “esse tipo de indagação é crucial, e do maior ou menor grau de acerto no seu equacionamento irá depender a própria sobrevivência e continuidade da organização”.

O sonho gerencial de poder motivar para o trabalho tem sido uma das maiores preocupações da teoria e da prática da administração. As conquistas das teorias de motivação embora não dêem todas as respostas, já oferecem recomendações que geram ações efetivas, para a melhoria do desempenho do homem no meio organizacional (Motta apud Gonçalo, 1995). O conhecimento das ciências do comportamento contribui para que se entenda que o

comportamento do indivíduo é extremamente complexo e que inexistem uma teoria única capaz de explicá-lo.

De acordo com McGregor (1960), as organizações devem aprender como utilizar as Ciências Sociais a fim de tornar a organização humana verdadeiramente eficaz. Se os gerentes querem melhorar o desempenho dos recursos humanos de sua organização, é preciso que compreendam o comportamento humano.

Alguns teóricos dizem que é necessário aprender a motivar as pessoas, pressupondo que o impulso à conduta motivacional no trabalho pode vir de fora para dentro do ser humano. Outros acreditam que ninguém tem a condição de motivar alguém, a motivação depende exclusivamente do potencial, do querer interno do homem (Gonçalo, 1995).

Para Oliveira (1999, p.149) a motivação “é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Se as pessoas forem forçadas, estarão realizando o trabalho apenas por pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo; mas se estiverem motivadas, elas farão a escolha certa para realizar o trabalho da forma correta porque significará algo para elas”.

Já para Bergamini (apud Gonçalo, 1995, p.65) motivação é “...uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que são tão somente experimentados dentro de cada pessoa.”

Em resposta à pergunta “como motivar as pessoas?”, McGregor (2000) afirma que não se motiva; o indivíduo é motivado por natureza. Ele é um sistema orgânico e não mecânico, um sistema em que *inputs* de energia, tais como sol, alimento, água, só para citar alguns, são por ele transformados em resultados, que se traduzem em comportamentos. Seu comportamento é influenciado pela conexão entre as suas características como um sistema orgânico e o ambiente. Criando essa relação é uma questão de liberar sua energia de acordo com determinadas preferências. Nós não o motivamos, porque ele por definição é motivado. Quando ele não está motivado, então está morto.

A maior parte das pessoas nasce motivada a buscar aquilo que percebe fazer falta. Se o objetivo é motivar a força de trabalho, deve-se construir e modificar continuamente o ambiente onde as pessoas possam satisfazer essas necessidades enquanto buscam alcançar os objetivos organizacionais (McGregor, 2000).

De acordo com McGregor (2000), a chave para o sucesso da implementação desta teoria é alinhar as necessidades pessoais com os objetivos organizacionais. Qualquer discussão em relação à motivação deve levar este conceito de alinhamento como principal consideração. Quando este alinhamento é alcançado, as organizações podem se beneficiar da natural tendência de os indivíduos satisfazerem suas necessidades, ao mesmo tempo em que suas ações se alinham com os melhores interesses organizacionais. O desafio, para aqueles que concordam com a teoria de McGregor, não está em motivar as pessoas, mas sim em construir um ambiente no qual as pessoas motivadas estão dispostas a dar sua máxima contribuição.

A regra de ouro sobre o papel da administração e mais especificamente de sua gerência é buscar criar condições (e um ambiente organizacional) para que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos direcionando seus esforços para os objetivos organizacionais (McGregor, 2000).

O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 1983).

Muitas teorias foram desenvolvidas para identificar as necessidades humanas. De certa forma, as teorias de motivação procuram responder ao seguinte questionamento: “o que faz com que as pessoas ingressem em uma organização e nela permaneçam e em que condições os ocupantes de um determinado cargo estão investindo energia e esforço no ritmo exigido pela organização”. De acordo com McGregor (2000), se não se entender o que move, o que motiva os indivíduos, passa-se a trabalhar com instrumentos e técnicas que motivam este indivíduo apenas temporariamente.

Dentre os vários autores que tratam do aspecto motivacional, tais como Vroom¹³, McClelland¹⁴, Simon, Barnard, foram selecionados Maslow, Herzberg e McGregor por serem julgados mais relevantes em relação à motivação do indivíduo na situação de trabalho nas organizações e por terem servido de maior apoio aos autores da ReAdministração na construção de sua teoria.

¹³ Victor H. Vroom, *Some personality determinants of the effects of participation*, Prentice Hall, 1954.

¹⁴ David McClelland, *O poder é o grande motivador*. Biblioteca Harvard. São Paulo, s/data.

2.2.2 Teorias Motivacionais

A Teoria Comportamental surgiu na década de 40 nos Estados Unidos. Ela representou uma forte influência das ciências do comportamento na Administração. Os estudos centrais dos pesquisadores eram relacionados à motivação, pois de acordo com a teoria comportamental o conhecimento da motivação humana era essencial e decisivo para que a qualidade de vida nas organizações pudesse ser melhorada.

2.2.2.1 Abraham Maslow: a Hierarquia das Necessidades

Maslow (1976), é responsável pela fundamentação teórica básica no campo da motivação humana no trabalho. Ele afirmou que o homem age motivado por cinco níveis de necessidade: *fisiológicas* (fome, sede); *segurança* (proteção contra privações e ameaças); *sociais* (pertencer ao grupo, relacionar-se); *estima* (prestígio, status) e *auto-realização* (realização do potencial, auto-desenvolvimento). A teoria comportamental conduz em seu ponto máximo, à dimensão *auto-atualização* do ser humano.

De acordo com Maslow (1976), essas necessidades estão organizadas e dispostas segundo níveis hierárquicos de importância onde, na base, estão as necessidades fisiológicas, seguidas pelas necessidades de segurança, sociais, de estima e, finalmente, no nível mais elevado, as necessidades relacionadas à auto-atualização conforme descreve a figura 2. Elas obedeceriam, assim, a uma espécie de hierarquia que seria cumprida, também, pelo indivíduo ao tentar satisfazê-las. Uma necessidade de ordem superior surgiria somente quando a de ordem inferior fosse relativamente satisfeita. Primeiramente as pessoas procurariam atender as necessidades fisiológicas; em seqüência, as necessidades de segurança, e assim por diante. O homem é dotado de necessidades; assim que uma de suas necessidades é satisfeita, surge outra em seu lugar. É um processo que não tem fim: é contínuo, desde o nascimento até a morte.



Figura 2 - Hierarquia das Necessidades de Maslow
 Fonte: Maslow, 1998, p. xx.

Segundo Maslow (1976), quem soubesse reconhecer em cada indivíduo o estágio das necessidades insatisfeitas em que o mesmo se encontra poderia motivá-lo a trabalhar mais e melhor, desde que propiciasse condições necessárias para que essas necessidades fossem satisfeitas.

2.2.2.2 Frederick Herzberg: A Teoria dos dois Fatores

Herzberg (1968) enquadrou a questão relacionada à motivação humana a partir de um duplo aspecto aos quais chamou de fatores higiênicos e fatores motivacionais. Suas pesquisas mostraram que quando as pessoas sentiam-se insatisfeitas com o trabalho, elas mencionavam fatores externos ao cargo, mas a ele relacionados. Quando as pessoas sentiam-se satisfeitas, elas mencionavam fatores intrínsecos ao trabalho em si. Os fatores higiênicos (fatores de insatisfação), de acordo com ele, são aqueles fatores que se localizam no ambiente onde as pessoas atuam, tais como as condições físicas ambientais, o tipo de supervisão e as políticas e diretrizes da empresa, relacionamentos com os colegas e salário. Os fatores motivacionais (fatores de satisfação), ao contrário, seriam intrínsecos, pois estariam todos eles relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa, envolvendo sentimentos de crescimento individual, realização, reconhecimento profissional, responsabilidade e progresso, de acordo com a figura 3. De acordo com Herzberg (1968), o atendimento dos fatores higiênicos não motiva as pessoas; contudo a carência desses fatores leva o indivíduo à insatisfação. Por esta razão a manutenção dos fatores higiênicos é indispensável para assegurar um bom ambiente de trabalho.

Segundo as pesquisas de Herzberg (1968), os fatores desenvolvidos na produção de satisfação no trabalho (e motivação por consequência) são separados e distintos dos fatores que geram insatisfação. Uma vez que se precisa considerar os fatores isoladamente,

dependendo do que se está examinando, se satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são opostos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação, mas, antes “nenhuma satisfação”; e, similarmente, o oposto de insatisfação no trabalho não é “não satisfação” no trabalho, mas, “nenhuma insatisfação”. Em relação a trabalhar mais e melhor, o que realmente motiva são os desafios profissionais, a possibilidade de empregar mais seu potencial, o reconhecimento de seus méritos pessoais e de seu desempenho no trabalho.

Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
Conteúdo do cargo	Contexto do cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições do trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Figura 3 – Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

Fonte: Andrew F.Sikula apud Chiavenato, 1983, p.371.

2.2.2.3 McGregor: A Teoria X e a Teoria Y

McGregor (1960), por sua vez, formulou dois estilos opostos e antagônicos de administrar, ao qual ele denominou de Teoria *X* e Teoria *Y* (figura 4). A Teoria *X* se baseia em um estilo mecanicista de gerenciar, apoiando-se na concepção comportamental de que o ser humano somente age movido por recompensas salariais ou materiais, e de que necessita uma disciplina e uma supervisão onipresente para que assim ele produza adequadamente. Já a Teoria *Y* apóia-se na concepção comportamental de que o ser humano também age por fatores de nível psicológico e motivacional e que as potencialidades das pessoas não apenas podem, mas devem ser mais bem aproveitadas, o que, como consequência, aumentaria a possibilidade de ter um indivíduo motivado.

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> ➤ As pessoas são preguiçosas e indolentes ➤ As pessoas evitam o trabalho ➤ As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ As pessoas são esforçadas e gostam de ter responsabilidade ➤ O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
<ul style="list-style-type: none"> ➤ As pessoas precisam ser controladas e dirigidas ➤ As pessoas são ingênuas e sem iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ As pessoas procuram e aceitam desafios e responsabilidades ➤ As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas ➤ As pessoas são criativas e competentes

Figura 4 – Teoria X e Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana
 Fonte: Chiavenato, 1983, p.376.

2.2.2.4 Mitroff e Denton: A espiritualidade como fator inerente à motivação

Outros autores que contribuíram para a definição das variáveis a serem avaliadas e adotadas neste estudo de caso foram Mitroff e Denton (1999). Ambos pesquisaram, no correr de suas vidas acadêmicas e de consultores, sobre o fenômeno da mudança organizacional, e chegaram à surpreendente conclusão: habitualmente, as técnicas convencionais não podem produzir mudanças fundamentais. As organizações atuais estão empobrecidas espiritualmente e somente quando encontrarem meios de integrar crenças pessoais com os valores organizacionais, mudanças significativas ocorrerão.

Os autores trabalharam em diversas organizações estudando-as amplamente. Ao longo dos anos tentaram, através das mais diversas abordagens convencionais conhecidas pela ciência organizacional, auxiliar organizações a mudarem, esperançosos das mesmas se tornarem mais éticas. A conclusão dolorosa a que chegaram é que por si próprias as técnicas convencionais são incapazes de produzir mudanças fundamentais e duradouras. Quando muito elas produzirão mudanças parciais que se desgastarão com o passar do tempo, fazendo com que a maioria das organizações recaiam em seus problemas iniciais.

Mitroff e Denton (1999) oferecem dados científicos em relação ao efeito da espiritualidade – ou da falta – na performance das organizações e de seus executivos em geral.

A sua “auditoria espiritual” é baseada em pesquisas e entrevistas com mais de 200 líderes de organizações. Eles identificaram aquelas crenças com as quais os empregados estão mais comprometidos e em que grau tais crenças são encontradas no trabalho. O que os autores encontraram é que a *espiritualidade* é um dos determinantes mais importantes no que diz respeito à performance organizacional. Pessoas que cultivam uma preocupação espiritual atingem melhores resultados.

Contudo, a maioria dos trabalhadores não sabe como expressar sua espiritualidade no ambiente de trabalho. Empregados e empregadores igualmente estão ambos ansiosos por modelos positivos.

Baseados em suas pesquisas, Mitroff e Denton (1999) apresentam 5 modelos para trazer as pessoas – de corpo e alma – para o trabalho.

Relatando as melhores práticas de organizações que aprenderam a aproveitar o poder da energia espiritual, eles mostram a gerentes, executivos e planejadores como estabelecer políticas e procedimentos que conciliam a espiritualidade e influenciam-na como uma poderosa força para mudanças positivas.

Finalmente, através de uma série de perguntas críticas, eles procuram auxiliar os líderes a corrigir a falta de espiritualidade em suas organizações, a fim de fazê-las mais criativas, competitivas e rentáveis.

Mitroff e Denton (1999) percorrem um longo caminho respondendo à pergunta “o que falta no trabalho?” Os autores demonstram que estamos em busca de significado e que a causa subjacente das disfunções organizacionais, ineficiências de todo comportamento humano, é a falta do fundamento espiritual no ambiente de trabalho.

O cerne de sua argumentação é: indivíduos e organizações mais espiritualizados fazem melhor; são mais produtivos, criativos e adaptáveis. As pessoas nestas organizações são mais energéticas e produtivas, porque seu trabalho não é somente sobre as ações na bolsa, férias e intervalos para café. Organizações espirituais são encorajadas pelo significado, pela totalidade e por verem seu trabalho conectado a eventos e pessoas além deles próprios.

Os autores acreditam que não há outra alternativa para as organizações, a não ser se tornarem mais espirituais. As únicas organizações que sobreviverão serão aquelas que tiverem uma base valorativa profunda. Mas valores não são suficientes. É preciso que haja algo mais universal. As organizações ainda não se deram conta que está-se ficando sem truques para motivar a força de trabalho. A única coisa que realmente motiva as pessoas é

aquilo que dá profundo sentido e razão aos seus trabalhos e a suas vidas em geral. Isto não é truque. Seja qual for o nome que se dê, trata-se de espiritualidade em sua essência.

2.2.2.5 A motivação: uma síntese

A conclusão a que se chega é que a motivação é algo extremamente complexo, ainda que seu entendimento seja essencial para o gerenciamento eficaz das organizações. Maslow mostra como as motivações humanas são variadas mas que seu surgimento não se dá de uma forma aleatória, mas segue uma seqüência como que hierárquica, ainda que não obrigatória. Herzberg aproveita-se do trabalho de Maslow e mostra que os primeiros níveis de sua escala (1º, 2º, e parcialmente o 3º) podem ser considerados fatores higiênicos, isto é, em não existindo, causam problemas; em existindo não acrescentam muito à motivação humana. Já os níveis superiores (4º e 5º) estes realmente são os fatores de motivação. McGregor por sua vez, defende a idéia de que o homem, por ser um sistema orgânico e não mecânico, é motivado por natureza. Mas de acordo com ele a administração pode e deve criar condições, ou seja, um ambiente organizacional tais que os integrantes da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.

Mitroff e Denton são os que efetivamente dão um passo além, mostrando como o aspecto transcendência e espiritualidade estão vinculados à motivação humana.

2.3 SISTEMAS DE MEDIÇÃO: INDICADORES

Por fim, o terceiro e último tópico da Teoria Administrativa relativo à concretização do presente trabalho é o que diz respeito aos sistemas de mensuração e busca de indicadores.

As medições constituem um aspecto fundamental no modo de vida dos indivíduos. As pessoas têm o costume, o hábito de medir tudo: o tempo de existência, este em segundos, minutos, horas, dias, meses e anos; o peso em gramas, quilos, toneladas; a altura, em centímetros, metros; a velocidade do carro, em quilômetros por hora; a distância entre os lugares, em quilômetros e assim com a temperatura, as roupas, os calçados. Enfim, em cada momento de nossa existência pode-se dizer que há uma medida. A integração entre as

medições e a vida das pessoas é tanta que seria quase impossível viver sem tamanho referencial.

Sem medição não há controle; sem controle não há avaliação; sem avaliação não há melhorias (Juran, apud Hansen, 1999).

O mesmo se dá no dia-a-dia da vida organizacional. Caso se deseje controlar e avaliar o desempenho e os resultados produzidos por uma organização é preciso que exista uma forma de monitoramento constante que abranja aspectos qualitativos e quantitativos e que permita as correções de percurso necessárias. A avaliação, segundo Motta (apud Caravantes e Bjur, 1996, p.203) “deve ser vista como um instrumento útil para a ação... ela não deve se restringir a classificar êxitos e fracassos de programas... para ter efeito e uso prático tem de procurar reconstruir as relações de causa e efeito, reforçando o conhecimento sobre variáveis críticas”. Já os indicadores, como unidades de medidas, permitem que o monitoramento, o controle e a avaliação possam ser feitos em bases contínuas e mais realistas.

2.3.1 *O que é medir?*

Para Hronec (1994, p.1) “as medidas de desempenho são ‘sinais vitais’ da organização. Estas quantificam o modo como as atividades em um processo ou o *output* de um processo atingem uma meta específica.” As medidas de desempenho não apenas examinam processos e identificam problemas, mas também contribuem para prever e evitar problemas. O resultados também são considerados importantes, pois enquanto as medidas do processo levam a empresa à melhoria, as medidas do *output* garantem a sobrevivência organizacional. Os dois tipos de medidas são complementares, nas palavras de Hronec (1994, p.7) “Um tipo de medida sem o outro é somente metade do quadro”.

Continua o autor (1994, p.3): “as medidas de desempenho são sinais vitais que respondem a pergunta: como você sabe?”

De acordo com Harrington (1997, p.417), um sistema de medição é importante porque:

“medir é entender; entender é ganhar conhecimento; ter conhecimento é ter poder. Desde os primórdios dos tempos, o que distingue os seres humanos dos outros animais é sua capacidade de observar, medir, analisar e usar essas informações para realizar mudança”.

Segundo Harrington (1993, p.211) as medições são importantes para o aperfeiçoamento por diversos motivos:

- 1) “concentram a atenção em fatores que contribuem para a realização da missão organizacional;
- 2) mostram a eficiência com que os recursos são empregados;
- 3) ajudam a estabelecer metas e monitorar tendências;
- 4) fornecem dados para determinar as causas básicas e as origens dos erros;
- 5) identificam oportunidades para aperfeiçoamento contínuo;
- 6) proporcionam aos funcionários uma sensação de realização;
- 7) fornecem meios de se saber se está ganhando ou perdendo;
- 8) ajudam a monitorar o desenvolvimento.”

De acordo com Caravantes (1984, p.137),

“indicadores são determinados tipos de fatos que podemos examinar e avaliar para julgarmos se uma tarefa foi desempenhada a contento. São fatores que o executivo ou o consultor leva em conta para verificar *como* e *quando* uma obrigação ou tarefa foi cumprida. São as unidades de medida para isso”.

De acordo com o conceito da Price Waterhouse (1997, p.201), “os indicadores de desempenho servem para registrar o progresso atingido, informar aos empregados o que realmente importa e apoiar uma estrutura de recompensas realística”. Continua a Price Waterhouse (1997, p.217) “... os indicadores de desempenho informam como você está se saindo, a tempo de implementar mudanças e se necessário, para corrigir a tendência dos resultados”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), para manter o rumo da excelência empresarial os executivos necessitam de indicadores sobre os vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional.

2.3.2 Por que medir? Medir para Melhorar

Sink & Tuttle (1993, p.146) dizem que “a mais importante e talvez única razão realmente válida para se medir a performance de um sistema organizacional é apoiar e aumentar a melhoria”. De acordo com estes autores uma das necessidades inatas do ser humano é a necessidade de *feedback*, ou seja, de saber como se saíram.

De acordo com Harrington (1993, p. 98) as medições são fundamentais porque “se você não puder medir o processo, não poderá controlá-lo; se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo; e se não puder gerenciá-lo, não poderá aperfeiçoá-lo”. No entendimento do autor, as medidas de desempenho informam o que as pessoas estão fazendo, como as mesmas estão se saindo e se estão agindo como parte do todo.

Harrington (1997) afirma que as medições são o ponto de partida para as melhorias, porque as mesmas possibilitam entender onde a organização se encontra e fixar metas que auxiliem a organização a chegar onde deseja.

Medir é importante para fornecer aos gerentes novas percepções tais como: por que o sistema está tendo determinada performance, onde se pode melhorar o sistema, quando o sistema está ou não sob controle, dentre outros. A razão principal para medir a performance de uma organização é a melhoria da própria performance organizacional. Sink e Tuttle (1993, p.163) complementam a idéia quando afirmam que “o papel mais importante da medição é como ferramenta de melhoria”.

Segundo Hacker e Brotherton (1998), um sistema de medição eficaz possibilita a gerência da organização determinar se as atividades, que ocorrem dentro das instalações, estão de fato auxiliando o alcance dos objetivos e se estes objetivos movem a organização para mais perto da visão declarada. Um sistema de mensuração de performance permite assegurar que a organização esteja trilhando o caminho apropriado ao se deslocar de seu estado atual para uma situação futura desejada.

Morgan (1998) diz que medir é um importante aspecto no gerenciamento e na melhoria da performance organizacional. Determinando o que medir, utilizando as medidas sabiamente, criando medidas quando necessárias e relacionando as medidas-chave, todos estes fatores somam à produtividade e à rentabilidade. O mais importante é que a mensuração auxilia no entendimento da realidade da performance atual e permite chegar ao cerne dos

problemas organizacionais mais rapidamente. De acordo com Morgan (1998), se você quer melhorar algo, meça-o.

Existem várias razões para mensurar a performance de um sistema organizacional, mas a idéia em si é obter o *feedback*, isto é, se o que foi proposto está sendo realizado e se ao longo de todas as mudanças ambientais o que foi proposto ainda faz sentido.

Harrington (1997), afirma que um sistema de medição por mais importante que seja, sozinho de nada vale. A menos que exista um efetivo sistema de *feedback*, a medição é perda de tempo, de esforço e de dinheiro. Um sistema de *feedback* eficaz possibilita a reação aos dados e a correção de quaisquer problemas.

De acordo com Caravantes e Bjur (1996, p.261) em se tratando da ReAdministração, “avaliar pode ter dupla conotação: em primeiro lugar, saber se fizemos ou estamos fazendo aquilo que nos propomos fazer; em segundo, refletir se aquilo que estamos fazendo ainda faz sentido.”

2.3.3 *Determinando o que mensurar*

De acordo com Lev (2000), a contabilidade conhecida como tradicional está se tornando cada vez mais despropositada, o sistema de relatórios contábil e financeiro atualmente utilizado data de mais de 500 anos. Segundo Lev, foi Luca Pacioli, um matemático que morou em Veneza no século XV, que desenvolveu o sistema contábil de duplas partidas com o intuito de fornecer às pessoas que trabalhavam com o comércio um método simples de controlar as transações. Nos dias de hoje esses sistemas antigos não conseguem captar a nova economia, na qual o valor é criado por bens intangíveis: idéias, marcas, maneiras de trabalhar, franquias.

Nas últimas décadas, houve uma mudança drástica no que os economistas chamam de funções produtivas das organizações – os principais ativos que criam valor e crescimento. Os ativos intangíveis estão rapidamente se tornando substitutos dos ativos físicos. Ao mesmo tempo, vem ocorrendo uma estagnação nos sistemas de mensuração e relatórios, não apenas nos relatórios financeiros, mas também nas mensurações internas (Lev, 2000).

De acordo com Barcellos (2002), a contabilidade tradicional, desenvolvida há séculos atrás, não considera a força e a magnitude dos relacionamentos da organização com seus clientes, nem outros ativos intangíveis, citando, como exemplo, o valor da marca. Não considerando estes aspectos, ela os deixa fora do balanço, produzindo, assim, relatórios financeiros que fornecem visão distorcida da lucratividade da empresa.

A natureza dos ativos e sua medição, em razão das recentes mudanças na economia, foram alterados. Para a maioria das organizações, os chamados ativos intangíveis são muito mais significativos, contribuem mais para o valor agregado de mercado das ações da empresa. Na economia moderna, ativos tangíveis, tais como prédios e equipamentos, não constituem os ativos mais importantes (Barcellos, 2002).

Nas palavras de Lev (2000, p.34) a situação atual é descrita da seguinte forma: “estamos usando um sistema de 500 anos de idade para tomar decisões num ambiente de negócios complexo no qual os bens que criam valor mudaram radicalmente”.

A maneira industrial de ver o mundo está sendo abandonada. A informação e o conhecimento, no sentido mais amplo, estão adquirindo maior importância. Se avaliarmos o novo com as ferramentas do antigo, não teremos como perceber o novo (Sveiby, 1997).

Historicamente, os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial tinham, em geral, natureza contábil e financeira. Os indicadores financeiros tradicionais funcionaram bem para a era industrial, mas estão em descompasso com as habilidades e competências que as organizações estão buscando dominar atualmente. O ambiente no qual as organizações estão inseridas mudou, as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros (Kaplan e Norton, 1997).

De acordo com Barcellos (2002, p.47), “poucas coisas são tão importantes para o desempenho empresarial como sua medição, até porque é impossível gerenciar o que não se consegue medir”.

Morgan (1998) salienta que se pode determinar o que mensurar perguntando o que precisa-se saber para melhorar continuamente e permanecer competitivo. Usualmente as respostas revelam que as medidas financeiras sozinhas são inadequadas.

Os sistemas financeiros tradicionais não captam todos os elementos que geram sucesso e os quais subscrevem o progresso da organização. Em razão disso, os novos sistemas de mensuração de performance procuram incluir medidas financeiras e não financeiras, pois só assim pode-se ter um completo entendimento da performance organizacional.

Segundo Stewart (1998), a informação e o conhecimento passaram a ser valiosos em termos competitivos. Este novo ambiente, tanto para as organizações do setor de produção

quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo.

De acordo com Barcellos (2002), geralmente as organizações se restringem à utilização de indicadores financeiros ao final do processo, concentrando-se no efeito, sem consideração da causa. O autor cita, como exemplo, o controle de qualidade que é estabelecido ao final da linha de montagem. Quando o problema é detectado, o desperdício de insumos materiais e mão-de-obra já ocorreu.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o ambiente da era do conhecimento, não apenas para o setor de produção mas também para o setor de serviços, exige novas formas que permitam assegurar o sucesso competitivo. A exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis. “Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências, monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado” (Kaplan e Norton , 1997, p.7).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.4) os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- 1) “desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e permitam que novos segmentos de clientes e áreas de mercado sejam atendidos com eficácia e eficiência;
- 2) lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes-alvo;
- 3) produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos;
- 4) mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta;
- 5) utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas”.

De acordo com Morgan (1998) muitos gerentes estão se dando conta que os métodos tradicionais de monitoramento exclusivamente através de indicadores financeiros estão limitando sua visão. Alguns equiparam os tradicionais métodos a dirigir em uma estrada utilizando apenas o espelho retrovisor.

O ideal, de acordo com Kaplan e Norton (1997, p.7), era que o modelo se ampliasse “de modo a incorporar a avaliação dos ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, como produtos e serviços de alta qualidade, funcionários motivados e habilitados, processos internos eficientes e consistentes, e clientes satisfeitos e fiéis”.

2.3.4 *Os Sistemas de Medição*

Feitas estas considerações gerais e introdutórias sobre os conceitos básicos relativos à mensuração – sobre o que medir, porque medir -, sobre avaliação e também sobre os indicadores de mensuração, passar-se-á, na seqüência, à análise de alguns modelos de avaliação – Matriz *Quantum*, *Balanced Score Card*, *SERVQUAL*, *SCSB*, *ACSI* e *Business Navigator* - que contribuiram para o presente trabalho. Não se trata de uma relação exaustiva, mas sim cuidadosamente selecionada. Os modelos têm variações em seu grau de amplitude e complexidade. De qualquer forma, todos eles, quando analisados conjuntamente, nos permitem uma reflexão mais abrangente sobre o estado-da-arte no campo da avaliação, auxiliando-nos na construção de nossa própria forma de avaliar a abordagem da ReAdministração em um caso específico.

2.3.4.1 *Matriz Quantum*

A falta de medidas apropriadas de desempenho atua como um empecilho à mudança e à melhoria nas organizações. Muitas vezes essa falta desperdiça os melhores esforços de todos para implementar mudanças na estrutura ou no processo. Sem um sistema de medição do desempenho, a melhoria não pode ser gerenciada. Hronec (1994) busca auxiliar na atualização, expansão e compreensão de por que a medição de desempenho é importante para a organização e de como a medição de desempenho pode desenvolver e implementar um novo sistema de aferição que enfoque as coisas certas, no lugar certo, na hora certa.

O objetivo da Matriz Quantum de Medição de Desempenho e do Modelo Quantum de Medição de Desempenho é auxiliar as organizações no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho. De acordo com Hronec (1994), as medidas de desempenho podem e devem auxiliar a organização a atingir a vantagem competitiva.

Segundo Hronec (1994), há três categorias de medidas de desempenho. A primeira é qualidade que quantifica a “excelência” do produto ou serviço; a segunda é o tempo que

quantifica a “excelência” do processo; e a terceira é o custo que quantifica o lado econômico da “excelência”. A excelência, em cada uma das medidas de desempenho, é definida pela parte interessada. Por exemplo, em relação à qualidade é o cliente quem define; no caso do tempo é a administração; já o custo, são diversos interessados, incluindo a administração e os acionistas.

As três medidas de desempenho relacionam-se entre si conforme figura 5. O relacionamento entre custo e qualidade corresponde a valor para os clientes. Já o relacionamento entre qualidade e tempo representa serviço. Hronec (1994) afirma que as empresas necessitam continuamente otimizar seu valor e serviço para os clientes. Os resultados dos processos e de toda organização podem ser otimizados se as mesmas focalizarem, simultaneamente, a atenção no custo, na qualidade e no tempo.

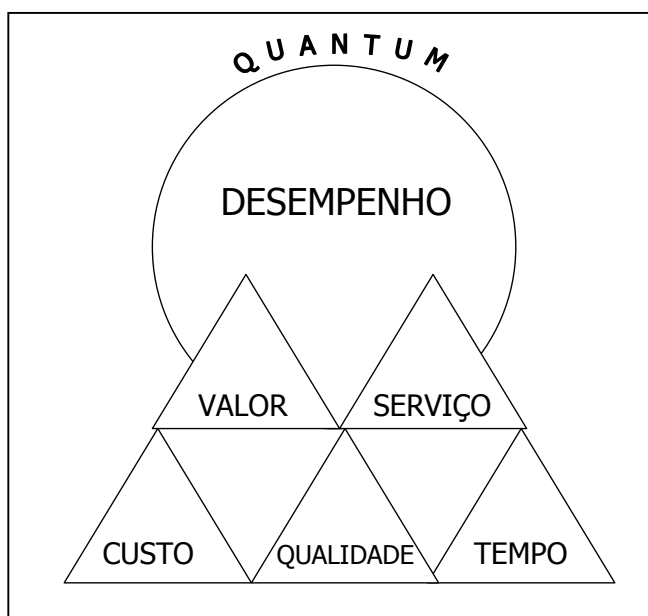


Figura 5 – Família de Medidas
Fonte: Hronec, 1994, p.17

Depois de entender as medidas de desempenho - custo, qualidade e tempo – deve-se entender como utilizá-las em toda a organização. De acordo com Rummler e Brache (apud Hronec, 1994, p.19) existem três níveis de mobilização das medidas de desempenho na organização: o primeiro dos níveis é o humano – as pessoas que executam as atividades; o segundo nível é o processo – a série de atividades que consome recursos e fornece um produto aos clientes da empresa; o terceiro nível é a organização - compreendendo os níveis de desempenho das pessoas e do processo (figura 6).

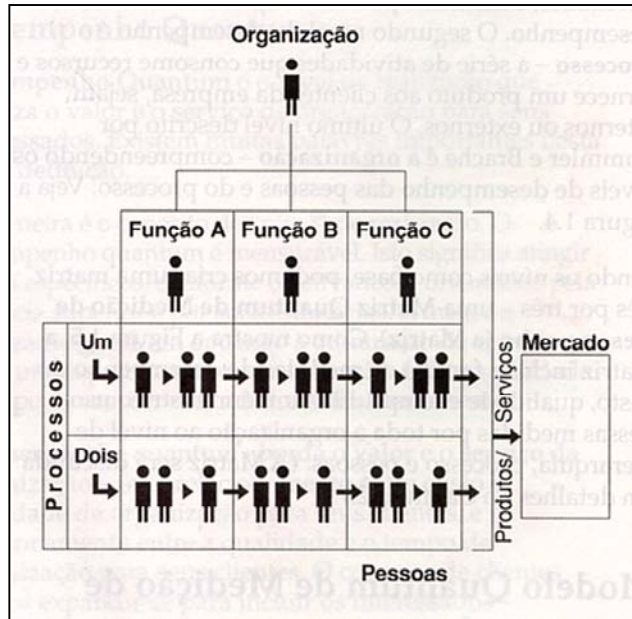


Figura 6 - Níveis de desempenho

Fonte: Hronec, 1994, p.20

Entendendo os três níveis de mobilização, pode-se criar uma matriz três por três denominada Matriz *Quantum* de Medição de Desempenho. A matriz ilustra o uso das medidas de desempenho do custo, qualidade e tempo por toda a organização em nível de hierarquia, processo e pessoal, conforme figura 7.

DESEMPENHO QUANTUM		
VALOR		SERVIÇO
CUSTO	QUALIDADE	TEMPO
O r g a n i z a ç ã o		
P r o c e s s o		
P e s s o a		

Figura 7 – Matriz *Quantum* de Desempenho

Fonte: Hronec, 1994, p.21.

De acordo com Hronec (1994), para a determinação das medidas de desempenho em cada uma das nove áreas da Matriz torna-se necessária a utilização de um processo o qual Hronec denominou de o Modelo *Quantum* de Medição de Desempenho. Tal modelo fornece a estrutura para desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho; consistindo em quatro diferentes elementos.

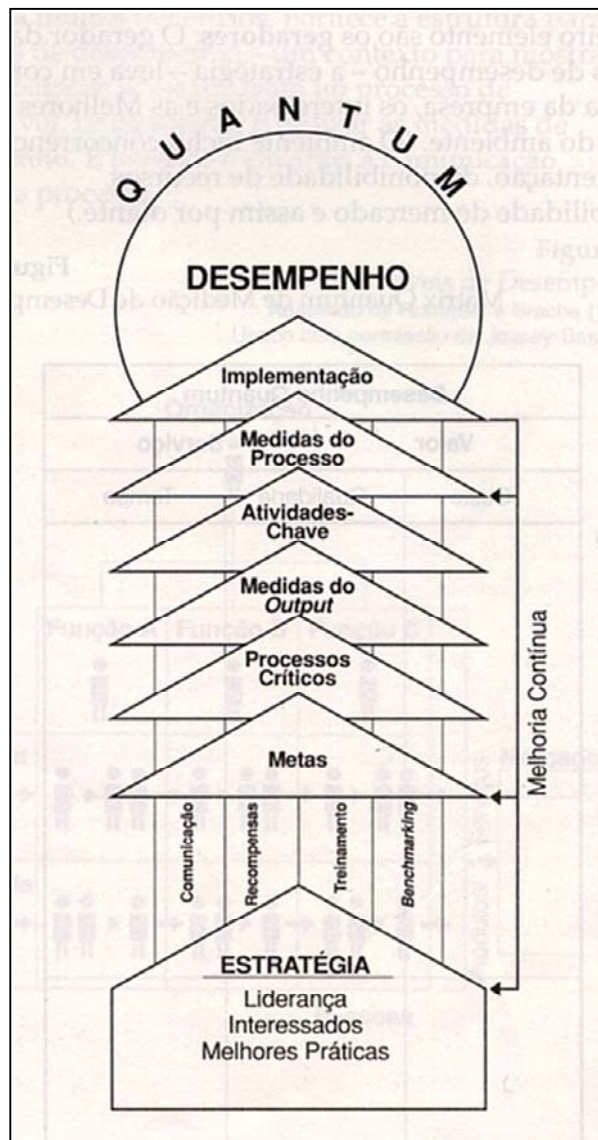


Figura 8 – Modelo *Quantum* de Desempenho
 Fonte: Hronec, 1994, p.22.

O primeiro elemento do modelo é o gerador das medidas de desempenho, ou seja, a estratégia. A estratégia resulta de três fontes: liderança, interessados e melhores práticas. A liderança tem como papel proporcionar um direcionamento para o sistema da gestão de desempenho. Os interessados são indivíduos, grupos ou organizações que sofrem influência pelos processos, produtos ou serviços de uma empresa. As melhores práticas são as melhores

maneiras de se executar um processo. De acordo com Hronec (1994, p.63), “as empresas deveriam levar em conta as melhores práticas ao estabelecer a estratégia, pois a administração precisa saber o que as organizações são capazes de fazer em seus principais processos”. É preciso desenvolver uma estratégia que tire proveito dos *outputs* da liderança da organização, das expectativas dos diversos grupos interessados e das melhores práticas.

O segundo elemento são os facilitadores. O modelo define quatro facilitadores – comunicação, recompensas, treinamento e *benchmarking*¹⁵, – são estes facilitadores que auxiliam a organização a desenvolver, implementar e utilizar novas medidas de desempenho. Através da comunicação eles apóiam a implementação das medidas de desempenho; através do treinamento as medidas do desempenho podem ser comunicadas em toda a organização; por meio das recompensas pode-se conseguir mudar a forma das pessoas agirem; e através do *benchmarking* as melhores práticas podem ser usadas como alvos no estabelecimento das metas (Hronec, 1994).

“Os facilitadores devem ser usados por todo o Modelo, começando pelo desenvolvimento da estratégia. Portanto, devem ser instituídos logo cedo e utilizados continuamente em todo o Modelo – durante todo o projeto, implementação e utilização das atividades de medição de desempenho (Hronec, 1994, p.86).”

O terceiro elemento é o processo em si. As metas da organização são os resultados de desempenho desejado para o futuro. São as metas que operacionalizam a estratégia da organização. A seguir é necessário que se identifiquem e, também, se entendam os processos denominados críticos da organização, ou seja, os principais processos e, dentro de tais processos se identifiquem aquelas atividades consideradas – “chave” para assim empregar as medidas de desempenho do *output*. Após o término destas etapas podem ser desenvolvidas as medidas de desempenho do processo para monitorar e controlar as atividades-chave (Hronec, 1994).

O quarto elemento, ou seja, a etapa final da Medição de Desempenho é implementar e melhorar continuamente. A melhoria contínua fornece o *feedback* para o aprimoramento contínuo, para que assim possam ser estabelecidas novas metas e, se necessário, para que a estratégia possa ser ajustada (Hronec, 1994).

¹⁵ *Benchmarking* consiste em mensurar e comparar as operações, os produtos e serviços de nossa companhia com as de companhias de melhor desempenho, tanto dentro do segmento onde opera como fora. O objetivo deste processo é identificar os segredos de sucesso de organizações líderes e depois copiá-las (Bennis e Mische, 1995).

“A informação recebida por intermédio dos elos de *feedback* permite à administração e às pessoas dos processos ver os resultados de suas ações. Isso lhes possibilita mudar continuamente, a fim de atender às expectativas em mutação dos interessados” (Hronec, 1994, p.200).

A meta da Matriz *Quantum* de Medição de Desempenho é permitir que a administração entenda e desenvolva medidas de desempenho que equilibrem valor e serviço, de forma a irem ao encontro das estratégias, metas e processos específicos da empresa (Hronec, 1994).

Segundo Hronec (1994), o intuito do modelo é impulsionar a organização para o desempenho *quantum*. Entende-se por *desempenho quantum* o nível de realização, ou seja, atingir níveis específicos objetivados e orientados pela gerência superior e suas estratégias, que otimize o valor e o serviço da organização para seus interessados (clientes, empregados, acionistas, regulamentadores e as diferentes pessoas e entidades que participam no resultado da organização).

2.3.4.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

Enquanto as organizações ao redor do mundo se modificam para a competição baseada na informação, a sua habilidade de explorar ativos intangíveis tem-se transformado em um fator mais decisivo do que a habilidade para investir e gerenciar ativos físicos. À medida que as organizações investem na aquisição destas novas capacidades, seu sucesso/fracasso não pode ser medido a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Os modelos tradicionais da era industrial medem acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor no futuro (Kaplan e Norton, 1997).

No início dos anos 90, em reconhecimento a estas mudanças e pela crença de que os métodos existentes de avaliação estavam se tornando obsoletos, Kaplan e Norton introduziram o conceito de *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* complementou as medidas financeiras tradicionais - resultados de ações já realizadas - com critérios que mensuram a performance a partir de três perspectivas adicionais - clientes, processos internos e aprendizado e crescimento - condutores futuros da performance financeira. Portanto, permite à organização manter-se informada sobre os resultados financeiros enquanto simultaneamente monitora o progresso em construir as capacidades e adquirir os ativos intangíveis que virão a ser necessários para o crescimento futuro. O *Scorecard* não foi uma substituição das medidas financeiras mas sim seu complemento.

Nas palavras de Kaplan e Norton (1997, p.2) o *Balanced Scorecard* é um instrumento que :

“traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *Scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento”(figura 9).

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.9)

“os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”.

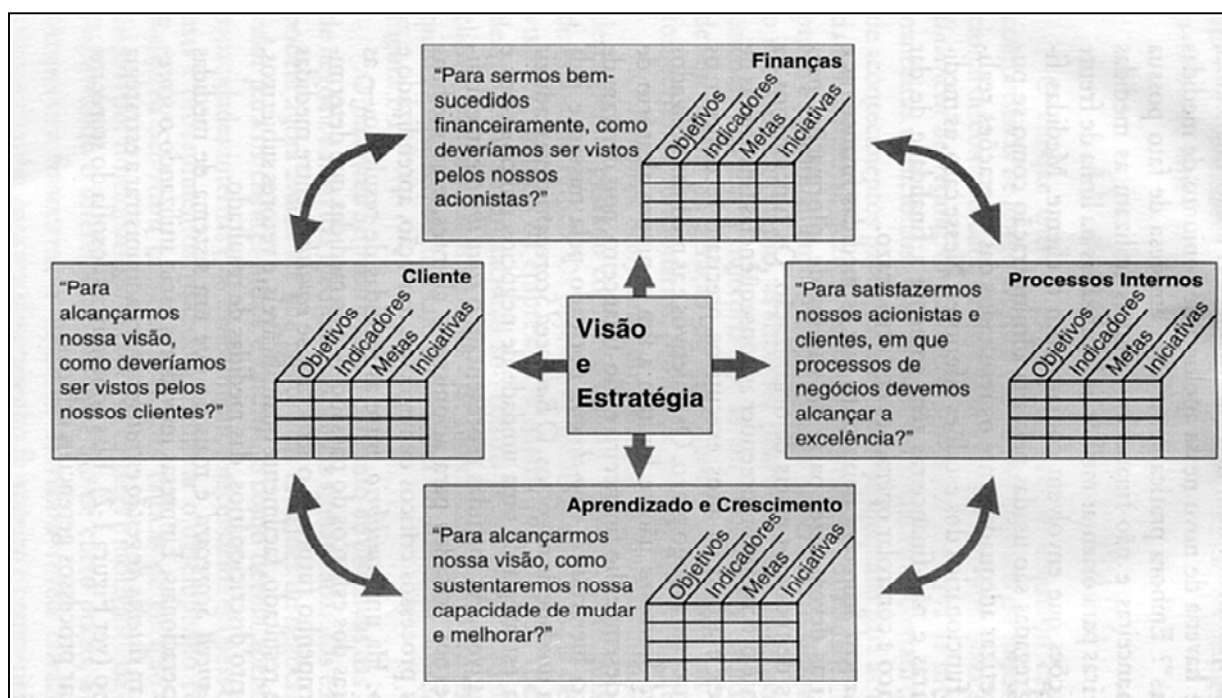


Figura 9 – O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p.10.

O *Balanced Scorecard* fornece aos executivos uma estrutura ampla que traduz os objetivos estratégicos em um conjunto coerente de medidas da performance. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para os acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios: inovação, aprendizado e crescimento. Há

um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços passados – e as medidas que determinam o desempenho futuro (Kaplan e Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard* deve ser pensado como os instrumentos e indicadores de uma cabine de avião. Para a complexa tarefa de pilotar um avião, os pilotos necessitam de informação detalhada sobre vários aspectos do vôo. Precisam de informações em relação ao combustível, velocidade do ar, altitude, posição, destino e outros indicadores que sintetizam o ambiente atual e o previsto. A confiança em um único instrumento pode ser fatal. Similarmente, a complexidade de gerenciar uma organização atualmente requer dos executivos que eles tenham a habilidade de visualizar a performance, simultaneamente, em várias áreas.

O *Balanced Scorecard* permite aos executivos olhar a organização a partir de quatro importantes perspectivas. Ele fornece resposta para quatro perguntas básicas:

- a) Como somos vistos pelos nossos clientes? (perspectiva do cliente);
- b) Em que processos de negócios devemos alcançar a excelência? (perspectiva interna);
- c) Sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar? (perspectiva de aprendizado e crescimento);
- d) Como somos vistos por nossos acionistas? (perspectiva financeira).

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* de acordo com Kaplan e Norton (1997) têm se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado. Mas elas devem ser consideradas um modelo e não uma camisa de força. Dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia de uma unidade de negócios é possível que seja preciso agregar uma ou mais perspectivas complementares. Kaplan e Norton (1997, p.36) apenas lembram que “os interesses de todas as partes interessadas podem ser incorporados ao *Balanced Scorecard* desde que sejam vitais para o sucesso da estratégia da unidade.”

Enquanto fornece informação aos executivos a partir de quatro perspectivas diferentes, o *Balanced Scorecard* minimiza a sobrecarga de informações por limitar o número de medidas utilizadas. De acordo com Kaplan e Norton (1997), as organizações raramente sofrem por ter um pequeno número de medidas. Geralmente, as organizações adicionam novas medidas sempre que um empregado ou consultor faz uma sugestão louvável. O

Balanced Scorecard força os executivos a focarem naquelas medidas consideradas mais críticas.

O nome desta ferramenta reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências (*leading*) e indicadores de ocorrências (*lagging*) e entre perspectivas interna e externa de desempenho. Mas o verdadeiro valor do *Balanced Scorecard* não está apenas em esclarecer e comunicar a estratégia, mas também em gerenciá-la. Na realidade, o verdadeiro poder desta ferramenta, de acordo com seus autores, ocorre quando a mesma deixa de ser um sistema de medição aperfeiçoado e se transforma em um sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1997).

Pode-se dizer que o *Balanced Scorecard* é mais que um sistema de indicadores. Muitas organizações o vêem como um Sistema de Gestão Estratégica, preenchendo a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais, ou seja, a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia. As organizações utilizam o *Scorecard* para “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico” (Kaplan e Norton, 1997, p.9).

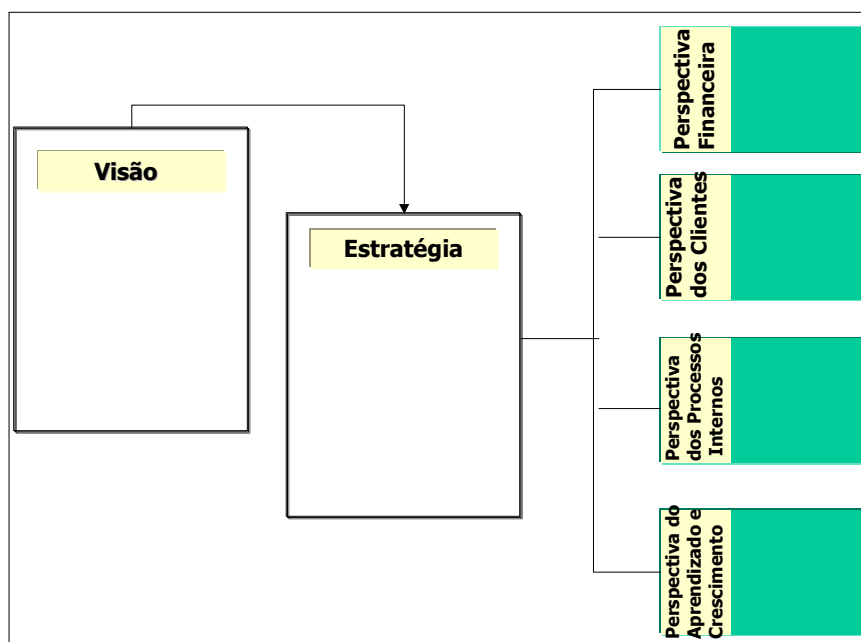


Figura 10 – Visão-estratégia – Quatro Perspectivas
Fonte: Kaplan e Norton, 1993, p.135.

Muitas organizações adotaram os primeiros conceitos do *Balanced Scorecard* para a melhoria de seus sistemas de mensuração da performance. Estas organizações alcançaram resultados tangíveis ainda que restritos. O fato de se ter adotado tais conceitos permitiu maior

clarificação, consenso e foco nos aprimoramentos desejados no desempenho. Mais recentemente, as organizações expandiram a utilização do *Balanced Scorecard*, empregando-o como base de um sistema integrado de gestão estratégica. De acordo com Kaplan e Norton (1996, p.85) as organizações estão utilizando o *Scorecard* para:

- a) “Estabelecer consenso em relação à estratégia.
- b) Comunicar a estratégia em toda a empresa.
- c) Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia
- d) Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- e) Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- f) Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- g) Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la”.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite a organização alinhar a estratégia organizacional às ações do dia-a-dia. A razão do mesmo é tirar a estratégia do papel, levá-la a todos os níveis da organização e garantir que os membros da organização participem de sua execução diária (Herzog, 2001).

De acordo com Kaplan e Norton (1996) sem um *Balanced Scorecard*, a maior parte das organizações é incapaz de obter uma consistência similar de visão e ação, quando procura mudar de direção e introduzir novas estratégias e processos. O *BSC* provê um modelo para gerenciar a implementação da estratégia permitindo também que a própria estratégia surja como resposta às mudanças nos ambientes competitivos, tecnológicos e de mercado da empresa.

O *Balanced Scorecard* é apropriado ao que muitas organizações estão buscando vir a ser. O *BSC* coloca a estratégia e a visão no centro do sistema de medidas e não o controle. Estabelece objetivos mas assume que as pessoas vão agir e adotar qualquer que seja o comportamento necessário para atingir os objetivos propostos. As medidas são designadas para empurrarem as pessoas em direção à visão global. A alta gerência sabe qual o resultado final buscado, mas não pode dizer exatamente como atingir estes resultados, no mínimo porque as condições nas quais os empregados estão operando modificam constantemente. Esta nova abordagem de mensuração de performance é mais consistente com as iniciativas atuais em muitas organizações: integração interfuncional, parceria com clientes e

fornecedores, operações em escala global, melhoria contínua, uso intensivo de equipes, etc. Combinando finanças, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, o *Balanced Scorecard* auxilia os executivos a compreenderem, ao menos implicitamente, muitas inter-relações. Este entendimento pode auxiliar os executivos a transcender noções tradicionais sobre barreiras funcionais e, no final, conduzir a melhor tomada de decisão e solução de problemas. O *BSC* mantém as organizações olhando e se movendo para frente ao invés de para trás (Kaplan e Norton, 1992).

2.3.4.3 *Service Quality* (SERVQUAL)

O ambiente competitivo no varejo é cada vez mais hostil e incapaz de perdoar erros. A fim de competir, os varejistas estão focando em suas operações, em áreas que podem vir a dar vantagens em relação a seus competidores. Recentemente o foco principal passou a ser a qualidade no serviço. Se a qualidade no serviço é a pedra angular da estratégia no varejo, o varejista deve ter os meios de mensurá-la. Um dos mais populares instrumentos de mensuração da qualidade de serviço é o “SERVQUAL” (*Service Quality*). Este não tendo sido apenas citado amplamente na literatura de marketing e do varejo, mas também seu uso tem sido difundido na indústria (Brown, Churchill, Peter, 1993).

Inicialmente Parasuraman et al. (1985) desenvolveram uma série de estudos abordando a qualidade de serviços. Isto permitiu aos autores identificarem as dez dimensões empregadas pelo consumidor na avaliação da qualidade de serviço. De acordo com Parasuraman et al. (1985), independente do tipo de serviço, os consumidores utilizam critérios similares de avaliação. Os critérios foram chamados de determinantes da qualidade nos serviços (vide figura 11). São eles: confiabilidade (serviço desempenhado com consistência e precisão), presteza (rapidez e espontaneidade dos funcionários da empresa de serviço na solução de problemas dos consumidores), competência (funcionários possuem habilidades e conhecimento para a execução do serviço), acesso (facilidade de contacto e uso dos serviços), cortesia (funcionários corteses e respeitosos para com os consumidores), comunicação (serviço descrito acuradamente na linguagem do consumidor), credibilidade (empresa preza os interesses do consumidor, sendo digno de sua confiança), segurança (serviço não oferece perigo, risco ou dúvida), compreensão/conhecimento do consumidor (esforço para a compreensão das necessidades do consumidor pelos funcionários) e tangibilidade (evidências físicas do serviço que projetam a sua qualidade). Os dez critérios de acordo com os autores não devem ser tomados como isolados; muitos se sobrepõem.

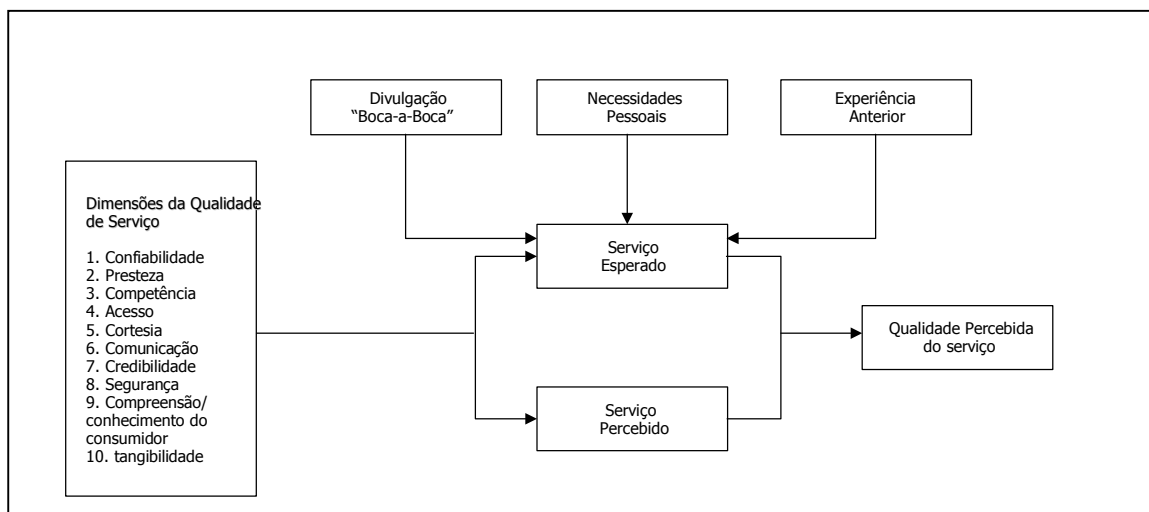


Figura 11 – Determinantes da Qualidade de Serviços

Fonte: Parasuraman, et al., 1985, p.48.

Posteriormente, através de estudos, entrevistas e grupos de discussão os dez determinantes iniciais foram condensados em cinco determinantes empregados pelo consumidor na avaliação da qualidade de serviço. De acordo com Parasuraman, et al. (1988), são eles: tangíveis (facilidades físicas, equipamento e aparência física dos funcionários); confiabilidade (habilidade de executar o serviço prometido com consistência e precisão); presteza (rapidez e espontaneidade dos funcionários da empresa); capacitação (conhecimento/habilidade e cortesia dos funcionários e a habilidade destes inspirarem confiança) e empatia (atenção individualizada da empresa com seus consumidores).

Além de os autores identificarem as dimensões empregadas pelo consumidor na avaliação da qualidade de serviço, também desenvolveram o instrumento denominado SERVQUAL. Este permite mensurar a qualidade de serviço percebida pelos consumidores de diversas organizações prestadoras de serviços. O instrumento SERVQUAL mede o hiato 5 do modelo (figura 12) de qualidade de serviço da primeira fase, ou seja, a discrepância entre as expectativas e percepções do consumidor em relação ao serviço prestado.

O modelo de Parasuraman et al. (1985) apresenta os principais *insights* obtidos das entrevistas com os executivos e dos grupos de discussão sobre o conceito de qualidade de serviço e os fatores que o afetam. De acordo com o modelo, dois elementos são considerados essenciais: o consumidor e a empresa prestadora de serviço. A qualidade de serviço deriva da amplitude de cinco hiatos, conforme descreve a figura 12.

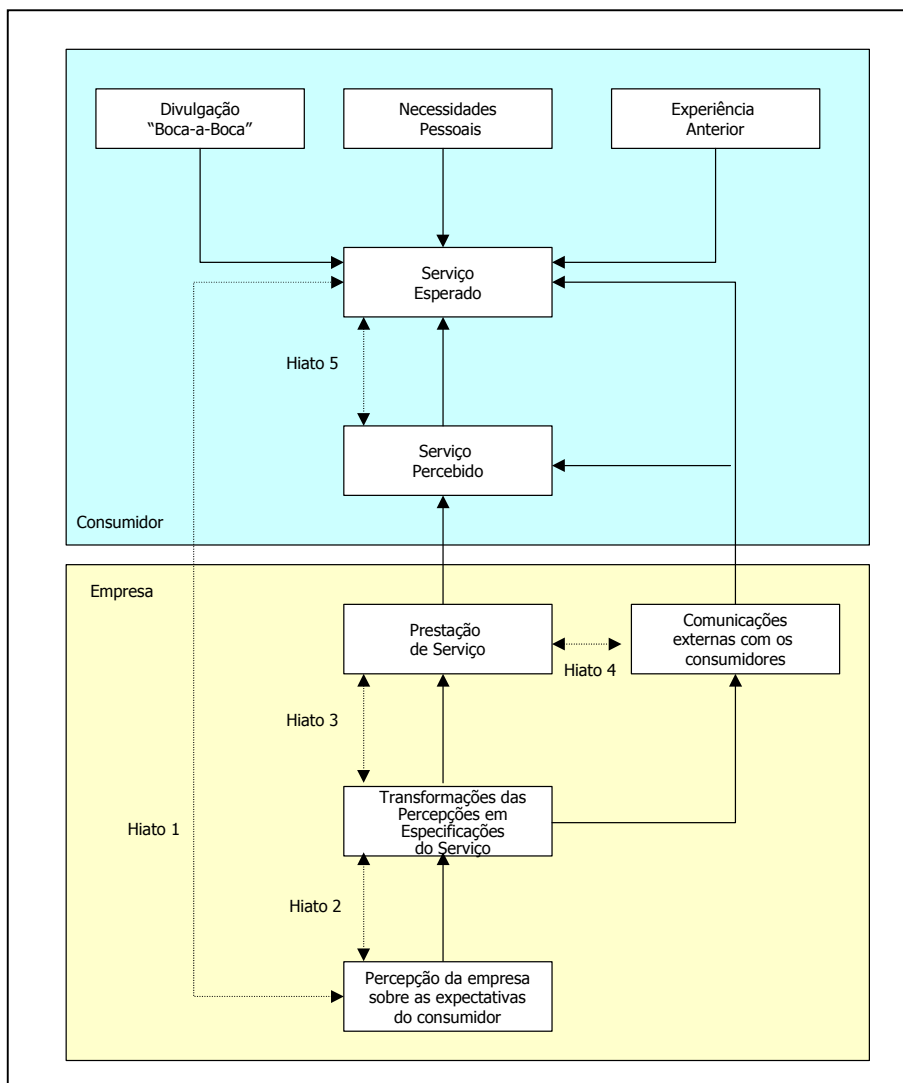


Figura 12 – Modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry
 Fonte: Parasuraman et al., 1985, p. 44

O hiato que recebeu mais atenção, no conceito da qualidade de serviço foi o do serviço esperado menos serviço percebido (Teas, 1993).

Parasuraman et al. (1985) criaram o instrumento de medição SERVQUAL que emprega uma escala multi-itens para avaliar a qualidade de serviço percebida pelos consumidores. Segundo a concepção desta escala, a qualidade de serviços percebida pelo consumidor resulta do hiato 5, isto é, a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, previsto no SERVQUAL. O nível de serviço esperado pode ser influenciado pela comunicação entre os consumidores, pelas necessidades pessoais ou pelas experiências anteriores. Através do modelo pode-se verificar que este hiato resulta da ocorrência de qualquer dos hiatos anteriores. A redução do hiato entre o serviço esperado e o percebido pelo cliente pode ser resultante do esforço organizacional em interpretar de forma correta as

necessidades dos consumidores, transformar estas necessidades em serviços e estabelecer padrões de qualidade.

Os estudos que ampararam o desenvolvimento da escala SERVQUAL conduziram a uma avaliação final de um conjunto de 22 declarações para expectativas e um conjunto de 22 declarações para as percepções, designadas a captar cinco dimensões da qualidade de serviço anteriormente citadas – tangibilidade, confiabilidade, presteza, capacitação e empatia. De acordo com os autores, estas são as cinco dimensões empregadas pelo consumidor na avaliação da qualidade do serviço.

A qualidade de serviço percebida é determinada pelo somatório da diferença do par percepção-expectativa (P-E) para cada um dos 22 itens da escala SERVQUAL.

Os respondentes primeiramente são solicitados a reagirem em relação ao nível de serviço esperado de uma empresa de serviço (por exemplo, um banco, companhia telefônica) em relação a um conjunto de 22 itens relacionados às expectativas. A concordância com cada item é avaliada em uma escala de 7 pontos com extremos legendados de “discordo totalmente” (posição 1) e “concordo totalmente” (posição 7) e nenhuma descrição verbal para as posições intermediárias da escala. Depois os respondentes fornecem a sua avaliação do nível atual do serviço fornecido por uma empresa específica em um conjunto de 22 itens relacionados às percepções. A qualidade de serviço percebida é determinada pelo somatório da diferença do par percepção-expectativa para cada um dos itens da escala SERVQUAL. Quanto maior o resultado da diferença das pontuações atribuídas às percepções e expectativas, melhor a qualidade de serviço percebida (Parasuraman et al., 1985).

O escore do SERVQUAL pode ser utilizado individualmente para propósitos de diagnóstico ou pode ser estabelecida uma média dos 22 pares de itens para obter um escore de qualidade global (Parasuraman, et al., 1985).

Ainda de acordo com os autores acima mencionados, o instrumento SERVQUAL permite comparar as expectativas e percepções dos clientes ao longo do tempo. Permite comparar a pontuação SERVQUAL de uma empresa de serviço com a pontuação das empresas concorrentes. Possibilita o exame de diversos segmentos de consumidores que detêm diferentes percepções sobre a qualidade e permite avaliar as percepções de qualidade dos clientes internos, ou seja, dos funcionários da empresa prestadora de serviço. A escala tem sido utilizada em estudos para os mais diversos tipos de serviços, porém, com maior ênfase, na avaliação da qualidade percebida para serviços destinados a consumidores finais.

2.3.4.4 Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco (SCSB¹⁶)

Muitas empresas individualmente e algumas indústrias monitoram a satisfação do cliente em bases contínuas, mas a Suécia foi o primeiro país a fazê-lo em nível nacional. No esforço de promover a qualidade e fazer com que sua indústria se tornasse mais competitiva e orientada para o mercado, a Suécia foi o primeiro país a estabelecer um indicador econômico que reflete a satisfação do consumidor. Um dos indicadores da saúde organizacional e de sua tendência futura é sua capacidade de satisfazer seus clientes (Fornell, 1992).

No esforço para promover qualidade e aumentar a orientação dentro de suas indústrias, a Suécia desenvolveu em 1989 um novo indicador denominado o Barômetro de Satisfação do Cliente Sueco. O SCSB estima os níveis de satisfação para mais ou menos 100 corporações e mais de 30 indústrias a partir de dados de uma pesquisa anual de clientes que são utilizados como input em um sistema de equação múltipla. O SCSB anual é um indicador, em nível nacional, de quão bem as empresas e indústrias, como um todo, satisfazem seus consumidores. Similar a um índice de produtividade, ele mede a qualidade em nível macroeconômico. A diferença é que a produtividade se refere à quantidade, enquanto o SCSB se refere à qualidade a partir da perspectiva do cliente (Fornell 1992).

Em razão da satisfação do cliente ter um impacto direto na fonte do fluxo de futuras receitas para a maioria das empresas, o novo índice é visto como sendo um importante complemento a tradicionais medidas da performance da economia, proporcionando informações úteis não apenas para as empresas em si, mas também para os acionistas e investidores, agências reguladoras governamentais e compradores (Fornell, 1992).

Se a satisfação do cliente é um indicador de uma organização saudável, o SCSB é uma medida de performance orientada para o futuro. Alguns autores, como por exemplo Kotler (apud Fornell, 1992), consideram a satisfação do cliente como sendo o melhor indicador de uma organização em relação a lucros futuros. Conseqüentemente, o SCSB pode ser visto como um complemento, orientado para o futuro, às tradicionais medidas de performance, tais como: retorno do investimento, participação no mercado, lucros. Em comparação com várias medidas tradicionais de performance, a satisfação do cliente é provavelmente a menos sensível a oscilações sazonais, mudanças nos custos ou mudanças nas práticas contábeis. O SCSB deveria auxiliar a focar a atenção do público em melhorar a qualidade e a satisfação do cliente como fonte de um padrão de vida mais alto. Também deveria complementar as

¹⁶ *Swedish Customer Satisfaction Barometer*

medidas de contabilidade nacional que, além dos preços, não considera qualidade ou satisfação do cliente. Além disso, de acordo com Fornell (1992), o SCSB é projetado para fornecer as seguintes informações:

Comparações entre indústrias: O governo reúne dados sobre reclamações dos clientes para informação em relação a problemas de qualidade em várias indústrias. Um índice de satisfação complementa esta informação. Também complementa tradicionais medidas econômicas de resultado, como produtividade.

Apesar da comparação entre indústrias ser o mais importante objetivo para o SCSB, existem outros objetivos também:

Comparações de empresas individuais com a média das indústrias: Em geral, espera-se margens mais altas e mais clientes repetidos para empresas com resultados mais altos de satisfação. Globalmente, prognosticaria um futuro mais brilhante para empresas com níveis mais altos de satisfação do cliente.

Comparações ao longo do tempo: O SCSB é dinâmico e contínuo. Fornece informações sobre melhorias (declínio) das empresas (indústrias) bem como as tendências em geral.

Prognósticos da performance no longo prazo: Apesar da evidência empírica ser limitada, acredita-se que o aumento na satisfação do cliente (1) reduz os custos de marketing, (2) aumenta os custos de marketing para os competidores (com clientes satisfeitos torna-se mais difícil para os competidores tirá-los), (3) baixa os custos de transação (negociações contratuais, processamento dos pedidos), (4) reduz a perda de clientes (menor número de clientes para substituir), (5) aumenta vendas cruzadas (mais produtos, contas maiores), (6) reduz a troca de funcionários (clientes satisfeitos afetam a satisfação do pessoal da linha de frente), (7) aumenta a reputação (divulgação positiva por parte dos clientes, “boca-a-boca”), e (8) reduz os custos em relação à falhas (redução do retrabalho, das reclamações referentes à garantia). Como resultado pode-se perceber que clientes satisfeitos devem ser vistos como investimento. Algumas empresas de contabilidade estão sugerindo que o ativo *cliente* deve ser incluído no balanço e em relatórios anuais (Fornell, 1992).

Respostas a perguntas específicas: como a sensibilidade de várias indústrias (empresas) em relação à satisfação do cliente, os efeitos da qualidade e do preço global, o impacto das expectativas dos clientes, o aumento da qualidade necessária para reter clientes insatisfeitos, sensibilidade em relação ao preço, mudanças nos padrões, reclamações dos clientes e efeitos da divulgação boca-a-boca.

Para ser competitivo nos mercados mundiais, uma empresa deve investir na produtividade bem como na qualidade do que é produzido. Antes de se conseguir melhorar a qualidade a mesma deve ser mensurada. Mensurá-la é um pré-requisito para incorporar a qualidade no Sistema de Contabilidade Nacional e, por meio disso, reconhecer explicitamente que a qualidade que é entregue pela economia é uma importante fonte de melhoria no padrão de vida. No nível microeconômico há um lugar para as medidas de satisfação do consumidor. Clientes satisfeitos são um ativo importante para a empresa. Mudanças na satisfação são conseqüências de decisões passadas e predições de performance futura. O julgamento final da qualidade é com o cliente. Melhorias na qualidade, que não são reconhecidas pelo cliente, são investimentos questionáveis. Conseqüentemente, a medida mais significativa da qualidade é como ela afeta a satisfação do consumidor. Assim, por tomar o primeiro passo para sistematicamente mensurá-la, a indústria sueca tem, no mínimo, um *benchmark* a partir do qual melhorar (Fornell, 1992).

2.3.4.5 Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI¹⁷)

A economia está mudando. A característica central da antiga economia era a produção e o consumo em massa de mercadorias. A economia moderna é baseada na produção e no consumo cada vez maior de diferentes produtos e serviços. Assim como a economia se modifica, as teorias e as avaliações também precisam se modificar (Fornell et al., 1996).

A pergunta é como medir a performance econômica neste novo mundo. De acordo com Fornell et al. (1996), os indicadores econômicos estabelecidos não medem a qualidade ou acompanham seu declínio ou melhoria. Não é suficiente medir produtividade sem traçar as mudanças na qualidade. O padrão de vida e a competitividade econômica dependem da produtividade dos recursos econômicos e da qualidade da produção que estes recursos criam. O Índice de Satisfação do Cliente é designado a produzir um quadro mais completo da força da economia e das indústrias chave.

O Índice de Satisfação do Cliente Americano (ACSI), desenvolvido em 1994, através de uma associação entre a Universidade de Michigan e a Sociedade Americana para a Qualidade (ASQ), inicialmente denominada Sociedade Americana para o Controle de Qualidade (ASQC), representa um novo tipo de sistema de mensuração, baseado no consumidor e cujo objetivo é avaliar e aumentar a performance das empresas, indústrias,

¹⁷ *American Customer Satisfaction Index*

setores da economia e economias nacionais. O ACSI é concebido para ser representativo das economias nacionais como um todo (Fornell et al., 1996).

O ACSI mede a qualidade dos produtos e serviços experienciados pelos clientes que os consomem. O ACSI de uma empresa individualmente representa a avaliação global da experiência de compra e consumo do seu mercado atendido, isto é, seus clientes. O ACSI de uma indústria representa a avaliação global de seus clientes em relação ao que a mesma oferece no mercado. O ACSI de um setor é a avaliação global daquele setor específico. E o ACSI nacional mede a experiência de consumo da nação. O ACSI mede sete setores da economia norte-americana: (1) Manufatura/Não Duráveis, (2) Manufatura/Duráveis, (3) Transportes/Comunicações/Energia Elétrica, (4) Varejo, (5) Finanças/Seguros, (6) Serviços, (7) Administração Pública/Governo (Fornell et al., 1996).

O ACSI está apoiado em um sistema de causa e efeito que o torna a peça central em uma cadeia de relações que vai desde os antecedentes da satisfação global do consumidor – expectativas, qualidade percebida, valor percebido – até as conseqüências da satisfação global do cliente – reclamações e fidelidade.

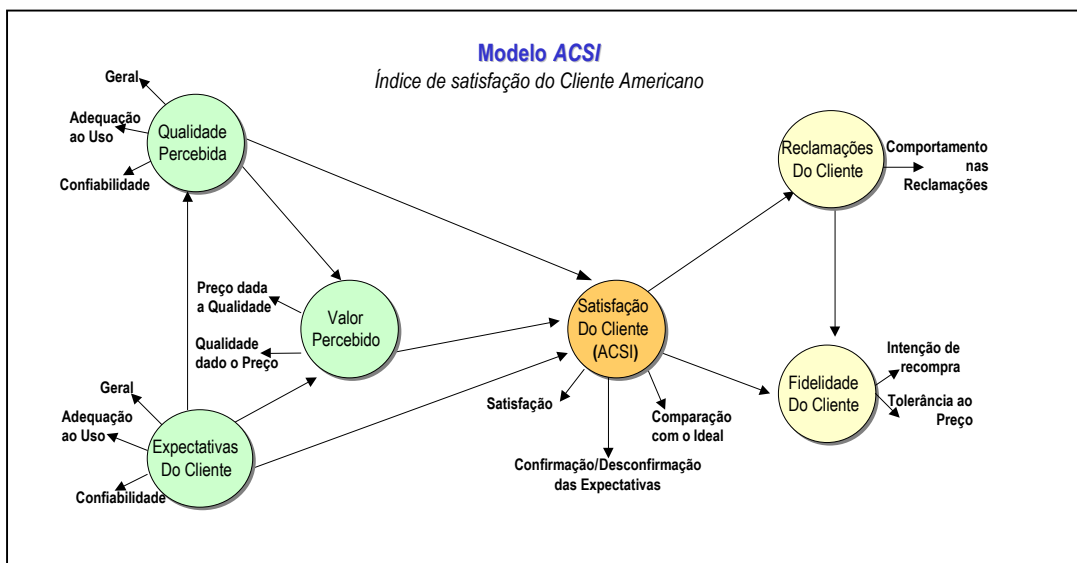


Figura 13 – Modelo ACSI
Fonte: Barcellos, 2000, p.98

a) Antecedentes do ACSI

Como ilustrado na figura 13, a satisfação global do consumidor tem três antecedentes: expectativas do consumidor, qualidade percebida e valor percebido. O primeiro determinante da satisfação global do consumidor são as expectativas do mercado consumidor, que representam tanto a experiência prévia de consumo com o que a empresa oferece – aí

incluídas a informação não vivencial disponível através de fontes, tais como propaganda e a comunicação informal (“boca-a-boca”) - quanto uma previsão do consumidor em relação à habilidade do distribuidor de futuras entregas com qualidade.

O segundo determinante da satisfação global do consumidor é a qualidade percebida ou *performance*, ou seja, é a avaliação do mercado consumidor de sua recente experiência de consumo. É esperado que esta experiência recente tenha um efeito direto e positivo na satisfação global do consumidor. Este prognóstico é intuitivo e fundamental para qualquer atividade econômica. Para operacionalizar o constructo da qualidade percebida apoiou-se na literatura de qualidade para delinear dois principais componentes da experiência de consumo: o primeiro é a customização, isto é, o grau em que aquilo que é oferecido pela empresa é adaptado para atender necessidades heterogêneas do consumidor e, o segundo, é a confiança, isto é, o grau em que aquilo que a empresa oferece é de confiança, padronizado e livre de defeitos.

O terceiro determinante da satisfação global do consumidor é o valor percebido, isto é, o nível de qualidade do produto percebido em relação ao preço pago e vice-versa. No momento em que se adiciona o valor percebido estamos incorporando, ao modelo, a informação relativa ao preço, aumentando a comparabilidade dos resultados através de firmas, indústrias e setores.

Finalmente, as expectativas do consumidor deveriam ser positivamente relacionadas à qualidade percebida e, conseqüentemente, ao valor percebido. O conhecimento do consumidor deveria ser de tal forma que suas expectativas refletissem a qualidade corrente.

b) Conseqüências do ACSI

A satisfação (ACSI) é relacionada às reclamações e à fidelidade dos clientes. Embora não existam medidas diretas da eficácia dos sistemas empregados pelas empresas para lidar com as queixas e atender os consumidores, a direção e a magnitude desta relação se reflete no próprio sistema (Reichheld & Sasser, apud Fornell et al., 1996). A conseqüência imediata do aumento da satisfação do cliente é a diminuição de suas reclamações e o aumento da sua fidelidade. Quando insatisfeitos, os clientes têm a opção de sair (ir para um concorrente) ou de expressar suas reclamações na tentativa de ser retribuído. Um aumento na satisfação global deve diminuir a incidência de reclamações e deve aumentar a fidelidade dos clientes.

c) A Metodologia do ACSI

Como foi dito anteriormente, o Índice de Satisfação do Cliente Americano foi concebido para ser representativo da economia como um todo. Conseqüentemente, na seleção das empresas para serem mensuradas, cada um dos sete maiores setores econômicos com consumidores finais alcançáveis foram incluídos no modelo. Nas empresas selecionadas foram identificados os atuais clientes para responder o questionário de satisfação do cliente que contém 17 perguntas estruturadas e 8 perguntas de caráter demográfico.

As expectativas do consumidor foram mensuradas pedindo para que o respondente olhasse um pouco para trás para lembrar o nível de qualidade que este esperava, baseado no seu conhecimento e experiência com um produto ou serviço. Três medidas de expectativas foram coletadas: (1) expectativa geral, (2) expectativa em relação à customização e (3) expectativa em relação à confiabilidade. Após, os respondentes avaliaram sua recente experiência com o produto ou serviço utilizando três medidas: (1) qualidade geral percebida, (2) customização percebida e (3) confiabilidade percebida. Duas perguntas exploraram o valor percebido: (1) qualidade relativa ao preço e (2) o preço relativo à qualidade.

A satisfação geral do cliente (ACSI) foi operacionalizada através de três medidas: (1) satisfação total, (2) confirmação/desconfirmação das expectativas e (3) comparação com o ideal de produto ou serviço.

As reclamações dos clientes foram mensuradas pelo comportamento deste nas reclamações, ou seja, se a mesma foi feita formalmente ou informalmente. Duas são as medidas para mensurar a fidelidade do cliente (1) intenção de recompra e (2) tolerância ao preço.

De acordo com Fornell et al. (1996), o índice de satisfação do cliente americano representa um passo adiante na evolução dos indicadores nacionais de satisfação. Proporciona um meio independente e uniforme de avaliar a qualidade do que é produzido e consumido na economia.

Para gerentes e investidores, o ACSI proporciona uma importante avaliação da performance passada e atual das empresas, bem como seu futuro financeiro. O ACSI fornece um significado para mensurar um dos mais fundamentais ativos geradores de receita: seus clientes. Alta satisfação do cliente deve aumentar a fidelidade, reduzir os custos de transação, reduzir os custos de atrair novos clientes, auxiliar a construir a reputação da empresa no mercado, etc. (Anderson, Fornel, Lehmann apud Fornell et al., 1996).

Para órgãos públicos, o ACSI tem o potencial de ser uma ferramenta útil para avaliação e aumento da saúde da economia nacional, tanto em termos de competitividade nacional como do bem estar de seus cidadãos. Ao avaliar a saúde da economia, ele provê um importante complemento a medidas tradicionais da quantidade de produtos e serviços produzidos, tais como produtividade e índices de preço.

Um dos benefícios do ACSI é que o mesmo representa um sistema de mensuração uniforme e comparável que permite um sistemático *benchmarking* ao longo do tempo através das empresas. Adicionalmente pode ser útil em analisar as forças e fraquezas da empresa ou de suas competidoras.

Para os clientes, o ACSI fornece informações que não são apenas úteis para decisões de compra, mas que provavelmente contribuem para melhorias na qualidade dos produtos e serviços.

O ACSI representa uma nova forma de avaliar e aumentar a performance da moderna empresa e economia, fornecendo um complemento às medidas convencionais, como produtividade e índices de preço que tratam a qualidade como resíduo. Ao fazer isto tem o potencial centrar seu foco na qualidade dos produtos e serviços das empresas, indústrias e nações a partir da ótica dos consumidores. Como consequência mantém ou fortalecem as suas posições no ambiente econômico crescentemente competitivo.

2.3.4.6 Avaliação dos Ativos Intangíveis de Sveiby – Business Navigator

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas são resultado das ações humanas. Em última instância, para que as organizações continuem a existir, elas dependem das pessoas. Ao medir ativos intangíveis, o objetivo primordial é conhecer a empresa e saber como ela funciona (Sveiby, 1997).

As pessoas em uma organização direcionam seus esforços basicamente em dois sentidos: para fora da empresa, trabalhando com os clientes e para dentro, mantendo e construindo a organização. Quando os esforços são direcionados para fora da organização, Sveiby (1997) chama de estrutura externa; quando os esforços são direcionados para dentro da empresa, Sveiby chama de estrutura interna, mas ambas são consideradas estruturas de conhecimento.

Sveiby (1997) caracteriza os ativos intangíveis em três grupos:

1. competência do funcionário: envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis;
2. estrutura interna: inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas de administração e de computadores, departamentos burocráticos, cultura organizacional;
3. estrutura externa: inclui marcas registradas e a reputação ou a imagem da empresa, as relações com os clientes e fornecedores.

De acordo com Sveiby (1997, p.220) “o primeiro passo para a criação de um sistema de avaliação de ativos intangíveis é conhecer a finalidade do sistema e seu público”.

A avaliação interna é feita para a gerência, para que a mesma conheça a empresa o suficiente para poder monitorar seu progresso e para que possa tomar ações corretivas quando necessário.

A avaliação externa é realizada para os clientes, credores e acionistas. A forma de apresentação da empresa também é importante, porque as partes externas conhecem menos sobre o seu funcionamento. Sendo assim, a empresa deve ser descrita da forma mais precisa possível, para que os interessados possam avaliar não apenas a qualidade da gerência, mas também a credibilidade da organização.

A figura 14 descreve os indicadores de avaliação para os três ativos intangíveis. São eles: indicadores de crescimento e renovação (mudança), indicadores de eficiência e indicadores de estabilidade. Os indicadores apresentados têm por objetivo fornecer controle gerencial. Para cada subtítulo da tabela, a gerência deve selecionar um ou dois indicadores.

COMPETÊNCIA	ESTRUTURA INTERNA	ESTRUTURA EXTERNA
Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação	Indicadores de Crescimento/Renovação
Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência	Indicadores de Eficiência
Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade	Indicadores de Estabilidade

Figura 14 – Indicadores de Avaliação para Ativos Intangíveis
 Fonte: Sveiby, 1997, p. 165.

Os indicadores apresentados como sugestão devem ser ajustados e adaptados para se adequarem a cada tipo de organização. “Muitos indicadores não são úteis para todas as empresas ou em todas as circunstâncias” (Sveiby, 1997, p.195).

Antes de avaliar crescimento/renovação, a eficiência e a estabilidade da competência dos profissionais, os funcionários devem ser classificados em uma das duas categorias: profissionais ou pessoal de suporte.

Entende-se por *profissionais* as pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções. São pessoas que estão diretamente envolvidas no trabalho com o cliente.

O *pessoal de suporte* é formado por pessoas que trabalham nos setores de contabilidade, administração, recepção e que contribuem para a estrutura interna.

A aplicação eficaz deste modelo pressupõe os seguintes passos:

- primeiramente, a compreensão clara do propósito do sistema e de seu público;
- a classificação dos funcionários em profissionais ou de suporte;
- a mensuração de cada um dos três ativos intangíveis deve ser realizada de acordo com os indicadores de crescimento/renovação, eficiência e estabilidade;
- no grupo competência, somente os profissionais são avaliados;
- no grupo da estrutura interna, somente o pessoal de suporte é avaliado.
- no grupo da estrutura externa, o tempo que os funcionários despendem mantendo, construindo e desenvolvendo as relações com os clientes é avaliado.

✓ *Business Navigator da Skandia*

Sveiby (1997) relata o caso de uma empresa que implementou o sistema de mensuração para seus ativos intangíveis e relatou seus resultados publicamente. A Skandia AFS, subsidiária do grupo de seguro Skandia, escolheu fazer do sistema de mensuração dos ativos intangíveis um artifício de diferenciação. Em 1990, a Skandia, através do diretor de capital intelectual, Leif Edvinsson, criou o relatório de ativos intangíveis como meio de representar o capital intelectual. O relatório é um documento de 24 páginas, distribuído como suplemento do relatório anual.

O documento está baseado nos conceitos apresentados por Sveiby e nas idéias apresentadas por Kaplan e Norton em *The Balanced Scorecard*. De acordo com Sveiby (1997) a Skandia levou seus conceitos um pouco mais adiante quando os aplicou a um maior número de áreas e incorporou as idéias de Kaplan e Norton.

O Business Navigator da Skandia reúne aproximadamente trinta indicadores-chave distribuídos em diversas áreas, monitoradas anualmente em nível interno. Conforme a figura 14 as áreas são foco financeiro, foco no cliente, foco no processo, foco humano e foco no desenvolvimento e renovação (Sveiby, 1997).

Para a Skandia, o foco no cliente equivale à categoria da estrutura externa descrita por Sveiby; o foco no processo equivale à categoria da estrutura interna; e o foco humano equivale à categoria da competência, conforme ilustra a figura 14 (Sveiby, 1997).

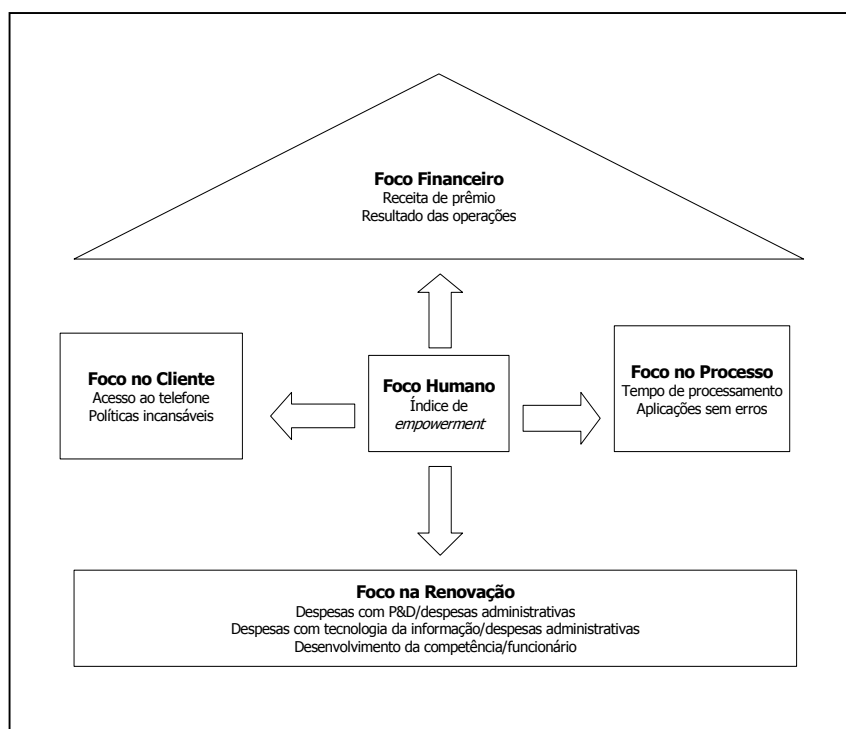


Figura 15 – Business Navigator
Fonte: Sveiby, 1997, p. 226.

Cada foco descrito possui indicadores-chave próprios. Por exemplo, o foco no cliente tem como indicadores-chave o número de contas, número de corretores, número de clientes perdidos; o foco no processo tem como indicadores-chave o número de contas por funcionário e custos administrativos por funcionário; o foco humano tem como indicadores a rotatividade de pessoal, proporção de gerentes, proporção de gerentes mulheres, custos com treinamento/educação por funcionário; e por último o foco no desenvolvimento/renovação

tem como indicadores o índice de funcionários satisfeitos, despesas de marketing por cliente e parcela de horas empregadas em treinamento (Sveiby, 1997).

2.3.5 Sistemas de Medição: uma visão sintética

Através do estudo de alguns dos principais modelos de avaliação, anteriormente citados, bem como dos indicadores integrantes dos mesmos, pode-se dizer que existe uma preocupação constante em monitorar, avaliar processos de mudança, bem como a implementação das melhorias desejadas. Quando se busca avaliar, monitorar, controlar, parte-se do princípio que se estipulou um estado final desejado. A avaliação é uma forma de se certificar de que a organização esteja se deslocando para o futuro desejado e, se necessário, que medidas corretivas sejam tomadas.

Atualmente, existe uma preocupação geral com a mensuração. Como foi visto anteriormente, aquilo que não se consegue medir, não se consegue melhorar. A mensuração é importante para intervir na organização seja em um processo de simples melhoria, diversificação ou mudança radical. A avaliação permite verificar o desempenho organizacional em seus diversos aspectos.

De acordo com Gonçalo (1995), a pergunta referente como saber se a organização está melhorando continuamente só pode ser respondida se emprendermos um esforço na implantação de um sistema de medição e avaliação de performance na organização

Deve-se ressaltar, também, a importância de não apenas monitorar o desempenho organizacional através de indicadores financeiros mas, ainda, a relevância de considerar aspectos não financeiros relativos à organização. Vive-se uma nova era, a da economia digital, do conhecimento, em que o capital humano passa a ser mais importante do que o capital tradicional.

Os vários modelos aqui descritos variam em seu grau de amplitude e complexidade. Entretanto, todos têm um objetivo comum: buscar auxiliar as organizações na melhoria de sua performance.

Capítulo 3

ESTUDO DE CASO

3.1 A READMINISTRAÇÃO E SUA IMPLEMENTAÇÃO NA UESC

3.1.1 *Caracterização da Instituição*

A Fundação Santa Cruz – FUSC, constituída em 1972 como entidade de direito privado, foi, até 1991, a mantenedora da Federação das Escolas Superiores de Ilhéus e de Itabuna – FESPI, antecessora da Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC (1999^a, 1999^b).

O objetivo da FUSC era criar e manter uma instituição universitária a ser denominada de Universidade de Santa Cruz, instituição de ensino superior, de estudo e pesquisa, de divulgação técnica e científica, em todos os ramos do conhecimento.

Como não foi possível a criação imediata de uma Universidade, foi instituída a Federação das Escolas, resultante da união das escolas isoladas existentes nas cidades de Ilhéus e Itabuna e que recebeu a denominação de Federação das Escolas Superiores de Ilhéus e Itabuna.

A FESPI tinha o seu orçamento alimentado por várias fontes: dotações da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira – CEPLAC, anuidades e taxas, recursos do Estado, inclusive do Instituto de Cacau da Bahia e o restante de fontes diversas. Entre 1986 e 1988, as duas principais fontes, CEPLAC e anuidades, foram drasticamente reduzidas.

Esgotadas as duas fontes básicas – recursos da CEPLAC e anuidade - tornou-se absolutamente inviável para a FUSC manter a FESPI. Logo desenvolveu-se um movimento no sentido de estadualizar a Instituição. Em 28 de dezembro de 1988 foi sancionada a Lei Estadual 4.816, criando a Fundação Santa Cruz – FUNCRUZ, Fundação de Direito Público vinculada à Secretaria de Educação e Cultura, com a finalidade de promover a criação e manutenção de uma Universidade no Sul do Estado. Desse modo, a FESPI passou a ser mantida pela FUNCRUZ. Em 1991, a situação foi modificada pela Lei Estadual 6.344, de 5 de dezembro de 1991, que criou a Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC, ainda como Fundação Pública.

Em 1995, através da Lei Estadual 6.898, de 18 de agosto, a Universidade Estadual de Santa Cruz sofreu modificações em sua estrutura organizacional e de cargos, passando, assim, da condição de Fundação para a de Autarquia.

A UESC é, portanto, uma entidade autárquica vinculada à Secretaria de Educação do Estado da Bahia, dotada de personalidade jurídica de direito público, autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, com sede e foro no Km 16 da Rodovia Ilhéus-Itabuna, BA 415, município de Ilhéus. O campus da UESC situa-se entre os dois principais pólos urbanos do Sul da Bahia.

De acordo com o Relatório de Atividades da Universidade Estadual de Santa Cruz (1999b, p.31) a mesma tem como objetivo:

“Desenvolver, de forma harmônica e planejada, a educação superior, promovendo a formação e o aperfeiçoamento acadêmico, científico e tecnológico dos recursos humanos, a pesquisa e extensão voltadas para a questão do meio ambiente e do desenvolvimento socioeconômico e cultural, em consonância com as necessidades e peculiaridades regionais”.

3.1.2 *A UESC no Contexto Regional*

A Universidade Estadual de Santa Cruz é uma das quatro universidades integrantes do sistema estadual de ensino superior do estado da Bahia, a última a ser criada. A UESC tem o seu Campus situado em uma ampla área de 380.000 m² nas margens da rodovia Ilhéus-Itabuna.

A UESC tem atuação na Mesorregião Sul da Bahia. Esta área é composta das Microrregiões homogêneas (IBGE) Ilhéus – Itabuna, Valença e Porto Seguro, compreendendo 70 municípios, cobrindo uma área equivalente a 9,61% da área do Estado, onde se abriga mais de 15% de sua população.

A UESC situa-se no coração da Mata Atlântica. A riqueza genética do ecossistema e a alta diversidade dos recursos faunísticos e florísticos desta região colocam-na em vantagem em relação aos demais centros de pesquisa.

3.1.3 *A UESC e sua Organização*

A estrutura orgânica da Universidade Estadual de Santa Cruz é departamentalizada. São dez departamentos, abrangendo as áreas de Ciências Exatas, Ciências Humanas, Letras e Artes, Ciências da Saúde e Ciências Agrárias.

Aproximadamente seis mil alunos estão distribuídos em 21 cursos de graduação, 18 cursos de pós-graduação *lato sensu* e sete cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Esta instituição de ensino superior tem uma lotação de pessoal constituída por de 479 docentes, dos quais 300 pertencem ao quadro permanente, 26 são professores visitantes e 153 são professores substitutos (Universidade Estadual de Santa Cruz, 1999b)

A administração da Universidade Estadual de Santa Cruz é exercida pelos seguintes órgãos:

- I. *Conselho Curador*: órgão colegiado de administração e fiscalização econômico-financeira da Universidade está incumbido de assegurar o regular funcionamento da entidade;
- II. *Reitoria*: órgão executivo da administração superior, é responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e controle da Universidade;
- III. *Conselho Universitário*: órgão máximo de deliberação, compete formular, com prioridade, a política universitária, definir as práticas gerais das áreas acadêmica e administrativa e funcionar como instância revisora;
- IV. *Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão*: órgão consultivo e deliberativo, compete definir a organização e o funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com funções nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, em conjunto com os demais órgãos de administração superior e setorial.

No plano executivo, a administração conta com os seguintes departamentos:

- I. Administração e Ciências Contábeis
- II. Ciências Agrárias e Ambientais;
- III. Ciências Biológicas;
- IV. Ciências Econômicas;
- V. Ciências da Educação;
- VI. Ciências Exatas e Tecnológicas;
- VII. Ciências Jurídicas;
- VIII. Filosofia e Ciências Humanas;

- IX. Letras e Artes;
- x. Saúde.

3.1.4 *A necessidade da mudança*

Em uma época de mudanças rápidas e de grandes incertezas, onde o desenvolvimento do conhecimento está em rápida evolução, a Administração mostra-se como a área fundamental para que as organizações se mantenham neste mercado altamente competitivo. De acordo com Cunha (1998, p.22), é consenso entre os pensadores mais destacados do mundo dos negócios que as tradicionais configurações empresariais são frágeis e inadequadas para as atuais condições.

O ensino superior, como qualquer outra área, está sofrendo grandes transformações para acompanhar este ambiente turbulento. Com o surgimento de novas teorias administrativas e com o mercado em rápida evolução, torna-se fundamental a avaliação do curso de Administração para que este se torne melhor e adapte-se à nova realidade mundial.

A universidade, que tem como função ser um centro de formação de pessoas altamente habilitadas e qualificadas para o exercício da profissão, deve manter-se em contínuo aperfeiçoamento. As organizações, cada vez mais, necessitam de profissionais preparados, capazes de exercer suas funções com competência, profissionais estes oriundos de universidades. A universidade preparada e capacitada será o centro de formação de estudantes também capacitados, estudantes preparados para assumir suas responsabilidades, como profissionais, no desenvolvimento e gerenciamento das organizações que enfrentarão as turbulências ambientais com competência. Assim, como afirma Cunha (1998, P.24), as universidades terão de redobrar seus esforços para promover uma formação profissional de seus estudantes que corresponda às necessidades das mudanças nas organizações.

A universidade deve aperfeiçoar-se continuamente para melhor contribuir para o desenvolvimento. Com este intuito, os Cursos de Administração têm procurado se aperfeiçoar, visando incorporar, de forma sistemática, novos conhecimentos para gerar alternativas que possam atender às demandas da sociedade e principalmente de seus alunos, sua principal clientela.

As transformações verificadas nas últimas décadas acentuaram a necessidade de reformulação na área do ensino. As novas diretrizes curriculares passaram a exigir reestruturação na forma com que o ensino é realizado. Sendo assim, cabe aos cursos

adequarem-se às novas perspectivas da Administração. Melhorar a qualidade de ensino deverá se tornar, para as universidades, prioridade, assim como o é para o MEC – Ministério da Educação e do Desporto e para a Secretaria de Avaliação e Informação Educacional – SEDIAE (responsável pelo Provão – Exame Nacional de Cursos).

As universidades estão passando por um questionamento profundo, estão buscando uma nova identidade que as capacite a serem uma resposta efetiva às expectativas e necessidades da comunidade. A preocupação das universidades brasileiras com qualidade total em seus serviços é cada vez maior (Nakagawa, apud Rizzatti e Colossi, 1998).

A qualidade nas universidades passa pela qualidade das pessoas que a constituem que, no caso são os gestores universitários, os professores, o corpo administrativo e os alunos (Rizzatti e Colossi, 1998). A qualidade final é o resultado do envolvimento de todos como forma de atender adequadamente à comunidade a que servem.

Dessa forma, a UESC não poderia ficar indiferente a tais questionamentos e modificações no ambiente educacional.

3.2 O PROJETO DE READMINISTRAÇÃO DA UESC ¹⁸

Em meados de 1998, já depois de o Curso de Administração da UESC ter obtido um conceito E (1996) e posteriormente um conceito B (1997) no Exame Nacional de Curso (Provão), foi acordado e desenvolvido o *Projeto ReAdministando* a UESC cuja idéia básica era introduzir na Universidade, tendo como foco o Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis, mais especificamente o Curso de Administração, uma idéia menos burocratizada de administração, uma *administração renovada*, preocupada com valores humanistas, participativos, ecológicos, éticos e de responsabilidade social e que permitisse à UESC tornar-se uma instituição conceito A.

O objetivo geral do projeto era tornar o Curso de Administração da UESC diferenciado dos demais Cursos de Administração do País, pautando-se pela proposta da *Administração renovada ou “boa Administração”*, batizada de ReAdministração, procurando aumentar sua capacidade de impacto e influência no processo de desenvolvimento da região. Como objetivos específicos, o projeto pretendia:

¹⁸ Projeto ReAdministando o Curso de Administração da UESC – A busca da Qualidade Total. Ilhéus-Bh, Fundação de Apoio à Ciência, Tecnologia, Educação e Cultura – FACTEC, 1999.

- a) Criar uma estratégia educacional tal que o curso de Administração mantivesse o conceito B atingido no Exame Nacional de Cursos (Provão), segundo os parâmetros estabelecidos pelo MEC, preparando-o para o conceito A;
- b) Preparar os professores do Curso de Administração para que eles pudessem auxiliar o Curso de Letras no aprimoramento de seu processo de gestão (deles), deslocando-se do conceito E para o conceito C no Exame Nacional de Cursos.

Atingindo os objetivos geral e específicos propostos, esperava-se, como consequência, um produto final caracterizado por uma quádrupla dimensão:

- a) Alunos mais preparados para enfrentar os novos tempos, o 3º milênio que estava às nossas portas;
- b) Professores mais preparados para exercerem o seu ofício, mais satisfeitos e motivados realizando algo que eles próprios definiram como de valor;
- c) Uma Universidade com conceito mais elevado em sua região de influência, contribuindo com maior eficácia para o desenvolvimento da mesma;
- d) Uma comunidade melhor servida e satisfeita por receber profissionais mais preparados e serviços que efetivamente atendessem suas reais necessidades.

O início do Projeto (janeiro de 1999) foi precedido por um Seminário, com um dia de duração, presentes todos os professores do Curso de Administração, cujo objetivo era duplo: dar uma noção clara da administração renovada ou ReAdministração, e explicitar as linhas gerais do Projeto e suas pretensões (novembro de 1998). Ao final, a discussão girou em torno das seguintes questões: “você julga que tal proposta auxilia a UESC, e especialmente o Curso de Administração? Você está disposto a se engajar e se envolver no que se está propondo?” A discussão foi proveitosa, as implicações do Projeto foram analisadas criteriosamente e a resposta, dos grupos de discussão, foi: “sim, estamos dispostos”. É importante salientar que o Departamento de Administração, nos seus 25 anos de existência, jamais havia propiciado um programa de desenvolvimento aos professores.

O lema adotado no sentido de manter aceso o entusiasmo de mestres e alunos era: “Somos *B*. Seremos *A*”.

3.2.1 *Abordagem utilizada*

A abordagem adotada foi altamente participativa abrangendo todos os professores do curso de Administração. A idéia era repensar o curso, replanejá-lo em termos de conteúdos a serem ministrados e na forma de tratamento e transmissão desses mesmos conteúdos para os alunos. Os pesquisadores externos funcionariam como *estimuladores, orientadores, e facilitadores* de um novo processo de aprendizagem no campo da Administração. Trabalhariam *com* os professores da UESC e não *para* eles.

Através dos professores e dos alunos a abordagem participativa deveria estender-se para a comunidade. A lógica implícita no projeto trabalhava em cima dos seguintes pressupostos:

- a) A Universidade é (ou deveria ser) um sistema aberto, produtor de conhecimento e interagindo com a comunidade;
- b) Conhecimento *bom* é conhecimento *útil*;
- c) Conhecimento *útil* é aquele que contribui para o aprimoramento da vida dos indivíduos e da comunidade;
- d) O curso de Administração – com uma visão pragmática, de obtenção de resultados – era, por excelência, o instrumento capaz de contribuir para que tal lógica se concretizasse.

3.2.2 *Estratégias da ReAdministração empregadas no processo de desenvolvimento institucional do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UESC*

A ReAdministração define *estratégia* como o “conjunto de decisões específicas que irão permitir que o processo de ReAdministração se materialize, viabilizando a sobrevivência e o sucesso da organização” (Caravantes e Bjur, 1996, p.96). Ela propõe um conjunto de 7 (sete) estratégias, mas afirma que “o número das mesmas poder ser infindável, apenas limitado por nossa imaginação” (Caravantes e Bjur, 1996, p.132).

Assim na UESC algumas das sete estratégias propostas foram empregadas, como será mostrado a seguir:

Estratégia 1- Aperfeiçoamento da Capacidade Diagnóstica

A Diagnose inicial se deu em duas fases e com abordagens diferenciadas: na fase 1, a coleta de informações se deu através de entrevistas e conversas informais com altos dirigentes da UESC – Reitora, Pró-Reitora, Chefia de Gabinete, Chefia do Departamento de Administração e Ciências Contábeis – bem como os próprios professores, que seriam o alvo central do processo.

Na fase 2, já durante a realização dos Módulos, instrumentos outros foram utilizados. O principal deles foi de Diagnose Inicial, proposto no livro ReAdministração em Ação (p. 97 a 114) e que permite a coleta de informações e a visão dos participantes concernentes a duas áreas críticas da Instituição: Recursos Humanos e Estilo Gerencial e Operações. O instrumento mostrou-se bastante eficaz, pois uma vez associado às informações não estruturadas obtidas na fase 1, permitiu uma compreensão mais clara da UESC.

Estratégia 3 - Formação dos Grupos de Impacto (GI's)

O pressuposto da criação dos GI's é de que ações isoladas e independentes por parte dos indivíduos tende a não produzir os resultados almejados, uma vez que as organizações são sistemas complexos, integrados e interligados, verdadeiras teias de aranha. E portanto ações sistêmicas e eficazes dependem de grupos articulados. No caso do Departamento em pauta, os GI's foram utilizados na reprogramação dos conteúdos das disciplinas e nas articulações interdisciplinares, tendo como resultado um Currículo mais arejado e moderno, capaz de atender melhor os interesses da comunidade de alunos. Os resultados foram positivos como mostrar-se-á ao final.

Estratégia 5 – Formas Participativas de Gestão

A participação tem sido um dos temas mais discutidos na Teoria da Administração. Está ligada, no que diz respeito aos aspectos políticos, à maior democratização reinante no mundo atual. Mas não é só isso, sua importância está vinculada ao sentimento de apropriação dos objetivos organizacionais de parte dos indivíduos, sempre que eles se sentem co-participantes na formulação dos mesmos e não meros executores.

Sem dúvida alguma o Departamento no correr do Projeto que durou um pouco mais de um ano, tornou-se um centro ebulição de novas idéias, de discussões, de redefinição de rumos. Evidentemente maior participação implica também em assumir novas responsabilidades, executar tarefas antes não previstas. E isto efetivamente ocorreu no Departamento, com resultados positivos. Deve-se considerar que a participação tornou-se

algo extensivo à sala de aula, com mudança metodologia empregada. Não só aulas expositivas, mas agora com envolvimento direto dos alunos, com trabalhos de grupos e visitas externas, entre outras abordagens.

Estratégia 6 – Treinamento e Desenvolvimento

Se entender que as organizações são sistemas sócio-técnicos, como afirma o Instituto Tavistock, de Londres¹⁹, então não basta a introdução de novas tecnologias para garantir os resultados esperados. Afinal as tecnologias serão usadas e gerenciadas pelos humanos e portanto, do treinamento desses, de seu desenvolvimento e motivação é que decorrerão os resultados finais.

No caso do departamento de ciências Administrativas e Contábeis da UESC o grande investimento foi na realização de um Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em ReAdministração, modulado, com 360 horas de duração e que permitia não só o preparo do professores em disciplinas específicas, mas a discussão de como aplicar os novos conhecimentos em sala de aula junto ao alunado.

Houve, nas palavras dos próprios professores, como que um despertar do grupo. Terminado o Projeto, de um grupo de aproximadamente 25 professores, 6 estavam fazendo mestrado e 1 o doutorado no exterior.

Estratégia 7 – Atenção centrada no cliente e a Responsabilidade Social

Esta estratégia parte do princípio que uma instituição universitária não existe para si, mas sim para prover um serviço à sociedade. Trazendo este mesmo raciocínio para o Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UESC, “o Departamento só se justifica se prestar um serviço de qualidade ao seu alunado, sua clientela mais próxima.”

Quando tal noção foi efetivamente discutida e internalizada pelo grupo de professores participantes do Projeto, seu relacionamento com os alunos modificou-se substancialmente. Não se tratava, agora, de repassar conhecimentos – característica de uma *educação bancária*, para usar a expressão do educador Paulo Freire²⁰ - mas de *gerar* conhecimentos através de uma maior interação com o alunado. Isto ficou muito claro, não só na avaliação final do Projeto, mas no *feed-back* informal – e algumas vezes formalizado – fornecido aos Professores por seus alunados.

¹⁹ MILLER, E.J.; RICE, A.K. Systems of Organization – The control of task and sentient boundaries. London: Tavistock Publications Limited, 1967.

3.2.3 Duração do Projeto e Pressupostos Orientadores

O projeto foi concebido com a duração de 11 meses, de fevereiro a dezembro de 1999. Efetivamente foi concluído em fevereiro de 2000, com o último módulo do Pós-Graduação em Administração.

Um curso conceito *A* exige:

- 1) Professores melhor preparados, tanto em conhecimentos substantivos de Administração, quanto em Metodologia de Ensino, no *como* ministrar as aulas, e com motivação elevada;
- 2) Alunos motivados para o aprendizado;
- 3) Apoio da administração do Departamento e da própria Universidade (Reitora e Pró-Reitores) e também a consciência de que o melhor preparo dos professores e alunos dependia do entendimento e aceitação de que o cerne ou coluna vertebral do Curso de Administração era a disciplina *Teoria Geral da Administração*;
- 4) Para garantir professores melhor preparados e motivados, capazes de exercer um impacto junto aos alunos, estruturou-se um curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em ReAdministração, com 12 módulos. Seu resultado foi altamente positivo;
- 5) Para manter acesa a chama do Projeto junto ao alunado, várias palestras motivacionais foram realizadas pelos pesquisadores, com a participação tanto dos professores quanto de dirigentes da Universidade, inclusive da própria Reitora. Estruturou-se também Seminários específicos para o alunado que tinham um duplo objetivo: literalmente ensiná-los a como explorar um texto (o TGA foi o texto escolhido) e como redigir, coerentemente, pequenos parágrafos, uma das exigências do Provão;
- 6) Com relação à estrutura decisória da Universidade, foram mantidas reuniões periódicas com a mesma para discutir os avanços do Projeto e mantê-las, mais do que informada, participantes do mesmo.

²⁰ FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978, p.66.

O livro Teoria Geral da Administração – Pensando & Fazendo²¹, bem como o TGA – Livro do Mestre²² foram instrumentais na construção de uma linguagem comum utilizadas entre professores e alunos bem como na estruturação mental orientadora da linha de condução do curso, uma vez que a grade curricular como tal não sofreu alterações.

3.3 OS RESULTADOS ALCANÇADOS

- 1) Objetivamente, o Curso de Administração que detinha conceito *B* conseguiu uma *leve melhora* conceitual, passando para *B+* no Provão de 1999, chegando ao conceito *A* no Provão de 2000, conforme planejado.
- 2) O Curso de Letras, que detinha conceito *E*, obteve *C* em 1999 e *B* em 2000. A assistência dada ao Curso de Letras foi o que se chamou de *periférica*, pois não abrangeu todos os professores, mas sim alguns elementos do corpo Diretivo. Ainda assim, isto permitiu um avanço significativo de parte do Departamento de Letras.
- 3) Entretanto, mais importante do que tais resultados obtidos, estipulados no plano inicial, foi o grau de motivação e satisfação dos professores participantes: de um grupo *acomodado*, como se auto-avaliavam, para um grupo extremamente dinâmico, redefinindo seus objetivos pessoais de desenvolvimento. Ao final do Projeto, seis dentre eles estavam cursando o Mestrado, um o Doutorado e a Instituição estava buscando formas de criar um Mestrado interinstitucional para a formação dos demais *in loco*.

O processo de ReAdministração pelo qual passou o Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da UESC pode ser considerado bem sucedido. O que se havia proposto no início do Projeto – tornar o Curso de Administração da UESC um curso conceito *A*, segundo os padrões do MEC – foi atingido, sem falar nos benefícios colaterais, tais como a revitalização dos professores, e que se manifestou na busca e participação dos mesmos em Programas de Mestrado e Doutorado. Entretanto, o que também ficou claro foi a ausência de um sistema de avaliação e de indicadores que permitissem avaliar os resultados do processo

²¹ Caravantes, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração – Pensando & Fazendo**. Porto Alegre:AGE, 1998.

²² Caravantes, Geraldo R.; Panno Cláudia C.; Kloeckner, Mônica C. **TGA-Livro do Mestre**. Porto Alegre:AGE,1998.

de implementação da ReAdministração na UESC. Em realidade, esta foi a razão determinante ou o objetivo da presente dissertação.

Já com relação ao futuro, é difícil prever a manutenção do mesmo nível de desempenho do Curso de Administração, face a dois fatores essenciais:

- a- a substancial movimentação de professores, pois muitos não tiveram seus contratos temporários de trabalho renovados e outros voltaram seu tempo, talento e energia para programas de Mestrado e Doutorado .
- b- Liderança exercida pela Chefia do Departamento. Um dos fatores-chave na operacionalização do projeto foi a condução simultaneamente forte e habilidosa, exercida pela Chefia do Departamento, garantindo que as responsabilidades fossem efetivamente assumidas. Entretanto, com a não recondução da Chefia do Departamento e sua substituição por um novo dirigente, com um perfil menos voltado a resultados, há possibilidade de que o conceito *A* não venha a se manter. Estas são apenas especulações que o futuro irá confirmar ou desconfirmar.

3.4 AVALIAÇÃO DA READMINISTRAÇÃO

A avaliação do processo de implantação da ReAdministração na UESC exigiu a revisão da bibliografia básica existente sobre a abordagem da ReAdministração, sobre as teorias motivacionais selecionadas e sistemas de avaliação e indicadores de desempenho. Após tal revisão, optou-se pela construção de um modelo de causa e efeito, exatamente pelo fato de a ReAdministração carecer de um modelo para avaliar sua implementação. Tal modelo inspirou-se em sua concepção, no ACSI (*American Customer Satisfaction Index*) concebido como funcional às necessidades da avaliação pretendida.

O modelo de causa e efeito construído para este estudo de caso apresenta três etapas. A primeira se refere ao aspecto cognitivo (causa); a segunda, resultante da primeira, refere-se ao aspecto motivacional, sendo este definido como o indicador da ReAdministração; e finalmente, a terceira etapa, decorrente do nível motivacional, refere-se aos comportamentos definidos como fruto da implementação da abordagem da ReAdministração. Logo, o modelo

poderia ser assim explicitado: de acordo com o que eu conheço e avalio, eu me motivo; de acordo com minha motivação, eu me comporto.

O propósito do modelo é mensurar o resultado da implementação da abordagem da ReAdministração no que diz respeito ao comportamento dos participantes - os professores do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis – e, mais especialmente, em relação às variáveis “processo decisório”, “assumpção de responsabilidades” e “desenvolvimento do próprio potencial”. A escolha dessas três variáveis como representativas do comportamento esperado como consequência do processo de implementação da ReAdministração foram extraídos dentre aqueles oito que a ReAdministração propõe como sendo o indivíduo feliz/atualizado. A razão da escolha dos três mencionados é objeto da análise do item 3.4.3.

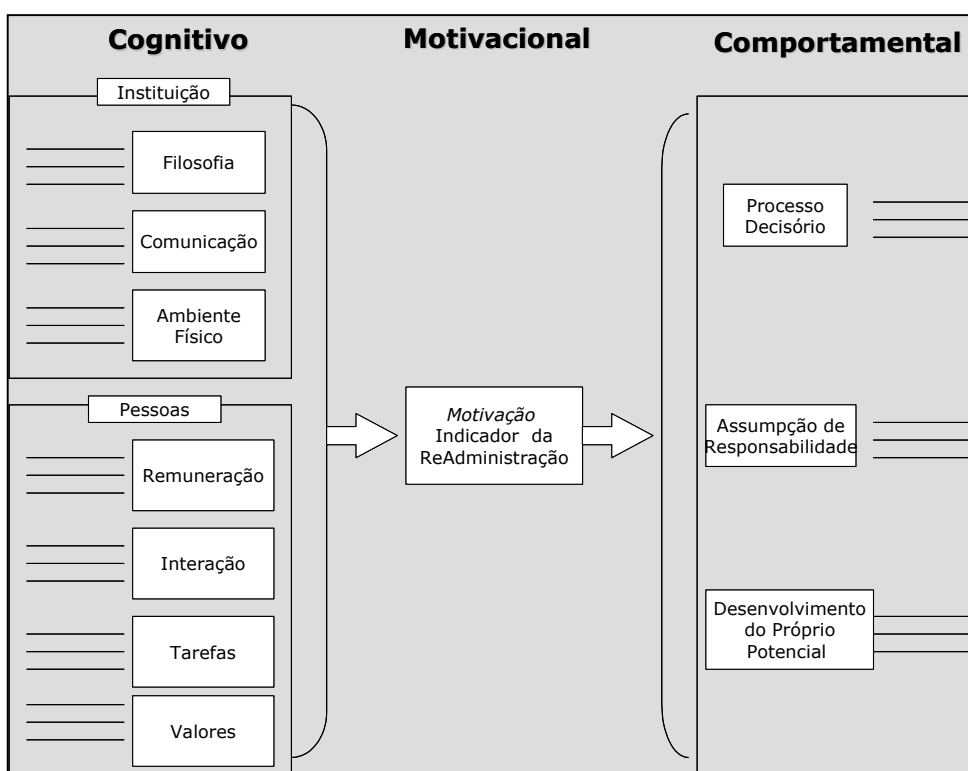


Figura 16– Modelo de Avaliação da ReAdministração

3.4.1 Aspecto Cognitivo

Neste modelo, o aspecto cognitivo foi dividido em dois blocos: o primeiro bloco se refere à instituição e o segundo às pessoas. A definição das variáveis relacionadas a cada um destes aspectos foi definida a partir da revisão das teorias organizacionais – especialmente dos

*critérios de relevância*²³ propostos pela ReAdministração – e das teorias motivacionais, estas conectadas à abordagem da ReAdministração, e de autores considerados relevantes no que diz respeito ao indivíduo e sua motivação em ambiente de trabalho.

Em relação à instituição, as variáveis foram agrupadas em torno de três aspectos: filosofia, comunicação e ambiente físico. No que tange às pessoas, as variáveis foram agrupadas, por sua vez, em relação a quatro aspectos: remuneração, interação, tarefas e valores.

Para definir as variáveis que impactam na motivação foram utilizados, como referência, - além do preconizado pela Teoria da ReAdministração - os estudos de Maslow, Herzberg e McGregor, chamados pela Teoria da Administração de *comportamentalistas*, e que buscam explicar, através da motivação humana, como as pessoas se comportam. As abordagens destes *comportamentalistas*, de acordo com Lawler (1994), são úteis no pensar em relação à motivação nas organizações. Elas claramente indicam um número de pontos importantes que devem ser incluídos em qualquer abordagem que tente explicar o porquê de certos resultados serem atrativos para as pessoas.

Dois outros autores que também contribuíram foram Ian Mitroff e Elizabeth Denton (1999), através de seus estudos visando auxiliar as organizações a se aprimorarem, considerando aspectos relacionados à motivação humana. De acordo com eles, o que motiva as pessoas é aquilo que dá profundo sentido e razão ao trabalho e à vida em geral.

Desse modo, na construção do modelo de causa e efeito, buscou-se avaliar variáveis tais como missão, valores organizacionais, responsabilidade social, políticas organizacionais, objetivos organizacionais, tomada de decisões, ambiente físico, processo e agilidade da comunicação. Já em relação às pessoas, buscou-se avaliar variáveis como remuneração, interação, confiança, treinamento e desenvolvimento, a lógica dos julgamentos, concessão em relação aos valores essenciais, a contribuição do trabalho para o sentido da vida, criatividade, emoções, espaço que a universidade propicia para expressar forma total de ser, apoio, relações de amizade, significado da universidade. Utilizando-se a metáfora da casa, pode-se afirmar que as variáveis em relação à instituição formam a base da estrutura, enquanto que as variáveis em relação às pessoas formam seu telhado.

²³ Critérios de relevância são “aqueles elementos considerados essenciais, integrantes, imprescindíveis do processo administrativo e que, quando existentes possibilitam que a organização viabilize suas pretensões em termos de resultados a serem atingidos”. Tais *critérios de relevância* são em número de oito a saber: objetivo, motivação/recursos humanos, informação/comunicação, estratégia, política, noção temporal, noção sistêmica e estrutura (Caravantes, Caravantes, Bjur, 1997, p.10-11).

3.4.2 Aspecto Motivacional

Esta etapa é constituída pelo que a autora definiu como indicador básico da ReAdministração, ou seja, a motivação.

Escolheu-se a motivação como indicador da ReAdministração, em primeiro lugar, porque esta abordagem considera o *comportamento humano* como um dos seus elementos críticos. Em segundo, porque partiu-se do princípio que, se o mundo em que se vive é “essencialmente organizacional”²⁴ e se a organização “é uma ficção legal” (Drucker, 1973), então, as pessoas são o elemento-chave. Portanto, as ações e os resultados buscados pelas organizações dependem da ação, do comportamento das pessoas. E os homens agem ou deixam de agir em função da motivação. Deve-se sempre lembrar que, *motivação*, em seu sentido último, é aquilo que *move* os indivíduos.

Drucker (1973) corrobora a idéia quando cita o exemplo da General Electric. Quando se fala que a General Electric fechou uma planta, com certeza não é a General Electric que está decidindo e agindo; mas sim um grupo de pessoas dentro da empresa que fazem as regras e tomam as decisões. Então, quando se fala que as organizações fazem ou deixam de fazer algo, na verdade são as *pessoas* que fazem ou deixam de fazer alguma coisa, especialmente aquelas em posições diretivas.

Se as organizações, independente de tamanho, são extensões do homem, ou seja, produto e obra da imaginação desse próprio homem, é ele que deve ser considerado o centro das atenções (Caravantes, 2000). Por esta razão torna-se importante saber o que o motiva e como e por que age.

3.4.3 Aspecto Comportamental

A idéia central da ReAdministração, em se tratando do pólo indivíduo, é a busca da felicidade/atualização. Esta abordagem além de contemplar o que Aristóteles (apud Caravantes, 1994) definiu como sendo indivíduo feliz, inclui, principalmente o que Maslow (1976) concebe como um indivíduo auto-atualizado (auto-realizado²⁵).

²⁴ Amitai Etzioni – **Modern Organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1964.

²⁵ as expressões auto-atualizado ou auto-realizado são usadas, nesta Dissertação, como sinônimos

Maslow (1976) definiu oito características pertinentes à auto-atualização. Dentre estas, três foram selecionadas, como sendo o comportamento final dos participantes resultante da implementação da abordagem da ReAdministração.

A primeira variável – “decisão” foi selecionada, pois esta é tratada e visualizada por tratadistas como Herbert Simon (1971) como sinônimo de administração. Simon (1971), com sua abordagem essencialmente comportamentalista, utilizou a teoria da decisão como base para explicar o comportamento humano nas organizações. Ele concebeu a organização como um sistema de decisões. De acordo com esse autor, todas as pessoas dentro da organização em todas as situações, estão continuamente tomando decisões; algumas decisões são relacionadas ao trabalho, outras não.

Já a variável “responsabilidade” foi selecionada por ser, de acordo com o comportamentalista Chester Barnard (1971), a qualidade que proporciona confiança e determinação à conduta humana, bem como ponderação e certeza aos propósitos. Barnard interpreta a responsabilidade como um dos elementos essenciais na vida de um indivíduo.

Por fim a variável - “auto-atualização” foi selecionada por ser o ponto máximo esperado na vida de qualquer indivíduo, na visão de Maslow (1976).

O modelo causa e efeito, com suas três etapas – cognitiva, motivacional e comportamental – mostrou-se adequado às necessidades iniciais de avaliação da abordagem da ReAdministração, como será visto a seguir.

Capítulo 4

METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo detalhar os procedimentos que orientaram a elaboração do presente estudo.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Utilizou-se o critério de classificação de pesquisa apresentado por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

- a. quanto aos fins – trata-se de pesquisa aplicada
- b. quanto aos meios de investigação - trata-se de pesquisa, ao mesmo tempo bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

O método escolhido para o estudo junto a UESC foi o do estudo de caso, que Triviños (1987) define como uma categoria de pesquisa, cujo objeto é uma unidade que analisa profundamente o fenômeno dentro de um contexto específico.

Conforme Lüdke e André (1986), o estudo de caso é o estudo de um caso específico. Este pode ser similar a outros, mas é simultaneamente distinto, pois tem interesse próprio, singular. O interesse vai incidir naquilo que ele tem de único, de particular. Segundo estes mesmos autores, o estudo de caso deve ser escolhido quando se busca estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo foi o Curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz – Ilhéus, Bahia, em função da natureza do estudo.

Os participantes da pesquisa, os quais representam o universo a ser pesquisado, foram escolhidos através da amostragem intencional. Segundo Marconi e Lakatos (1996), a amostra escolhida de maneira não-probabilística denominada intencional é aquela em que o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população. Neste caso específico foi a população toda – 25 professores do curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz - Bahia.

4.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa compreendem o grupo de 25 professores do Curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz – Bahia, que participaram do projeto denominado *ReAdministrando o Curso de Administração da UESC: a Busca da Qualidade Total*. Desses 25 professores, objeto potencial da pesquisa, 18 efetivamente responderam os questionários.

4.4 COLETA DE DADOS: PROCEDIMENTOS ADOTADOS

Os dados foram coletados por meio de:

a) Pesquisa Bibliográfica

De acordo com Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa bibliográfica, também conhecida como fonte secundária, compreende toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, tendo como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito ou filmado a respeito de determinado assunto. No presente estudo, foram coletados dados gerais pertinentes ao assunto abordado em livros, publicações, periódicos, artigos, revistas, dissertações. A pesquisa bibliográfica dará sustentação teórica e fornecerá subsídios para o desenvolvimento da pesquisa.

b) Pesquisa Documental

A pesquisa documental, de acordo com Vergara (2000), é aquela realizada em documentos que são conservados no interior de órgãos privados e públicos de qualquer natureza, ou até mesmo com pessoas: através de registros, anais, circulares, memorandos, informações em disquete, cartas pessoais, comunicações informais. A investigação também foi documental, porque se valeu de relatórios da instituição, estatuto da universidade, publicações especializadas e de relatórios de consultoria privada, não disponível para consultas públicas. A análise documental permite a obtenção de informações significativas que contribuem para o enriquecimento da pesquisa.

c) Pesquisa de Campo

Ainda segundo Vergara (2000), a pesquisa de campo é aquela que se efetua no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que este local disponha de elementos que possam vir a explicar este acontecimento. A autora incluiu na pesquisa de campo a aplicação de questionários, entrevistas e a observação participante ou não participante. A pesquisa é de

campo porque coletou dados primários através de questionários enviado pelo correio aos professores (25) do Curso de Administração da UESC, que participaram do projeto *ReAdministando o Curso de Administração da UESC – A Busca da Qualidade Total*.

De acordo com Selltiz, et al. (1967), quando se deseja obter informações referentes a percepções, crenças, sentimentos, motivações, instituições, planos futuros e comportamentos passados é sugerido o uso de questionário, entrevista ou sistema projetivo.

Considerando o objetivo deste estudo - a criação de um modelo para mensurar a implementação da abordagem da ReAdministração no que diz respeito ao comportamento dos indivíduos - adotou-se o questionário enviado pelo correio como procedimento para a obtenção dos dados quantitativos, em função de que tal instrumento, de acordo com Selltiz, et al. (1967), representa um processo menos dispendioso. Ele pode ser aplicado a um grande número de pessoas simultaneamente, apresenta natureza impessoal, frases padronizadas, ordem padronizada de perguntas, instruções padronizadas para o registro das respostas, assegura uniformidade no registro das respostas, e, além disso, as pessoas podem ter mais confiança em seu anonimato, sentindo-se assim, mais livres para exprimir opiniões.

Marconi e Lakatos (1996) consideram, ainda, como vantagens no uso do questionário pelo correio, a economia de tempo e viagens e a obtenção de um grande número de dados, o menor risco de distorção, pela não influência do pesquisador e a obtenção de respostas que, materialmente, seriam inacessíveis.

Outro benefício também comentado é o fato do questionário pelo correio exercer menos pressão para a resposta imediata. Isto faz com que cada indivíduo considere cada aspecto cuidadosamente.

4.5 O INSTRUMENTO

Com base na literatura revisada das teorias motivacionais e organizacionais – especialmente dos critérios de relevância propostos pela ReAdministração - foram definidas as variáveis objeto de investigação, ou seja, aquelas variáveis que levam os professores a avaliar determinada organização- neste caso a UESC - deixando-os mais motivados ou menos motivados. Desta forma, determinando, o tipo de comportamento que a ReAdministração definiu ser um indivíduo feliz/atualizado dentro da organização.

Tais variáveis foram agrupadas em três etapas, constituindo o modelo de causa e efeito. A primeira se refere ao aspecto cognitivo, abrangendo instituição e pessoas; a segunda diz respeito ao aspecto motivacional, decorrente da primeira etapa, e definida como o indicador da ReAdministração; e, finalmente, a terceira, resultante da segunda, que se refere a comportamentos definidos como fruto da implementação da abordagem da ReAdministração.

De acordo com Vergara (2000), para não confundir o respondente, um questionário não deve ter mais do que três tipos de questões. Por esta razão, dois grupos de perguntas foram selecionados: um que leva a atribuir um grau, em uma escala de 1 a 5; outro, que leva a marcar *sim* ou *não*; e, finalmente uma questão final aberta que permite aos respondentes relacionarem itens que consideram importantes e que não foram mencionados no instrumento.

Procurou-se clarificar os conceitos, através da utilização de um quadro de referências, para que assim pudesse haver igual compreensão dos termos por parte de todos os respondentes. Como colocam Selltiz et al. (1967), a simplicidade, a concreticidade e o elevado grau de especificidade são características desejáveis para a clareza do questionário.

As escalas utilizadas foram do tipo “Likert²⁶” de cinco pontos, em que 1 corresponde à nota mínima e 5 corresponde à nota máxima.

Como foi dito anteriormente, três etapas compõem o questionário que é apresentado no Anexo 2. A primeira etapa corresponde ao aspecto cognitivo, que diz respeito às variáveis referentes à instituição e às pessoas. Esta etapa utilizou *escalas* para atribuir o grau e *questões-filtro* para marcar *sim* ou *não*. O objetivo da pergunta filtro é o de quem respondeu *sim* responde a pergunta subsequente e aquele que respondeu *não* é remetido para outra pergunta sem nexos com a anterior. Uma das perguntas filtro foi referente a *missão* e a outra aos *objetivos*. Fazem parte desta etapa as questões de número 1 a 22 (Anexo 2).

A etapa 2 corresponde ao aspecto motivacional, definido como indicador da ReAdministração. As questões desta etapa, com escalas, são as de número 23, 24 e 25 (Anexo 2).

²⁶ Rensis Likert, Diretor do Instituto para Pesquisa Social, da Universidade de Michigan, publicou, em 1961, um estudo, produto de suas pesquisas, intitulado *Novos Padrões de Gerência*. O objetivo inicial deste trabalho era mostrar as diferenças comparativas entre vários sistemas de gerência, por ele classificados em autoritário-explorador, benevolente-autoritário, consultivo e participativo. Ele procurou classificar as variáveis com as quais trabalhava em *causais* (aquelas sobre as quais a organização detinha controle), ou seja que, quando alteradas seriam seguidas, em um momento seguinte por mudanças posteriores em outros itens. A estas que vinham logo após as causais, ele chamou de *intervenientes* e as últimas, ele chamou de variáveis de resultado final. Nesta Dissertação usou-se uma abordagem inspirada na conhecida escala Likert, com variáveis causais (conhecimento dos professores), variável interveniente (motivação) e variáveis de resultado final (comportamentos finais).

A etapa 3 corresponde ao aspecto comportamental. Em relação ao comportamento dos participantes, derivado da ReAdministração, as variáveis selecionadas foram três, a saber: *melhoria do processo decisório, assumpção de responsabilidades e desenvolvimento do próprio potencial*. As questões constituintes desta etapa, com escalas, são as de número 26 a 30 (Anexo 2).

4.5.1 O processo de Pré-teste do questionário

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a análise dos dados no pré-teste poderá evidenciar falhas existentes no questionário, como, por exemplo, “(...) inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessíveis; perguntas supérfluas; se as questões obedecem determinada ordem” (p.90). Sendo assim, foram realizados pré-testes para verificar a clareza das questões, assim como garantir homogeneidade de interpretação das questões formuladas.

O pré-teste do questionário foi realizado com a participação de seis professores da própria UESC, no mês anterior ao envio dos questionários aos respondentes e feitos os ajustes necessários face à necessidade de maior clareza e facilidade de resposta.

O questionário como um método de coleta de dados, apesar de suas vantagens, não é fácil a obtenção de questionários respondidos (Vergara 2000). Medidas devem ser tomadas para que se obtenha o retorno do maior número possível de questionários; seja através de contato telefônico com o respondente, por e-mail, etc.

O questionário enviado foi acompanhado de uma carta, apresentada no Anexo 3, como forma de reforçar este primeiro contato. Nesta carta, o objetivo da pesquisa era apresentado e solicitava a contribuição das pessoas. Além disso, juntamente com o questionário e a carta de apresentação, um envelope devidamente endereçado e selado foi enviado a fim de facilitar o retorno do respectivo questionário preenchido. Como forma de despertar o interesse dos respondentes, para todos os questionários preenchidos e recebidos, foi prometido o envio de um exemplar do livro *Ser Total - Talentos Humanos para o Novo Milênio*, de Geraldo R. Caravantes.

Os questionários foram enviados no mês de novembro de 2000. Alguns retornaram no mês de dezembro de 2000 e outros no mês de janeiro de 2001. Dos 25 questionários enviados, 18 retornaram (72%).

Capítulo 5

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DOS DADOS

Correndo o risco de tornar-se repetitivo, mas ao mesmo tempo procurando garantir a clareza dos objetivos desta dissertação, assim como da metodologia adotada, procurou-se aqui retomá-los de forma resumida.

Este estudo tem como objetivo a construção de um modelo de indicador de avaliação que permita mensurar o resultado da implementação da abordagem da ReAdministração na Universidade Estadual de Santa Cruz –Ilhéus, Bahia, mais especificamente no que diz respeito ao comportamento dos participantes (professores do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis) do *Projeto ReAdministando o Curso de Administração da UESC – A Busca da Qualidade Total*.

Em termos gerais, o objetivo é investigar se a ReAdministração aplicada a essa instituição universitária resulta nos seguintes comportamentos: *melhoria no processo decisório, assumpção de responsabilidades e desenvolvimento do próprio potencial* por parte dos professores do Curso de Administração. Procura-se, ainda, analisar quais variáveis impactam mais no comportamento desejado e como medir o resultado da implementação da ReAdministração.

O processamento estatístico dos dados foi feito através do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Devido à representação amostral, não foram identificados benefícios para a análise de influência das variáveis de segmentação nas respostas obtidas. Esta forma de tratamento de dados foi excluída por falta de representatividade estatística.

5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os participantes da pesquisa foram escolhidos de maneira não probabilística. A amostra corresponde a 18 professores do Curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz – Bahia, que participaram do projeto. Dezesete (17) dos quais com curso de graduação e apenas um (1) com título de mestre.

Para caracterização dos 18 respondentes adotaram-se as seguintes variáveis de segmentação: idade, sexo, estado civil, curso de graduação, regime de trabalho, anos na universidade, função desempenhada e se o respondente trabalhava também, em outro lugar.

No que se refere a faixa etária, a Tabela 1 mostra que 38,9% dos respondentes situam-se entre 41 a 55 anos e 33,3% até 40 anos. Deve-se salientar ainda que 27,8% têm 56 anos ou mais.

Tabela 1 – Distribuição por faixa Etária

Idade	Frequência	%
Até 40 anos	6	33,3
De 41 a 55 anos	7	38,9
56 anos ou mais	5	27,8
Total	18	100,0

Pela análise da Tabela 2, foram identificados, entre os respondentes, professores de ambos os sexos, sendo que a absoluta maioria dos respondentes é do sexo masculino (88,9%).

Tabela 2 – Distribuição por Sexo

Sexo	Frequência	%
Masculino	16	88,9
Feminino	2	11,1
Total	18	100,0

No que concerne ao estado civil, verifica-se, pela análise da Tabela 3, que 44,4% dos professores são casados, 33,3% são solteiros, 16,7% são divorciados e 5,6% são viúvos, como ilustra a tabela.

Tabela 3 – Distribuição por Estado Civil

Estado Civil	Frequência	%
Solteiro	6	33,3
Casado	8	44,4
Divorciado	3	16,7
Viúvo	1	5,6
Total	18	100,0

Em relação ao curso de graduação, 56,5% dos respondentes é graduado em Administração, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição por Cursos de Graduação

Curso de Graduação	Frequência	%
Administração	9	56,5
Ciências Contábeis	1	6,2
Ciências Contábeis/Direito	1	6,2
Direito	2	12,5
Economia	2	12,5
Turismo	1	6,2
Total	16	100,0

Pela análise da Tabela 5, observa-se que 72,7% dos respondentes trabalham 40h. Deve-se salientar que sete pessoas não informaram seu regime de trabalho.

Tabela 5 – Distribuição por Regime de Trabalho

Regime de Trabalho	Frequência	%
40 horas	8	72,7
20 horas	1	9,1
8 horas	1	9,1
Contratado	1	9,1
Total	11	100,0

Pela análise da Tabela 6, a maioria dos respondentes (47,1%) possui até 10 anos de universidade, 29,4% tem 21 anos ou mais e 23,5% tem de 11 a 20 anos.

Tabela 6 – Distribuição por Anos de Universidade

Anos de Universidade	Frequência	%
Até 10 anos	8	47,1
De 11 a 20 anos	4	23,5
21 anos ou mais	5	29,4
Total	17	100,0

No que diz respeito à função, pela análise da Tabela 7, observa-se que 27,3% atuam como auxiliar, 27,3% atuam como substituto, 18,2% atuam como assistente, 18,2% atuam como titular e 9,1% coordenação do colegiado. Deve-se salientar que sete pessoas não informaram sua função.

Tabela 7 – Distribuição por Função

Função	Frequência	%
Assistente	2	18,2
Auxiliar	3	27,3
Coordenador de Colegiado	1	9,1
Substituto	3	27,3
Titular	2	18,2
Total	11	100,0

Conforme evidenciado na Tabela 8, 50,0% dos respondentes trabalham em outro lugar e 50% não trabalham em outro lugar.

Tabela 8 - Distribuição por outros locais de trabalho que não a Universidade

Trabalha em outro lugar	Frequência	%
Sim	9	50,0
Não	9	50,0
Total	18	100,0

5.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DA READMINISTRAÇÃO

O modelo de causa e efeito foi construído em três etapas. A primeira refere-se ao aspecto *cognitivo* (causa); a segunda, resultante da primeira, refere-se ao aspecto *motivacional*, sendo este definido como o indicador da ReAdministração; e, finalmente, a terceira etapa, decorrente do nível motivacional, refere-se a *comportamentos* resultantes da implementação da abordagem da ReAdministração.

A primeira etapa correspondente ao aspecto *cognitivo*, compõe-se de dois blocos de variáveis: o primeiro bloco refere-se à instituição e o segundo às pessoas. Em relação à instituição, as variáveis foram agrupadas em torno de três perspectivas: *filosofia*, *comunicação* e *ambiente físico*. No que concerne às pessoas, as variáveis foram agrupadas em relação a quatro perspectivas: *remuneração*, *interação*, *tarefas* e *valores*.

A segunda etapa corresponde ao nível *motivacional* resultante da avaliação das variáveis da etapa anterior e definido como o indicador da ReAdministração. Esse indicador foi avaliado pelas questões: motivação geral (v23), confirmação das expectativas que possuía ao vir trabalhar nesta universidade (v24) e comparação com a universidade ideal (v25).

Já a terceira etapa corresponde ao *comportamento* resultante do nível de motivação decorrente da implementação da ReAdministração. Três foram os comportamentos definidos: *melhoria do processo decisório, assumpção de responsabilidades e desenvolvimento do próprio potencial*.

5.3.1 Avaliação do aspecto cognitivo: Instituição e Pessoas

-Bloco Instituição-

O Bloco Instituição engloba as perspectivas *Filosofia, Comunicação e Ambiente Físico*, a serem analisadas a seguir.

✓ Perspectiva Filosofia

A perspectiva filosofia, por sua vez, engloba as variáveis: *missão, valores organizacionais, responsabilidade social, políticas, objetivos organizacionais, processo decisório*.

Para cada uma dessas variáveis, alguns autores da teoria administrativa foram selecionados com o intuito de tornar mais claro os conceitos e os conteúdos de cada uma destas variáveis.

Tabela 9 – Variável Perspectiva Filosofia – Definição da missão

Você sabe se está definida a missão?	Frequência	%
Sim	15	83,3
Não	3	16,7
TOTAL	18	100,0

Aos professores foi feita a seguinte pergunta (pergunta filtro): Você sabe se está definida a missão das UESC? A Tabela 9 mostra que 83,3% dos respondentes foram afirmativos e responderam que sim, enquanto 16,7% responderam que não.

Tabela 10 – Variável Perspectiva Filosofia -Estabelecimento de objetivos

Existem objetivos claramente estabelecidos?	Frequência	%
Sim	15	83,3
Não	3	16,7
TOTAL	18	100,0

Perguntados se existem objetivos claramente estabelecidos pela universidade (pergunta filtro), a resposta, como mostra a Tabela 10, é positiva para 83,3% dos respondentes.

Com relação à variável *missão organizacional*, de acordo com Tachizawa e Rezende (2000), esta tem de fazer sentido para o público interno e manter aderência com as ações e estratégias adotadas pela organização para ser legitimada pelo público externo. Portanto, além de ser específica para cada organização, deve ser clara para todos os seus integrantes.

Somente uma clara definição da missão, do propósito da organização, torna possível a formulação de objetivos organizacionais claros e reais. A visão comum, o entendimento comum, a uniformidade da direção e o esforço de toda a organização requer a definição clara de qual é o nosso negócio (Drucker, 1973).

De acordo com Caravantes (1984), a missão que a organização se auto-estabelece é um dos elementos centrais da administração, pois funciona como o norte-orientador da caminhada organizacional. São as destinações, os fins, para a realização dos quais um indivíduo ou um grupo de indivíduos constitui a organização.

Kotler (1991) afirma que uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais e metas da empresa.

Segundo Harrington (1997), a missão é a razão declarada para a existência da organização.

De acordo com Tachizawa e Rezende (2000), a missão organizacional define a razão de ser da organização, para que ela serve, enfim, qual a justificativa de sua existência para a sociedade.

Já em relação à variável *valores organizacionais* Tachizawa e Rezende (2000) afirmam que os valores organizacionais expressam aqueles valores que a organização não está predisposta a transgredir na consecução da sua missão/visão.

Para Tachizawa e Rezende (2000), o êxito de uma organização irá cada vez mais depender de uma sólida base de valores organizacionais que permita orientar e coordenar esforços e talentos individuais e coletivos em direção a objetivos maiores.

Em pesquisa realizada com executivos, Mitroff e Denton (1999) salientam que muitos dos respondentes foram céticos na noção que os bons valores sozinhos eram suficientes para manter as organizações de fazer produtos destrutivos ou prejudiciais ou se engajar em práticas prejudiciais.

Em relação aos valores organizacionais, Peters e Waterman (1983) dizem que, em primeiro lugar, qualquer organização para sobreviver e alcançar sucesso deve possuir um conjunto sólido de crenças nas quais basear suas políticas e ações. Em segundo, o fator individual mais importante para o sucesso de uma organização é a adesão leal a essas crenças. E, em terceiro, uma organização para enfrentar o desafio de um mundo em mudança deve estar preparada para mudar tudo a seu respeito, à medida que avançar na vida organizacional – tudo, exceto suas crenças.

No que concerne à variável *responsabilidade social*, de acordo com Drucker (1973), nenhuma organização existe por si só e nem é um fim em si mesma. Cada uma delas é um órgão da sociedade e existe em função da sociedade. Toda organização deve assumir plena responsabilidade por seu impacto nos funcionários, no ambiente, nos clientes e em tudo aquilo e em todos aqueles que por ela forem afetados.

Já segundo Caravantes e Bjur (1996), a responsabilidade social ou pública está conectada à efetividade da organização.

No que diz respeito à variável *políticas organizacionais*, de acordo com Caravantes (1984), o estabelecimento das mesmas facilita o processo decisório, pois estabelecem regras ou parâmetros, dentro dos quais as decisões serão tomadas.

De acordo com Steiner e Miner (apud Caravantes et al., 1997), as políticas são geralmente consideradas guias para a ação ou canais para a reflexão. Mais especificamente, as políticas são guias para o desenvolvimento de uma ação, estabelecendo o universo no qual a ação se desenvolverá.

Quanto à variável *objetivos organizacionais*, segundo Caravantes (1984), os mesmos irão influenciar diretamente na motivação dos responsáveis pela sua implementação e, para tanto, não podem ser fáceis demais ou então inatingíveis. Em ambos os casos a motivação deixa de existir.

De acordo com Drucker (1973), os objetivos são a base para o trabalho e tarefas. São os objetivos que determinam a estrutura da organização, as atividades-chave que devem ser cumpridas e a alocação das pessoas e tarefas.

O objetivo é, de acordo com Simon (1971), indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes. Constitui o meio pelo qual suas atividades organizacionais fundem com a satisfação de seus diversos motivos pessoais.

De acordo com Mitroff e Linston (apud Caravantes et al., 1997), o objetivo é a condição de fim desejado que uma organização pode atingir ou não, dentro de um espaço de tempo.

De acordo com Chiavenato (1983), as empresas são classes de organizações, isto é, unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo de uma empresa é uma situação desejada que ela espera alcançar.

Em relação à variável *processo decisório*, de acordo com McGregor (2000), a descentralização das decisões fornece um certo grau de liberdade permitindo que as pessoas dirijam elas próprias as suas tarefas e assumam os desafios decorrentes das mesmas, satisfazendo assim suas necessidades de auto-atualização.

Tabela 11 – Variáveis que compõem a Perspectiva Filosofia

Filosofia	Médias
Clareza da missão (V1a)	3,35
Clareza dos valores organizacionais(V2)	3,05
Responsabilidade Social considerada (V3)	3,16
Clareza das Políticas Organizacionais (V4)	3,11
Desafio dos objetivos organizacionais (V5a)	3,27
Lugar do processo decisório (V6)	2,77
Média Geral	3,26

Em relação à clareza da missão, verifica-se pela Tabela 11, que a mesma obteve 3,35 pontos de média em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não poderia ser menos clara* e 5 corresponde a *não poderia ser mais clara*.

Ao serem perguntados sobre a clareza dos valores organizacionais, como mostra a Tabela 11, a média de respostas ficou em 3,05 em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a *não poderiam ser menos claros* e 5 a *não poderiam ser mais claros*.

Em relação à responsabilidade social, isto é, se a mesma é considerada pela organização, as respostas obtiveram média em torno de 3,16 pontos em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não são levados em consideração* e 5 a *são totalmente levados em consideração*, como mostra a Tabela 11.

Ao serem perguntados sobre a clareza das políticas organizacionais, verifica-se pela Tabela 11, que a média se situou em 3,11 pontos em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não poderiam ser menos claras* e 5 a *não poderiam ser mais claras*.

No que diz respeito ao grau de desafio dos objetivos organizacionais, a média ficou em torno de 3,27 em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não são desafiantes de modo algum* e 5 corresponde a *não poderiam ser mais desafiantes*, conforme a Tabela 11.

Ao serem perguntados sobre a centralização versus descentralização da tomada de decisão a média ficou em torno de 2,77 em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *totalmente centralizado na cúpula* e 5 corresponde a *não poderia ser mais descentralizado*, conforme a Tabela 11.

A média geral das variáveis que estão medindo filosofia, ficou em 3,26, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a nota mínima e 5 a nota máxima, conforme a Tabela 11.

√ **Perspectiva Comunicação**

De acordo com Barnard (1971), em qualquer organização as técnicas de comunicação constituem um aspecto importante, pois a estrutura, a amplitude e o escopo da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas utilizadas.

De acordo com Simon (apud Caravantes et al, 1997, p.19)

“a comunicação é um processo de dupla direção; envolve tanto a transmissão ao centro decisório (isto é, ao indivíduo investido da responsabilidade de tomar determinadas decisões) de ordens, informação e aconselhamento, como a transmissão das decisões tomadas por esse centro para as demais partes da organização”.

De acordo com Caravantes et al. (1997, p.20)

“a comunicação é imprescindível a qualquer organização social. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, ele entrará em um processo de entropia e morte. A comunicação é um elemento vital no processo das funções administrativas. A comunicação que ocorre dentro da organização e a sua comunicação com o seu meio ambiente é que define a organização e determina as condições da sua existência bem como a direção do seu movimento”.

Tabela 12 – Variáveis que compõem a perspectiva Comunicação

Comunicação	Médias
Processo de comunicação (V8)	2,94
Agilidade da comunicação (V9)	2,66
Média Geral	2,80

Ao serem perguntados sobre o processo de comunicação, a média das respostas foi de 2,94 pontos em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não poderia ser pior* e 5 corresponde a *não poderia ser melhor*, como mostra a Tabela 12.

No que tange à agilidade da comunicação, a média das respostas foi de 2,66 pontos em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não poderia ser menos ágil* e 5 a *não poderia ser mais ágil*, como mostra a Tabela 12.

Já a média geral das variáveis que estão medindo a comunicação ficou em 2,80, em uma escala de 1 a 5, conforme a Tabela 12.

√ **Perspectiva Ambiente Físico**

De acordo com Herzberg (1968), as condições físicas e ambientais de trabalho fazem parte do que ele chamou de Fatores Higiênicos, pois eles abrangem as condições dentro das quais as pessoas desempenham seu trabalho. Os Fatores Higiênicos, quando péssimos, provocam a insatisfação das pessoas.

Tabela 13 – Variáveis que compõem a perspectiva Ambiente Físico

Ambiente Físico	Médias
Adequação do ambiente físico às tarefas realizadas (V7)	3,00

Indagados obre a adequação do ambiente físico para a realização das tarefas, a média das respostas foi de 3,00 pontos em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *totalmente inadequado* e 5 corresponde a *totalmente adequado*, como mostra a Tabela 13.

-Bloco Pessoas-

Uma vez tendo analisado o bloco *Instituição*, integrante da primeira etapa – cognitivo –, do modelo de avaliação da ReAdministração passamos a analisar o bloco *Pessoas* que engloba as perspectivas *Remuneração*, *Interação*, *Tarefas e Valores*. Para cada uma delas, foram selecionados alguns autores.

√ Perspectiva Remuneração

Para Lawler (1994), a remuneração desempenha um papel para atrair e reter as pessoas. As organizações de trabalho devem pagar as pessoas. Assim, nessas organizações, a obtenção, a distribuição e o dispender dinheiro são aspectos cruciais. O dinheiro obviamente pode influenciar a motivação, uma vez que é considerado importante para várias pessoas.

Um dos atributos mais salientes das organizações de trabalho é o poder de proporcionar resultados tangíveis. Entre as recompensas mais óbvias estão os pagamentos, a promoção, um trabalho interessante, símbolos de status e benefícios adicionais. O fato de dar ou retirar tais recompensas pode ter uma enorme influência na motivação e na satisfação, como tem mostrado diversos estudos (Lawler, 1994).

A remuneração, na visão de Herzberg (1968), corresponde ao que ele chamou de Fatores Higiênicos, ou seja, afeta o contexto em que o trabalho é realizado.

Na visão de Maslow (apud Stoner e Freeman, 1985), os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos de um modo satisfatório. A remuneração, na escala hierárquica das necessidades, de Maslow, corresponde a necessidades primárias, ou seja, à base da pirâmide.

Tabela 14 – Variáveis que compõem a perspectiva Remuneração

Remuneração	Médias
Suficiência do salário (V10)	2,22
Benefícios proporcionados (V10a)	3,05
Adequação da remuneração em relação ao mercado(V10b)	2,50
Remuneração adequada às tarefas (V10c)	2,66
Média Geral	2,61

Perguntados sobre a suficiência do salário proporcionado pela Universidade para o atendimento das necessidades, a média das respostas foi de 2,22 em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *salário totalmente insuficiente* e 5 corresponde a *salário totalmente suficiente* de acordo com a Tabela 14.

Em relação aos benefícios proporcionados pela Universidade, a média das respostas foi de 3,05 em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *totalmente inadequados* e 5 corresponde a *totalmente adequados*, de acordo com a Tabela 14.

Já em relação à adequação da remuneração vis a vis o mercado, a média das respostas foi de 2,50 em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *totalmente inadequadas* e 5 corresponde a *totalmente adequadas*, de acordo com a Tabela 14.

Perguntados sobre a adequação da remuneração em relação às tarefas realizadas, a média das respostas foi de 2,66 em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *totalmente inadequada* e 5 a *totalmente adequada*, de acordo com a Tabela 14.

A média geral das variáveis que estão medindo remuneração, foi de 2,61, em uma escala de 1 a 5, conforme a Tabela 14.

√ **Perspectiva interação**

A interação, na visão de Maslow (1998), corresponde ao que ele chamou de necessidades sociais, em sua hierarquia de necessidades. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor, interação, confiança e relações de amizade.

Tabela 15 – Variáveis que compõem a perspectiva Interação

Interação	Médias
Tipo de interação existente (V11)	2,94
Grau de confiança existente (V12)	3,05
Valorização das relações de amizade (V21)	3,33
Média Geral	3,11

Perguntados sobre a interação existente na universidade, de acordo com a Tabela 15, a média das respostas foi de 2,94 em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *a interação não poderia ser pior* e 5 a *a interação não poderia ser melhor*.

Em relação ao grau de confiança existente entre os integrantes da universidade, como mostra a Tabela 15, em uma variação de 1 a 5 a média das respostas foi de 3,05 pontos, onde 1 corresponde a *não poderia ser mais baixo* e 5 a *não poderia ser mais alto*.

Já com relação à valorização das relações de amizade na universidade, a média das respostas, como mostra a Tabela 15, foi de 3,33, onde 1 corresponde a *não poderiam ser menos valorizadas* e 5 corresponde a *não poderiam ser mais valorizadas*.

A média geral das variáveis que estão medindo *interação*, onde a pontuação máxima é de 5 pontos na escala, a média geral da perspectiva interação ficou em 3,11, como ilustra a Tabela 15.

√ **Perspectiva Tarefas**

De acordo com Caravantes e Bjur (1997), o treinamento prepara o indivíduo especificamente para desempenhar uma tarefa ou função predeterminada e não para discutir sua real validade. O treinamento prepara o indivíduo para implementar, com maior ou menor precisão, o que lhe foi atribuído ou ordenado. Já o desenvolvimento está associado à idéia de autodesenvolvimento. As organizações podem criar – ou não – as condições para que os indivíduos desenvolvam seus talentos, cresçam profissionalmente, busquem sua auto-realização, preencham seu potencial, sejam tudo aquilo que eles têm condições de vir a ser.

Katz (1970) comunga das mesmas idéias dos autores acima citados quando afirma que o auto-treinamento é para os membros realizarem melhor suas tarefas e a auto-educação para assumirem posições de maior responsabilidade na organização. Pode não haver exigência, por parte da organização, para que as pessoas se preparem para posições melhores; entretanto, a organização que possui pessoas que dedicam seu próprio tempo para dominar

conhecimentos e habilidades para tarefas de maior responsabilidade no sistema, possui um recurso adicional para seu funcionamento eficaz.

Na UESC as condições para a melhoria do desempenho parecem bastante favoráveis, pois a média de avaliação foi de 3,27.

Tabela 16 – Variáveis que compõem a perspectiva Tarefas

Tarefas	Médias
Condições para a melhoria do desempenho (V13)	3,27

Perguntados sobre as condições oferecidas pela universidade em relação a sua melhoria de desempenho (treinamento, centrado na tarefa versus desenvolvimento, centrado no indivíduo como um todo), em uma variação de 1 a 5, a média das respostas foi de 3,27, onde 1 corresponde a *centrado na tarefa*, e 5 corresponde a *centrado no indivíduo como um todo*, conforme a Tabela 16.

Verifica-se, pelos resultados da Tabela 17, que a grande parte das variáveis obtiveram maior pontuação (média acima de 3 pontos em uma escala de 1 a 5).

√ **Perspectiva Valores**

A perspectiva Valores, por sua vez, engloba as variáveis: *lógica predominante, valores essenciais, criatividade, emoções, espaço para expressar forma total de ser, apoio oferecido, significado da universidade*.

Com relação à variável *lógica predominante*, de acordo com Caravantes e Bjur (1996), quando a lógica aristotélica ou binária é utilizada, existe a suposição de que tudo pode ser identificado como pertencendo ou a uma categoria ou a outra. Não existem matizes de cinza, não se admitem parcialmente ou na maioria. Tudo é percebido como existindo categorias mutuamente exclusivas. Já quando a lógica *fuzzy* ou integrativa, do tipo *isto e aquilo*, é utilizada, situações aparentemente paradoxais podem ser gerenciadas pois os opostos são admitidos.

Collins e Porras (1994) referem-se a lógica aristotélica como a “tirania do ou”, na qual as pessoas são forçadas a acreditar que as coisas devem ser ou A ou B, mas não ambos. Os

autores denominam de o “gênio de E” – a habilidade de abraçar os extremos de um número de dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher entre A ou B, descobrir uma forma de ter ambos, A e B.

No que diz respeito à variável *valores essenciais*, pesquisa realizada por Mitroff e Denton (1999) com 200 executivos, mostra: integridade, honestidade, a construção e manutenção de boas relações, manutenção da palavra, confiabilidade, entre outros, como valores essenciais básicos que guiam o comportamento. Prosseguem os autores dizendo que os mesmos valores que guiam o comportamento individual são utilizados para produzir organizações éticas.

De acordo Lawler (1994), o trabalho deve envolver em fazer algo que é intrinsecamente significativo ou então vivenciado pelo indivíduo como sendo de valor. Existem pelo menos duas características que um cargo deve possuir para ser experienciado como significativo pelos empregados com desejos relativamente altos de satisfação por necessidades de nível mais elevado. Primeiro, o cargo deve incluir uma quantidade de trabalho significativo que permita ao trabalhador perceber que ele produziu ou levou a efeito alguma coisa importante. Em segundo lugar, deve prover o empregado com a oportunidade de realizar algo usando habilidades que ele pessoalmente valoriza.

No que se refere à variável *criatividade*, a mesma é entendida por Caravantes e Bjur (1997) como sendo a resposta à questão da sobrevivência humana enquanto espécie. Um mundo turbulento e de mudanças drásticas exige respostas diferentes das usuais, pois, na grande maioria das vezes, o que antes funcionou não mais funciona a contento.

De acordo com as teorias modernas sobre a criatividade, o ser humano responde com uma diversidade imensa às provocações do mundo, possuindo um grande potencial de originalidade; a criatividade é constante e se encontra no cotidiano das pessoas; ela está em todas as pessoas e pode ser despertada e desenvolvida (Motta ,1997).

Já de acordo com Mitroff e Denton (1999), a criatividade e a inteligência são duas qualidades que são necessárias, especialmente se as organizações querem sobreviver no atual ambiente competitivo.

A criatividade é a fonte mais esperançosa de transformações para o bem de todos. Pode trazer mudanças para melhor nas nossas famílias, em nosso ambiente de trabalho, em nossas ruas e nossas cidades. Nós como indivíduos criativos, podemos fazer com que tais mudanças aconteçam. Não é exagero afirmar que a criatividade é a chave para uma

humanidade mais elevada, a chave para a realização do potencial humano e para o controle da destrutividade humana (Barron, 1997).

No que diz respeito à variável *emoções*, de acordo com Mitroff e Denton (1999), organizações que se baseiam em valores (*valued based organizations*) em geral são extremamente bem afinadas com as necessidades emocionais de seus empregados. Não é incomum encontrar trabalhadores compartilhando problemas e sendo abertos com suas emoções. Isso não significa que se perca muito tempo com isso. Significa, entretanto, que tais organizações não sentem nenhum embaraço, nem relutância em permitir a expressão de emoções mais profundas. Isso também quer dizer que tais organizações apresentam maior grau de probabilidade do que outras organizações para convidar conselheiros especiais quando tais ocasiões assim o demandam, tais como em resposta à morte de um empregado ou de filho de empregado.

Em relação à variável *espaço para expressar forma total de ser*, segundo Mitroff e Denton (1999), as companhias estão descobrindo que elas se tornam melhores em atrair e manter os empregados quando elas introduzem preocupações sociais em sua forma de gerenciar seu negócio. Os empregados ficam mais motivados – e a produtividade mais alta – quando eles trazem consigo seus corações e suas almas bem como corpos e mentes para o trabalho.

Reconhece-se que as pessoas vêm por inteiro ao trabalho, embora esta “totalidade” seja pouco provável de ser expressa em termos espirituais. Espera-se que as pessoas tragam consigo seu código de valores, preocupações externas e diárias. Mitroff e Denton (1999) afirmam que é preciso reconhecer e tratar as pessoas como “seres integrais”, as pessoas não são seres fragmentados cujas almas podem ser cortadas e comercializadas. Os autores acreditam que o local de trabalho é um dos ambientes mais importantes no qual as pessoas podem diariamente realizarem aquilo que elas não podem fazer sozinhas, isto é, realizar seu potencial pleno como seres humanos.

De acordo com Katz (1970), o indivíduo pode achar seu trabalho tão interessante ou o tipo de coisa que ele realmente quer fazer que precisaria uma compensação financeira muito alta para que mudasse para um outro cargo que estivesse menos de acordo com os seus interesses. É difícil conseguir professores em muitas universidades para assumir funções administrativas, tais como chefe de departamento ou reitor, porque muitos deles preferem o ensino e a pesquisa. Esse padrão motivacional está relacionado às oportunidades que o papel organizacional oferece para a expressão das habilidades e talentos dos indivíduos.

De acordo com Maslow (1998), uma pessoa prefere usar todas as suas capacidades, usar todos os seus músculos e ressentir-se quando tratado apenas como uma pessoa parcial.

Segundo Peters e Waterman (1983, p. 300), “a verdadeira diferença entre o sucesso e o fracasso de uma corporação pode, muito freqüentemente, remontar à questão de quão bem a organização permite a expressão das grandes energias e talentos de seu pessoal”.

No que concerne à variável *apoio oferecido*, segundo Katz (1970), a atividade estruturada que forma uma organização é um conjunto de relações cooperativas tão integrado que nós não estamos conscientes do nexos cooperativo, assim como não estamos conscientes de um comportamento habitual, como o caminhar. Dentro de cada grupo de trabalho em uma fábrica, em uma divisão de um escritório governamental ou em um departamento da universidade existem sem número de atos de cooperação sem os quais o sistema desmoronaria.

Quanto à variável *significado da universidade*, Mitroff e Denton (1999) acreditam que muitas pessoas, ainda que não todas, estão buscando idéias universais mais profundas, mais significativas, atemporais, nas quais investir sua energia e não apenas operar de acordo com simples valores.

Mitroff e Denton (1999) crêem que muitas pessoas, ainda que não todas, estão buscando idéias universais mais profundas, mais significativas, atemporais, nas quais investir sua energia e não apenas operar de acordo com simples valores.

Tabela 17 – Variáveis que compõem a perspectiva Valores

Valores	Médias
Lógica predominante (V14)	2,66
Concessão dos valores essenciais (V15)	3,72
Intensidade que o trabalho contribui para o sentido da vida (V16)	4,00
Expressar a criatividade (V17)	3,83
Expressar emoções (V18)	3,61
Espaço para expressar forma total de ser (V19)	3,44
Apoio oferecido uns aos outros (V20)	3,05
Significado da universidade (V22)	4,38
Média Geral	3,59

Perguntados sobre a lógica predominante na universidade, a média das respostas foi de 2,66, onde 1 corresponde à *lógica binária* e 5 corresponde à *lógica integrativa*, de acordo com a Tabela 17.

Em relação à frequência com que eram forçados a fazer concessões em relação aos valores essenciais – dignidade, honestidade, integridade – a média das respostas foi de 3,72 onde 1 a corresponde a *frequentemente forçado a fazer concessões* e 5 a *jamais forçado a fazer concessões*, de acordo com a Tabela 17.

Indagados sobre a intensidade com que o trabalho no Departamento contribui para o sentido de sua vida, a média das respostas foi de 4,00, onde 1 corresponde a *não contribui em nada* e 5 a *não poderia contribuir mais*, como mostra a Tabela 17.

Quanto à criatividade, que é possível expressar na Universidade, a média das respostas foi de 3,83, onde 1 corresponde a *não posso expressar nada* e 5 a *não poderia expressar mais*, como mostra a Tabela 17.

Perguntados sobre o quanto das emoções é possível expressar na universidade, a média das respostas foi de 3,61, onde 1 corresponde a *não posso expressar nada* e 5 a *não poderia expressar mais*, de acordo com a Tabela 17.

Em relação ao espaço que a universidade propicia para expressar sua forma total de ser, como mostra a Tabela 17, a média das respostas foi de 3,44, onde 1 corresponde a *não poderia propiciar menos espaço* e 5 corresponde a *não poderia propiciar mais espaço*.

Perguntados sobre o apoio oferecido uns aos outros no dia-a-dia da universidade a média das respostas foi de 3,05, onde 1 corresponde a *não poderiam oferecer menos apoio* e 5 corresponde a *não poderiam oferecer mais apoio*, de acordo com a Tabela 17.

Quanto ao significado da universidade (ganha pão/fonte capaz de satisfazer outras necessidades de nível superior) a média das respostas foi de 4,38, onde 1 corresponde a *apenas como fonte de renda* (meu ganha pão) e 5 corresponde a *com um significado que não poderia ser maior* (você visualiza como fonte capaz de satisfazer outras necessidades de nível superior), como mostra a Tabela 17.

A média geral das variáveis que estão medindo valores, atingiu 3,59, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a nota mínima e 5 a nota máxima, como ilustra a Tabela 17.

5.3.2 Aspecto Motivacional – Indicador da ReAdministração

O indicador da ReAdministração foi trabalhado com o uso de três medidas: motivação geral, confirmação das expectativas e comparação com a universidade ideal. A construção do

indicador da ReAdministração foi baseada na literatura do Índice de Satisfação do cliente Americano –ACSI.

Tabela 18 – Indicador da ReAdministração

Indicador da ReAdministração	Médias
Motivação Geral (V23)	4,05
Desconfirmação /Confirmação expectativas em relação ao vir trabalhar nesta universidade (V24)	3,77
Comparação com a universidade ideal (V25)	3,44
Média Geral	3,75

Ao serem perguntados para avaliar o seu grau de motivação por trabalhar na universidade, levando em consideração todos os itens anteriormente avaliados, verifica-se pela Tabela 18 que a média foi de 4,05, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não poderia estar menos motivado* e 5 corresponde a *não poderia estar mais motivado*.

Quanto à comparação da motivação por trabalhar na UESC em relação à expectativa que tinha da motivação ao vir trabalhar na UESC, verifica-se pela Tabela 18 em uma variação de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não confirma a expectativa de modo algum* e 5 corresponde a *confirma plenamente a expectativa*, a média ficou em 3,77.

Já em relação à pergunta comparando a motivação por trabalhar na UESC com a de trabalhar em uma universidade que você entende como o ideal, quão próxima ou distante está sua motivação da motivação ideal, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não poderia estar mais distante* e 5 corresponde a *não poderia estar mais próxima*, a média ficou em 3,44, como mostra a Tabela 18.

A média geral das variáveis que estão medindo a motivação, o indicador da ReAdministração, ficou em 3,75, como ilustra a Tabela 18.

5.3.3 Aspecto Comportamental

A terceira etapa do modelo de causa e efeito corresponde ao aspecto comportamental, sendo este formado por três comportamentos, a saber: *melhoria processo decisório*, *assunção de responsabilidade* e *desenvolvimento do próprio potencial*.

√ **Comportamento – Melhoria do Processo Decisório**

Em relação ao processo decisório, Maslow (1976) diz que a vida deve ser imaginada como um processo de tomada de decisões. A cada momento o indivíduo pode tomar decisões que o fazem avançar, progredir; pode também, por razões de medo e temores, tomar decisões que o façam retroceder. Optar pelo avanço, mesmo nas pequenas decisões, três, quatro ou uma dúzia de vezes por dia significa mover-se três, quatro ou uma dúzia de vezes no sentido da auto-atualização. Auto-atualizar-se é um processo contínuo, em que decisão, pode ser uma decisão de crescimento.

Tabela 19 – Comportamento de Melhoria do Processo Decisório

Processo Decisório	Médias
Melhoria do processo decisório (V26)	3,55

Em relação ao primeiro, processo decisório, quando perguntados, *em decorrência de sua motivação, como avaliavam a melhoria de seu processo decisório, no que tange às tarefas na universidade*, a média das respostas ficou em 3,55, como mostra a Tabela 19, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *o processo decisório não melhorou em nada* e 5 a *o processo decisório não poderia melhorar mais*.

√ **Comportamento – Assumpção de Responsabilidades**

De acordo com Maslow (1976), a responsabilidade é parte da atualização do eu.

Já de acordo com Barnard (1971), a responsabilidade é interpretada como um dos elementos essenciais na vida do indivíduo.

Tabela 20 – Comportamento – Assumpção de Responsabilidades

Assumpção de Responsabilidade	Médias
Assumir mais responsabilidade em relação às suas tarefas (V27)	4,00
Assumir mais responsabilidade na sua vida pessoal (V28)	3,38
Média Geral	3,69

Fonte: dados obtidos a partir da pesquisa de campo

Quando perguntados, em decorrência de sua motivação, *qual a probabilidade de assumir mais responsabilidade em relação às tarefas na universidade*, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não assumiria mais responsabilidade de modo algum* e 5 corresponde a *certamente assumiria mais responsabilidade*, a média ficou em 4,00, como mostra a Tabela 20.

Quando indagados, em decorrência de sua motivação, *qual a probabilidade de assumir mais responsabilidade em seu dia-a-dia, na sua vida pessoal fora da Universidade*, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não assumiria mais responsabilidade de modo algum* e 5 corresponde a *certamente assumiria mais responsabilidade*, a média ficou em 3,38, de acordo com a Tabela 20.

A média geral das variáveis que estão medindo o comportamento de assumpção de responsabilidade, ficou em 3,69, em uma escala de 1 a 5, como mostra a Tabela 20.

√ Comportamento – Desenvolvimento do Próprio Potencial

De acordo com Maslow (apud Gabor, p.189, 2001), um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, se quiser finalmente estar em paz consigo próprio. O que o homem *pode* ser, ele *deve* ser. Pode-se chamar essa necessidade de auto-realização. ...Refere-se ao desejo do homem de auto-realização, especialmente à tendência de tornar-se aquilo que ele potencialmente é: tornar-se tudo o que a pessoa é capaz de se tornar”.

Continua Maslow (1976), a auto-atualização não deve ser interpretada apenas como resultado final, mas também como um processo de atualização das potencialidades de cada um. Significa, resguardadas as próprias limitações, tornar-se o melhor, dentro do potencialmente possível, não se permitindo menos do que o máximo que eventualmente possa ser. Deve-se dar o maior dos esforços no sentido de desenvolver aquilo que potencialmente se tem de melhor.

De acordo com Mitroff e Denton (1999), as pessoas não querem compartimentalizar ou fragmentar suas vidas. A busca por sentido, propósito, totalidade e integração é uma tarefa constante que nunca acaba. É também uma luta permanente, sem fim. Limitar esta pesquisa a um dia por semana ou horas depois do expediente, viola o senso básico de integridade. Em resumo, a alma não é algo que alguém deixa em casa. As pessoas querem que seu espírito os acompanhe em todas as partes. Eles querem especialmente serem reconhecidos como pessoas totais em seu ambiente de trabalho, aonde eles despendem a maior parte do tempo que se encontram despertos (Mitroff e Denton, 1999).

Tabela 21 – Comportamento Desenvolvimento do Próprio Potencial

Desenvolvimento do Próprio Potencial	Médias
Utilização de hora adicional para o enriquecimento intelectual (V29)	4,66
Quão próximo você se julga estar do modelo do ser total proposto (V30)	3,66
Média Geral	4,16

Quando perguntados em decorrência de sua motivação, *qual a probabilidade de utilizar aquela hora adicional que se faz necessária para o enriquecimento intelectual e tornar-se melhor do que você é*, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não utilizaria de jeito algum* e 5 corresponde a *certamente utilizaria aquela hora adicional*, a média ficou em 4,66, como mostra a Tabela 21.

Quando questionados em decorrência de sua motivação, *quão próximo você se julga estar do modelo do ser total proposto*, em uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a *não poderia estar mais distante* e 5 corresponde a *não poderia estar mais próximo*, a média ficou em 3,66, como mostra a Tabela 21.

A média geral das variáveis que estão medindo o comportamento de desenvolvimento do próprio potencial, ficou em 4,16, em uma escala de 1 a 5, de acordo com a Tabela 21.

5.4 PROCESSAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

A técnica estatística da regressão é utilizada em situações em que há razões para se supor uma relação de causa e efeito entre duas variáveis. Chama-se a variável dependente (ou variável resposta) de y e a variável independente (fator, variável preditiva ou variável explicativa) de x .

Em se tratando de um modelo de causa e efeito, nesta dissertação foi utilizada a regressão para, em primeiro lugar, definir a influência das perspectivas – *filosofia, comunicação, ambiente físico, remuneração, interação, tarefas e valores* – no indicador da ReAdministração: motivação. Em segundo lugar, para definir a influência das *variáveis* componentes das perspectivas em análise, acima mencionados, no indicador da ReAdministração. Em terceiro, para identificar a influência do indicador da ReAdministração (motivação) nos comportamentos definidos como frutos da implementação da

ReAdministração, a saber: *melhoria do processo decisório, assumpção de responsabilidades e desenvolvimento do próprio potencial.*

Tabela 22 - Ordem de influência das perspectivas no indicador da ReAdministração

Perspectivas	Beta	Ordem de influência
Filosofia	-,129	6
Comunicação	,133	4
Ambiente físico	-,019	5
Remuneração	,677	1
Interação	,592	2
Tarefas	-,503	7
Valores	,252	3

De acordo com a Tabela 22, pode-se verificar que o coeficiente de regressão mais elevado, ou seja, a perspectiva que exerce mais forte influência no indicador da ReAdministração – motivação – é a *Remuneração* (,677), seguida pela *Interação* (,592) e pela perspectiva *Valores* (,252).

Neste estudo, optou-se por concentrar a análise, seletivamente, nas perspectivas *remuneração, interação e valores*, considerados os três de maior influência no indicador da ReAdministração.

Cada uma dessas três perspectivas será estudada através da análise de suas variáveis componentes. Duas são as preocupações na análise a ser procedida:

- b) em primeiro lugar, a partir do exame do coeficiente de regressão verificar-se-á qual a ordem de influência das variáveis, integrantes de cada uma das perspectivas, no indicador da ReAdministração: motivação;
- c) em segundo lugar, procurar-se-á proceder a análise, conjunta do coeficiente de regressão - que neste caso específico fornece a ordem de influência da variável no indicador da ReAdministração- e da média de avaliação das variáveis, que representa a avaliação dessas mesmas variáveis pelos respondentes da pesquisa. Tal avaliação foi feita em uma escala de 1 (grau mínimo) a 5 (grau máximo). Considerar-se-á *bem avaliado* as médias superiores a três.

Considerando, de forma independente, as variáveis componentes das perspectivas que exerceram maior influência no indicador, ao analisar as tabelas pode-se constatar que:

Tabela 23 - Ordem de influência das variáveis da perspectiva Remuneração no indicador da ReAdministração (motivação)

Remuneração	Beta	Ordem de influência	Média (avaliação)
Suficiência do salário (V10)	,327	2	2,22
Benefícios proporcionados (V10a)	,361	1	3,05
Adequação da remuneração em relação ao mercado(V10b)	,034	4	2,50
Remuneração adequada às tarefas (V10c)	,152	3	2,66

Na Tabela 23, as três variáveis mais importantes, considerando a ordem de influência no indicador da ReAdministração, são: *benefícios proporcionados* (,361), *suficiência do salário* (,327) e *remuneração adequada às tarefas* (,152). No que concerne à avaliação por parte dos respondentes, a variável com avaliação mais baixa foi a *suficiência do salário*, com média 2,22, seguida da variável *remuneração adequada às tarefas*, com média 2,66. Pode-se concluir que a *suficiência do salário*, os *benefícios proporcionados* e a *remuneração às tarefas* dada a combinação da avaliação com a ordem de influência, são fatores que merecem especial atenção pelo impacto exercido na motivação.

Embora, como analisou-se anteriormente a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg, afirme que os aspectos salários e correlatos são fatores mais desmotivadores (higiênicos) do que motivadores, tais aspectos são significativos na visão dos respondentes, isto é, motivadores. Possivelmente isto faça sentido, por tratar-se de uma universidade Pública, onde os salários têm-se mantido em níveis modestos nos últimos anos.

Tabela 24 - Ordem de influência das variáveis da perspectiva interação no indicador da ReAdministração

Interação	Beta	Ordem de influência	Média (avaliação)
Tipo de interação existente (V11)	-,404	3	2,94
Grau de confiança existente (V12)	,173	2	3,05
Valorização das relações de amizade (V21)	,514	1	3,33

Dentro da perspectiva *Interação*, de acordo com a Tabela 24, a variável que exerce maior impacto sobre o indicador da ReAdministração, ou seja, com coeficiente de regressão (beta) mais elevado, é a *valorização das relações de amizade* (,514), seguido do *grau de confiança existente* (,173).

Mas em termos de avaliação (média) por parte dos respondentes do questionário, pode-se dizer que ambas as variáveis não foram mal avaliadas: a variável *valorização das relações de amizade* com média 3,33 e a variável *grau de confiança existente*, com média de 3,05. Nesses itens, que causam forte impacto no indicador e foram bem avaliados na perspectiva interação, não há nenhuma recomendação específica para organização do ponto de vista pragmático, a não ser a manutenção das estratégias em andamento e que viabilizaram tal resultado.

Tabela 25 - Ordem de influência das variáveis da perspectiva Valores no indicador da ReAdministração

Valores	Beta	Ordem de influência	Média (avaliação)
Lógica predominante (V14)	,202	3	2,66
Concessão dos valores essenciais (V15)	-,176	6	3,72
Intensidade que o trabalho contribui para o sentido da vida (V16)	,289	2	4,00
Expressar a criatividade (V17)	-,487	8	3,83
Expressar emoções (V18)	-,003	5	3,61
Espaço para expressar forma total de ser (V19)	,796	1	3,44
Apoio oferecido uns aos outros (V20)	-,196	7	3,05
Significado da universidade (V22)	,109	4	4,38

Na perspectiva *Valores*, de acordo com a Tabela 25, pode-se verificar que a variável com coeficiente de regressão (beta) mais elevado, ou seja, que exerce maior influência sobre o indicador da ReAdministração (motivação) é a referente ao *espaço para expressar a forma total de ser* (,796), seguido da *intensidade que o trabalho contribui para o sentido da vida* (,289), e da *lógica predominante* (,202). Pode-se verificar, também, que as duas primeiras variáveis, de maior influência, em termos de avaliação (média), em uma escala de 1 a 5, ficaram com média superior a três, ou seja, foram bem avaliadas. Já a terceira variável em ordem de influência, *a lógica predominante*, recebeu uma avaliação inferior, pois em uma escala de 1 a 5, ficou com média de 2,66.

Pode-se entender que a universidade é percebida pelos professores como oferecendo um espaço para o diálogo, para troca de idéias, para o desenvolvimento pessoal e para que expressem seus sentimentos de uma forma mais aberta. Em relação ao trabalho exercido pelos professores na universidade, fundamentalmente ligado ao ensino e a um constante

contato com jovens alunos, este é percebido como algo que contribui para o enriquecimento e sentido de sua vida. Na percepção dos respondentes a lógica predominante tende *levemente* para a lógica integrativa, na medida que sua média de avaliação foi de 2,66 e que já espelha um trabalho desenvolvido junto aos professores em que os conceitos de uma nova lógica, integrativa e não dual, foram amplamente discutidos.

Ver-se-á agora, qual o impacto do indicador motivação nos comportamentos derivados esperados da ReAdministração, ou seja, melhoria do *processo decisório, assumpção de responsabilidade e desenvolvimento do próprio potencial*.

É importante lembrar que o indicador *motivação* foi avaliado pelas questões motivação geral (V23), confirmação das expectativas (V24) e comparação com a universidade ideal (V25), e a que chamou-se de *atributos* do indicador de ReAdministração.

Tabela 26 - Ordem de influência dos atributos do indicador de ReAdministração no comportamento da melhoria do processo decisório

Indicador da ReAdministração	Beta	Ordem de influência
Motivação Geral (V23)	,369	1
Confirmação das expectativas que possuía ao vir trabalhar nesta universidade (V24)	-,106	3
Comparação com a universidade ideal (V25)	,003	2

Como mostra a Tabela 26, o atributo do indicador da ReAdministração que exerce maior influência, ou seja, com maior coeficiente de regressão (beta), no comportamento *melhoria do processo decisório* é a *motivação geral* (,369).

O atributo *motivação geral* da forma como a pergunta do questionário foi formulada (“em relação a todos os itens anteriormente avaliados, como você avalia o seu grau de motivação?”), tende a abranger o conjunto das variáveis estudadas, tais como: missão, valores organizacionais, responsabilidade social, políticas organizacionais, objetivos, entre outras. Na medida que estas coisas ocorrerem, isto é, existirem com maior intensidade, elas exercerão maior impacto no processo decisório e que, de acordo com Simon (1971), constitui a própria essência da administração.

Efetivamente, na medida em que o Projeto ReAdministando a UESC evoluiu no tempo, em que a missão, as políticas e os objetivos foram discutidos e ficaram mais claros, eles efetivamente passaram a servir como elementos norteadores e motivadores, contribuindo para o aprimoramento do processo decisório.

Tabela 27 - Ordem de influência dos atributos do indicador da ReAdministração no comportamento de assumir mais responsabilidade

Indicador da ReAdministração	Beta	Ordem de influência
Motivação Geral (V23)	-,198	3
Confirmação das expectativas que possuía ao vir trabalhar nesta universidade (V24)	,729	1
Comparação com a universidade ideal (V25)	-,072	2

De acordo com a Tabela 27, pode-se verificar que o atributo do indicador da ReAdministração que mais influencia no comportamento *assumir mais responsabilidade* é o grau de *confirmação das expectativas que possuía ao vir trabalhar nesta universidade* (,729). Concretamente, na UESC, o Projeto serviu como um despertar das expectativas dos professores, que quando ingressaram na Universidade a imaginavam como um centro, de desenvolvimento, da região, dos alunos e também dos professores e viam confirmadas suas expectativas – as de desenvolvimento pessoal – com a implantação do Projeto. Tal sentimento levou-os a um maior compromisso efetivo com suas atividades acadêmicas, e que se refletiram em fatores tais como cumprimento do horário da aula, reformulação dos programas, aulas melhores dadas.

Tabela 28 - Ordem de influência dos atributos do indicador de ReAdministração no comportamento desenvolvimento do próprio potencial.

Indicador da ReAdministração	Beta	Ordem de influência
Motivação Geral (V23)	-,642	3
Confirmação das expectativas que possuía ao vir trabalhar nesta universidade (V24)	1,174	1
Comparação com a universidade ideal (V25)	-,473	2

De acordo com a Tabela 28, o atributo do indicador da ReAdministração que mais influencia o comportamento *desenvolvimento do próprio potencial* é o grau de *confirmação das expectativas que possuía ao vir trabalhar nesta universidade* (1,174).

O Projeto *ReAdministando a UESC* despertou a possibilidade de que o Departamento de Administração da Universidade seria capaz de chegar a um conceito *A* no Exame Nacional de Cursos do MEC, desde que certas ações fossem levadas a efeito e determinados resultados parciais obtidos. Na medida em que tais resultados de melhoria começaram a se materializar, tais resultados passaram a contribuir para a confirmação das expectativas que os professores

possuíam ao vir trabalhar na UESC. Isto por certo, como mostra a Tabela 28, contribui para que as pessoas se autodesenvolvam, busquem preencher seu potencial latente.

Capítulo 6

CONCLUSÕES

6.1 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Inicialmente, três questões de pesquisa foram propostas:

1. É possível estabelecer um indicador de ReAdministração?
2. Como medir o resultado da implementação da ReAdministração em uma instituição de ensino superior, no que diz respeito ao comportamento previsto dos indivíduos?
3. Quais variáveis impactam com maior intensidade na motivação e conseqüentemente no comportamento definido com fruto da implementação da ReAdministração?

Se tais questões eram as pretensões iniciais, segue-se abaixo o que efetivamente foi obtido:

A resposta à primeira pergunta é positiva. Definiu-se a *motivação* como o indicador da ReAdministração, pois o comportamento humano é considerado um de seus elementos essenciais. De acordo com a abordagem da ReAdministração (Caravantes e Bjur, 1996), são as pessoas que fazem ou deixam de fazer algo; logo, é importante saber o que impulsiona seu comportamento, isto é, o que as motiva. Algumas das teorias motivacionais, - tais como as geradas por Maslow, Herzberg e McGregor - bem como os sistemas de medição, especialmente o Índice de Satisfação do Cliente Americano, contribuíram para a reflexão e construção do Indicador da ReAdministração.

É fundamental salientar que, durante todo o trabalho de pesquisa realizado na UESC, a tônica esteve centrada na motivação do grupo de professores integrantes do projeto, partindo-se do pressuposto de que “de pessoas competentes e motivadas só se pode esperar resultados em nível de excelência” (Caravantes, 1999).

É importante lembrar que o modelo de causa e efeito construído para mensurar a implementação da abordagem da ReAdministração é composto de três etapas. A primeira, diz respeito ao aspecto cognitivo (causa); a segunda, resultante da primeira, refere-se ao nível motivacional (indicador da ReAdministração); e a terceira etapa, decorrente do nível motivacional, refere-se aos comportamentos definidos como fruto da implementação da abordagem da ReAdministração.

Através da revisão da abordagem da ReAdministração como um todo, das teorias organizacionais – especialmente dos critérios de relevância por ela propostos -, das teorias

motivacionais, e de alguns dos Sistemas de Medição elencados na revisão bibliográfica, foi possível definir as variáveis em cada uma das etapas.

O modelo de causa e efeito construído permitiu mensurar o que foi proposto inicialmente, ou seja, um dos vértices da ReAdministração: o aspecto comportamental.

A técnica estatística da regressão permitiu verificar quais as variáveis, dentre as definidas no aspecto cognitivo do modelo, impactaram, com maior grau de intensidade, no indicador da ReAdministração e qual atributo do indicador impactou mais no comportamento, definido como fruto da implementação da ReAdministração. As variáveis que mais impactaram no indicador foram as seguintes: *benefícios proporcionados, suficiência do salário, remuneração adequada às tarefas, valorização das relações de amizade, grau de confiança existente, espaço para expressar forma total de ser, intensidade que o trabalho contribui para o sentido da vida e lógica predominante.*

Deve-se salientar que as ações de aprimoramento devem ser focalizadas, de modo especial, naquelas variáveis que obtiveram média inferior a três em uma escala de 1 a 5 - onde 1 corresponde à nota mínima e 5 a nota máxima – conjugada a coeficiente de regressão elevado.

Entende-se que as três questões da pesquisa foram respondidas. Ao mesmo tempo em que se contribuiu com um modelo de indicador para mensurar a ReAdministração, no que diz respeito ao comportamento dos indivíduos, abriram-se possibilidades para novos estudos. A reflexão sobre este modelo de avaliação pode ser benéfica à gestão de programas de qualidade e ponto de partida para outros estudos e outros modelos aplicáveis a instituições, como as universidades. O modelo pode ser ampliado em termos de indicadores, de comportamentos a serem esperados, bem como de variáveis de avaliação (cognitivas). Até mesmo deslocar-se do aspecto *indivíduo*, que é um dos vértices da ReAdministração, para o vértice *organizacional*, abrangendo, assim, a proposta global da ReAdministração, que é a avaliação da organização em termos de sua eficiência, eficácia e efetividade.

6.2 LIMITAÇÕES

A metodologia escolhida para o presente estudo apresentou as seguintes limitações:

Em primeiro lugar, esta pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso. De acordo com Triviños (1987), no método do estudo de caso, os resultados, as conclusões sobre o tema abordado são válidas somente para o caso que se estuda, ou seja, não se pode generalizar o resultado obtido, ou seja, as conclusões são restritas ao caso estudado.

Em segundo lugar, nem todos os sujeitos responderam ao questionário (28 %) que lhes foi enviado, constituindo-se, assim, em um fator limitante deste estudo. Além disso, este trabalho está baseado na percepção dos respondentes, que é subjetiva. Ademais, as opiniões coletadas no momento da pesquisa podem não ser as mesmas em outro momento.

Adicionalmente, a abordagem qualitativa foi dispensada na definição das variáveis. As mesmas foram definidas a partir da revisão das teorias motivacionais, especialmente das teorias conectadas à ReAdministração. Se uma pesquisa qualitativa tivesse sido realizada, outras variáveis, que não as definidas no instrumento, poderiam ter surgido.

Além disso, no que diz respeito ao comportamento final dos participantes, como resultado da implementação da ReAdministração, dos oito elementos propostos por Maslow (1976) no que tange ao indivíduo auto-realizado, três foram escolhidos. O primeiro foi a variável decisão -, pois, esta é visualizada e considerada por tratadistas, como Herbert Simon²⁷, como sinônimo de Administração; o segundo foi a variável responsabilidade, pois esta é interpretada por Chester Barnard²⁸ como um dos elementos essenciais na vida de um indivíduo e, mais especialmente, daqueles colocados em posições executivas. E, finalmente, a variável auto-atualização foi selecionada, por ser o ponto máximo esperado na vida de qualquer indivíduo, na visão de Maslow (1976).

Finalmente, o modelo de mensuração construído para avaliação da implementação da ReAdministração concentrou-se no pólo indivíduo (felizes/atualizados) em função da

²⁷ A essência do trabalho de Herbert Simon encontra-se no seu estudo do processo decisório nas organizações. Simon concebe as organizações como um sistema de decisões, onde cada pessoa participa, escolhendo alternativas de ação. Simon entende que a importância da tomada de decisão no processo administrativo é tão grande que utiliza a expressão tomada de decisão como sinônimo de administração. Seu livro intitulado *Comportamento Administrativo* com o subtítulo *Um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas* é um marco na formulação de uma Ciência Administrativa.

²⁸ Chester Barnard, não encontrando uma teoria que o ajudasse a explicitar suas vivências e as de outros executivos, procurou ordenar e teorizar sobre suas experiências. O resultado formal de tal esforço é a publicação do livro *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

exigüidade de tempo e da complexidade do tema, bem como pela crença de que o potencial humano é a principal fonte de vantagem competitiva em todas as organizações.

Capítulo 7

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARCELLOS, Paulo Fernando P. “Indicadores de Desempenho orientados pelo mercado para administração estratégica no varejo”. **Revista de Administração**. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, v.32, n. 2, p. 84-89, 1997.
- _____. **Satisfação do Cliente e Desempenho Empresarial**. Porto Alegre: PPGE/UFGRS, 2000, 37p. (apostila).
- _____. “Estratégia Empresarial” in SCHIMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BARNARD, Chester. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BARRON, F.; et al. **Creators on Creating. Awakening and Cultivating the Imaginative Mind**. New York: G.P. Putnam’s Sons, 1997.
- BENNIS, W.; MISCHÉ, M.. **The 21st Century Organization**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1995.
- BROWN, T.; CHURCHILL, G.; PETER, P.. Improving the Measurement of Service Quality. **Journal of Retailing**, v.69, p.127-139, Spring 1993.
- CARAVANTES, Geraldo. **Administração por Objetivos: uma abordagem sócio-técnica**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.
- _____. **Da Ética a Nicômaco, ao Brasil de Collor: Reflexões sobre a ética no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS Ano 94, n. 11, p. 02-28, agosto 1994. Série Documentos para Estudo PPGA/UFRGS.
- _____. A ReAdministração e o Administrador Excelente. **DECIDIR**. Ano II, n. 13, p. 38-40, agosto 1995.
- _____. Projeto: ReAdministando o Curso de Administração da UESC – A busca da Qualidade Total. Ilhéus-Bh, **Fundação de Apoio à Ciência, Tecnologia, Educação e Cultura – FACTEC**, 1999.
- _____. **O Ser Total – Talentos Humanos para o novo milênio**. Porto Alegre: AGE, 2000.
- CARAVANTES, G.R.; BJUR, W.E. **ReAdministração em Ação – a prática da mudança rumo ao sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. **Magia & Gestão : aprendendo a readministrar sua vida pessoal**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C.B.; BJUR, W.E. **Administração e Qualidade : A superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1983.
- COLLINS, JAMES C.; PORRAS, Jerry I. **Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies**. New York: Harper Business, 1994.
- CUNHA, Álvaro José. “Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração”. Textos dos Conferencistas, **Estudos**, abril 1998.

- DRUCKER, Peter F. **Management; Tasks; Responsibilities, Practices.** New York: Harper & Row, 1973.
- FERNANDES, Eda Conte. “Caso 3 – Auditoria Operacional de Recursos Humanos e as Metas da Qualidade no Contexto da ReAdministração” in CARAVANTES, G.R.; BJUR, W.E. **ReAdministração em Ação – a prática da mudança rumo ao sucesso.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- FORNELL, Claes; A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, v. 56, p.6-21, Jan. 1992.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J.; BRYANT, B.. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. **Journal of Marketing**, v. 60, p.7-18, Oct. 1996.
- FRANKL, Viktor E. **Man’s Search for Meaning.** New York: Washington Square Press, 1984.
- GABOR, Andrea. **Os Filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GONÇALO, Cláudio R. **Avaliação de Performance Organizacional Segundo a Gestão da Qualidade: um estudo de caso em um sistema de produção de energia elétrica.** Porto Alegre, 1995. 221p. Dissertação de Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- HACKER, Marla; BROTHERTON, Paul. Designing and installing effective performance measurement systems. **Institute of Industrial Engineers Solutions**, Norcross, v.30, n.8, p.18-23, Aug. 1998.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência, das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro:Campus, 1994.
- HANSEN, Peter Bent. **Indicadores de Desempenho.** Porto Alegre: PPGE/UFGRS, agosto 1999, 81p. (apostila).
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, p. 53-62, Jan.–Feb., 1968.
- HERZOG, Ana L. Tintim por Tintim. **Exame**, São Paulo, ed 735, p.100-194 mar. 2001.
- HRONEC, Steven. **Sinais Vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. The Balanced Scorecard – measures that drives performance. **Harvard Business Review**, p.71-79, january/february, 1992.

- _____. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, p.134-142, september/october, 1993.
- _____. Using the Balanced Scorecard as a strategic management System. **Harvard Business Review**, p.75-85, january/february, 1996.
- _____. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KATZ, Daniel. "The Motivational Basis of Organizational Behaviour" in VROOM, V. H.; DECI, E.L. **Management and Motivation**. England: Penguin Books, 1970.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1991.
- KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1994.
- LAMA, Dalai; CUTLER, Howard. **A Arte da Felicidade – Um manual para a vida**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- LAPPONI, Juan C. **Estatística usando Excel 5 e 7**. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 1997.
- LAWLER, Edward E.. **Motivation in work organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1994.
- LEV, Baruch. A matemática da nova economia. **HSM Management**, São Paulo, n. 20, p. 34-40, maio-jun., 2000.
- LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, Maria A . ; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MASLOW, Abraham H. **The Farther Reaches of Human Nature**. New York, Penguin Books, 1976.
- _____. **Maslow on Management**. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of the Enterprise**. Tokyo: McGraw-Hill, 1960.
- _____. **Managing the Human Side of the Enterprise**. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- MITROFF, Ian I; DENTON, Elizabeth A. **A Spiritual Audit of Corporate America**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- MORGAN, Mark. Improving business performance: are you measuring up?. **National Management Association**, Dayton, v.49, n.2, p.10-12, Feb 1998.
- MOTTA, Paulo, R.. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- OLIVEIRA, S.L. **Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo; como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: Editora MH Comunicação, 1994.
- PARASURAMAN, A.; Zeithaml V.; Berry, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, p.41-50, Fall 1985.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R.H. **Vencendo a Crise: como o bom senso empresarial pode superá-la.** São Paulo: Editora Harper & Row do Brasil Ltda, 1983.
- PRICE WATERHOUSE. **Mudando Para melhor – Equipe de Change Integration da Price Waterhouse.** São Paulo: Atlas, 1997.
- RIZZATTI, Gerson; COLOSSI, Nelson. Clima Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina. IN: SILVEIRA, A.; COLOSSI, N.; SOUZA, C.G DE. **Administração Universitária: estudos brasileiros.** Florianópolis: Insular, 1998, p. 71-99.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de pesquisa das Relações Sociais.** São Paulo: Herder, 1967.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas. **Planejamento e Medição para a Performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- STONER, J.; FREEMAN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um enfoque na realidade brasileira.** São Paulo: Makron Books, 2000.
- TEAS, Kenneth. Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. **Journal of Marketing**, v.57, p.18-34, out. 1993.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S.. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TSUKAMOTO, Y. Vai ser bom, não foi?!!. **Inovação**, São Paulo, set 1992.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ. **Credenciamento da Universidade Estadual de Santa Cruz – Trajetória Político Institucional.** Ilhéus: Editus, 1999a.
_____. **Relatório de Atividade.** Ilhéus: Editus, 1999b.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.
- WELCH, Jack; BYRNE, John A. **Jack Definitivo – Segredos do Executivo do Século.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- BARSKY, Noah P.; MARCHANT, Garry. The most valuable resource – measuring and managing intellectual capital. **Strategic Finance**, v.81,n.8, p. 58-62, Montvale, feb 2000.
- BRECKA, Jon. ACSI scores might relate to stock prices. **Quality Progress**, v.28, n.4, p.11-12, Milwaukee, apr 1995.
- BROWN, Stephen W.; SWARTZ, Teresa A. A Gap Analysis of Professional Service Quality. **Journal of marketing**, v. 53, p.92-98, Apr. 1989.
- CRONIN, Joseph J. et al. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, v.56, p.55-68, July 1992.
- CYGLER, Jimmy. O Poder da Emoção. **Exame**, São Paulo, ed. 735, p.92-94, mar. 2001.
- FRIGO, Mark, L. 2000 CMG survey on performance measurement: The evolution of performance measurement systems. **Cost Management Update**, n. 105, p. 1-3, Montvale, mar 2000.
- GORST, Jonathan K. et al. Customer Satisfaction at the Sheffield World Congress. **Total Quality Management**, v. 10, n.475, p. 561-568, 1999.
- JUCHAU, Roger. Non-financial performance measures: An Australian survey. **Institute of Chartered Accountants in Australia**, Sydney, v.71, n.2, p.48-50, mar 2000.
- LAKE, S.;LEBLANC, P.; RICH, J.; MULVEY, P. Improving the return on human capital: New metrics. **Compensation and Benefits Review**, New York, v.32, n.1, p.13-20, Jan/Feb 2000.
- LIBER, Ronald B. Now are you satisfied? The 1998 American Customer Satisfaction Index. **Fortune**, p. 161-164, feb. 1998
- LOW, J.; SIESFELD, T. Measures that matter: Wall Street considers non-financial performance more than you think. **Strategy & Leadership**, Chicago, v.26, n.2, p.24-30, 1998.
- MASLOW, Abraham, H. “A Theory of Human Motivation” in in VROOM, V. H.; DECI, E.L. **Management and Motivation**. England: Penguin Books, 1970.
- _____. A Theory of Human Motivation. In Natemeyer, W.. **Classics Of Organizational Behavior**. Oak Park: Moore Publishing Company, 1978, p.,42-57.
- MCADAM, R.; SAULTERS, R. Quality measurement frameworks in the public sector. **Total Quality Management**, Abingdon, v.11, n.4-6, S652, Jul 2000.
- MENDONZA, Carla; ZRIHEN, Robert. Measuring up. **Financial Management**, p. 26-29, London, apr 2001.
- REICHHELD, F.F. **A Estratégia da Lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SOLOMON, C.M. Putting HR on the Scorecard. **Workforce**, Costa Mesa, v.79, n.3, p. 94-98, mar 2000.
- STANNACK, Peter. Measuring Business Performance. **Supply Management**, v.4, n.4, p. 40-42, London, feb. 1999.

- STIVERS, Bonnie P. et al. How nonfinancial performance measures are used. **Management Accounting**, v. 79, n. 8, p. 44-49, Montvale, feb 1998.
- TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario C. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- TEITELBAUM, Silvio. **A Evolução das Teorias Organizacionais – O Homem como Foco**. Porto Alegre, 1997. 142p. Dissertação de Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- WILSON, George. The impact of the European Quality Award model on organizational performance: A Northern Ireland Perspective. **Total Quality Management**, v. 9, n. 4/5, p. s237-s240, Abingdon, jul 1998.

ANEXOS

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

Para cada um dos itens abaixo relacionados, coloque um círculo ao redor do número que indica a sua avaliação. A avaliação é uma escala de 1 a 5, sendo 1 a nota mínima e 5 a máxima.

V1. A missão define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade. Dentro deste quadro de referência, você sabe se está definida a missão pela UESC?

Sim Não

Se sua resposta for não, salte para a pergunta 2.

V1a. A missão está clara no seu entendimento ?

Não poderia ser menos clara **1** **2** **3** **4** **5** Não poderia ser mais clara

V2. Considerando os valores organizacionais – crenças, padrões éticos, princípios que orientam as ações da organização, responda, por favor, se no seu entendimento os valores organizacionais da Universidade estão perfeitamente claros?

Não poderiam ser menos claros **1** **2** **3** **4** **5** Não poderiam ser mais claros

V3. Responsabilidade Social é a postura da organização em relação aos anseios da sociedade. Qual o grau de Responsabilidade Social, isto é, em que medida os seus anseios, como membro da comunidade, estão sendo levados em consideração no ambiente interno da Universidade?

Não são levados em consideração **1** **2** **3** **4** **5** São totalmente considerados

V4. Políticas organizacionais são as “orientações de caráter geral que apontam os rumos e as linhas de determinada gestão”.

Dentro deste quadro de referência, qual a clareza das políticas da Universidade?

Não poderiam ser menos claras **1** **2** **3** **4** **5** Não poderiam ser mais claras

A partir da questão 5 sempre que falarmos em Universidade deve-se entender o Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis

V5. Os objetivos organizacionais são o “alvo ou situação que a instituição de ensino deve atingir, determinando para onde deve dirigir seus esforços”. Existem objetivos claramente estabelecidos pela Universidade?

Sim Não

Se sua resposta for não, salte para a pergunta 6.

V5a. Se existem, qual o grau de desafio dos objetivos organizacionais?

Não desafiantes de modo algum	1	2	3	4	5	Não poderiam ser mais desafiantes

V6. A tomada de decisões de uma organização pode ser centralizada, ou seja, "a resolução de ocorrências imprevistas e todos os eventos devem ser exclusivamente decididos pela cúpula da organização", ou descentralizada, ou seja, "as decisões são delegadas aos diversos níveis organizacionais".

Dentro deste quadro de referência, o lugar do processo decisório dentro da instituição de análise é:

Totalmente centralizado na cúpula da organização	1	2	3	4	5	Não poderia ser mais descentralizado

V7. Considerando o ambiente físico de trabalho – iluminação, ventilação, temperatura das salas, móveis, equipamentos, sanitários, etc.

O ambiente físico de trabalho é adequado às tarefas realizadas?

Totalmente inadequado	1	2	3	4	5	Totalmente adequado

V8. Como você avalia o processo de comunicação, ou seja, o fluxo das informações dentro da Universidade.

Não poderia ser pior	1	2	3	4	5	Não poderia ser melhor

V9. Como você avalia a agilidade da comunicação dentro da Universidade?

Não poderia ser menos ágil	1	2	3	4	5	Não poderia ser mais ágil

V10. Abordando a remuneração, qual a suficiência do salário proporcionado pela Universidade para o atendimento das suas necessidades?

Salário totalmente insuficiente	1	2	3	4	5	Salário totalmente suficiente

V10a. Em termos de benefícios proporcionados pela Universidade, por favor, avalie como os considera:

Totalmente inadequados	1	2	3	4	5	Totalmente adequados

V10b. A remuneração proporcionada pela Universidade é adequada em relação ao mercado?

	1	2	3	4	5	
Totalmente inadequada						Totalmente adequada

V10c. A remuneração proporcionada pela Universidade é adequada às tarefas que você realiza?

	1	2	3	4	5	
Totalmente inadequada						Totalmente adequada

V11. Considerando interação como o “relacionamento entre os membros da organização”, por favor, responda:
Qual o tipo de interação existente na Universidade?

	1	2	3	4	5	
A interação não poderia ser pior						A interação não poderia ser melhor

V12. Entende-se confiança como “acreditar nas outras pessoas”.

Dentro deste quadro de referência, como você avalia o grau de confiança existente entre os integrantes da Universidade?

	1	2	3	4	5	
Não poderia ser mais baixo						Não poderia ser mais alto

V13. A melhoria de desempenho individual pode estar baseada no treinamento e/ou desenvolvimento. O treinamento visa preparar o indivíduo para melhor exercer tarefas específicas na organização; já o desenvolvimento, por definição, é sempre autodesenvolvimento facilitado pelas condições oferecidas pelas organizações. Dentro deste quadro de referência, como você classifica as condições oferecidas pela Universidade em relação a sua melhoria de desempenho?

	1	2	3	4	5	
Centrado na tarefa						Centrado no indivíduo como um todo

V14. A lógica com que fazemos nossos julgamentos ou escolhas todos os dias pode ser baseada na lógica binária do tipo ou/ou - tudo é percebido como pertencendo ou a uma categoria ou a outra, ou baseada na lógica integrativa do tipo isto e aquilo – forma de pensar que se apoia na contradição, que endossa ambigüidade nos permitindo formas alternativas de ver as coisas.

Dentro deste quadro de referência, a lógica predominante na sua Universidade é:

	1	2	3	4	5	
Binária						Integrativa

V15. Entendem-se valores essenciais como aqueles valores que guiam o comportamento individual como por ex. dignidade, honestidade, integridade, etc. Com que frequência você é forçado a fazer concessões em relação aos seus valores essenciais?

Freqüentemente forçado a fazer concessões **1** **2** **3** **4** **5** Jamais forçado a fazer concessões

V16. Com que intensidade o seu trabalho no Departamento de Ciências Administrativas da UESC, contribui para o sentido de sua vida?

Não contribui em nada **1** **2** **3** **4** **5** Não poderia contribuir mais

V17. O quanto da sua criatividade é possível expressar na Universidade?

Não posso expressar nada **1** **2** **3** **4** **5** Não poderia expressar mais

V18. O quanto das suas emoções é possível expressar na Universidade?

Não posso expressar nada **1** **2** **3** **4** **5** Não poderia expressar mais

V19. Quanto espaço a Universidade lhe propicia para expressar sua forma total de ser (não apenas seus conhecimentos técnicos, por ex.)

Não poderia propiciar menos espaço **1** **2** **3** **4** **5** Não poderia propiciar mais espaço

V20. Avalie, por favor, o apoio que os membros oferecem uns aos outros no dia-a-dia da Universidade:

Não poderiam oferecer menos apoio **1** **2** **3** **4** **5** Não poderiam oferecer mais apoio

V21. Com referência às relações de amizade, o quanto são valorizadas na Universidade?

Não poderiam ser menos valorizadas **1** **2** **3** **4** **5** Não poderiam ser mais valorizadas

V22. Avaliando o significado da Universidade, responda, por favor, como a Universidade é vista por você:

Apenas como fonte de renda
(meu ganha pão)

1 2 3 4 5
| | | | |
└───┬───┬───┬───┬───┘

Com um significado que não
poderia ser maior (você visualiza como
fonte capaz de satisfazer outras
necessidades de nível superior).

V23. Em relação a todos os itens anteriormente avaliados, como você avalia seu grau de motivação por trabalhar na UESC?

Não poderia estar menos motivado

1 2 3 4 5
| | | | |
└───┬───┬───┬───┬───┘

Não poderia estar mais motivado

V24. Como você compara sua motivação por trabalhar na UESC em relação à expectativa da motivação que você tinha ao vir trabalhar aqui?

Não confirma a expectativa de modo
algum

1 2 3 4 5
| | | | |
└───┬───┬───┬───┬───┘

Confirma plenamente a expectativa

V25. Comparando a motivação por trabalhar na UESC com a de trabalhar em uma universidade que você entende como ideal, quão próxima ou distante está sua motivação da motivação ideal?

Não poderia estar mais distante

1 2 3 4 5
| | | | |
└───┬───┬───┬───┬───┘

Não poderia estar mais próxima

V26. Decorrente de sua motivação, como você avalia a melhoria de seu processo decisório, no correr do dia-a-dia, no que tange as tarefas (aulas) na Universidade (Departamento)?

O processo decisório não melhorou em
nada

1 2 3 4 5
| | | | |
└───┬───┬───┬───┬───┘

O processo decisório não poderia
melhorar mais

V27. Decorrente de sua motivação, qual a probabilidade de você assumir mais responsabilidade em relação às suas tarefas na Universidade?

Não assumiria mais responsabilidade de
modo algum

1 2 3 4 5
| | | | |
└───┬───┬───┬───┬───┘

Certamente assumiria mais
responsabilidade

V28. Decorrente de sua motivação, qual a probabilidade de você assumir mais responsabilidade em seu dia-a-dia, na sua vida pessoal fora da Universidade?

Não assumiria mais responsabilidade de
modo algum

1 2 3 4 5
| | | | |
└───┬───┬───┬───┬───┘

Certamente assumiria mais
responsabilidade

V29. Decorrente de sua motivação, qual a probabilidade de você utilizar aquela hora adicional que se faz necessária para o enriquecimento intelectual e tornar-se melhor do que você é ?

Não utilizaria de jeito algum **1** **2** **3** **4** **5** Certamente utilizaria aquela hora adicional

|-----|-----|-----|-----|

V30. Entendemos o ser total como o modelo em que o indivíduo “transcende sua programação genética e o próprio ambiente onde atua. É capaz de, calcado em seu potencial latente e através de um processo de aprendizagem permanente, ir além das limitações – consciente ou inconsciente – auto-impostas. O ser total é um processo interminável de auto-construção, através da aprendizagem continuada. Decorrente de sua motivação, quão próximo você se julga estar do modelo do ser total proposto

Não poderia estar mais distante **1** **2** **3** **4** **5** Não poderia estar mais próximo

|-----|-----|-----|-----|

Existem pontos que você considera importantes e que não foram mencionados neste instrumento? _____

Sexo:

Número de anos na Universidade:

Idade:

Regime de trabalho na Universidade:

Estado Civil:

Função:

Curso de Graduação:

Trabalha em outro lugar além da Universidade:

ANEXO 3 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado Professor:

Durante o ano de 1999 e nos dois primeiros meses de 2000, fizemos um apreciável esforço conjunto com o intuito de aprimorar o curso de Administração da UESC. Este esforço materializou-se em um projeto denominado ReAdministando o Curso de Administração da UESC: a Busca da Qualidade Total.

Formalmente seu objetivo geral era: “tornar o Curso de Administração da UESC diferenciado dos demais Cursos de Administração do país - pautando-se pela proposta da Administração renovada ou ReAdministração - procurando aumentar sua capacidade de impacto e influência no processo de desenvolvimento da região”.

Esperava-se de uma forma ambiciosa, sem dúvida, que no médio e longo prazo, tal esforço resultasse em um quádruplo produto final:

- a) alunos mais preparados para enfrentar os novos tempos, o 3º milênio que está às nossas portas;
- b) professores mais preparados para exercerem o seu ofício, mais satisfeitos e motivados realizando algo que eles próprios definiram como de valor;
- c) uma Universidade com conceito mais elevado em sua região de influência, contribuindo com maior eficácia para o desenvolvimento da mesma;
- d) uma comunidade melhor servida e satisfeita por receber profissionais mais preparados e serviços que efetivamente atendam suas reais necessidades;

O presente instrumento que estamos solicitando seja respondido procura pesquisar o grau de sucesso em relação ao segundo produto final esperado, ou seja, professores mais preparados para exercerem o seu ofício, mais satisfeitos e motivados realizando algo que eles próprios definiram como de valor.

A sua reflexão e a rápida resposta contribuirão significativamente para que possamos identificar qual o grau de impacto da abordagem da ReAdministração no que tange à felicidade e auto-realização dos professores envolvidos no processo.

O questionário é simples e não tomará mais de 10 minutos de seu tempo. Para todos os questionário preenchidos e recebidos até sexta-feira, 29 de dezembro, enviaremos, gratuitamente, um exemplar do livro Ser Total – Talentos Humanos para o Novo Milênio.

Endereço para envio dos questionários: Geraldo R. Caravantes

Av. Alegrete, 500 – Petrópolis

Porto Alegre – RS – 90460.100

Agradecemos sua colaboração.