

CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS E VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO BRASILEIRO.*

Cecília Whitaker Bergamini

Prof.^a Assistente da área de Recursos Humanos do Depto. de Administração da FEA-USP.

O trabalho é resultado de uma pesquisa desenvolvida durante quatro anos com organizações brasileiras. Quase 1000 pessoas foram estudadas para identificar a ocorrência de associação entre diferenças individuais e personalidade e variáveis organizacionais. As conclusões mostram que estilos comportamentais têm alguma relação com as diferentes áreas e níveis hierárquicos. As variáveis educação formal, idade e sexo não mostraram associação significativa com os diferentes estilos de comportamento.

INTRODUÇÃO

Nota-se que não somente os profissionais em recursos humanos, mas a grande maioria dos executivos e todos aqueles que desenvolvem suas atividades profissionais dentro ou fora de um contrato formal de trabalho, vêm procurando conhecer, cada vez mais o comportamento humano em situação empresarial. Dessa forma, a preocupação com a provisão e aproveitamento dos insumos humanos dentro das organizações, se tem afigurado como tema que cada vez mais polariza as atenções de grande número dos mais diferentes tipos de pessoas.

O objetivo final das organizações ao se preocuparem com o assunto é, sem dúvida, o da busca de maior rendimento e mais ampla eficácia dos indivíduos que nela trabalham. Permanece subjacente o entendimento de que condições adversas impeditivas do ajustamento pessoal, configuradas pela

inadequação indivíduo frente às variáveis organizacionais, dificultam ou até mesmo impedem a chegada às metas visadas pelas empresas.

Ao nível de cada um, a busca de maior satisfação pessoal não se restringe ao momento presente. Ela se projeta rumo ao futuro pois já é de domínio comum que um melhor conhecimento das variáveis individuais e organizacionais favorece decisões de maior consistência em termos de carreira a ser perseguida. Cada um procura, naturalmente, saber se está realmente bem posicionado no cargo atual ou se não poderia ser eventualmente melhor aproveitado em outro qualquer.

É devido a todos esses aspectos inicialmente referidos e muitos outros cuja enumeração exaustiva se torna inviável, que uma grande quantidade de estudos e pesquisas básicas tem se desenvolvido nas mais diferentes áreas de atividades humanas. Mais recen-

*Este artigo representa uma síntese da dissertação de mestrado apresentada pela autora para obtenção do título de mestre na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

temente, a busca da maior eficácia organizacional tem caracteristicamente sido tentada a partir do enfoque que elege como ponto central o ajustamento do ser humano às condições de trabalho e vice-versa. Isso, sem dúvida, vem estimulando um grande número de novas teorias que ligam as ciências do comportamento aos mais variados campos de aplicação da ciência administrativa.

O presente trabalho pretende examinar resultados obtidos durante quatro anos de levantamento de dados junto a um grupo de pessoas formado por executivos altamente posicionados, elementos de gerência intermediária, supervisores de diversas áreas organizacionais e finalmente indivíduos que não possuem nenhuma responsabilidade supervisão. Essa pesquisa envolve um amplo número de empresas brasileiras e abrange um universo de mais de mil pessoas que se submeteram a programas de desenvolvimento de estilos comportamentais. A utilização dos dados colhidos visa facilitar um estudo que faculte concluir por uma possível dependência entre formas específicas de comportamento individual frente a determinadas circunstâncias organizacionais específicas.

Uma ênfase especial será dada na configuração do perfil comportamental tipicamente brasileiro, daqueles que trabalham nas diferentes áreas de atividades empresariais. Por outro lado pretende-se mostrar em que medida o posicionamento nos vários níveis hierárquicos possa estar, de alguma forma, ligado aos diferentes estilos comportamentais. Finalmente, serão confrontadas as variáveis que dizem respeito à escolaridade formal, à faixa etária e ao sexo dos componentes da amostra tendo como porto de partida as diferenças individuais de orientações comportamentais.

O levantamento feito não permite interpretar as causas das possíveis dependências entre as variáveis estudadas. Tal incursão interpretativa poderia ser considerada como ingênua, uma vez que se concorde com a maioria dos autores modernos dedicados ao campo da ciência da administração. Em que pese a importância dada por eles ao elemento humano dentro do processo e sistema

organizacionais, prudentemente nos advertem sobre a fragilidade de recomendações genéricas extraídas a partir de estudos particularizados dentro de uma cultura organizacional única.

ELEMENTOS DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Ao se partir do enfoque no qual o indivíduo se posiciona como o foco central de uma pesquisa, não se está necessariamente excluindo aqueles condicionantes ou variáveis que sejam tipicamente integrantes do ambiente organizacional. Seguramente, tais elementos estarão sendo implícita ou explicitamente considerados durante todo o trabalho. Como não podem eles ser considerados principal ponto de partida, o fator ambiente será oportunamente focalizado a título de um dimensionamento enriquecedor que se apoiará em pesquisa bibliográfica de numerosos trabalhos já publicados.

Vale mencionar a prudente posição de Basil Cook (1978): "As organizações representam agrupamentos de recursos humanos e físicos para alcançar, coletivamente, finalidades que não puderam ser alcançadas na prática e economicamente pelos indivíduos sozinhos. Esse princípio é tão básico, que os administradores raramente põem em dúvida seu significado ou pesam suas implicações". Depreende-se então, que os autores estejam procurando ressaltar a interação flagrante e ininterrupta dessas variáveis podendo determinar uma atitude de aceitação passiva do postulado sem aquele cuidado que recomendaria a necessidade de se promover uma compreensão mais crítica e aprofundada desse tipo de interação.

Concretamente é sabido que qualquer que seja o tipo da interferência feita no sistema organizacional, tem ela decisivo impacto sobre as pessoas que aí se encontram. Complementarmente, aqueles programas que visam quaisquer modificações no subsistema de recursos humanos, determinam também um impacto no todo organizacional. Esse parece ser um processo fatal a partir do qual qualquer modificação de uma das partes tem o poder de alterar a configuração global. Dessa

forma, qualquer que seja o subsistema atingido por um processo intra ou inter empresarial, seus efeitos que visam a busca de um novo equilíbrio serão ativados e se farão sentir no sistema total.

Reconhecendo a importância das variáveis ambientais como disparadoras de reações pessoais específicas, não se pode assumir em definitivo que o comportamento final de cada um e de todos, seja tão simplesmente o produto desses condicionantes, como se fossem eles determinantes soberanos das ações das pessoas. Tais elementos devem ser tidos como importantes e necessários, mas não configurados como suficientes à determinação dos diferentes direcionamentos comportamentais. Destarte estar-se-ia configurando uma exatidão inexistente quando se trata das ciências comportamentais. Ao delimitar que a compreensão do comportamento humano se esgota apenas pelo estudo das variáveis ambientais, admitindo-se que o ser humano sucumba como vítima passiva do ambiente organizacional, sem possíveis condições de intervir nos acontecimentos e sem recursos para gerenciar sua própria situação de trabalho, estar-se-ia aceitando como fato, que ele seja incapaz de agir sobre tais elementos e reverter, por vontade própria o ritmo dos acontecimentos.

O desenvolvimento tecnológico da atualidade, fator irreversível e irrefutável, tem lançado no ambiente empresarial uma dose cada vez maior de desafios. Ao buscar a transformação desses desafios em oportunidades, as organizações se vêem imperiosamente impelidas a um processo de mudanças. Essas mudanças atingem não apenas seu produto final mas, cobrem toda uma série de atividades que buscam novas diretrizes em suas políticas de procedimentos. O mudar, no sentido de atualizar-se vem se transformando cada vez mais numa necessidade indiscutível para todas as empresas que buscam não apenas o sucesso imediato mas, principalmente, sua perpetuação no decorrer dos tempos.

De maneira geral, as organizações parecem mostrar-se respondentes ao desafio que lhes tem sido proposto pelo ambiente em

mudança. Pode ser considerado um sintoma dessa sensibilidade um crescente interesse em não somente considerar, mas sobretudo compreender mais adequadamente aqueles aspectos que dizem respeito às diferenças individuais daqueles que compõem o efetivo de pessoal dessas empresas. Parece que aos poucos vai se confirmando, cada vez mais, a importância do fato de que não há melhor maneira de colimar os objetivos organizacionais, se não for oferecida a oportunidade de que cada indivíduo possa, por sua vez, antes de mais nada, ter assegurada a chegada às suas próprias metas pessoais. Por esse motivo as organizações têm se voltado à procura do entendimento de cada uma das diferentes respostas que as pessoas desenvolvem em seu contexto de trabalho.

Fatores do meio ambiente podem disparar comportamentos que se subdividem em respostas de acordo ou de represália às eventuais pressões às quais os indivíduos possam se sentir submetidos. De todos os elementos integrantes do contexto organizacional, o ser humano é o único que apresenta respostas praticamente imprevisíveis, por mais que já tenha sido objeto de estudos meticolosos.

Mesmo a aparentemente racional e objetiva administração financeira, apesar do forte apoio auferido pelas ciências exatas, notadamente pela matemática financeira e pela contabilidade, torna-se reticente diante das diretrizes ditadas pelos objetivos individuais. A opção entre maior lucro e menores níveis de segurança no processo de tomada de decisões sobre o montante a ser investido é um claro exemplo. Já é sabido que a decisão final será ditada pela curva de indiferença ao risco, que nada mais retrata senão um aspecto do estilo pessoal de tomada de decisão do administrador financeiro. Nesse caso não se conseguirá encontrar recomendações ideais que independam das características próprias a cada investidor.

Orientações de comercialização, políticas administrativas, procedimentos decisórios econômico-financeiros, tecnologia e inúmeros outros fatores que compõem a organização, possuem suas próprias formas de impri-

mir em cada indivíduo um impacto particular. Este por sua vez reagirá ao impacto, só que o fará à sua maneira. Conforme o efeito dessa ação sobre as circunstâncias ambientais, sua ação classificar-se-á primeiramente como uma reação produtiva ou improdutiva e posteriormente, dentro desses grandes subgrupos, poderá ser subdividida em formas reacionais que se ligam a cada estilo comportamental em separado.

ESTILOS COMPORTAMENTAIS

Na grande maioria das fontes consultadas, o conceito de estilo comportamental, embora não seja especificamente utilizado com frequência, parece trazer implícita a idéia de formas especiais de comportamento determinadas pela configuração da personalidade de cada um.

Allport (1961), considerado como marco de grande valor dentro da psicologia da personalidade, ao escrever sobre o assunto desenvolvendo a teoria dos "traços psicológicos" afirma: "Nós acreditamos que um traço seja um amplo sistema de tendências semelhantes de ação que existem na pessoa e são estudadas. 'Tendências semelhantes de ação' são aquelas que um observador, olhando para elas do ponto de vista de um ator, pode reuni-las em categorias que possuem uma rubrica que lhes dá significado". É de se crer que uma sistemática e cuidadosa observação do comportamento dos indivíduos, faculte a determinação de uma linha de atuação que é particularmente única e qualifica a pessoa que está sob essa observação dentro de certas categorias.

Etmologicamente, o termo *estilo* se origina do ponteiro com o qual os antigos escreviam em tabuinhas enceradas (estilete), sendo que esse ponteiro era úncio para cada pessoa, a fim de que não se confundissem os diferentes autores entre si.

O estilo comportamental pode ser entendido como sinônimo de personalidade como admite Blake e Mouton (1976): "O estilo de gerência predominante pode, com uma certa importância, resultar das características bem sedimentadas de personalidade que levam o indivíduo a preferir uma abordagem ao invés

de outra. Portanto (...) as características de personalidade serão apresentadas conjuntamente com um certo estilo de administração".

Como aponta o próprio Allport, (1961), o termo personalidade se origina de *persona*, que significa máscara em latim e pode, com muita propriedade, ser entendido como sinônimo de comportamento aparente, ou melhor, aquilo que cada um mostra ser, como o faz o ator de teatro. Estilo comportamental então, nada mais é do que aquilo que se pode observar do comportamento de uma pessoa, sua própria maneira de ser — sua personalidade aparente.

Daquilo que se pode depreender, o estilo de cada um deve ser tomado como sinônimo de marcas individuais, que permitem a caracterização de uma certa identidade. Essas características não estão presentes apenas num determinado momento, mas apresentam uma continuidade através dos tempos e ao longo da vida. O estilo se evidencia, por exemplo, através do tipo de decisão que cada um toma, das suas formas particulares de enfrentar os problemas do dia a dia ou aqueles enfoques dos quais se serve para a manutenção de um relacionamento interpessoal e assim por diante.

Ao se referir ao estilo estar-se-á falando da maneira própria de ser das pessoas, forma essa que não somente lhes pode ser conhecida ou desconhecida, mas que sobretudo oferece aos demais, dentro do processo de relacionamento interpessoal, um referencial de identificação que personaliza cada indivíduo.

Cientistas comportamentais têm dedicado grande parte do seu trabalho à tarefa de procurar classificar os diferentes estilos comportamentais. Essa tentativa, data de épocas bem antigas, quando Hipócrates, conhecido como o pai da medicina, tentou separar os tipos de pessoas de acordo com aquilo que chamou de humores, dando origem por exemplo ao tipo sanguíneo, bilioso e outros.

A importância crescente dada ao fato das diferenças individuais em circunstância de trabalho a partir da Segunda Guerra Mundial, veio exigir dos especialistas em comportamento organizacional, especial atenção no sentido de fornecer esquemas que pudes-

sem contribuir para a mais clara compreensão das diferentes formas de comportamento dentro das organizações. Nesse momento, a colocação de um indivíduo no cargo em que melhor possa aproveitar os recursos que tipificam sua diferença individual passa a se afigurar como um dos mais importantes fatores facilitadores ou impeditivos da tão decantada eficácia pessoal e organizacional.

Inicialmente as classificações originaram sistemas bipolares tais como pessoas autoritárias versus democráticas, diretivas e não diretivas ou supervisória versus participativa. Esse tipo de classificação logo se mostrou insuficiente para um amplo e abrangente conhecimento do ser humano. Outros artifícios tiveram que ser introduzidos para que não se perdesse a riqueza das variações comportamentais humanas.

Notadamente os programas de desenvolvimento de pessoal, hoje em grande aceitação dentro das organizações em vários países, é que chegaram a apresentar formas classificatórias que melhor se aproximavam da caracterização das diferentes diretrizes que podem nortear o comportamento das pessoas. Esses programas se iniciam, em sua esmagadora maioria pelo diagnóstico do estilo comportamental do seu participante, oferecendo a ele sintomas que podem ser reconhecidos na realidade vivencial do dia-a-dia e que sejam tão evidentes que possam ser testemunhados pelos demais componentes do grupo de forma simples e objetiva.

A título de enriquecimento vale mencionar o Grid Gerencial de Blake e Mouton, os quatro Sistemas de Likert, a teoria 3 D de Reddin a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, o Perfil de Água de Maccoby e finalmente o Sistema LIFO de Atkins e Katcher, programa no qual se baseou a presente pesquisa.

O SISTEMA LIFO E SEUS ESTILOS

O programa de desenvolvimento de estilos comportamentais LIFO (Life Orientation) de autoria de Atkins e Katcher fundamentalmente inspirado na obra de Erich Fromm conhecida em português como "A análise do

Homem" prevê quatro orientações comportamentais básicas. Essas orientações dão origem a quatro estilos que são:

O estilo *Dá e Apóia* basicamente orientado para o idealismo e aperfeiçoamento pessoal. Coloca para si e para os outros altos padrões de desempenho envidando o melhor de si para não desmerecer a confiança que lhe foi atribuída. É sobremaneira sensível no tratamento com as pessoas, usando ao máximo um enfoque participativo a partir do qual todos se sentem valorizados por terem contribuído para o atingimento dos resultados finais. No geral aqueles que se qualificam como *Dá e Apóia*, são conhecidos como formadores de talentos dentro das organizações promovendo recursos que facilitem o desenvolvimento daqueles que o cercam; trata-se de alguém com quem se pode contar nos momentos difíceis.

O estilo *Toma e Controla* deixa-se orientar principalmente por objetivos e metas a serem alcançados, movendo-se com rapidez e aproveitando as oportunidades que se oferecem como meio de chegar onde pretende. É devido a esse traço que, no geral, passa a ser percebido como um gerador de forças na organização, fazendo com que as coisas aconteçam e não acreditando que nada lhe caia do céu. Lidera e dirige o trabalho dos demais com grande facilidade, mas gosta de atuar de forma independente para que não haja dúvidas quanto à sua competência pessoal. Está sempre aberto à novidade, lançando-se em várias atividades ao mesmo tempo com igual energia.

O estilo *Mantém e Conserva* se apresenta como aquele típico da pessoa de pés no chão, norteando-se pelas coisas concretas e assumindo decisões na medida em que possa ter trabalhado com a lógica dos dados e dos fatos. Tem, portanto, um ritmo de trabalho mais lento optando por garantir a boa qualidade do trabalho que desenvolve. Examina cada assunto com tal profundidade que é capaz de descobrir aspectos até então inéditos sobre o mesmo. Não se precipita com respostas simplistas e assim não é afeto a tomar decisões em meio ao calor de uma discussão, conseguindo com isso evitar per-

das desnecessárias para a organização.

O estilo *Adapta e Negocia* caracteriza a pessoa que se destaca pela habilidade social, valorizando sobretudo uma convivência harmônica com os demais e sendo capaz de sair-se bem mesmo com adversários difíceis. Sua facilidade em colocar-se no lugar do outro favorece a compreensão das razões do opositor. É, no geral, muito conhecido nos ambientes que freqüenta, é capaz de levar seus seguidores de forma entusiástica, encorajando o espírito de equipe e saindo-se de situações difíceis com um toque de humorismo e otimismo. Com esse tipo de características, o *Adapta e Negocia* consegue lidar bem com situações socialmente difíceis, não se comprometendo além daqueles limites a partir dos quais não possa rever sua posição ou voltar atrás.

Conforme os autores do LIFO, cada pessoa possui os quatro estilos ao mesmo tempo, no entanto, o que diferencia uma da outra é a ordem na qual esse conjunto de estilos se apresenta. Assim o primeiro estilo é um comportamento muito freqüente não exigindo grande esforço em ser usado; o segundo estilo embora não tão freqüente quanto o primeiro, representa uma forma de agir que o indivíduo também assume sem grande desgaste; o terceiro estilo, já marcadamente menos freqüente, requer um esforço maior em ser utilizado; finalmente o quarto estilo, conhecido como força negligenciada representa um comportamento que desgasta muito a pessoa quando ela precisa socorrer-se dele e exige um treino muito grande para chegar a uma atuação moderadamente eficaz.

Cada um pode ter um determinado conjunto de estilos quando se encontra em condições habituais, no entanto, sob condições de pressão, de luta ou de oposição pode vir a apresentar outra ordenação dos mesmos. O uso tem mostrado que não é tão freqüente a mudança da ordenação desse conjunto de estilos, o que determina que, na grande maioria dos casos, a seqüência de aparecimento dos estilos se mantenha na situação costumeira e sob pressão.

O sistema LIFO tem como filosofia básica o paradigma de que o uso excessivo das ca-

racterísticas comportamentais de cada estilo é que faz com que surja aquilo que no geral se concebe como fraqueza. Assim, à medida em que um comportamento esteja sendo eficiente a pessoa experimenta a sensação de conforto no exercício de suas atividades. Pelo fato de entusiasmar-se com o sucesso advindo do uso produtivo dos seus pontos fortes, haverá uma tendência natural de enfatizar ainda mais esse tipo de comportamento, assumindo-o de forma exclusiva. É portanto, pelo uso inoportuno e disfuncional dos traços comportamentais anteriormente considerados como pontos fortes, que tais traços acabam se transformando em fraquezas.

Para melhor clarificar essa visão do comportamento humano acrescenta Dr. Kátcher (1974): "por que será que, mesmo numa discussão casual com um gerente, sobre seus pontos fracos, produz-se uma resposta defensiva, e por que será que mudá-lo lhe parece tão ameaçador?"

Nós percebemos que, quando pedíamos a um gerente que mudasse para eliminar uma fraqueza sua, ele reagia como se nós fôssemos também ameaçar os seus pontos fortes. Descobrimos, então, que os pontos fortes e fracos estão interligados. Eles não são ou um ou outro. A fraqueza é ironicamente a força superativada e impelida até que se torne excessiva.

Por exemplo, uma pessoa que seja capaz de arranjar-se sozinha e que mostre grande impulsividade será vulnerável pelo seu excesso de iniciativa, tomando medidas para as quais muitas vezes, não possui autoridade formal. Uma pessoa confiante e cheia de fé nos outros está sujeita ao excesso dessa qualidade que a tornará superconfiante e ingênua. O indivíduo metódico e sistemático torna-se excessivamente analítico e superelaborado em seu trabalho. Alguém que seja flexível e de fácil adaptabilidade social poderá evidenciar um comportamento inconsistente, expondo-se à descrença pessoal quanto às suas próprias convicções".

A partir desse enfoque, as características particulares de cada pessoa representam o seu reduto básico de forças, estando seu nível de desempenho na dependência direta da

habilidade que ela tenha de lidar produtivamente com esses recursos pessoais para evitar que se transformem em fraquezas. Não há estilo melhor que outro, como também não existem modelos ideais de comportamento.

UMA PESQUISA BRASILEIRA

É composta dos resultados auferidos durante vários programas de desenvolvimento de executivos utilizando o sistema LIFO, que embora originalmente americano, passou por um processo não apenas de tradução cuidadosa para o português, mas principalmente por uma fase de dois anos de uso experimental que permitiu a mais adequada adaptação desse trabalho à realidade das empresas brasileiras.

Observando a condução dos programas LIFO junto a executivos americanos, ficou desde logo claro que aqueles recursos dos quais se serviam seus autores dentro de seu contexto de origem, não se caracterizavam como uma prática viável frente às características próprias de nossas empresas.

Numa primeira fase, o roteiro básico e o questionário de diagnóstico de estilos sofreram uma tradução bem mais presa aos moldes originais dos autores. Essa primeira tradução experimental, foi utilizada junto aos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade Católica de São Paulo, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. Posteriormente, a segunda fase do trabalho, caracterizou-se pela revisão mais cuidadosa dos textos conforme as dificuldades apontadas pelo grupo que utilizou inicialmente esse material.

De forma mais característica que na etapa anterior, o novo conjunto de instrumentos tornou mais clara a percepção da validade do trabalho feito, mostrando o sistema como um todo, maior consistência e correspondência entre os estilos caracterizados pelos autores e as diretrizes comportamentais, que exibiam as pessoas que compunham a amostra das pessoas estudadas em situação concreta de trabalho.

Tais coincidências poderiam transformar-

-se de meras observações aleatórias em fatos passíveis de uma comprovação empírica através de estudo mais sistemático.

Tendo sido considerada como condição básica a participação dos sujeitos do experimento no programa de desenvolvimento de estilos comportamentais, a escolha da amostra estudada não seguiu outro critério senão a opção voluntária de cada um. Neste caso, trabalhou-se com todo universo das pessoas que compareceram aos programas.

As hipóteses anteriormente mencionadas, surgiram da observação da incidência de determinados fatos empíricos que foram, com o decorrer do tempo, chamando a atenção daqueles que participavam dos programas, fato esse que concorreu para julgar-se pertinente submetê-las a teste. Portanto, a exploração e estudo da possível dependência entre estilo, área de trabalho, nível hierárquico, educação formal, faixa etária e sexo visou fundamentar a simples observação aleatória de fenômenos comportamentais ocorridos em situação de trabalho.

Como o diagnóstico do estilo comportamental é conseguido a partir dos resultados numéricos de um questionário, ao qual se submetem os participantes durante o programa de desenvolvimento com duração de quinze horas, o teste de hipóteses seguiu alguns critérios que devem ser lembrados.

Os testes do χ^2 , servirá para rejeitar ou aceitar a hipótese de independência entre as variáveis e apontar tão somente, uma tendência comportamental em uma dada situação.

Os diferentes grupos de sujeitos foram subdivididos conforme os resultados numéricos, o que significa que as frequências obtidas foram construídas tomando por base o primeiro estilo, isto é, aquele que teve o número de pontos mais elevado.

Do universo inicial de mil pessoas submetidas ao questionário de diagnóstico de estilo comportamental, foram retirados cinquenta resultados que apresentavam empate numérico, isto é, apresentavam dois estilos classificados em primeiro lugar. Isso foi feito não somente devido a impossibilidade de decidir sobre qual dos estilos comandaria a classificação mas, a medida se apoiou em uma fun-

damentação teórica proposta pelos autores do programa. Ao repetirem o diagnóstico com um mesmo grupo de pessoas, após um determinado intervalo de tempo, chegaram à conclusão de que mesmo que 30% dos indivíduos testados tenham mostrado resultados numéricos virtualmente idênticos em ambas as administrações, suspeitou-se que aqueles que mostraram um estilo predominante mais claro, estavam menos propensos a mudar; isso quer dizer que o teste realmente consegue detectar algumas variáveis genéticas.

A escolha do primeiro estilo como fator decisivo de classificação, tem como fundamento estudos comprobatórios de que o primeiro estilo não somente se afigura como mais estável, como também representa o fator mais claramente discriminante em termos de diferenças individuais.

DEPENDÊNCIA ENTRE ESTILO E ÁREA DE TRABALHO

Os procedimentos típicos em seleção de pessoal têm procurado conhecer a diferença individual do candidato a emprego que melhor atenda às expectativas de desempenho com vistas à vaga que se pretende preencher. Implícita nesse tipo de atividade está a noção de que, nem todos os candidatos que se apresentam através do processo de recrutamento, possam ser admitidos necessariamente não importando qual o tipo de trabalho.

O levantamento da hipótese de existir associação entre o estilo e a área de trabalho, tem como objetivo caracterizar até que ponto poder-se-á concluir pela maior ou menor incidência de aparecimento de um determinado estilo comportamental em setores específicos na empresa.

O universo estudado ficou subdividido nas seguintes áreas: financeira, comercial, produção, recursos humanos, administrativa, pesquisa e desenvolvimento em geral. A classificação de cada indivíduo dentro dessas áreas levou em conta, muitas vezes, o tipo de atividade do cargo, uma vez que tais denominações guardam grande gama de diferença en-

tre suas atividades, dependendo da organização.

Partindo da tabela de contingência apresentada no quadro 1, foram consideradas no teste do χ^2 duas hipóteses, a saber: uma hipótese nula (H_0) a partir da qual há independência de classificação entre as variáveis e uma segunda hipótese (H_1) que representa o inverso.

O critério de decisão seguido, qualifica-se dentro dos seguintes parâmetros: caso o χ^2 calculado (X^2c) seja maior do que o X^2 encontrado na tabela (X^2tab) rejeitar-se-á a hipótese de independência (H_0). Conseqüentemente será aceita a hipótese de dependência (H_1) de classificação entre as variáveis. Inversamente, se o (X^2c) for menor que o (X^2tab), aceitar-se-á a hipótese de independência (H_0) e necessariamente será rejeitada a hipótese (H_1).

Finalmente serão utilizados os limites de $X^2 = 0,1$ para o caso de rejeição da hipótese de independência e de $X^2 = 0,5$ para a aceitação da hipótese de dependência.

Em todas as tabelas de contingência apresentadas a seguir, as freqüências esperadas, colocadas entre parênteses, serão obtidas a partir da seguinte igualdade: -

$$E_{ij} = \frac{N_i \dots N_j}{N}$$

onde N_i representa as freqüências totais das colunas e N_j as freqüências totais das linhas.

Uma vez efetuados todos os cálculos pertinentes à tabela, encontrar-se-á o X^2 pela utilização da seguinte fórmula:

$$X^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O_i - e_i)^2}{e_i}$$

onde O_i representa as freqüências observadas e e_i as freqüências esperadas.

Para determinar o grau de liberdade dentro da tabela de X^2 , será utilizada a fórmula convencional:

$$v = (r - 1) (c - 1),$$

sendo r o número de linhas e c o número de colunas da tabela de contingência.

Quadro 1. Tabela de contingência formada pela frequência do aparecimento do primeiro estilo, conforme as diferentes áreas de atividade na empresa, sob condições habituais de desempenho.

ESTILO ÁREAS	DÁ E APÓIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Pesquisa e Desenvolvimento	75 (63,30)	33 (62,70)	47 (30,90)	11 (9,00)	166
Recursos Humanos	92 (73,90)	58 (73,30)	32 (36,10)	12 (10,60)	194
Administrativa	72 (72,00)	64 (71,40)	43 (35,20)	10 (10,40)	189
Financeira	32 (33,20)	38 (32,90)	15 (16,20)	02 (4,80)	87
Comercial	47 (45,30)	40 (45,00)	19 (22,20)	13 (6,50)	119
Produção	37 (58,30)	103 (57,80)	11 (28,50)	02 (8,40)	153
Geral	07 (16,00)	23 (15,90)	10 (7,90)	02 (2,30)	42
TOTAIS	362	359	177	52	950

Como X^2 encontrado depois de efetuados os cálculos da tabela é igual a 113,17 ($X^2c = 113,17$), portanto muito maior do que o $X^2a 0,1$ ($X^2tab = 30,6$) pode-se amplamente rejeitar H_0 e, conseqüentemente, aceitar H_1 que afirma não haver independência entre as variáveis estudadas.

Como conclusão, fica bem clara a dependência entre estilo comportamental em situações habituais de desempenho e a área de trabalho. Isso pode ser entendido como a aceitação da hipótese de que pessoas com estilos diferentes trabalham em áreas diferentes.

Se descrevermos genericamente as atividades típicas das áreas estudadas e as confrontarmos com as descrições dos estilos, poderemos concluir que os resultados encontrados não se distanciam da realidade prática

dos objetivos e políticas que norteiam cada uma delas.

Fazendo o mesmo tipo de tratamento estatístico com o primeiro dos quatro estilos que compõe a diferença individual de cada sujeito examinado, quando submetido a situações de pressão foi obtida a tabela a seguir:

Feitos os cálculos, obteve-se $X^2c = 45,1$ sendo que o X^2tab , continua sendo 30,6. Isso mostra que mesmo em tais circunstâncias é possível rejeitar H_0 e aceitar H_1 o que demonstra não haver independência entre as variáveis.

Seria bastante oportuno assinalar que o simples exame da frequência do aparecimento do primeiro estilo oferece um bom referencial das principais características comportamentais típicas a cada área.

Quadro 2. Tabela de contingência formada pela freqüência do aparecimento do primeiro estilo, segundo diferentes áreas de atividade na empresa, sob pressão e luta ou competição.

ESTILO ÁREAS	DÁ E APOIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Pesquisa e Desenvolvimento	59 (44,70)	30 (56,40)	70 (58,20)	07 (6,60)	166
Recursos Humanos	57 (52,20)	75 (66,00)	55 (68,00)	07 (7,80)	194
Administrativa	57 (50,90)	61 (64,30)	58 (66,30)	13 (7,50)	189
Financeira	21 (23,50)	30 (29,60)	34 (30,50)	02 (3,50)	87
Comercial	29 (32,00)	46 (40,40)	40 (41,70)	04 (4,80)	119
Produção	24 (41,30)	65 (52,00)	60 (53,60)	04 (6,10)	153
Geral	09 (11,40)	16 (14,30)	16 (14,70)	01 (1,70)	42
TOTAIS	256	323	333	38	950

Embora se possa desenhar um perfil comportamental próprio para cada área, não se deve esquecer que ele foi calcado sobre dados estatísticos, portanto pode deixar a desejar quanto à mais precisa caracterização dos perfis de cada indivíduo em si. Por conseguinte, não se pode assumi-lo como qualquer tipo de recomendação ou indicação de um estilo ideal de comportamento para cada setor aqui estudado. Trata-se tão somente de uma constatação estatística.

DEPENDÊNCIA ENTRE ESTILO E NÍVEL HIERÁRQUICO

A segunda hipótese colocada a prova, foi a da dependência entre estilo comportamental e nível hierárquico. A maior ou menor incidência de aparecimento de uma determinada

orientação dentro de certos degraus de autoridade poderia explicar diferentes aspectos típicos aos diferentes graus de autonomia e autoridade.

Dessa vez, para atender aos estudos de existência ou não de dependência a amostragem de 950 indivíduos foi subdividida de acordo com os diferentes níveis hierárquicos dos seus participantes, a saber: presidência, direção, gerência, chefia, staff e outros.

Novamente, com a freqüência do aparecimento do primeiro estilo de cada um desses níveis, foi construída a primeira tabela de contingência que retrata o comportamento típico de cada grupo em situação de desempenho sob condições habituais. Uma rápida observação da tabela mostra a discrepância entre as freqüências reais e as freqüências esperadas, postas entre parênteses.

Quadro 3. Tabela de contingência formada pelo aparecimento do primeiro estilo, segundo diferentes níveis hierárquicos do organograma empresarial, sob condições habituais de desempenho.

ESTILO N. HIERARQ.	DÁ E APÓIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Presidência	00 (5,70)	14 (5,70)	01 (2,80)	00 (0,80)	15
Direção	22 (25,50)	28 (25,30)	15 (12,50)	02 (3,70)	67
Gerência	77 (85,70)	103 (85,00)	38 (41,90)	07 (12,30)	225
Chefia	139 (123,90)	123 (122,80)	46 (60,50)	17 (17,80)	325
Staff	64 (52,20)	37 (51,80)	24 (25,50)	12 (7,50)	137
Outros	60 (69,00)	54 (68,40)	53 (33,80)	14 (9,90)	181
TOTAIS	362	359	177	52	950

Efetuando-se o teste de independência, obteve-se o valor do $X^2 c = 60,89$, enquanto o $X^2 tab = 30,6$, significativamente menor do que aquele obtido a partir dos cálculos das frequências reais que estão entre parenteses.

Esse distanciamento permite aceitar novamente a hipótese X_1 , a partir da qual ficou convencionalizado não haver independência entre as variáveis, rejeitando-se H_0 que preconiza a independência entre as mesmas.

Há razões para se concluir pela relação entre nível hierárquico ocupado pelo indivíduo e o seu estilo comportamental. Assim, em situações de desempenho habitual, os diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações brasileiras são ocupados por indivíduos com estilos comportamentais diferentes.

No presente levantamento só se pode concluir pela dependência entre estilo e nível hierárquico de forma estatística e genérica. Não há dados que permitam concluir pelas prováveis razões do fato, nem tão pouco oferecer uma visão mais dinâmica que impli-

caria em mudança de estilo comportamental através do tempo, conforme fossem sendo atingidos esses níveis.

Como o cálculo feito a partir da tabela anterior, foi obtido com o uso dos resultados do estilo comportamental em situações habituais de desempenho é possível assumir-se como premissa de eficácia que um chefe não possa ter as mesmas características comportamentais de um gerente, que este último deva, por sua vez, atuar diferentemente daquilo que caracteriza o estilo comportamental do seu diretor e assim por diante. Talvez essa conclusão possa explicar muitos dos fracassos apresentados por pessoas que foram guindadas a postos mais elevados, sem que se tenha feito um cuidadoso estudo de suas características comportamentais.

As conclusões às quais se chegou quanto à análise das variáveis em situação de desempenho habitual são confirmadas pelo mesmo tipo de tratamento estatístico feito com a amostra quando submetida a situações de pressão organizacional, conforme evidencia a tabela a seguir:

Quadro 4. Tabela de contingência formada pelo aparecimento do primeiro estilo, segundo diferentes níveis hierárquicos no organograma organizacional, sob condições de "stress" ou luta.

ESTILO N. HIERARQ.	DÁ E APÓIA	TOMA E CONTROLA	MANTÉM E CONSERVA	ADAPTA E NEGOCIA	TOTAIS
Presidência	2 (4,00)	11 (5,00)	2 (5,40)	0 (0,60)	15
Direção	9 (17,80)	24 (22,70)	30 (23,90)	4 (2,60)	67
Gerência	46 (59,70)	79 (76,30)	94 (80,20)	6 (8,80)	225
Chefia	85 (86,20)	119 (110,20)	109 (116,00)	12 (12,70)	325
Staff	52 (36,30)	32 (46,40)	47 (48,90)	6 (5,30)	137
Outros	58 (48,00)	57 (61,40)	57 (64,60)	9 (7,00)	181
TOTAIS	252	322	339	37	950

Efetuando-se o cálculo do X^2 a partir dos valores da tabela, obteve-se que $X^2 c = 40,87$ e o $X^2 tab = 30,6$; menor portanto, do que aquele encontrado após os cálculos feitos com os dados obtidos junto à amostra estudada.

De certa forma, a repetição do fenômeno reforça as conclusões anteriormente mencionadas, isto é, pode-se considerar que haja relação entre o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo e o seu estilo comportamental, mesmo sob condições de pressão ou restrição organizacional.

Vale a pena assinalar que as orientações que aparecem nesses dois levantamentos iniciais, podem servir como uma espécie de delineamento de perfis comportamentais gerais, e, guardadas as devidas dimensões podem servir como orientações dentro dos processos de seleção e recolocação de pessoal nas empresas brasileiras.

DEPENDÊNCIA ENTRE ESTILO COMPORTAMENTAL E DEMAIS VARIÁVEIS

Foi pesquisada também a dependência

entre estilo e escolaridade formal ou formação acadêmica regular no intuito de configurar em que medida seria possível encontrar maior incidência de determinada combinação desses estilos dentro desta ou daquela linha de formação profissional.

A amostra dos 950 indivíduos foi subdividida nas seguintes categorias de cursos: engenharia, administração de empresas, economia, assistência social, advocacia, técnicos de nível médio e outros.

Contrariamente ao que era esperado não houve distanciamento suficiente entre as frequências observadas e as esperadas, portanto no teste de χ^2 aceitou-se a hipótese H_0 que determina haver independência entre as variáveis. Por esse motivo não há interesse na publicação da tabela de contingência.

Os dados fornecidos pela amostragem, tanto em situações habituais, como em situações de conflito, levam à conclusão de que o estilo comportamental e o tipo de formação regular possuída pelas pessoas que trabalham nas organizações brasileiras, não possuem relação alguma. Sendo independentes, os diferentes tipos de formação incluem pessoas que possuem indistintamente cada um dos

quatro estilos comportamentais como característica principal de personalidade.

Essa conclusão pode, à primeira vista, parecer pouco representativa da realidade do dia-a-dia. A hipótese inicialmente levantada era a de que pessoas com tipo de formação escolar diferentes deveriam mostrar diferentes variações quanto ao aparecimento do primeiro estilo. Teoricamente, acreditava-se que uma pessoa ao escolher seu curso, fosse ele em nível superior ou não, o fizesse a partir de uma diretriz pessoal, ligada às suas habilidades mais desenvolvidas ou a um determinado tipo de interesse pessoal.

A seguir foi pesquisada a dependência entre estilo comportamental e faixa etária. O interesse do estudo de uma possível ligação entre essas duas variáveis, parte da hipótese de que talvez haja maior incidência de características comportamentais típicas em determinadas etapas de vida das pessoas. Muitos dos participantes dos programas de desenvolvimento acreditavam que, por exemplo, o estilo *Toma e Controla* devesse ser mais frequente entre pessoas mais jovens enquanto que o estilo *Mantém e Conserva* fosse mais próprio a pessoas com idade mais avançada, por isso mais prudentes, em virtude da aquisição de maior experiência de vida.

Dessa vez, a amostra foi subdividida em grupos de pessoas com os seguintes intervalos de idade: menos de 25 anos, de 25 a 29, de 30 a 34, de 35 a 39, de 40 a 44, de 45 a 49, de 50 a 54, de 55 a 59 e finalmente de 60 a 70 anos de idade.

Como no caso anterior, após efetuados os cálculos chegou-se à conclusão da validade de H_0 , isto é, aceitou-se a hipótese de independência das variáveis, quer sob condições habituais, quer sob conflito. Segundo o estudo, portanto, não há dependência entre faixa etária e estilo comportamental; isto quer dizer que pessoas com as mais diferentes idades possuem indistintamente os quatro estilos comportamentais como suas principais características de personalidade.

A descoberta desse aspecto que defende a independência entre essas duas variáveis, coloca um ponto de interrogação na afirmativa muito comum de que as pessoas mudam sua

maneira de ser com o passar do tempo. Pode-se levantar a hipótese de que aquilo, que muitos atribuem como mudança de estilo ou mudança comportamental, possa vir a ser a apresentação de um mesmo estilo mas que passa a ser visto sob facetas diferentes por diferentes observadores.

Finalmente a amostra foi subdividida em um grupo de 784 homens e 166 mulheres. Como nos dois casos anteriores a conclusão determinou a opção pela hipótese de independência entre essas duas variáveis, tanto em condições habituais, como no caso de situações de conflito.

Assim sendo, pelo menos para o grupo de elementos participantes da pesquisa, cai por terra a crença de que as mulheres apresentem um estilo comportamental diferente daquele encontrado para o grupo de homens. Essa descoberta aponta serem desnecessárias as preferências ou rejeições de pessoas a determinados cargos ou áreas levando-se em conta a variável sexo.

Vale lembrar que as conclusões deste último estudo de dependência precisam ser consideradas com maior reserva, uma vez que o número de mulheres compreendido dentro da amostra estudada é significativamente menor do que o número de homens. Deve-se ainda levar em conta que essas mulheres eram, na sua maioria, pessoas que ocupavam cargos mais elevados dentro das organizações, isto é, posicionavam-se a nível superior ao de chefia.

CONCLUSÕES:

- Há forte dependência entre estilo comportamental e área de trabalho, tanto em condições habituais, como em situações sob pressão. Assim, pessoas com estilos diferentes tendem a trabalhar em diferentes setores da organização empresarial.
- Há uma significativa dependência entre estilo comportamental e nível hierárquico, quer em situações habituais, quer sob pressão. Portanto, pessoas com estilos diferentes, ocupam diferentes níveis hierárquicos dentro do organograma formal da empresa.
- Não há dependência digna de nota entre os diferentes estilos comportamentais e o

tipo de escolaridade formal. Portanto, as pessoas com diferentes tipos de formação escolar apresentam indistintamente diferentes combinações de estilos comportamentais. — Não há dependência entre o estilo comportamental e a faixa etária das pessoas que compõem o universo estudado. Nesse sentido, há todo tipo de combinação de estilos em todos os diferentes níveis de idade cronológica. Não há um estilo mais característico de uma determinada idade.

— Não há dependência entre a variável sexo e o estilo comportamental. Tanto as mulheres quanto os homens que trabalham nas empresas brasileiras apresentam os mesmos estilos comportamentais.

— De maneira geral, o perfil das pessoas que trabalham dentro das empresas brasileiras apresenta uma tendência comportamental qualificada mais freqüentemente como *Dá e Apóia* e mais marcadamente como *Toma e Controla*. As características do estilo comportamental *Mantém e Conserva* estão também presentes, mas em terceiro lugar. Os indivíduos que trabalham em empresas brasileiras apresentam uma significativa diminuição da orientação comportamental *Adapta e Negocia*.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DO ESTUDO

Todas as conclusões anteriores, em especial as duas primeiras, levantam a necessidade de algumas significativas recomendações de ordem prática quanto à forma de atuação dos dirigentes a quem, no geral, cabe a função do estabelecimento de objetivos organizacionais e o conseqüente planejamento de estratégias que visam alcançá-los. Por outro lado, devem também refletir seriamente quanto aos rumos a serem imprimidos às medidas administrativas dentro da área de recursos humanos.

A cúpula organizacional deve estar atenta para o fato de que, quando os objetivos são colocados globalmente, correm o risco de serem vistos e compreendidos, não mais na forma original, como foram concebidos por eles. Tais objetivos serão apreciados de maneira particular dentro de cada área diferente, podendo receber também conotações

especiais a cada nível hierárquico organizacional. Constitui prática comum a fixação de objetivos e estratégias a nível da alta direção, levando sua divulgação a marca própria do estilo comportamental desse grupo de elementos, mas quem deverá trabalhar efetivamente para atingi-los são os outros níveis e as diversas áreas que, muito provavelmente, possam ser portadores de uma configuração diferente da psicoestrutura de estilos comportamentais que dão a fisionomia própria a esses diferentes grupos.

Procurando detectar quais os principais parâmetros que norteiam o comportamento humano dentro das diferentes áreas organizacionais e dos vários níveis hierárquicos, provavelmente se possa minimizar as chamadas distorções de enfoques quanto à compreensão de objetivos e estratégias advindos do ápice da pirâmide organizacional. Isto contribuiria para resolver boa parte dos fenômenos conhecidos como barreiras de comunicação.

Essa idéia inicial pode ser exemplificada mais concretamente: se o estilo comportamental mais freqüente a nível de diretoria e presidência é aquele do tipo *Toma e Controla*, conforme foi revelado pela presente pesquisa, provavelmente essas pessoas apresentam a tendência natural de colocação de objetivos audaciosos e estratégias desafiantes. Para os integrantes das áreas de pesquisa e desenvolvimento e financeira que apresentam pronunciado índice do estilo *Mantém e Conserva*, esse estilo pode constituir-se em ameaça a sua principal diretriz comportamental que os leva a um ritmo mais lento de trabalho, porém qualitativamente muito eficaz e quanto ao seu principal desejo de evitar perdas em lugar de arriscar-se a fazer grandes ganhos para a organização. Os dirigentes da empresa terão dificuldade em compreender as pessoas desses setores, porque lhes fazem tantas perguntas ou chegam a levantar-lhes tantas objeções. Por outro lado, esses mesmos objetivos e estratégias serão entusiasticamente aceitos pelas áreas de produção e comercial cujos estilos revelam maiores índices de uma orientação comportamental *Toma e Controla*.

De maneira semelhante, se objetivos desa-

fiantes e estratégias audaciosas estão sendo bem aceitos pelos níveis hierárquicos mais altos da organização, podem ser vistos pelos integrantes dos demais níveis com receio e preocupação por aquilo que possam vir a representar em termos de exigências do elemento humano. Não é difícil concluir por tal possibilidade uma vez que se tenha notado que à medida que se vai abaixando em termos de níveis hierárquicos, observa-se a elevação do estilo *Dá e Apóia* e um concomitante rebaixamento do *Toma e Controla*.

A colocação de objetivos e o planejamento de estratégias para atingi-los seriam mais naturalmente aceitos e compartilhados na medida em que pudessem levar em conta não somente os enfoques particulares assumidos internamente a cada área, como também a cada diferente nível hierárquico em particular. Esta recomendação parece fundamental quando se pretende levar a efeito qualquer programa de desenvolvimento organizacional.

Muito provavelmente se esteja propondo uma programação de trabalho cujo ritmo seja bem mais lento que o habitual, mas que possua maiores possibilidades de eficácia, uma vez que se proponha respeitar diferentes tendências comportamentais de cada um dos setores e a cada nível hierárquico de autoridade e responsabilidade organizacional. Essa maior eficácia reside não somente no estabelecimento de um clima mais natural de participação dos eventos organizacionais, como também pelo enriquecimento de enfoques advindos da participação de todos os estilos comportamentais no processo de tomada de decisões. O delineamento dos objetivos e o planejamento de formas alternativas de estratégias a serem adotadas estarão, então, sendo feitos de forma mais harmônica e também mais flexível frente às diferentes diretrizes comportamentais típicas a cada estilo mais frequentemente encontrado nesta ou naquela área, neste ou naquele nível hierárquico.

Por sua vez, os administradores de recursos humanos deveriam sensibilizar-se pelo fato de que, muito provavelmente, uma determinada diretriz assumida anteriormente para uma outra organização e que se tenha comprovado como eficiente em tais circuns-

tâncias possa não surtir o mesmo efeito em outra. Isso é bem provável que aconteça, uma vez que a psicoestrutura de estilos comportamentais possa diferir amplamente da primeira para a segunda organização. Há sempre uma inegável necessidade de levantamento das principais características dessa *Personalidade Organizacional*, não somente no seu todo como também, em suas diferentes áreas e em seus vários níveis hierárquicos, antes da formulação de qualquer planejamento de uma futura política administrativa a ser adotada.

Se aceitarmos que uma determinada orientação administrativa em recursos humanos possa diferir de empresa para empresa, muito mais perigoso seria adotar-se modelos que se tenham mostrado eficazes para empresas que se situem em nichos ecológicos diferentes. Culturas diferentes apresentam outros tipos de desafios e têm características peculiares no tocante ao grupo de estilos que compõem o perfil comportamental dos contribuintes individuais que formam sua força de trabalho. Há que tentar perseguir um modelo brasileiro enquanto se está colocando na prática técnicas que objetivam a avaliação, o desenvolvimento e a compensação dos recursos humanos da organização.

Não é difícil também entender que a coerência de uma política administrativa de recursos humanos deva evitar a manutenção dos mesmos pressupostos ao longo de muito tempo. Os parâmetros que compõem o controle de validade com vistas a replanejamentos periódicos, devem conter a preocupação também de diagnósticos sistemáticos a respeito das transformações pelas quais, possa passar a configuração do perfil da psicoestrutura de estilos comportamentais frente às diferentes fases pelas quais possa passar a organização, em seu processo evolutivo natural. Provavelmente o perfil apresente significativas transformações caso a empresa esteja em etapas de implantação, franca expansão ou simples manutenção dos seus negócios.

Finalizando, caberia ao órgão de recursos humanos a principal função de promover junto aos dirigentes da empresa, informações suficientes e tão fidedignas quanto possível

a respeito da fisionomia particular da organização dos estilos comportamentais que caracterizam as diferentes áreas nas quais está subdividida e dos diferentes níveis hierárquicos que a compõem. Nesse sentido exerceria mais plenamente o seu papel de consultor e

mediador, em lugar de se posicionar erroneamente, como um ditador de normas soltas no espaço e no tempo, ou num inspetor de cumprimento de normas artificialmente implantadas devido a sua falta de consonância para com o ambiente a que se destinam.

BIBLIOGRAFIA

- ATKINS, S. e KATCHER, A., *Nunca subestime a força de uma fraqueza*. L. A., Atkins Katcher Associates, Inc., tradução Cecília Whitaker Bergamini, 1972.
- ALLPORT, G. W., *Pattern and growth in personality*, N. Y., Holt Rinehart and Winston, 1961.
- BASIL, D. e COOK, C. W., *O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas*, S. P., McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- BLAKE, R. e MOUTON J. S., *O Grid Gerencial*, S. P., Pioneira, 1976.
- BERGAMINI, C. W., *Desenvolvimento de recursos humanos, uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional*, S. P., Atlas, 1981.
- FROMM, E., *Análise do homem*, R. J., Zahar, 1978.
- FONSECA, J. S. e MARTINS, G. S., *Curso de Estatística*, S. P., Atlas, 1975.
- LORSCH, J. W. e LAURENCE, P. R., *O desenvolvimento de organizações, diagnóstico e ação*, S. P., Edgard Blücher, 1977.
- RDDIN, W. J., *Eficácia gerencial*, S. P., Atlas, 1976.
- SMITH, H. C., *Desenvolvimento da Personalidade*, S. P. McGraw-Hill do Brasil, 1974.