

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**Curso de Mestrado em Administração**

***GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS***  
***BASEADA EM AUTONOMICIDADE***

*por*

***ANGELA IZETTI***

Aluna do Curso de Mestrado em Administração

Brasília

Universidade de Brasília  
2002

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**Curso de Mestrado em Administração**

***GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS***  
***BASEADA EM AUTONOMICIDADE***

*por*

***ANGELA IZETTI***

Aluna do Curso de Mestrado em Administração

*Dissertação de Mestrado*  
*orientada pelo Profº Dr. Feruccio Bilich*  
*do Departamento de Administração da UnB*

Brasília

Universidade de Brasília  
2002

*Aos Mestres do Espaço e da Terra  
que contribuíram para que se traduzissem, no presente trabalho,  
as lições de vida que com muita dedicação me ofereceram.*

*À minha mãe Yedda Decembrino Izetti, a expressão de minha eterna gratidão.*

*À Sávio José Barros de Mendonça, a concretização de uma vitória.*

*Às minhas filhas: Thayssa, Geísa, Clarissa, Ana Luísa, Alissa, para que vivam e entreguem a futuras  
gerações um pouco do que significa auto-realização.*

## AGRADECIMENTOS

*Recebam meus sinceros agradecimentos aqueles que colaboraram diretamente para a realização da presente dissertação, apoiando-me em momentos decisivos.*

*Prof. Adilson Jaime de Oliveira*

Chefe do Departamento de Agronomia das Faculdades UPIS

*Prof. Annibal Afonso Neto*

Coordenador de Pós-Graduação da FGV Manager

*Prof. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos*

Professor da UFBA

*Prof<sup>ta</sup>. Benigna Villas Boas*

Professora da Faculdade de Educação da UnB

*Prof. Celso Cláudio D'Hildebrand e Grisi*

Professor da FEA / USP

*Prof. Cleverson Pereira de Almeida*

Professor das Faculdades UPIS

*Prof. Feruccio Bilich*

Professor Orientador e Coordenador de Pós-Graduação da UnB

*Prof. Geraldo Sardinha*

Chefe do Departamento de Administração da UnB

*Prof. Guilherme José Asper y Valdés*

Professor do Departamento de Administração da UnB

*Prof. Jorge Kendi Sobue*

Chefe do Departamento de Sistemas de Informação das Faculdades UPIS

*Prof. Josenilto Carlos de Mendonça*

Chefe do Departamento de Administração das Faculdades UPIS

*Prof. Lauro Mori*

Reitor da Universidade de Brasília

*Prof<sup>ta</sup>. Marlene de Araújo*

Professora do Departamento de Administração da Faculdade Euro-Americana

*Prof. Moisés Teixeira Alves*

Chefe do Departamento de Ciências Contábeis das Faculdades UPIS

*Prof. Rafael Gianella Mondadori*

Chefe do Departamento de Medicina Veterinária das Faculdades UPIS

*Prof. Tomás de Aquino*

Professor do Departamento de Administração da UnB

*Prof. Waldyr Viegas*

Professor do Departamento de Administração da UnB

*Professores das Disciplinas do Curso de Mestrado em Administração*

*Alunos de Cursos de Graduação das Faculdades UPIS*

*Alunos do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica da FGV Manager*

*Alunos do Curso de Pós-Graduação em Gestão Fiscal da Universidade de Brasília.*

## ABSTRACT

The purpose of the study "Human Resources Management Based on Autonomy" is to develop a methodology for quantitative and qualitative analysis of "autonomy". Currently the autonomy capacity shown by individuals is considered to be a strategic expertise, which produces competitive advantages. The understanding of the human tendency to manifest a growing competence towards self-government will come to influence on strategies, policies, and practices of human resources. The theoretical foundations of this study required bibliographic research on subjects such as the management theory, the organizational theory, the human resources strategic management theory, cybernetics, organizational learning, as well as recent studies on the functions and mechanisms of the human brain. We introduce a tool called PAW - "Pointer of Autonomy at Work" -- intended to evaluate / diagnose the autonomy manifested by individuals. The validity and legitimacy of PAW was demonstrated through a quantitative research carried out in a random sample of 387 graduate and postgraduate students at three universities in Brasilia / Brazil.

Statements-key: Autonomy; Human Resources; Strategic Management.

## RESUMO

A dissertação de mestrado aqui apresentada, intitulada “*Gestão Estratégica de Recursos Humanos Baseada em Autonomia*” tem por objetivo desenvolver uma metodologia para análise quantitativa e qualitativa da capacidade de autonomia manifestada por indivíduos, aqui denominada “autonomia”, hoje tida como uma competência estratégica que gera vantagem competitiva. Parte-se da compreensão de que a tendência humana para manifestar crescente competência para a auto-condução pode influenciar estratégias, políticas e práticas de recursos humanos, especialmente aquelas destinadas a valorizar as competências individuais como forças promotoras da sustentabilidade organizacional. A construção do quadro de referência demandou pesquisa nas teorias de administração, organizações e administração estratégica de recursos humanos, em cibernética, aprendizagem organizacional e funções cerebrais que contribuem para a alta adaptabilidade dos seres humanos à contingência. A partir da revisão bibliográfica, foi criado um instrumento, aqui denominado REAUT – Revelador da Autonomia no Trabalho, destinado a medir / diagnosticar a autonomia manifestada por indivíduos. O referido instrumento poderá ser utilizado não somente no processo de seleção de novos colaboradores, permitindo uma classificação dos mesmos com base nos escores dos testes, como também na formação / aprimoramento do capital intelectual das organizações pois aponta as variáveis componentes da estrutura da autonomia que devem ser mais ou menos desenvolvidas em cada indivíduo, permitindo a otimização dos investimentos em educação e treinamento. A validade e legitimidade do REAUT- Revelador da Autonomia no Trabalho foi demonstrada através de pesquisa quantitativa realizada junto a uma amostra aleatória de 387 estudantes matriculados em cursos de graduação e pós-graduação em três instituições do Distrito Federal: as Faculdades UPIS, a FGV Manager e a Universidade de Brasília. A presente dissertação poderá lançar hipóteses norteadoras de mais pesquisa que vise ampliar o conhecimento sobre administração estratégica de recursos humanos, além de contribuir também para o alargamento conceitual do comportamento autônomo de indivíduos.

# SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	10
1.2. OBJETIVOS .....	11
1.2.1. Objetivos Gerais .....	11
1.2.2. Objetivos Específicos .....	11
1.3. JUSTIFICATIVA .....	12
1.4. RELEVÂNCIA .....	14
1.5. METODOLOGIA .....	15
<b>2. QUADRO DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>16</b>
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	16
2.2. AUTONOMIA .....	41
2.2.1. Autonomia por Auto-Regulação .....	46
2.2.2. Autonomia por Interdependência .....	57
2.2.3. Autonomia por Liberdade de Conduta.....	67
2.2.4. Autonomia por Auto-Realização .....	77
<b>3. REAUT – REVELADOR DA AUTONOMICIDADE NO TRABALHO.....</b>	<b>94</b>
3.1. OBJETIVOS DO INSTRUMENTO .....	94
3.2. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO.....	96
3.2.1. Elaboração de Assertivas .....	96
3.2.2. Estrutura do Instrumento.....	102
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>104</b>
4.1. ANÁLISE TEÓRICA DOS ITENS DO INSTRUMENTO .....	105
4.1.1. Análise de Juízes.....	105
4.1.2. Análise Semântica .....	105
4.2. TESTES DE VALIDAÇÃO DO CONSTRUCTO DO INSTRUMENTO.....	109
4.3. TESTE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO.....	109
4.4. TESTE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO .....	109

5. AMOSTRA .....	110
5.1. CÁLCULO DA AMOSTRA .....	110
5.2. PROCEDIMENTO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	111
5.3. PLANO AMOSTRAL.....	112
5.4. ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA .....	113
6. RESULTADO DA PESQUISA .....	115
6.1. TESTES DE VALIDAÇÃO DO CONSTRUCTO DO INSTRUMENTO.....	115
6.2. TESTE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO .....	120
6.3. TESTE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO.....	121
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	125
7.1. POSSÍVEIS TIPOS DE AUTONOMICIDADE, CONSTITUIÇÃO E ESTRUTURA DO INSTRUMENTO .....	125
7.2. ALCANCE DOS OBJETIVOS DO INSTRUMENTO .....	134
7.3. IMPLICAÇÕES DO TESTE DAS HIPÓTESES .....	136
8. CONCLUSÃO .....	137
BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA:	
REAUT – REVELADOR DA AUTONOMICIDADE NO TRABALHO .....	149
ANEXO B – ANÁLISE FATORIAL DO REAUT.....	153
ANEXO C – ALPHA DE CRONBACH DOS FATORES DO REAUT.....	157
ANEXO D – VERSÃO REVISADA DO QUESTIONÁRIO:	
REAUT- REVELADOR DA AUTONOMICIDADE NO TRABALHO.....	159



# 1. INTRODUÇÃO

Ao estudar as bases da “autonomicidade” manifestada por indivíduos, a presente dissertação visa contribuir para a gestão estratégica de recursos humanos na medida que o comportamento autônomo vem sendo visto como desejável para os profissionais da atualidade, tanto para os que se encontram vinculados a quaisquer tipos de organizações, quanto para os que trabalham por conta própria, como profissionais liberais ou empresários.

O termo “autonomicidade”, que não se encontra no dicionário, surge aqui como a expressão de um comportamento que ainda está sendo estudado de forma interdisciplinar através da pesquisa em teoria dos sistemas, cibernética, teoria das organizações e psicologia. Reflete, pelo menos provisoriamente nesta dissertação, uma competência para a auto-condução, para a manifestação de gradativa e crescente responsabilização do indivíduo pela sua própria vida e pelos compromissos que assume, por vontade própria, perante outras pessoas, organizações ou sociedade.

Alguns usos correntes e genéricos da palavra autonomia ocorrem no direito e na ciência política para designar o direito constitucional de governar nações ou a condição pela qual homens e sociedades escolhem as leis de sua conduta; na filosofia, para significar uma liberdade ou independência moral ou intelectual baseada na razão; na educação para explicar a aprendizagem por conta própria; na psicologia, para definir a desvinculação entre continuidade de comportamentos e motivos que os geraram no passado; e na administração para representar a capacidade de decidir e melhorar o próprio trabalho.

De forma sintética, conceitos retirados de dicionários traduzem algumas idéias principais sobre autonomia, quais sejam: capacidade de auto-regulação; busca de independência limitada a uma capacidade ou potencialidade própria (distância máxima que se pode percorrer sem reabastecimento); desejo de liberdade moral e intelectual para escolha racional ou criação das leis para a própria conduta; expressão da vontade que prepondera sobre algo desejado ou necessário visando a obtenção de auto-realização.

A criação do termo autonomicidade no presente trabalho justifica-se na medida que a pesquisa sobre o assunto resultou na hipótese de que a autonomia ou comportamento autônomo ocorre de forma evolutiva, provavelmente em quatro etapas, idéia que não pode ser automaticamente apreendida a partir do uso corrente da palavra, ou mesmo das definições encontradas nos dicionários.

## 1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A presente dissertação visa aprofundar as bases conceituais da autonomia, procurando desenvolver um método para identificar, classificar ou descrever sua manifestação em indivíduos adultos.

Recente revisão de literatura sobre comportamento organizacional (Rousseau, 1997) apresenta trabalhos centrados em aspectos que contornam a autonomia individual, como auto-eficácia (Gist et al, 1990); auto-administração (Kanfer, 1975), auto-regulação ou auto-monitoramento (Latham & Locke, 1991); e auto-liderança (Manz, 1987 e 1992), na maioria das vezes associados à busca de objetivos. Entretanto, não se encontrou artigos específicos sobre autonomia individual editados a partir de 1997 e que estejam disponíveis nas bases de dados dos sistemas Comut, Proquest e Web of Science. É possível obter-se apenas os que se relacionam com a autonomia de grupos e equipes, tais como os de autoria de Susman (1976) e de Herbst (1992).

Assim, configura-se uma situação problemática para a qual o presente trabalho pretende oferecer novos conhecimentos calcados em pesquisa. No que consiste a autonomia individual ou comportamento autônomo? Que capacidades são requeridas para sua formação? Como medir / diagnosticar a autenticidade manifestada por indivíduos que disputam um emprego? Como verificar se indivíduos que desejam tornar-se empreendedores possuem um perfil autônomo suficiente para enfrentar os desafios da competitividade? Como diagnosticar e desenvolver a autonomia dos colaboradores de uma organização e até que ponto isto é conveniente?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse trabalho é desenvolver metodologia para análise quantitativa e qualitativa da autenticidade, que sirva como instrumento para a gestão estratégica de recursos humanos.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- ◆ encontrar ou desenvolver referencial teórico para definir a autenticidade individual, tentando classificar as etapas de seu desenvolvimento;
- ◆ criar um instrumento de pesquisa para medir / diagnosticar a autenticidade de indivíduos adultos em situação de trabalho;
- ◆ efetuar pesquisa quantitativa junto a amostra aleatória de indivíduos adultos que se encontram em situação de trabalho remunerado ou profissionalizante;
- ◆ validar e testar a confiabilidade do instrumento de pesquisa da autenticidade de indivíduos adultos em situação de trabalho;
- ◆ testar uma possível classificação das etapas de desenvolvimento da autenticidade de indivíduos adultos.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Justifica-se o esforço conceitual e de pesquisa desenvolvido nessa dissertação na medida que estudos recentes sobre o trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos demonstram que o comportamento autônomo manifestado por indivíduos e equipes pode se constituir em um diferencial competitivo significativo e está sendo considerado essencial para que organizações lidem com a contingência. A autonomia não deve ser buscada somente para os empregados de organizações, e sim, configura-se como uma condição para o trabalho na atualidade visto que empresários, e mesmo profissionais liberais, por sua própria condição, necessitam sobreviver de forma autônoma.

A convergência de opiniões, que se sobrepõe às diferentes correntes de pensamento sobre a gestão estratégica de recursos humanos, destaca o tema autonomia no contexto da teoria das organizações neste momento em que questões políticas, econômicas e legislativas afetas às relações trabalhistas vêm sendo revistas em função da globalização, do desenvolvimento tecnológico e da automação que influenciam e impõem mudanças significativas no processo produtivo da sociedade. (Tezanos, 1993; Locke, 1999).

O quadro de referência da presente dissertação mostra-se compatível tanto com as organizações racionalistas, que adotam políticas e práticas mecanicistas de recursos humanos, quanto com as que implementam as calcadas na visão sistêmica.

Autores que estudam a estratégia de recursos humanos como um instrumento para as organizações adquirirem vantagem competitiva, isto é, que adotam a perspectiva racionalista das estratégias (Fombrum et al., 1984; Miles & Snow, 1984; Good & Campbell, 1987; Schuler & Jackson, 1987; Purcell, 1989; Welch, 1994 apud Legge, 1995; Schüller & Jackson, 1997), parecem concordar com o fato de que a desejável flexibilidade – passível de ser entendida como adaptabilidade à mudança, capacidade de atuar em vários postos de trabalho, aceitação de debilidade das relações jurídicas do trabalho ou remuneração variável em função da competência / produtividade –, depende da capacidade de cada colaborador de comprometer-se com os objetivos organizacionais, assumir crescente responsabilidade pela própria ação ou participar de grupos autônomos, atitudes que viabilizam a agilidade para a mudança e a aprendizagem organizacional.

Coincidentemente, os autores voltados para a perspectiva processual das estratégias (Gunz & Whitley, 1985; Marginson et al., 1988; Hendry & Pettigrew, 1992; Storey, 1992;

Wipp, 1992; Whittington, 1993 apud Legge, 1995; Carvalho, 1995; Wood, 1995), que criticam o paradigma da competitividade e questionam a cultura mecanicista desencadeada pela mesma, demonstram considerar o comportamento autônomo como essencial para os profissionais “pós-capitalistas”, os quais aliam o comprometimento com a organização onde trabalham ao desejo de auto-realizar-se e de contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

auto-realizar-se e de contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Assim, é natural que a autonomia esteja sendo generalizadamente buscada como comportamento dos profissionais da atualidade, já levados, em algumas organizações pioneiras, a descrever suas próprias tarefas, propor metas para si mesmos, avaliar-se e definir um plano de desenvolvimento pessoal e de carreira. Isso se deve à crescente aplicação de novas propostas em gestão estratégica de recursos humanos, entre as quais destacam-se: a) *gestão de competências* como instrumento da administração estratégica de recursos humanos (Sparrow & Bognano, 1994; Prahalad & Hamel, 1995; Durand, 1998; Ienaga apud Brandão & Guimarães, 2001; Kamoche, 1996); b) *empreendedorismo* como intenção estratégica para promover novos sistemas de gestão de recursos humanos promotoras do *intra-empreendedorismo* (Pinchot, 1985 e 1997; Davis, 1999; Twomey & Harris, 2000; Rosner, 2000; Robinson, 2001); e c) *empowerment* que visa promover a confiança e o comprometimento no trabalho para alcance de objetivos organizacionais e obtenção de vantagem competitiva (Kanter, 1985 e 1977; Kramer & Schmalenberg, 1993; Sabiston & Laschinger, 1995; Laschinger, 1996; Laschinger, Finegan & Shamian, 2001).

## 1.4. RELEVÂNCIA

A relevância dessa dissertação está no fato de facilitar a gestão estratégica de recursos humanos na medida que poderá:

- ◆ oferecer bases conceituais e empíricas direcionadas para as seguintes políticas e práticas de recursos humanos: contingente e *mix* ideal de funcionários com capacidades diferenciadas de autonomia para ocupação de cargos do quadro interno; definição de planos de terceirização, demissão voluntária ou dispensa de funcionários; aprimoramento da gestão de competências pela compatibilização da carreira com o perfil de autenticidade demandada para cada tipo de função; racionalização dos investimentos em formação, seleção e desenvolvimento de colaboradores;
- ◆ nortear / influenciar os conteúdos e práticas de formação de profissionais no nível do terceiro grau e de treinamento de executivos, preparando-os para os requisitos do mercado atual de trabalho.

O delineamento do quadro de referência gera também conhecimento sobre o comportamento autônomo individual e contribui para as seguintes linhas de pesquisa: a) teoria dos sistemas (Bertalanffy, 1947) e cibernética (Wiener, 1948; Maruyana, 1963; Varela, 1979 e 1984; Morgan, 1982 e 1996) no esclarecimento da auto-regulação e aprendizagem dos sistemas abertos; b) neurociências (Almeida, 1993 e 1995; Lesca & Almeida, 1994) no conhecimento dos mecanismos que possibilitam as células cerebrais comportar-se de forma autônoma e ao mesmo tempo interdependente; c) teorias sobre aprendizagem organizacional (Bateson, 1972; Argyris & Schön, 1978; Argyris, 1982 e 1997; Schön, 1983; Senge, 1990; Morgan, 1996) na obtenção de elucidações sobre mudança organizacional baseada em aprendizagem e criatividade; d) teoria da autopoiese (Maturana & Varela, 1980; Luhmann; 1990; Leitão & Martins, 1998), teoria da ação comunicativa (Habermas, 1987 e 1989) e teoria das organizações substantivas (Guerreiro Ramos, 1981 e 1984; Serva, 1993 e 1997) no esclarecimento sobre o comportamento dos sistemas considerados organizacionalmente fechados; e) nas teorias ligadas à gestão estratégica de recursos humanos como gestão por competências, empreendedorismo / intra-empreendedorismo e *empowerment*.

## 1.5. METODOLOGIA

Para tentar responder as perguntas sobre o comportamento autônomo, a presente dissertação utilizou a seguinte metodologia:

- ◆ busca de noções gerais e definições de autonomia encontradas em dicionários populares e especializados, a qual deu origem a um achado de quatro tipos de manifestação do comportamento autônomo individual;
- ◆ pesquisa bibliográfica e em bases de dados para encontrar estudos capazes de oferecer conteúdos elucidativos ou analogias úteis à compreensão de uma taxonomia inicial que prevê quatro possíveis tipos de autenticidade;
- ◆ organização do referencial teórico segundo oito temas relativos às capacidades requeridas para o comportamento autônomo: objetivos, estratégias, organização, ambiente externo, informação, relacionamento, interioridade e valores;
- ◆ criação de um instrumento de pesquisa denominado REAUT - Revelador da Autenticidade no Trabalho para medir / diagnosticar a autenticidade de indivíduos adultos;
- ◆ pré-teste do instrumento para provisória validação e teste de confiabilidade antes da efetivação da pesquisa;
- ◆ pesquisa quantitativa junto a amostra aleatória de 387 graduandos e pós-graduandos de três instituições de ensino superior do Distrito Federal: Faculdades UPIS, FGV Manager e Universidade de Brasília com o intuito de:
  - ◆ validar e testar a confiabilidade do instrumento;
  - ◆ testar a hipótese de que a autenticidade se manifesta de forma evolutiva, em quatro estágios;
  - ◆ testar relações entre o grau de autenticidade e a escolaridade, situação de trabalho, salário, idade, sexo e estado civil dos indivíduos.

## 2. QUADRO DE REFERÊNCIA

### 2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Os anos 50 representaram um marco no desenvolvimento da teoria organizacional. Pela primeira vez reconheceu-se publicamente que o ambiente externo exerce influência sobre a organização. Pesquisas realizadas pelo Instituto Tavistok demonstraram que a introdução de processos mecanizados nas minas de carvão na Inglaterra exigiram a implantação de mudanças na estrutura organizacional e na situação de trabalho para que a empresa pudesse operar com o mesmo nível de eficiência anterior.

Para incorporar a leitura das tendências ambientais ao processo de decisão empresarial desenvolveu-se o conceito de planejamento estratégico. Como sistema de gestão, já estava estabelecido em meados dos anos 60 (Chandler, 1962; Ansoff, 1964; Drucker, 1962), mas foi na década de 70 que atingiu seu apogeu, nos Estados Unidos, quando a Harvard Business School divulgou a palavra “estratégia”, inspirada na aplicação que o exército fazia dela para designar as ações preventivas a serem tomadas em função de possíveis mudanças na batalha.

Até então essas ações preventivas ocorriam no decorrer do processo administrativo de planejamento, qualificado por Ackoff (1976) como um tipo especial de tomada de decisão que conduz à “definição de um futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-lo”. Porém esse conceito ainda levava em consideração certa estabilidade ambiental, já considerada na época duvidosa em função do desenvolvimento assustador da tecnologia que impunha uma revisão sistemática das relações econômicas e de produção (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1973).

Essa nova perspectiva deu origem a uma definição mais alargada do conceito de estratégia, aplicado não somente ao planejamento, mas à administração como um todo. A administração estratégica substituiu o planejamento estratégico e foi considerada uma técnica avançada de gestão que visa disseminar o pensamento estratégico em todos os níveis da organização, através de contínua qualificação e crescente envolvimento dos funcionários no alcance das metas organizacionais. O novo conceito de estratégia surgiu como o de um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar um comportamento organizacional (Ansoff, 1976), as quais podem destinar-se, entre outras:



- ◆ à mediação do desempenho presente e futuro da empresa, quando os objetivos são os padrões de qualidade e as metas são padrões quantitativos;
- ◆ ao desenvolvimento do relacionamento da empresa com o ambiente, quando se define o produto e o mercado para empreender o negócio;
- ◆ ao estabelecimento das relações internas, quando se define os processos dentro da empresa e a necessidade de envolvimento dos recursos materiais e humanos.

A partir dessa visão geral, a administração estratégica desenvolveu-se buscando o envolvimento dos níveis táticos nas decisões e, paralelamente, seu aperfeiçoamento para lidar com a concorrência e a crescente turbulência ambiental.

Aaker (1984) verificou a possibilidade de aplicação de estratégias às chamadas Unidades Estratégicas de Negócios - UEN's, definidas como unidades organizacionais independentes que possuíam um administrador executivo com responsabilidade sobre receitas e lucros e que se constituíam como pequenos negócios dentro de maiores. Como se formavam com a finalidade de produzir e vender produtos ou serviços para um identificável e distinto grupo de clientes, justificava-se que possuíssem seu próprio processo de administração estratégica, acoplado ao que emanava do nível corporativo no qual estavam inseridas. Definiu-se então oito elementos componentes de uma estratégia de negócios: a) produtos ou mercados nos quais estão para competir; b) níveis de investimentos dos negócios (crescimento, manutenção, minimização e liquidação ou desinvestimento); c) vantagens competitivas que levam à manutenção do negócio; d) competências ou qualidades para que haja as vantagens competitivas; e) políticas funcionais necessárias para competir na matriz produto-mercado; f) objetivos para guiar a tomada de decisões estratégicas; g) alocação de recursos das UEN's; h) desenvolvimento de efeitos sinérgicos através dos negócios.

Ao mesmo tempo Porter (1986) esclareceu os tipos de forças competitivas existentes:

- ◆ *Ameaças de novas empresas*, as quais tendem a aumentar quando custa mais sair do negócio do que ficar nele, quando o número de empresas rivais aumenta, se tornam iguais em tamanho e capacidade ou quando as estratégias, prioridades corporativas, recursos e origem das empresas que concorrem no ramo são muito diferentes entre si;
- ◆ *Ameaças aos produtos e serviços*, as quais tendem a se ampliar quando a oferta do produto aumenta, a demanda pelo mesmo cresce devagar, os produtos ou serviços das empresas rivais não são muito diferenciados e a concorrência tenta usar cortes nos preços e outras táticas de marketing para aumentar o volume de suas vendas;

- ◆ *Ameaças do poder de barganha dos compradores*, as quais tendem a aumentar quando os clientes são grandes e poucos e compram em grande quantidade; o item comprado é padronizado entre os vendedores; os compradores podem trocar de fornecedor a um custo praticamente nulo; o item comprado não é um insumo importante ou quando é economicamente viável para os clientes seguir a prática de adquirir os insumos de diversos fornecedores ao invés de apenas um;
- ◆ *Ameaças do poder de barganha dos fornecedores*, as quais tendem a ampliar-se quando a indústria fornecedora é composta de um grande número de vendedores relativamente pequenos; o insumo é importante para o comprador; o grupo fornecedor é dominado por poucas e grandes empresas que não enfrentam condições intensamente competitivas; os produtos dos fornecedores são muito diferenciados, entre outros.

Parsons (1988) considerou o enquadramento do novo conceito de estratégia a sete áreas das organizações, gerando ações estratégicas específicas:

- ◆ *Estratégias de crescimento*, afetas a questões sobre o quanto a empresa deve crescer, em que ritmo, quando e com que investimentos;
- ◆ *Estratégias organizacionais*, definidas a partir da resposta a perguntas sobre qual o melhor tipo de estrutura, cultura e inter-relações para um determinado negócio;
- ◆ *Estratégias de marketing*, destinadas a resolver problemas sobre o valor, acesso e penetração no mercado dos produtos e serviços além do poder de compra dos consumidores e sistemática de venda dos mesmos;
- ◆ *Estratégias de produtos e serviços*, definidas a partir das respostas relacionadas com o serviço aos clientes, modificação de produtos, satisfação de necessidades;
- ◆ *Estratégias de marketing social* (relações públicas e publicidade), destinadas a apoiar todas as demais estratégias e a promover a opinião e imagem da organização junto a seus *stakeholders*;
- ◆ *Estratégias de pessoal*, relativas a decisões sobre seleção, desenvolvimento, avaliação, promoção, remuneração e dispensa de colaboradores, além de parâmetros para as relações sindicais.

Os esforços de Aaker (1984), Porter (1986) e Parsons (1988) podem resumir-se na Tabela 1 a qual demonstra que suas conceituações podem coadunar-se para demonstração de que existe uma precedência das estratégias de crescimento sobre as organizacionais e destas sobre as demais e uma necessidade de inter-relacionamento entre todas elas para garantir o

sucesso do negócio. Percebe-se também que Porter (1986) enfatiza a defensabilidade da empresa como um todo, seus produtos e serviços contra os competidores apoiando-se, basicamente, nas estratégias de marketing, pois estas englobam decisões sobre a performance, custo e distribuição de produtos / serviços e sobre a publicidade / promoção dos mesmos. Paralelamente, observa-se que as estratégias relacionadas com a “interioridade” da própria empresa - as organizacionais e as de pessoal - não são consideradas como defensivas, mas apenas promotoras, na opinião de Aaker (1984), de vantagens competitivas.

Tabela 1: Compatibilização dos Tipos de Estratégias de Parsons com os Elementos Componentes das Estratégias de Negócio Segundo Aaker

TIPOS DE ESTRATÉGIAS (Parsons,1988)	COMPONENTES DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO (Aaker, 1984)	FORÇAS COMPETITIVAS DO MERCADO (Porter,1986)
ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Níveis de investimentos nos negócios;</li> <li>◆ Objetivos para guiar as tomadas de decisões estratégicas.</li> </ul>	Ameaças decorrentes de novas empresas
ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Alocação de recursos nas UNE's;</li> <li>◆ Desenvolvimento de efeitos sinérgicos através dos negócios.</li> </ul>	
ESTRATÉGIAS DE PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Competências ou qualidades para que haja vantagens competitivas;</li> <li>◆ Políticas funcionais necessárias para competir na matriz produto-mercado.</li> </ul>	
ESTRATÉGIAS DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Produtos e mercados nos quais os negócios estão para competir;</li> <li>◆ Vantagens competitivas que levam à manutenção do negócio.</li> </ul>	Ameaças decorrentes de novos produtos e serviços.
ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Competências ou qualidades para que haja as vantagens competitivas.</li> </ul>	Ameaças decorrentes do poder de barganha dos fornecedores.
ESTRATÉGIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E PUBLICIDADE		Ameaças decorrentes do poder de barganha dos compradores.

Em seu artigo sobre a integração estratégica das políticas e práticas de recursos humanos com as políticas de negócios, e conseqüentemente, com as estratégias de crescimento e organizacionais, Legge (1995 p. 104-114) reforça a idéia da existência de uma hierarquia entre as estratégias empresariais acentuando que, de forma geral, a administração de recursos humanos é vista como uma estratégia de terceira ordem derivada de estratégias de segunda ordem, como as relativas a procedimentos operacionais internos e relações entre as partes da empresa (estratégias organizacionais), as quais, por sua vez, derivam de estratégias de primeira ordem, associadas ao escopo das atividades empresariais, direção de longo prazo, mercados e localização (estratégias de crescimento).

A análise de Legge (1995) inicia-se com a apresentação da tipologia das teorias de estratégia segundo Whittington (1993) para quem existem quatro perspectivas genéricas de estratégias, baseadas em dois vetores: um relativo a quantidades contínuas de resultados, entre o lucro e o pluralismo e outro afeto a processos, entre a deliberação e a emergência de oportunidades / ameaças. A Figura 1 ilustra a teoria de Whittington.



Figura 1: Modelo Genérico de Perspectivas Estratégicas Segundo Whittington

Fonte: Whittington, 1993 apud Legge, 1995, p. 98

Segundo Legge (1995), a perspectiva clássica das estratégias (Whittington, 1993 apud Legge, 1995, p. 98-99) pode ser considerada como produto do pensamento mecanicista em administração, baseado na visão do homem econômico e racional com habilidade para prever conseqüências, adiar satisfação em favor de interesses de longo prazo e tomar decisões explícitas e articuladas “de cima para baixo”, ou seja, entregando a formulação da estratégia ao nível de direção da empresa e deixando aos gerentes táticos e operacionais a implantação da mesma. Nessa perspectiva, cabe aos colaboradores e à administração correrem atrás das estratégias cumprindo metas que preservam a empresa de perder posição competitiva diante da concorrência. Isso está espelhado na Tabela 1 com a não-consideração, por parte de Porter (1986), das estratégias organizacionais e de pessoal como sendo defensivas.

Também na perspectiva evolucionária das estratégias (Whittington, 1993 apud Legge, 1995, p. 99-100), vista como decorrência da teoria da população ecológica defendida por Hannan & Freeman (1988), a questão das estratégias organizacionais e de pessoal não encontra espaço na medida que ainda prepondera a preocupação com a obtenção de lucratividade, agora considerada como resultado de uma seleção natural feita pelo mercado quando elege os melhores a partir de sua percepção do que os diferencia dos demais competidores. Neste caso, o foco continua sendo na eficiência e controle associado à idéia de flexibilização pela pulverização de iniciativas pequenas em lugares e momentos certos, visando resultados de médio prazo.

Por sua vez, ao enfatizar que metas e processos estratégicos devem ser moldados pelos sistemas sociais e regras culturais da localidade a que se destinam, a perspectiva sistêmica das estratégias (Whittington, 1993 apud Legge, 1995, p. 101-103) se aproxima da evolucionária, porém focando não os mercados, mas as sociedades e desafiando a crença na universalidade de qualquer único modelo de estratégia. Nesse sentido, as estratégias organizacionais e de pessoal começam a ser valorizadas na medida que a estrutura da organização adapta-se reativamente às demandas ambientais, refletindo tanto a racionalidade dos grupos sociais localmente dominantes, quanto a da organização informal.

É dentro da perspectiva processual das estratégias (Whittington, 1993 apud Legge, 1995, p. 100-101) que se abre maior espaço para a valorização das estratégias de pessoal pois apoia-se na crença de que o planejamento estratégico racional não é onisciente e também não garante a eficácia da empresa junto ao mercado. Denunciando a corrupção e a confusão predominantes nos mercados altamente competitivos, acentua a inabilidade e desmotivação,

principalmente do corpo gerencial, para considerar de forma racional, sem preconceitos ou tendenciosidade, a grande gama de fatores que interferem na organização.

Acentuando que a racionalidade de decisão pode constituir-se em irracionalidade de ação, a perspectiva processual das estratégias preconiza a mudança estratégica lenta que se aproveita da percepção de que mercados são freqüentemente tolerantes à baixa performance e, ao mesmo tempo, busca um ajustamento gradual de rotinas a partir da captação de informações e negociação do comprometimento dos gerentes com novos procedimentos.

Na medida que percebe a estratégia como um jogo de heurística que é descoberta ou reconhecida na ação, a perspectiva processual das estratégias valoriza naturalmente a construção de competências distintivas que permitem a aprendizagem contínua, mais “artesanal” do que racional, dependente de alto envolvimento dos recursos humanos para sua viabilização. Esse envolvimento é liderado por gerentes capazes de simplificar e ordenar o mundo caótico e complexo no qual a organização está mergulhada. Assim, a perspectiva processual absorve uma gama considerável de propostas sobre como se dá a aproximação da estratégia empresarial, resultante das estratégias de crescimento e organizacional, com as estratégias, políticas e práticas de administração de recursos humanos.

Conforme Legge (1995, p. 104-113), as aproximações mais populares para a integração da estratégia empresarial com as políticas e práticas de administração de recursos humanos correm por conta da perspectiva racionalista que propõe modelos normativos divididos em duas abordagens.

A primeira abordagem sugere que as políticas e práticas de administração de recursos humanos devem adequar-se às fases de desenvolvimento organizacional, podendo tomar como parâmetros: a) ciclo de vida organizacional dividido nas fases de criação, crescimento, maturidade e declínio (Purcell, 1989 apud Legge, 1995, p. 104); b) produtos ou diversidade geográfica alcançada como único produto, único produto verticalmente integrado, crescimento por aquisição de negócios; diversificação da linha de produtos por crescimento interno e aquisição; múltiplos produtos em vários países (Fombrum et al., 1984 apud Legge, 1995, p. 104); c) tipo de organização, configurada como empresa própria, funcional, multidivisional, global (Fombrum et al., 1984 apud Legge, 1995, p. 104). Cada estágio particular de desenvolvimento demanda configurações apropriadas para as políticas e práticas de administração de recursos humanos.

A segunda abordagem defende que as políticas e práticas de administração de recursos humanos devem adequar-se às diferenças entre o estilo de gestão e o tipo de administração estratégica, tomando como parâmetro os trabalhos de Miles & Snow (1984), Schuler & Jackson (1987) e Good & Campbell (1987 apud Purcell, 1989).

Miles & Snow (1984) identificam três efetivos tipos de estratégias, decorrentes das condições da indústria e seu estilo de administração, as quais determinam as estratégias de recursos humanos a serem adotadas. A estratégia “defender”, caracterizada por um estreito e relativamente estável domínio do produto-mercado com tecnologia intensiva e estrutura funcional demanda uma estratégia de recursos humanos baseada em “construir” pessoas. A estratégia “prospectar”, tipificada pela procura ininterrupta de um produto novo e oportunidades de mercado, com tecnologias múltiplas, requer uma estratégia de recursos humanos apoiada em “adquirir” pessoas. A estratégia “analisar”, que opera em dois diferentes tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e outro mutável, com tecnologias projetadas para poucos produtos pede a adoção de uma estratégia de recursos humanos voltada para “alocar” pessoas.

O modelo de Schuler & Jackson (1987, p. 209-213 apud Legge, 1993, p. 109) conjuga as estratégias genéricas para alcançar vantagem competitiva, propostas por Porter (1980 e 1985) - inovação, incremento da qualidade e redução de custo – com os “papéis comportamentais necessários”, ou “padrões essenciais de comportamento” requisitados dos empregados para responder de forma produtiva a cada uma delas, o que define as políticas e práticas de administração de recursos humanos a serem adotadas pela organização. Por exemplo, a inovação requer estratégias baseadas no trabalho de interação íntima e coordenação entre grupos de indivíduos; a estratégia de redução de custo acarreta descrições de cargo relativamente fixadas e explícitas que permitem pequena ambigüidade.

O trabalho de Good & Campbell (1987) identifica três estilos de administração estratégica predominantes: a) planejamento estratégico, encontrado em companhias que buscam máxima vantagem competitiva, centrando seu *portfólio* em poucos produtos centrais, sempre atuando de forma global; b) controle financeiro, executado por companhias focadas mais na performance financeira do que na posição competitiva e que expande seu *portfólio* mais através de aquisições do que por crescimento de seu mercado preferencial; c) controle estratégico, relativo a companhias que equilibram ambições competitivas e financeiras racionalizando seu *portfólio*. A partir da classificação de Good & Campbell, Purcell (1989)

realizou algumas inferências sobre a estratégia de administração de recursos humanos chegando a prever dois tipos de políticas e práticas de administração de recursos humanos decorrentes das estratégias identificadas por Good & Campbell.

À primeira delas, aplicada pelas empresas que adotam a estratégia de controle financeiro, chamou de “pesada”, pragmática e oportunista, usada quando se percebe as pessoas como recursos a serem utilizados com máxima eficiência; à segunda, utilizada pelas empresas que implantam o planejamento estratégico, denominou de “leve”, projetada sobre uma visão de longo prazo, comprometida com o crescimento de negócios centrais para alcance de valores agregados aos produtos, a qual providencia um ambiente mais dirigido para valores e políticas associadas ao seu negócio principal.

Os modelos normativos de estratégia apresentados por Legge (1995, p115) aproximam-se das perspectivas clássica e evolucionária das estratégias, caracterizadas como racionalistas, e ignoram as outras duas perspectivas. Isto os torna simplistas, de cima para baixo, unilaterais, que planejam o processo e relegam as estratégias de administração de recursos humanos a uma terceira ordem. Fecham-se, particularmente, à perspectiva sistêmica a qual percebe a formação estratégica como uma derivação da cultura organizacional e da sociedade, sendo influenciada pelos numerosos *stakeholders*. Desconsideram também a perspectiva processual que reconhece a formação estratégica como sendo um processo de múltiplos níveis e estágios, interativo, dinâmico e político. Seguindo a melhor tradição da hegemonia americana, a estratégia racionalista, presente nestes modelos, preocupa-se com a proteção. O racionalismo reflete “as aspirações por” e “as crenças no” controle. Os modelos refletem a retórica do homem corporativo nem sempre incompatível com as imagens empresariais da “escola de excelência”.

A problemática conceitual que permeia a maior parte dos modelos usados para compatibilizar as políticas e práticas de administração de recursos humanos com a estratégia corporativa aumenta as dúvidas sobre sua operacionalização na pesquisa empírica e, conseqüentemente, sobre sua validade. De forma geral as pesquisas que adotaram modelos normativos para tentar alguma prova empírica produziram resultados muito limitados e fragmentados (Golden & Ramanujam, 1985 apud Legge, 1995, p. 116) os quais sugerem, em última instância, não haver ligação clara entre a administração de recursos humanos e a estratégia corporativa.



*“Se uma das características que define a administração de recursos humanos é sua ligação explícita com as estratégias da empresa e dos negócios, então esta pesquisa falhou em descobrir isto em relação à maioria das grandes companhias da Inglaterra.”*

(Marginson et al., 1988, p. 120 apud Legge, 1995, p. 119)

*“O que eles (especialistas de pessoal) estão prontos a fazer limita seu papel na administração da mudança. No processo seu papel sempre sonhado na formação da estratégia permanece marginal. Gerentes de pessoal são atropelados. Eles sabem talvez a teoria mas não têm o poder para ordenar a estratégia.”*

(Purcell and Ahlstrand, 1994 apud Legge, 1995, p. 120)

*“A esperança de que a administração de recursos humanos possa ser unida facilmente ao desempenho competitivo de uma empresa é ilusória.”*

(Whipp, 1992, p. 52 apud Legge, 1995, p. 121)

Estudos de caso sobre mudança estratégica na Jaguar e na ABP – Associated British Publishers (Inglaterra) empreendidos por Whipp (1992 apud Legge, 1995, p. 120) confirmam a visão negativa sobre a habilidade dessas empresas para integrar as políticas e práticas de administração de recursos humanos com as estratégias de negócio por três motivos: a) ambas as empresas não podiam fazer isso porque não haviam adotado, antes de 1980, a administração estratégica; b) ambas as empresas, no final da década de 70, haviam com dificuldade desenvolvido uma abordagem reativa de administração de pessoal; c) as tentativas para melhorar o desempenho na forma pela qual as pessoas eram gerenciadas mostraram-se frágeis, instáveis e altamente difíceis de serem mantidas.

Hendry & Pettigrew (1992) argumentam que a compatibilização mecânica das estratégias empresariais com as políticas e práticas de administração de recursos humanos não considera o complexo processo por meio do qual se realiza a mudança organizacional. Esse processo é moldado pelo contexto externo (fatores como os sócio-econômicos, técnico, político e concorrência), o contexto interno (fatores como a cultura organizacional, estrutura, política, liderança, objetivos e tecnologia) e pelo próprio contexto da administração de recursos humanos (fatores como seu papel, definição e organização). Tudo isso molda e ao mesmo tempo é moldado pelo conteúdo da estratégia. Os autores argumentam que o problema não está na compatibilização, mas, ao contrário, que é uma questão de estar sensível para

perceber as oportunidades e ameaças disponíveis para o desenvolvimento da administração de recursos humanos que emergem fora de um padrão complexo de mudança. Sob este enfoque, que Hendry & Pettigrew (1992) ilustraram com o relato de extensos casos empresariais, a mudança estrutural é sempre uma necessária precursora da mudança estratégica, quando se mantém a base de poder longe dos *stakeholders* os quais tendem sempre a encorajar a manutenção das estratégias existentes.

*“Numa visão de longo prazo, a administração de recursos humanos pode contribuir para a formação da estratégia e para iniciar mudanças. Certamente a administração da mudança estrutural (e da associada mudança cultural), como uma necessariamente precursora do estabelecimento da estratégia, se torna a chave da atividade da administração de recursos humanos.*

(Hendry & Pettigrew, 1992, p. 154 apud Legge, 1995, p. 121)

Hendry & Pettigrew (1992, p. 154-155 apud Legge, 1995, p. 123) concluem que ao invés de testar alguma compatibilização mecânica entre várias políticas e práticas de administração de recursos humanos com padrões estratégicos, será melhor buscar linhas de pesquisa empírica focadas nos processos de estratégia e mudança da administração de recursos humanos, tais como, entre outros, a existência ou sobrevivência de uma função central pessoal; o papel das crises focando a necessidade de novas abordagens; a importância da liderança de topo para legitimação de idéias.

Portanto, o modelo racionalista clássico pode ter sua propriedade questionada na medida que desempenha um papel reativo à sua implementação. O conteúdo dessa reação permanece velado e em muitos casos ainda não foi bem compreendido:

*“As empresas de topo sabem agora, sem margem para dúvida, donde vem a produtividade em termos reais e ilimitados. Ela vem das equipes de pessoas que foram desafiadas, motivadas, estimuladas e devidamente recompensadas. Vem também do enquadramento que é feito a cada uma das pessoas da organização, de modo a tornar cada uma parte da ação e permitindo a todos assumir um papel específico no sucesso da empresa. Desta forma a produtividade aumenta não por adição, mas por um efeito multiplicativo.”*

(Welch, 1994 apud Schuler & Jackson, 1997, p. 255)

Dentro dessa perspectiva o mecanicismo “se esconde” em um discurso convincente sobre a importância de atender-se as expectativas dos *stakeholders* (públicos da organização incluindo os próprios funcionários) sob pena de a empresa perder vantagem competitiva e ter sua sustentabilidade ameaçada, o que afetaria diretamente os interesses de todos os envolvidos e a estabilidade dos empregados.

*“Os depositários são instituições e pessoas que influenciam e são influenciados pelo modo como os recursos humanos são geridos (Fryzell & Wang, 1994). Assim, servi-los torna-se um objetivo fundamental dos recursos humanos. Os depositários na gestão de recursos humanos incluem a própria organização, os acionistas e investidores, os clientes, empregados, a sociedade e os parceiros estratégicos de negócio...”* (Schuler & Jackson, 1997, p. 258)

Embora considerando que gestores de recursos humanos devem evitar atirar-se a práticas consideradas de “elevado rendimento” sem antes examinarem as condições sob as quais trabalham e as compararem com o contexto no qual essas práticas foram consideradas as melhores, Schuler & Jackson (1997, p. 266-269) defendem que seu *benchmarking*, que consiste “num pacote de práticas de recursos humanos que podem originar melhores resultados”, pode ser uma solução, desde que seja escolhido e implementado com base em uma especialização técnica e uma análise sistemática. A especialização técnica decorre do conhecimento acumulado sobre como se gere eficazmente as pessoas, baseado naquilo que se tem feito no passado, ao passo que a análise sistemática envolve:

*“a) considerar quais as várias práticas específicas de gestão de pessoas que, quando juntas, afetam as atitudes e os comportamentos dos empregados colocados nos vários postos de trabalho. As políticas e práticas de recursos humanos que são consistentes e se coordenam entre si, comunicam as mesmas mensagens aos empregados; (...)*

*“b) tomar em consideração características únicas da companhia (...)*

*“c) olhar para os aspectos do meio ambiente que estão constantemente a mudar (...)*

*“d) o processo de tentativa-e-erro conduzido pela informação e dados (...)”*

(Schuler & Jackson, 1997, 0. 266-268)

Essa postura, fundamentada na cultura da qualidade total ou excelência, é por vezes criticada por considerar-se que carrega em seu bojo um paradoxo:

*“se a aproximação com a subjetividade dos elementos da cultura representa um distanciamento do Paradigma Funcionalista, a forma como isto é feito, encerrando a crença da existência de uma relação causal entre uma GRH correta e a performance organizacional, revela uma crença taylorista numa melhor prática.”* (Wood, 1995, p. 234-235)

Em função dessa constatação, alguns pesquisadores vêm anunciando uma nova tendência de interpretação da administração estratégica de recursos humanos: a de que seja promovida a “um instrumento proativo para criar estruturas e culturas” sobre as quais as estratégias empresariais possam se apoiar (Gunz & Whitley, 1985 apud Legge, 1995, p. 127). Wood (1995), apresentando os comentários de Storey (1992) sobre a evolução teórica da função de recursos humanos pela contraposição da Gerência de Recursos Humanos (GRH) à tradicional Gerência de Pessoal (GP), demonstra a existência dessa tendência.

Para Storey (1992 apud Wood, 1995, p. 234) a visão de adequação e obediência da força de trabalho aos objetivos organizacionais está sendo superada por uma nova práxis que se caracteriza por fatores como: supercomprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais; foco no fator humano como chave para o sucesso; alinhamento das decisões de recursos humanos às decisões estratégicas ligadas diretamente à performance dos colaboradores; agregação da função de recursos humanos aos elementos da ação gerencial; manipulação dos valores simbólicos e culturais como manifestação da substituição dos controles externos pelos sistemas de valores compartilhados; interiorização de controles do comportamento; visão da cultura organizacional como meio de gestão das tensões entre o coletivo e o indivíduo.

Nesse caso visualiza-se uma opção nova e preferencial de inter-relacionamento, entre as políticas e práticas de administração de recursos humanos e as estratégias de negócio, tomando-se como pressupostos idéias que, ao invés de invalidar políticas e práticas tradicionais, as fortalece, apenas mudando seu foco, o prisma pelo qual devem ser olhadas e adotadas pelas organizações.

*“A incorporação da visão estratégica em recursos humanos reorienta o foco de poder nas organizações. E isso se deve à consciência de que são as pessoas que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização. Dessa forma, seu comprometimento passa a ser uma variável relevante.”* (Carvalho, 1995, p. 72)

Segundo Carvalho (1995, p. 72-73) a contribuição de cada indivíduo resulta de seus próprios valores e objetivos e é “condicionado pela percepção que ele tem de seu papel e do contexto em que o realiza”. Assim, o papel que cada indivíduo desempenha na organização é alterado pelo seu grau de aceitação das estratégias e “as relações entre indivíduos, tais como patrão-empregado, servidor-cliente, chefe-subordinado, são afetadas pela maneira como cada parte interpreta suas ações e as ações dos outros.”

Configura-se a partir desse prisma a dificuldade de operacionalização da estratégia mecanicista de administração de recursos humanos, já detectada na pesquisa empírica, e também sentida por Maljers, Ceo da Unilever, ao comentar que “os recursos humanos restritos – capital não instável – são os maiores constrangimentos quando as empresas se tornam mais globais (Barlett & Ghoshal, 1993 apud Schuler & Jackson, 1995, p. 255). Ainda que baseando-se em objetivos de longo prazo para perpetuação organizacional, os modelos normativos de estratégia apenas providenciam uma sustentabilidade provisória ao considerarem que as estratégias de pessoal decorrem de todas as demais.

*“Não se pode mais acreditar ingenuamente que os indivíduos mudam de comportamento porque alguém com autoridade assim o deseja. Não há, portanto, a possibilidade de “conformidade cega” do indivíduo às expectativas do outro. Pode ocorrer que determinados indivíduos consigam impor temporariamente aos outros a sua “definição da situação”, como pode acontecer também que outros aceitem uma definição diferente da sua.”*

(Carvalho, 1995, p. 75)

Entre a prática racionalista, de administração estratégica de recursos humanos e sua versão processual, encontra-se o equilíbrio que tem servido ao reposicionamento da área de recursos humanos como um órgão de consultoria, facilitador da gestão do trabalho, que tem

por objetivo promover não somente a eficiência do pessoal, mas permitir que colaboradores alcancem seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho” (Almeida et al., 1993, p. 17).

A primeira parte desse objetivo, ligada à promoção do desempenho eficiente do pessoal, vem sendo assumida pelas áreas de recursos humanos através de uma crescente delegação aos gerentes de linha, e mesmo aos próprios empregados, de seu papel controlador, tradicionalmente relacionado com as práticas de treinamento e avaliação de desempenho.

A integração da estratégica de recursos humanos com os gestores de linha ocorre quando eles, como gerentes de negócios, reconhecem que são responsáveis pela coordenação e direção de todos os recursos de sua unidade de negócios, incluindo as pessoas. Nestas circunstâncias, eles devem perceber a importância de uso da política mecanicista ou processual de recursos humanos para alcançar seus objetivos e, nos níveis mais altos da empresa, a estratégia de negócio.

A evidência para esta forma de integração vem ocorrendo por conta de estudos de caso desenvolvidos pelo Centro Warwick de Estratégia Corporativa na Unidade de Pesquisa e Relações Industriais, os quais têm reconhecido a viabilidade de aplicação da administração de recursos humanos na iniciação e implementação de mudanças organizacionais embutidas na mudança técnica e, conseqüentemente, afetas às responsabilidades dos gerentes de linha. Essas mudanças se expressam de duas formas principais: as que se dão na área operacional como a Total Quality Management – TQM e o Just in Time - JIT e as que ocorrem no *design* organizacional a partir de iniciativas estratégicas como a descentralização para separar unidades de negócios. Ambos os tipos de mudança possuem objetivos semelhantes: corte de custos, aumento da qualidade e flexibilidade.

Legge (1995, p. 132) informa que estudos realizados por Hendry & Pettigrew (1987, 1988, Pettigrew (1988), Hendry et al. (1999), Pettigrew & Wipp (1991) e Storey (1992b) vêm questionando a extensão em que é demandada a participação de especialistas tradicionais em recursos humanos na administração operacional e desenho organizacional. Hendry et al. (1999) atestaram que na administração operacional ela está sendo transferida para os gerentes de linha, com alto grau de credibilidade empresarial. Storey (1992b) relata as conseqüências disto:

*“Agora, a função central de pessoal é basicamente uma atividade de coordenação. O diretor de pessoal lidera negociações formais com associações. Mas são problemas do executivo a maior parte das políticas conduzidas em áreas de comunicação, gestão, qualidade, construção de equipes, resolução de problemas em equipes e coisas parecidas.”*

(Storey, 1992b, p. 196-198 apud Legge, 1995, p. 134)

Segundo Storey (1992b apud Legge, 1995, p. 135) essa situação se configurou porque os gerentes de linha possuem uma comunicação direta com os empregados e podem incrementar a participação e o envolvimento dos mesmos a partir de seu estilo de gestão, realizando o treinamento e o desenvolvimento dos recursos humanos na prática, com a vantagem de poder ajuizar sobre as melhores práticas, reduzir custos e desenvolver tecnologia através da interação com os funcionários. Em função disso, gerentes de linha estão sendo preparados para uma gestão proativa com visão da organização total e sua interface com o ambiente externo, obtendo uma competência para utilizar o Método SWOT (Hill & Jones, 1995, p. 7), normalmente utilizado no processo de planejamento estratégico, o que os torna “generalistas com capacidade de dirigir pessoas para a realização de metas empresariais”.

Na medida que os estudos de Pettigrew (1988), Storey (1992b) e Hendry (1999) vêm sendo aplicados de forma restrita às indústrias da Inglaterra, requerem mais pesquisa para serem validados como um fato generalizado. Observa-se, entretanto, que outros autores não só consideram essa tendência como sugerem que está ocorrendo uma pulverização das funções de recursos humanos.

*“Este artigo considera a gestão de recursos humanos como uma responsabilidade partilhada por todos os que trabalham na empresa, tanto empregados de linha e profissionais de recursos humanos do departamento de recursos humanos, como executivos de topo e empregados recém admitidos. (...) esta aliança pode mesmo ser alargada aos recursos humanos que trabalham como gestores em empresas fornecedoras, com clientes e mesmo com membros de organizações da comunidade. Na maior parte dos casos do dia-a-dia é aos gestores de linha da empresa que cabe a responsabilidade pela gestão da maior parte das pessoas numa organização.”*

(Schuler & Jackson, 1997, p. 270)

Consistente com o modelo de depositários que defendem, Schuler & Jackson (1997, p. 270-271) apresentam um resumo das responsabilidades dos gestores de linha, especialistas de recursos humanos e empregados, reproduzido na Tabela 2, enfatizando que, cada vez mais observa-se que os empregados assumem funções até agora vistas como típicas da área de recursos humanos como: a) descrever suas próprias funções; b) programar o próprio trabalho; c) providenciar dados para a avaliação do próprio desempenho ou dos colegas e superiores; d) avaliar e gerir as próprias carreiras de acordo com suas necessidades e valores; e) compreender as práticas de gestão de recursos humanos adotadas pela organização.

Apesar da crescente delegação de funções típicas de recursos para os gerentes de linha e para os próprios empregados estar sendo interpretada como perda de poder e vista como uma “prévia” da extinção das áreas de recursos humanos é, na realidade, essa mudança que vem permitindo o reposicionamento das mesmas no contexto organizacional como uma atividade estratégica capaz de gerar vantagem competitiva.

Tabela 2: Parcerias na Gestão de Recursos Humanos Segundo Schuler & Jackson (1997)

GESTORES DE LINHA	PROFISSIONAIS DE RH	EMPREGADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trabalhar junto dos técnicos de RH e empregados para o desenvolvimento e implementação das atividades de RH;</li> <li>◆ Aceitar responsabilidade partilhada na gestão dos recursos humanos da empresa;</li> <li>◆ Aceitar uma política que se coadune com um comportamento ético.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trabalhar com os gestores de linha para a articulação das atividades de recursos humanos com as atividades do negócio;</li> <li>◆ Trabalhar com os empregados para ajudar a que as suas preocupações sejam consideradas pela gestão;</li> <li>◆ Desenvolver políticas e práticas que apóiem a conduta ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Aceitar a responsabilidade de gestão do seu próprio comportamento e das carreiras na organização;</li> <li>◆ Reconhecer a necessidade de flexibilidade e adaptação.</li> </ul>

Fonte: Schuler & Jackson, 1995, p. 270

Desincumbidas das funções de acompanhamento sistemático do desenvolvimento e avaliação dos empregados, as áreas de recursos humanos vêm tomando a seu cargo a tarefa mais complexa, ligada à segunda parte de seus objetivos (Almeida et al., 1993, p. 17): abrir e manter, no ambiente institucional, o espaço para que pessoas alcancem seus objetivos



individuais, direta ou indiretamente relacionados com o trabalho que realizam para que a organização atinja seus objetivos.

Atuando nesse sentido as áreas de recursos humanos assumem, efetivamente, seu papel estratégico, o qual demanda as atividades resumidas na Tabela 3, retiradas das orientações de Almeida et al. (1993, p. 15-16) e Aquino (1980).

Tabela 3: Atividades Relativas à Administração Estratégica de Recursos Humanos Segundo Aquino (1980) e Almeida et al. (1993)

ORIENTAÇÕES DE AQUINO ET AL (1980)	ORIENTAÇÕES DE ALMEIDA ET AL. (1993)
Primeiro estágio: tomar consciência do quadro econômico em que a atividade de recursos humanos está inserida para compreender seu papel de estimulador da produtividade através do empenho do quadro gerencial da empresa e, ao mesmo tempo, de formador de um sistema de valores baseado em melhor visão de mundo e no desenvolvimento de um relacionamento positivo entre patrões e empregados.	
Segundo estágio: participar da formulação e execução do planejamento estratégico para defender os objetivos sociais, inserir a função de pessoal nas políticas e estratégias da organização e compatibilizar, no nível tático, a estrutura e o plano de recompensas com a missão e os objetivos da empresa utilizando um sistema de informações que facilite e refine o processo decisório para obtenção do comprometimento dos empregados.	Participar do processo de planejamento estratégico realizando: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Avaliação da estratégia vigente, análise de sua coerência e visão do resultado a ser alcançado;</li> <li>◆ Avaliação do ambiente: identificação dos predicados dos funcionários no futuro, revisão da necessidade numérica de empregados por função e da disponibilidade de profissionais no mercado e levantamento de expectativas sobre os objetivos do quadro de funcionários atuais;</li> </ul>

Tabela 3: Atividades Relativas à Administração Estratégica de Recursos Humanos Segundo Aquino (1980) e Almeida et al. (1993) (Cont.)

ORIENTAÇÕES DE AQUINO ET AL (1980)	ORIENTAÇÕES DE ALMEIDA ET AL. (1993)
(cont.) Segundo estágio: participar da formulação e execução do planejamento estratégico para defender os objetivos sociais, inserir a função de pessoal nas políticas e estratégias da organização e compatibilizar, no nível tático, a estrutura e o plano de recompensas com a missão e os objetivos da empresa utilizando um sistema de informações que facilite e refine o processo decisório para obtenção do comprometimento dos empregados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Estabelecimento do perfil estratégico: foco e inserção dos aspectos próprios de recursos humanos nos objetivos e nas estratégias da organização;</li> <li>◆ Quantificação dos objetivos: estimativa do investimento a ser feito com recursos humanos para alcance dos objetivos organizacionais;</li> <li>◆ Finalização: acompanhamento da redação do plano estratégico de recursos humanos.</li> </ul>
Terceiro estágio: implementar a política e as práticas de administração de recursos humanos segundo o padrão cultural e o relacionamento entre os empregados e os empresários, expresso no comportamento organizacional. Formação de um quadro de pessoal adequado à organização e busca de sua vinculação à estrutura pela administração de conflitos entre o sistema formal e informal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Divulgação: realização de reuniões com vários escalões para apresentação do plano estratégico de recursos humanos;</li> <li>◆ Adequação da estrutura de pessoal ao plano estratégico de recursos humanos;</li> <li>◆ Integração com o plano tático: <i>checking</i> da provisão de recursos para a área de recursos humanos;</li> <li>◆ Acompanhamento e implantação do que foi planejado.</li> </ul>

Tabela 3: Atividades Relativas à Administração Estratégica de Recursos Humanos Segundo Aquino (1980) e Almeida et al. (1993) (Cont.)

ORIENTAÇÕES DE AQUINO ET AL (1980)	ORIENTAÇÕES DE ALMEIDA ET AL. (1993)
Possível quarto estágio não identificado pelo autor	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Promoção da idéia de trabalho como algo divertido e agradável;</li> <li>◆ Identificação de pessoas dentro da organização que têm interesse no trabalho que fazem, na missão da organização, nos seus valores e nos seus clientes;</li> <li>◆ Descoberta do que os empregados procuram para o próprio futuro e alocação dos mesmos em cargos adequados;</li> <li>◆ Colaboração para que os empregados identifiquem seus próprios objetivos.</li> </ul>
Possível quinto estágio: Precaver-se contra possíveis investidores na aquisição do capital humano da organização.	◆ Ampliação da atuação da administração de recursos humanos extrapolando o nível interno da organização para buscar soluções novas .

A Tabela 3 ajuda a concluir que existe uma compatibilidade de pensamento sobre a importância de inserção das questões de recursos humanos não só no planejamento estratégico, mas na administração estratégica das organizações, a qual começa com a participação nas decisões relativas às estratégias de crescimento e organizacionais.

Mostra ainda que no decorrer do tempo a gestão estratégica de recursos humanos vem sendo aplicada com maior critério, seguindo etapas mais detalhadas e encontrando formas mais amplas de contribuir para a união de interesses entre patrões e empregados. Assim, trabalhando no sentido de “promover o empenho coletivo de trabalho” (Naisbitt & Abuderne apud Almeida et al., 1993, p. 19) está sendo viabilizada com maior efetividade nas organizações que buscam aproximar-se das perspectivas sistêmica e processual das estratégias e, ao mesmo tempo, manter seu posicionamento mercadológico para conquistar sempre novas vantagens competitivas.

Procurando garantir seu espaço na estratégia empresarial, as áreas de recursos humanos têm aprimorado sua capacidade de promoção do empenho coletivo através de três principais modelos teóricos: o da gestão por competências, o empreendedor / intra-empendedor e o do *empowerment*.

O modelo da Gestão por competências deriva da *Resource-Based Management Theory* (Brandão & Guimarães, 2001, p. 8-15) a qual sustenta que as organizações possuem competências essenciais – *core competences* – que “lhes conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência”. Igualmente indivíduos e equipes de trabalho possuem essas mesmas competências centrais, as quais podem ser mais desenvolvidas ou melhor utilizadas pela organização, não só para garantir seu espaço no mercado, mas também para gerir ou maximizar genuína satisfação dos empregados no trabalho.

*“Esse processo, além de promover o envolvimento de acionistas, empregados, executivos, clientes e fornecedores, gera o que Tilles (1997, p. 6) denominou como “consistência interna da estratégia”, ou seja, um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional”.*

(Brandão & Guimarães, 2001, p.11 )

Caracterizada como um processo circular envolvendo diversos níveis da organização, a gestão de competências pode ser implantada, segundo o modelo sugerido por Ienaga (1998 apud Brandão & Guimarães, 2001, p. 10), através de um processo que começa com o estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançadas segundo a intenção estratégica e prossegue com a identificação da lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências atuais do quadro de pessoal. O plano estratégico de recursos humanos será uma decorrência desse estudo preliminar e poderá ser avaliado na medida que contribuir, ao longo do tempo, para converter as competências individuais, ou aquilo que Kamoche (1996) designou como “recursos-capacidade”, em “ativos estratégicos” que satisfazem as condições de escassez, inimitabilidade, não-substituição e apropriabilidade (Kamoche, 1996, p. 223).

O modelo empreendedor / intra-empendedor confirma e amplia o quadro de referência dos recursos-capacidade ao considerá-los raros e inimitáveis por criarem vantagem competitiva, já que não é fácil copiar a cultura organizacional. Segundo Robinson (2001), o

intra-empendedorismo contribui para a criação de conhecimento e desenvolvimento de novas competências que ajudam a sustentabilidade da organização, interagindo em três níveis da organização: a) individual que se relaciona com a ação autônoma para dar início a novas idéias; organizacional afeto à estrutura, cultura, estratégia e recursos adotados pela empresa para alavancar a inovação através de processos formais ou informais; c) ambiente externo, que quanto mais incerto, mais estimula o espírito empreendedor e a necessidade de mudança e inovação.

A forte conexão entre empreendedorismo e intraempreendedorismo também é atestada por Twomey & Harris, 2000), o quais consideram que o empreendedorismo está ligado às variáveis organizacionais e à estratégia corporativa, focando o crescimento e a inovação pela busca de constante mudança, surpreendendo o mercado com novos produtos, processos e/ou serviços para conquistá-lo e, paralelamente, exigindo, no ambiente interno, a prática da descontinuidade de pensamento e ação. Essa disposição impulsiona o intra-empendedorismo, afeto às variáveis do comportamento individual dentro da empresa, o qual demanda a formação de um quadro de executivos proativos, capazes de assumir riscos e também criativos (Twomey & Harris, 2000),

Na medida que resultados empreendedores no plano externo derivam de comportamentos empreendedores no plano interno da organização, o intra-empendedorismo vem sendo protegido por sistemas de administração de recursos humanos.

“O aspecto mais importante do que líderes devem fazer é achar pessoas que queiram fazer algo empreendedor para a empresa e criar espaço para elas trabalharem. (...) Nós temos que evocar a coragem das pessoas para contestar a autoridade quando elas vêem o que precisa ser feito e fazer a coisa certa. Assim é a nova forma de treinamento. Pessoas deveriam ter o direito de serem treinadas não para serem tratadas como idiotas, mas para praticar o que sabem e ter *feedback*...” (Pinchot apud Rosner, 2000)

“Porque muitas práticas tradicionais de administração parecem obstáculos para o empreendedorismo corporativo, soluções recentes apelam para criar benefícios para indivíduos e pequenos grupos escusando-os dos papéis formais da organização. Formulações mais recentes entendem o empreendedorismo como um elemento de estratégia corporativa incluindo sistemas de HRM

especializado para dar suporte a comportamentos intra-empresendedores e resultados organizacionais.” (Twomey & Harris, 2000)

“Intra-empresendedorismo invariavelmente promove a inovação mudando o *status quo* e eliminando estruturas organizacionais que “obscurecem a responsabilidade pessoal e tornam ações individuais homogêneas”.

(Robinson, 2001)

Recente pesquisa explorou empiricamente e provou a consistência do modelo empreendedor que começa com a definição da intenção estratégica como foco para o alinhamento dos sistemas de administração de recursos humanos os quais encorajam e facilitam os comportamentos intra-empresendedores que, por sua vez, alavancam os resultados empresendedores (Twomey & Harris, 2000). Foram tomadas as seguintes variáveis como parâmetros para verificação do comportamento intra-empresendedor: trabalho em times; aprendizagem a partir dos erros, aceitação de pessoas com mentes abertas, não-ortodoxas, expectativas sobre intra-empresendedorismo, tomada de decisão antes da aprovação, ação gerencial, ação autônoma dos empregados e capacidade de implementação de inovação. Os autores concluíram que “estratégia, sistemas de administração de recursos humanos, comportamento e resultados organizacionais podem ser alinhados em torno da intenção empresenedora”. Entre os achados mais significativos estão as seguintes verificações: a) relação entre treinamento e desenvolvimento e comportamento intra-empresendedor; b) relação entre sistemas de administração de recursos humanos incentivadores do intra-empresendedorismo e comportamento intra-empresendedor observável; c) relação dos comportamentos intra-empresendedores com velozes e responsivos resultados organizacionais.

A Teoria do *Empowerment* Organizacional (Kanter, 1977 apud Lachinger, Finegan & Shamian, 2001) foca a administração como maior responsável pela tomada de decisão a respeito de como indivíduos podem tornar-se mais comprometidos, produtivos, autônomos e inovadores, ao invés de achar/desenvolver pessoas com surpreendente capacidade inovadora.

Considerando que nem sempre o incentivo e proteção direta à criatividade são produtivos, havendo situações em que, inclusive, podem tornar-se contra-producentes para o alcance dos objetivos organizacionais e aumento da efetividade, Kanter (1985) critica o modelo empreendedor / intra-empresendedor:

“Se a burocracia é parecida com uma prisão que limita as oportunidades para pessoas contribuírem com tudo que podem, o empreendedorismo é uma **void**, um buraco preto dentro do qual pessoas desaparecem quando elas perdem direção ou status. O ideal é balancear: suficiente oxigenação nas atividades e descentralização nas decisões para obter a iniciativa e criatividade, mas suficiente disciplina e direção e controle para focar iniciativas locais para as mais prioritárias metas do ponto de vista da corporação inteira.”

( Kanter, 1985)

A teoria do *empowerment* apoia-se sobre quatro variáveis que influenciam as atitudes dos empregados no trabalho, a produtividade e a efetividade organizacional, quais sejam: acesso à informação, suporte, recursos e oportunidade de aprender / desenvolver-se. Empregados em ambientes como esses são mais comprometidos e mais disponíveis para engajar-se nas atividades da organização. A teoria de Kanter (1977 apud Lachinger, Finegan & Shamian, 2001) permite uma abordagem investigadora do papel da confiança como variável de *empowering*, que envolve um entendimento mútuo baseado em valores compartilhados e é essencial para empregados. É definida por Gilberto & Tang (1998) como “o crédito que o empregado deterá”. Refere-se à certeza de que empregados podem contar com os líderes e as ações organizacionais proverão benefícios para os empregados. Prevê comunicação aberta, compartilhamento de informação, percepções e sentimentos e grande envolvimento nas decisões.

Recente pesquisa objetivou testar a teoria de Kanter, momento em que a confiança organizacional e o *empowerment* no trabalho de um corpo de enfermeiras foi relacionado com dois resultados: satisfação no trabalho e comprometimento, tendo como indicadores medidas de poder formal, poder informal e acesso às quatro variáveis influenciadoras das atitudes de *empowerment*. Os resultados do estudo dão embasamento à noção de que o modelo de Kanter impacta significativamente na confiança que os colaboradores têm na administração e influenciam a satisfação e comprometimento no trabalho, sendo que este último, na pesquisa de Mathieu & Zajac (1990), foi considerado como altamente relacionado com níveis de autonomia no trabalho.

Através desses três modelos teóricos a administração estratégica de recursos humanos tem encontrado um de seus novos e desafiadores papéis: responsabilizar-se pela proteção dos

direitos dos indivíduos à auto-realização no trabalho, direito esse que pode ser preservado com o desenvolvimento da competência autônoma. Em seu estágio mais avançado, a mesma gera indivíduos interessados em contribuir para a sustentabilidade das áreas de recursos humanos. Isso ocorre na medida que identificam e valorizam a gestão estratégica de recursos humanos como área provedora do desenvolvimento humano, organizacional e social. Coerentemente, trabalham pela manutenção e prestígio daqueles que lutam por essa causa e, por vontade própria, acabam comprometendo-se também com os objetivos da organização em que se inserem, manifestando o que foi previsto por Allport (1938): um comportamento responsável, auto-motivado e merecedor de confiança.



## 2.2. AUTONOMIA

Estudos recentes sobre o trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos demonstram que a autonomia manifestada por indivíduos e equipes constitui-se em uma qualidade que pode ser considerada essencial para que organizações lidem com a competitividade e incertezas ambientais. Essa capacidade não deve ser buscada somente para os empregados de organizações, e sim, configura-se como uma condição para o trabalho na atualidade visto que empresários, e mesmo profissionais liberais, por sua própria condição, necessitam sobreviver de forma autônoma.

Segundo Schuler & Jackson (1997, p.262) o critério de utilização dos recursos humanos usado pela comissão de avaliação das empresas concorrentes ao Prêmio de Qualidade Malcom Baldrige, é “manter um ambiente de excelência na qualidade que conduza a uma participação total e a um crescimento pessoal e organizacional” dos empregados, o que é conseguido, entre sete recomendações, com o aumento ou alargamento das responsabilidades dos empregados. Recorrendo a Lawer (1992), os autores informam que dentre os seis aspectos da gestão de recursos humanos que mais contribuem para providenciar o envolvimento e desenvolvimento dos empregados estão “as práticas de gestão que responsabilizem os empregados por decisões importantes”, na medida que aumentam o compromisso do empregado com a organização, a satisfação no trabalho e os sentimentos de *empowerment*.

Caminhando na mesma direção, Pettigrew (1992, p. 154-155 apud Legge, 1995, p. 123), pesquisador que conduziu estudo sobre a habilidade de empresas para integrar estratégias de negócios com as políticas e práticas de recursos humanos, concluiu que é mais frutífero realizar pesquisa empírica para testar hipóteses relacionadas somente com as condições favoráveis ao desenvolvimento de recursos humanos. Dentre as sete hipóteses que sugeriu, encontra-se a de que este desenvolvimento se dá pela adoção da descentralização e implementação de estruturas similares que aumentem a responsabilidade e o envolvimento dos empregados.

Parece também existir um consenso entre os autores que vêm pesquisando a inovação nas organizações, mesmo adotando modelos teóricos diferenciados: consideram a autonomia ou responsabilização dos funcionários como um dos fatores mais motivadores dos empregados, estando entre sete dos valores essenciais que facilitam a inovação:

*“Funções dotadas de grande autonomia, variedade e envolvimento individual oferecem uma motivação intrínseca para o bom desempenho. Funções com pouco envolvimento e autonomia não conseguem despertar o entusiasmo do funcionário, vindo a motivação somente de fatores externos (o salário, por exemplo).”* (Tushman & Nadler apud Stalker, 1997, p.181).

*“Projetos de empresas inovadoras levam em consideração a necessidade de revisão da estrutura, processos, sistemas de recompensa e pessoas. Dentre os sistemas de recompensa, o primeiro a ser utilizado para criar motivação é a autonomia para perseguir suas próprias idéias.”*

(Galbraith apud Starkey, 1997, p. 210)

Esta desejável responsabilização do corpo de funcionários, que pode *a priori* ser compreendida como uma necessidade de incentivar a autonomia individual ou de grupos, parece estar se concretizando pela adoção de sistemas com suporte no trabalho de equipes, grupos multidisciplinares para solução de problemas e trabalho polivalente ou multitarefa. Observa-se que cada vez mais organizações bem sucedidas incentivam o discernimento, a iniciativa e o potencial criativo em todos os seus escalões, paralelamente à diminuição dos níveis hierárquicos, providenciada por processos de reengenharia.

Um caso típico, relatado por Wood (1995, p. 235-240), é o do Projeto “Q” surgido de uma *joint-venture* entre dois grupos químicos, o qual evoluiu de uma situação em que a gestão pela qualidade total baseava-se no treinamento em técnicas estatísticas e trabalho em grupo para uma outra, em que o processo realizou-se através da atuação de grupos semi-autônomos, caracterizados por habilidades múltiplas, autoridade e poder de decisão.

Na opinião de Wood (1995, p. 228-237) o Projeto “Q” é a melhor representação de um modelo teórico de organização triangular cujos vértices contêm: “primeiro, os valores culturais voltados para a qualidade” que, focada em grande parte em questões comportamentais e culturais, vem se apropriando da preocupação com o fator humano pelas áreas produtivas e, em parte, realizando atividades típicas das áreas de recursos humanos; “segundo, os elementos dos sistemas sóciotécnicos”, retomados através com foco nas estruturas ou processos de reengenharia; “terceiro, conceitos relacionados à Teoria dos Sistemas Abertos”, que vêm sendo incorporados à análise organizacional através de duas

vertentes do conhecimento: a) “utilização de conceitos da cibernética e seus desdobramentos para o projeto de estruturas organizacionais, destacando-se os trabalhos de Stafford Beer e dos grupos de Aston (Reino Unido) e St. Gallen (Suíça); b) idéia organização de aprendizagem cunhada por Peter Senge e grupo de estudos de teoria dos sistemas do MIT ( Estados Unidos) (Wood, 1995, p. 231).

Na prática, o Projeto “Q” viabilizou-se com a adoção de medidas que confirmam a tendência atual à descentralização / responsabilização dos empregados: a) existência de somente três níveis hierárquicos: diretoria, gerência e operação; b) organização tanto do nível gerencial quanto do nível operacional em grupos auto-gerenciados já que não existe o nível de supervisão e a direção configura-se apenas como um órgão consultivo; c) existência de grupos interdepartamentais formados com representantes do nível gerencial e operacional, responsáveis por temas administrativos específicos, os quais formam uma rede multifuncional; d) existência de consultores internos dedicados ao desenvolvimento de todos os grupos, os quais denominam-se facilitadores de processos grupais; e) seleção do quadro operacional sem exigência de formação técnica, mas com base na identificação de pessoas capazes de trabalhar em grupo e aprender, ou seja, indivíduos com alta adaptabilidade e flexibilidade, processo que gerou um grupo heterogêneo com formação multivariada; f) associação de treinamento técnico e operacional; g) evolução pessoal baseada em interiorização de controles, *know-how*, tecnologia e salário, o qual progride em função das habilidades e conhecimentos aplicados.

Pelo exposto, verifica-se que o Projeto “Q” representa um exemplo sustentador de considerações como as de Locke (1999), hoje comuns na literatura sobre administração de recursos humanos, para quem as práticas tradicionais de recursos humanos, baseadas em treinamento e concessão de benefícios, vêm sendo substituídas por uma estimulação dos colaboradores baseada em delegação de responsabilidade e autoridade para tomada de decisão, recompensa salarial por produtividade individual e de equipes, salário proporcional aos resultados e desenvolvimento de competências múltiplas. Entretanto, deve-se considerar com Wood (1995, p. 238) que este tipo de gestão de recursos humanos fundamenta-se na capacidade, exemplificada pelo experimento em que se constituiu o Projeto”Q”, de assumir como valores centrais da organização a “flexibilidade, adaptabilidade, qualidade, autonomia e conectividade”.

Na medida que dentre estes valores a capacidade de autonomia parece contribuir mais diretamente para a desejável responsabilização e o conseqüente comprometimento dos empregados, vale fazer algumas perguntas. O que é autonomia? Trata-se de uma capacidade inata nos indivíduos? Pode ser desenvolvida? De que forma? Como discriminá-la, classificá-la, medí-la? Como saber quanto de capacidade autônoma existe em cada indivíduo, sem que ele precise ser testado no dia-a-dia de trabalho?

O uso corrente da palavra autonomia demonstra que ela pode significar a faculdade de governar por si mesmo; o direito ou faculdade de reger uma nação por leis próprias; a liberdade ou independência moral ou intelectual; a distância máxima que um veículo, um avião ou um navio pode percorrer sem se reabastecer de combustível; ou a condição pela qual o homem escolhe as leis de sua conduta (Holanda, 2000).

Na filosofia, a palavra autonomia diz respeito a uma independência da vontade em relação a qualquer objeto desejado e à capacidade de determinar-se em conformidade com uma lei própria, que é a razão. Assim, na autonomia, a vontade é determinante do desejo de alcançar objetos a partir de uma lei própria, e isto equivale à liberdade (Abbagnano, 1982).

A psicologia associa o termo autonomia ao conceito de autonomia funcional de motivos que se traduz numa “independência dos motivos em relação a suas origens” (Allport, 1937 apud Dorsch, 1981; apud Arnold, Eysenck & Meili), ou seja, em um mecanismo pelo qual os meios, originalmente usados para se alcançar um fim específico, continuam a ser utilizados por vontade própria, mesmo quando a meta almejada já foi de há muito atingida. Um exemplo desse processo é o de um marinheiro que resolvesse permanecer como tal por vontade própria, por auto-realização, e não por necessidade de obter sustento.

Encontram-se nas definições extraídas dos vários dicionários duas convergências conceituais. A primeira, enfatiza a relação da autonomia com a racionalidade baseada em leis próprias e a segunda gira em torno da supremacia da vontade própria sobre os desejos e necessidades próprias.

Uma síntese de todos os conceitos implica na vinculação da autonomia às seguintes idéias:

- ◆ Capacidade de auto-regulação;
- ◆ Busca de independência, porém limitada a uma capacidade ou potencialidade própria (distância máxima que se pode percorrer sem reabastecimento);

- ◆ Desejo de liberdade moral e intelectual para escolha racional ou criação das leis para a própria conduta;
- ◆ Expressão da vontade que prepondera sobre algo desejado ou necessário, visando a obtenção de auto-realização.

Pesquisa bibliográfica e em base de dados demonstrou que essas idéias sobre autonomia relacionam-se com princípios oriundos da cibernética (Wiener, 1948), da teoria dos sistemas vivos (Bertalanffy, 1947), dos sistemas baseados em redes neurais (Almeida, 1995), da autonomia funcional (Allport, 1937), da teoria da ação comunicativa (Habermas, 1987 e 1989), da abordagem substantiva da vida humana associada (Guerreiro Ramos, 1981) e da teoria da autopoiese (Maturana & Varela, 1980).

Essas contribuições partem do pensamento sistêmico, adotam a abordagem interdisciplinar e algumas delas pesquisam o cérebro humano tomando-o como possível metáfora para o conhecimento sobre como sistemas mudam seu comportamento para adaptarem-se à turbulência ambiental e sobre como se pode planejar organizações flexíveis, resistentes e engenhosas (Morgan, 1996, p.82).

Até o presente momento, empresas que atuam segundo o modelo orgânico vêm assumindo essa hipótese primordialmente quando adotam processos de liderança motivadora da criatividade, aliada à concessão de mais liberdade aos indivíduos e equipes de trabalho para responsabilizarem-se por seu próprio trabalho, comprometerem-se com os objetivos organizacionais e construir seu próprio modo de integração, tomar decisões, agir e gerar resultados. Mas, segundo Morgan (1996, p. 109) atuando dessa maneira apenas aproximam-se de um modelo comparável ao do funcionamento do cérebro humano, pois a moderna cibernética demonstra que a alta flexibilidade e adaptabilidade apóiam-se em mecanismos de aprendizagem mais complexos do que os baseados somente no *feedback* negativo.

O resultado da presente pesquisa, decorrente da conjugação das idéias contidas nas definições de autonomia com os conteúdos das teorias acima citadas sugere que o comportamento autônomo, aqui denominado autonomicidade, constitui-se de um processo evolutivo, cumulativo de experiências, marcado por quatro estágios, quais sejam:

- ◆ autonomia por auto-regulação, caracterizada pela capacidade de estabelecer objetivos para si mesmo e corrigir a própria ação para garantir seu alcance;

- ◆ autonomia por interdependência, que demanda a capacidade de coadunar os próprios objetivos com os objetivos do conjunto no qual se insere e de realizar melhoria constante para manter-se membro do conjunto;
- ◆ autonomia por liberdade de conduta, tipificada pela capacidade de investigação, necessidade de ampliação de relacionamentos e por um comportamento questionador de toda a realidade circundante para encontrar o melhor caminho;
- ◆ autonomia por auto-realização, caracterizada pela capacidade de romper com o comportamento reativo e buscar o auto-conhecimento para expandir potencialidade próprias.

Todos esses estágios possuem um fator comum: o de representarem formas diferenciadas de aprendizagem, que se constituem em um mecanismo não só para gerar adaptabilidade e sobrevivência, mas, principalmente, para permitir que indivíduos adquiram a maturidade e estejam prontos para a auto-condução.

### 2.2.1. AUTONOMIA POR AUTO-REGULAÇÃO

O ponto de vista sistêmico (Bertalanffy, 1947), desenvolvido em conexão com a cibernética (Wiener, 1948), se apóia sobre a noção de sistema, entendido como um conjunto de objetos, partes ou funções unidos por alguma forma de interação ou interdependência, ou, de acordo com Beer (1969, p.25), como “qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados”. Assim, de maneira geral, qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que prepondere a visão das conexões entre as partes ou funções e do comportamento do todo sobre a análise de suas partes isoladas.

A cibernética foi explicada por Wiener (1948, p. 15-27) como o estudo do controle, da informação e da comunicação no animal e na máquina e tem por campo de pesquisa os sistemas, sendo de Bertalanffy (1975, p. 41) a definição de cibernética como “uma teoria dos sistemas de controle baseada na comunicação (transferência de informação) entre o sistema e o meio e dentro do sistema e do controle (retroação) da função dos sistemas com respeito ao ambiente”. Uma embarcação, conforme Figura 2, foi utilizada para explicar seu funcionamento:

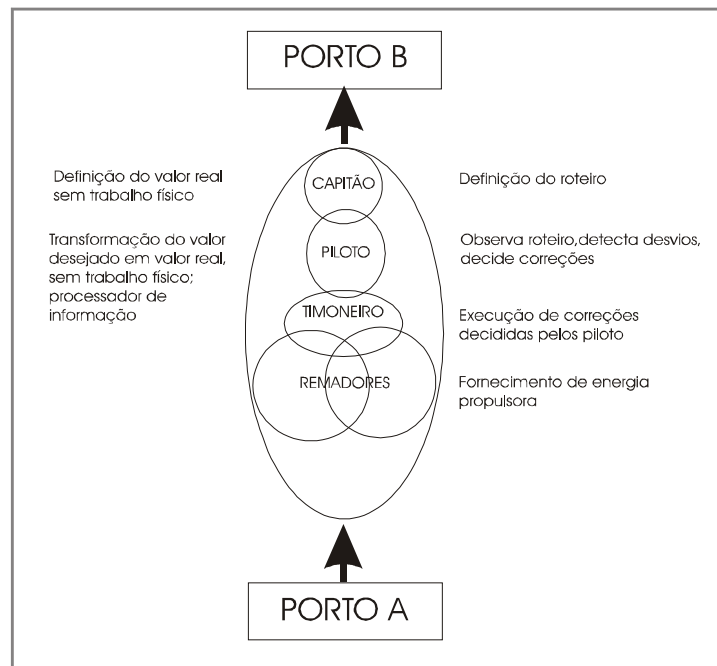


Figura 2: Embarcação como um sistema cibernético

- o capitão estabelece um alvo para o barco: o porto B;
- o barco sai do porto A em direção ao porto B;
- o piloto observa o roteiro da viagem, bem como os desvios do rumo ideal (causados pelos ventos, pelas correntes marítimas, etc) e decide a cada momento quais as modificações do roteiro para corrigir os desvios;
- o timoneiro executa as correções decididas pelo piloto, a fim de manter o barco no roteiro certo;
- os remadores fornecem a energia propulsora do barco.

Assim, existe uma relação de interdependência: o piloto não executa trabalho físico algum, mas transforma a mensagem dada pelo capitão (o valor desejado) no valor real, estabelecendo as relações entre ela (mensagem) e as mensagens obtidas no meio exterior (ventos, correntes marítimas, etc). A arte de governar navios (*kybernytyky*) seria um atributo do piloto e não do capitão, do timoneiro ou do remador. O piloto é o processador da informação entre o alvo e o meio ambiente para conduzir a ação.(...)"

(Bertalanffy, 1947, p. 23-28)

No exemplo, o capitão, enquanto valor desejado que apenas “estabelece o alvo”, pode ser comparado à missão, visão, grande objetivo de um indivíduo, grupo ou organização; o piloto, que não executa trabalho físico, é um processador da informação entre o alvo e o meio ambiente para conduzir a ação; o timoneiro executa correções no trabalho dos remadores, controlando e orientando sua ação.

Verifica-se que o navio se constitui num sistema na medida que existe uma relação de interdependência entre as funções do capitão, do piloto, do timoneiro e dos remadores, perfeitamente integradas e reguladas por um objetivo comum (missão / ordens emitidas pelo capitão), por mecanismos de informação (observação do ambiente, previsão e decisão sobre estratégias (planos/padrões de ação tomados pelo piloto), por *feedback* ou retroação (relação ou comparação dos planos/padrões de ação com a ação efetiva e ordenamento de correção dos desvios feito pelo timoneiro) e por adaptação / manutenção / correção da ação (atividade dos remadores). A comunicação, entendida como todo processamento de informações efetivamente recebidas e corretamente interpretadas, integra e dá coerência ao sistema, permitindo que a embarcação chegue a seu destino.

Esse foi provavelmente o motivo pelo qual o sentido original da palavra *kybernytyky*, utilizada no século VI a.C. para designar a festa em homenagem a Nausithoos e Faiax, pilotos do mar que conduziram Teseu a Creta, serviu mais tarde a Platão para designar a “arte de dirigir um navio”, evoluiu em Clítofo com o significado de “arte de dirigir homens”; na República de Platão, para definir “governo”; em Ampère (1834) para definir “controle” ou “direção” e em Maxwell (1868) para significar “regulador” ou “governador”. Esse é também o motivo pelo qual a cibernética e a teoria dos sistemas passaram a influenciar o pensamento em administração, incorporando-se a todas as propostas teóricas surgidas a partir da assimilação, pela teoria das organizações, dos pressupostos estruturalistas.

A sistemas cibernéticos como o navio exemplificado costuma-se atribuir somente a qualidade de auto-regulagem, ou seja, um tipo de aprendizagem que se traduz na capacidade de providenciar ação corretiva quando são detectados desvios da norma ou dos padrões de atividade pré-determinados. A liderança determina a missão (porto), a visão (rumo) e estratégias (planos/padrões de ação) que garantem a chegada da embarcação ao rumo e toda a aprendizagem decorre dessas determinações, sem questionamento das mesmas pela tripulação. O trabalho desempenhado para conduzir o barco ao seu destino requisita da



tripulação um tipo de aprendizagem simples, baseada em padrões prévios, mas que, em algum momento, exige adequação das ações às demandas ambientais, ainda que previsíveis.

A aprendizagem realizada pelos elementos que constituem o sistema exemplificado se coaduna com a que Morgan (1996, p. 91-93) considerou ser de “circuito único”, demandando as capacidades retratadas na Figura 3.

Esse tipo de funcionamento caracteriza os sistemas cibernéticos tradicionais como reativos ao ambiente, manifestando uma capacidade para detectar erros em seu modo de operação em função da informação recebida e para corrigi-los, sem questionar a propriedade ou o valor do produto final de seu trabalho. Além disso, os elementos componentes do sistema, as “funções”, não possuem qualquer tipo de autonomia ou independência para atuar por conta própria ou criar algo novo, sobressaindo, sim, a interdependência de cada uma delas frente às demais, dentro de uma ordem hierárquica limitada a regras.

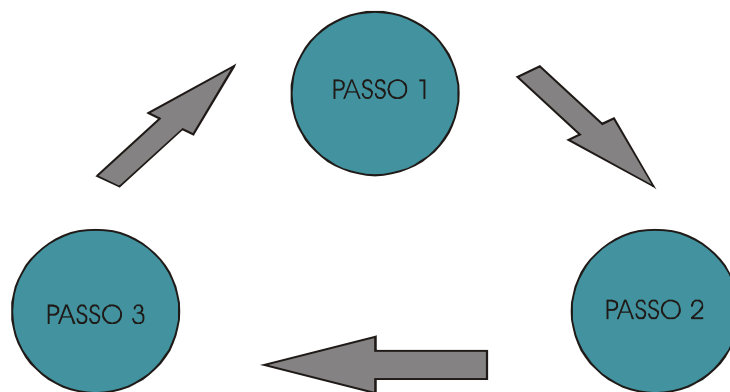


Figura 3: Aprendizagem em Circuito Único Fonte: Morgan (1996, p. 92)

*“Passo 1: de sentir, monitorar e explorar aspectos significantes do seu ambiente (piloto);*

*“Passo 2: de relacionar essa informação com as normas operacionais que guiam o sistema comportamental para detectar desvios significativos dessas normas (timoneiro);*

*“Passo 3: de iniciar ação corretiva se são detectadas discrepâncias (remadores)”* (Morgan, 1996, p. 92)

Supondo que, no caso analisado do navio, ocorresse uma situação inesperada, como por exemplo, uma guerra no Porto B, impedindo a embarcação de atracar, o sistema seria incapaz de, na falta de um novo comando do capitão, a tempo evitar que fosse bombardeado. Não retornaria ao Porto A nem seria capaz de optar por uma nova rota em direção a um suposto Porto C, pois a ação do sistema vincula-se à missão (ordens do capitão) e às estratégias (planos/padrões de ação decididos do piloto), pré-determinadas e inquestionáveis.

A partir do exemplo do navio, é possível estabelecer algumas relações entre as “funções” (capitão, piloto, timoneiro e remadores) dos sistemas cibernéticos e as funções administrativas contidas na teoria neoclássica, conforme demonstram a Tabela e Figura 4.

Tabela 4: Funcionamento dos Sistemas Cibernéticos Tradicionais

AÇÕES / FUNÇÕES DOS SISTEMAS CIBERNÉTICOS TRADICIONAIS	AÇÕES / FUNÇÕES DOS SISTEMAS CIBERNÉTICOS TRADICIONAIS
1. O capitão informa ao piloto a missão / grande objetivo da embarcação	5. O timoneiro observa os remadores e informa-os sobre acertos / erros para manutenção / correção da ação
2. O piloto observa o ambiente externo para decidir o rumo e os planos de ação	6. Os remadores informam o timoneiro sobre manutenção / correção da ação
3. O piloto observa o ambiente interno para decidir o rumo e os planos/padrões de ação	7. O timoneiro informa o piloto sobre manutenção dos planos/padrões de ação
4. O piloto informa ao timoneiro os planos/padrões de ação	8. O piloto informa o capitão sobre manutenção do rumo.

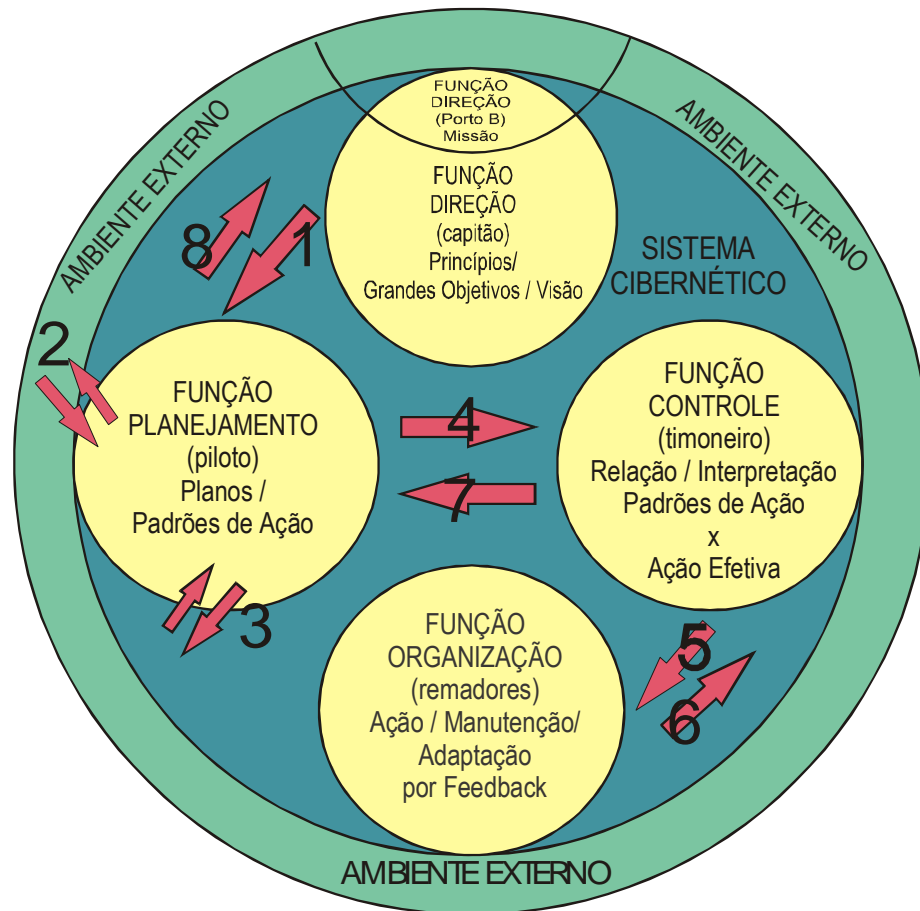


Figura 4: Funcionamento dos Sistemas Cibernéticos Tradicionais Associado às Funções Administrativas

Pode-se atribuir parcialmente ao capitão do navio a função de dirigir, entendida como a atividade relacionada diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização, determinando decisões sobre a dinamização e orientação a ser dada aos indivíduos por meio de uma adequada comunicação, liderança e motivação para atingir os objetivos organizacionais (Chiavenato, 1993, p. 260). Neste caso a função direção é exercida de forma parcial pois o capitão age de forma autoritária, no primeiro momento antes da partida, ao determinar o porto de chegada (missão) e comunicar suas determinações ao piloto.

Parece existir ainda uma ligação do piloto com a função de planejar, ou seja, compatibilizar a ação com os objetivos (para toda a tripulação a partir da missão recebida do capitão) escolhendo antecipadamente o melhor curso de ação (estratégias) para alcançá-los (Chiavenato, 1993, p. 251-252), o que demanda a captação de informações do meio interno e externo que permitirão a tomada de decisão.

Ao timoneiro, é possível relacionar a função de controlar que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado pela comparação dos resultados da mesma com padrões prévios (estratégias) e para providenciar correção de desvios ou discrepâncias (Chiavenato, 1993, p. 262). Cabe ao timoneiro comparar a ação presente (atividade dos remadores) com a desejável (determinações do piloto) garantindo a manutenção do rumo. Seu papel é essencialmente o de bem interpretar a informação recebida e relacioná-la, compará-la com ação efetiva para garantir o rumo correto, aceitando dar e receber *feedback* tanto do piloto quanto dos remadores.

Pode-se ainda associar a função dos remadores à função administrativa de organizar, vista pelos autores neoclássicos como o ato de “estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos pela administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um” (Chiavenato, 1993, p. 258). Esta função distingue-se da atividade do capitão, do piloto e do timoneiro pelo fato de exigir de cada remador que conjugue “recursos” (bens disponibilizados pela organização), “órgãos incumbidos” (energias físicas / mentais pessoais) e atribuições (tarefas recebidas) para mobilizar o sistema. Assim, trata-se de uma atividade retentora da entropia, ou desorganização, a qual decorreria da não-ação, da paralisação do sistema, o que provocaria sua extinção.

A partir do exposto, pode-se traçar um paralelo entre o comportamento dos sistemas cibernéticos tradicionais e os princípios clássicos da administração na medida que encontra-se neles clara divisão de trabalho, especialização, hierarquia, cadeia escalar, padronização de tarefas e normas de conduta típicas do modelo mecanicista de organização.

Sistemas cibernéticos tradicionais servem de modelo às burocracias e reforçam a idéia de que mesmo as organizações submetidas à hierarquia, autoridade e alta racionalidade calcada em padrões comportamentais podem prover respostas antecipadas para possíveis ameaças ambientais, estando sempre a aprender, o que garante sua sobrevivência. Mas, conforme a pesquisa de Burns & Stalker (1961), isso é verdade somente em ambientes estáveis, para organizações que oferecem produtos com baixo nível de tecnologia, mas não se

aplica às organizações submetidas a ambientes instáveis e que requerem produtos de alta performance.

Ao reunir os artigos que procuram analisar como a estrutura e o processo organizacionais podem ser geridos de modo a estimular a inovação, Starkey (1997, p. 155-156) tece considerações a respeito da burocracia lembrando que os trabalhadores submetidos a esse modelo não são livres para perseguir seus próprios meios pois subordinam-se a um tipo de liderança cujo papel é assegurar que as ações estejam em harmonia com as estruturas de regras existentes, as quais guiam, refreiam e controlam o comportamento, como uma gaiola de ferro composta pelos princípios da eficiência, calculabilidade e previsibilidade.

Se a informação sobre a missão e as estratégias é passada pela hierarquia capitão / piloto / timoneiro / remadores de forma descendente, o processo de comunicação limita-se ao de transferência / recepção da mensagem e confirmação do entendimento pela obediência. Assim, dificilmente se observa uma liderança no sentido de obter adesão e entusiasmo dos colaboradores em relação à missão e objetivos do sistema. Neste caso, é forçoso acreditar que as “funções”, na realidade, comprometem-se e motivam-se apenas com seus próprios objetivos decorrentes da necessidade de sobrevivência, o que é obtido com o reconhecimento da funcionalidade do trabalho.

Mas, ao contrário da suposição corrente de que dentro dos sistemas cibernéticos tradicionais não há espaço para a manifestação da autenticidade, podem encontrar-se vestígios da mesma levando-se em consideração a teoria das decisões (Simon, 1960) segundo a qual todas as “funções”, ainda que submetidas a estratégias (planos/padrões de ação), tomam decisões o tempo todo, inclusive quando aceitam obedecer ordens, receber informação corretiva, executar trabalho previsível e corrigir erros sem questionamento, valorizando de algum modo os planos/padrões de ação que lhes são imputados, as condições de trabalho e as vantagens advindas do mesmo.

Compreende-se que a autonomia por auto-regulação demanda as capacidades definidas na Tabela 5 e retratadas na Figura 5.

Tabela 5: Capacidades Requeridas para a Autonomia por Auto-Regulação

AUTONOMIA POR AUTO-REGULAÇÃO (AR)
1. Capacidade de estabelecer um objetivo para si mesmo
2. Capacidade de observar as condições ambientais externas e as condições pessoais para tomar decisões
3. Capacidade de decidir sobre o melhor rumo e os padrões para a própria ação
4. Capacidade de relacionar os planos/padrões de ação com a ação efetivamente realizada
5. Capacidade de manter a ação quando estiver de acordo com os planos/padrões de ação e de corrigir-se quando observar desvios dos mesmos
6. Capacidade de valorizar os próprios objetivos
7. Capacidade de crer nos benefícios e persistir na busca dos próprios objetivos
8. Capacidade de reconhecer a funcionalidade do próprio trabalho

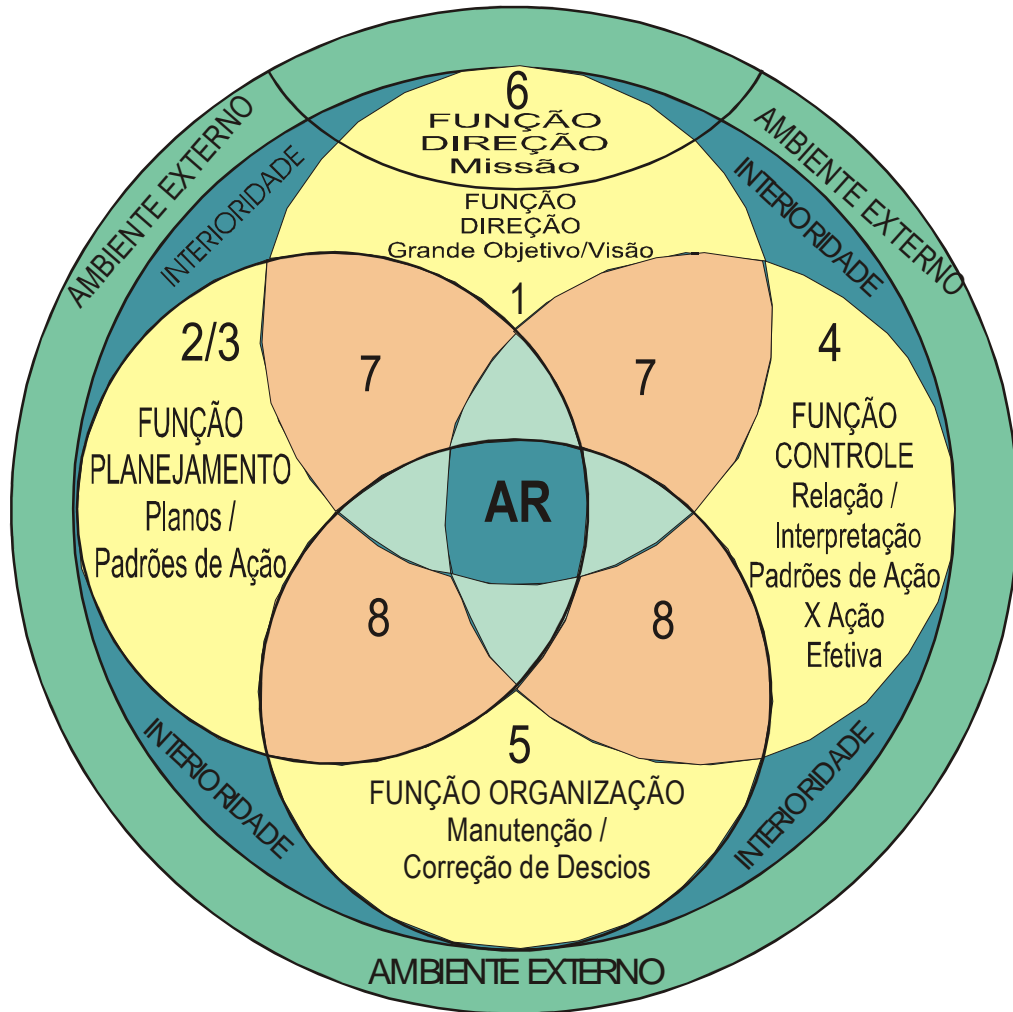


Figura 5: Comportamentos Característicos da Autonomia por Auto-Regulação

O diagrama proposto aproveita as idéias contidas na Figura 4 para configurar a autonomia por auto-regulação como um primeiro possível estágio evolutivo de autonomicidade, que pode ser caracterizado como o de um sistema semi-aberto, mecanicista, capacitado para:

- ◆ Dirigir-se (1) ao estabelecer objetivos para si mesmo;
- ◆ Planejar-se (2/3) ao buscar informação necessária à própria ação junto ao ambiente externo e utilizá-la para definir estratégias, ou seja, planos / padrões de ação;
- ◆ Controlar-se (4) ao trocar mensagens internas limitadas à verificação de cumprimento dos planos / padrões de ação pré-determinados utilizando *feedback* positivo ou negativo;
- ◆ Organizar-se (5) ao adaptar sua estrutura, isto é, recursos físicos / humanos, às demandas decorrentes da dinâmica interna.

Como decorrência desse dinamismo observa-se o surgimento de três novas capacidades afins com os pares de funções administrativas das quais resultam e que podem estar relacionadas com uma responsabilização ou comprometimento primários do indivíduo para com o sistema:

- ◆ valorização dos objetivos (6) como fruto de uma concordância racional nos mesmos;
- ◆ crença nos benefícios dos objetivos (7) como resultado de uma aceitação provisória das recompensas;
- ◆ reconhecimento da funcionalidade do sistema (8) que decorre do sentimento de pertença e auto-ajustamento à ação demandada.

Ao demonstrar sua habilidade para realizar as quatro funções administrativas básicas, o sistema autônomo por auto-regulação pode ser identificado pelas relações típicas que estabelece entre seus elementos, ou por um *modus operandi*, uma cultura, designada como “interioridade”, algo que o distingue dos demais sistemas que o envolvem, denominados genericamente como “ambiente externo”.



## 2.2.2. AUTONOMIA POR INTERDEPENDÊNCIA

A investigação sobre os processos cerebrais está ocorrendo ultimamente em torno das redes neurais as quais vêm sendo tomadas como metáfora para uma nova teoria da organização, baseada na hipótese de que informação e conhecimento se constituem na matéria prima das organizações do futuro, que têm como característica valorizarem ao mesmo tempo a autonomia e a interdependência. Nessa perspectiva, as organizações tendem a focar processos, formar grupos de trabalho, adotar atividades terceirizadas e a horizontalizar-se (Almeida, 1995, p. 47).

Tais providências decorrem da observação do comportamento das células, também chamadas neurônios do cérebro, e que podem ser vistas como “funções”, indivíduos, grupos ou mesmo organizações autônomas (Almeida, 1995, p. 49). Sua atividade tem sido considerada como autônoma já que, no cérebro humano, não existe conjunto de células responsáveis pela coordenação do trabalho das demais, de forma que cada elemento exerce automaticamente sua função: recebe um conjunto de sinais, trabalha e transmite o produto desse trabalho, que é um tipo de sinal, às células da camada subsequente (Almeida, 1995, p. 48-49).

A qualidade do produto fornecido por determinada célula evolui a partir do *feedback* transmitido pelas células subseqüentes, suas clientes, na cadeia produtiva ou na rede neural e pela capacidade da mesma de dar *feedback* a seus fornecedores. Este *feedback*, que consiste em informá-las se seu papel está sendo exercido de maneira adequada ou não, permite às células melhorarem ou corrigirem o produto, informação e conhecimento a ser transmitido em próximas vezes. Como as mensagens fluem facilmente no interior de cada célula, para dentro ou para fora, a rede ou a cadeia como um todo tem condições de se adequar rápida e eficazmente às necessidades de seus clientes (Almeida, 1995, p. 47-49).

Isto significa que no modelo das redes neurais o desempenho do sistema está condicionado a duas capacidades essenciais: a primeira é de manutenção da intensidade das trocas e informação entre as células (sinapses); a segunda é de manutenção da qualidade das ligações e relações entre as células (Lesca & Almeida, 1994 apud Almeida 1995, p. 49).

Na medida que o produto gerado por cada célula depende do produto fornecido pelas precedentes, estabelece-se entre elas uma relação do tipo cliente-fornecedor que caracteriza a interdependência entre as células. Como esse produto é essencialmente um sinal, o

desempenho entre as células se expressa, em grande parte, pela troca de informação entre as células da rede. Entretanto, essa troca de informação não é suficiente para que o desenvolvimento da rede se processe pois ele decorre da qualidade das ligações entre as células da rede, isto é, pelo empenho de cada célula em melhorar seu produto atendendo as necessidades das células clientes. Isso justifica a importância da comunicação no processo pois cada célula só realiza a melhoria na medida que aceita e reage positivamente tanto ao *feedback* positivo quanto ao negativo enviado pelas células clientes e pelas fornecedoras numa via de mão dupla (Almeida, 1995, p. 48-49).

No modelo das redes neurais o aprendizado é expresso pela melhoria da qualidade do produto gerado ou por qualquer outro esforço de adequação à expectativa dos clientes. A base desse aprendizado está na troca de informação, no relacionamento e conhecimento nos dois sentidos da rede. O aprendizado das redes de células desenvolve-se através do aperfeiçoamento progressivo do inter-relacionamento das mesmas. Para tanto, a célula produtora pensa na forma como deve produzir, observa seu próprio trabalho, dá *feedback* (demanda produto do fornecedor e entrega o produto ao cliente), recebe *feedback* positivo ou negativo de ambos e caminha para a maneira mais eficaz de fazê-lo (Almeida, 1995, p. 51).

Esse mecanismo calcado em informação e *feedback* aumenta o comprometimento com o trabalho e a capacidade de adaptação dinâmica das células ao seu ambiente pois é possível identificar as relações a serem intensificadas e as que devem ser atenuadas. As células sem função, ou que não conseguem responder adequadamente à demanda de seus clientes, desaparecem, de maneira adaptativa, através de mecanismos de ajuste inerentes à estrutura de funcionamento do sistema, sem haver necessidade de coordenação central para identificar o que é certo ou errado e para eliminar elementos inoperantes (Almeida, 1995, p. 48).

Observa-se, a partir do exposto, uma evolução no processo de aprendizagem de circuito único típica dos sistemas cibernéticos tradicionais pelo fato de as células manifestarem uma predisposição para melhorar seu produto a partir, não somente da recepção de *feedback* negativo, mas também de auto-observação e comprometimento com o processo produtivo pessoal e global. As células manifestam uma capacidade para gerar perguntas sobre “o como” questionando a propriedade e o valor técnico do que produzem. Têm liberdade para criar e tomar decisão sobre os padrões de ação (Almeida, 1995, p. 47), o que não ocorre nos sistemas cibernéticos tradicionais. Esse fato está refletido na aprendizagem de circuito duplo, apresentada na Figura 6, a qual se processa em quatro etapas:

*“Passo 1: processo de percepção, exploração e controle do ambiente;*  
*“Passo 2: comparação entre a informação obtida e as normas de funcionamento;*  
*“Passo 2 a: processo de questionamento da pertinência das normas de funcionamento;*  
*“Passo 3: processo de iniciação de ações apropriadas”.*

(Morgan, 1996, p. 92)

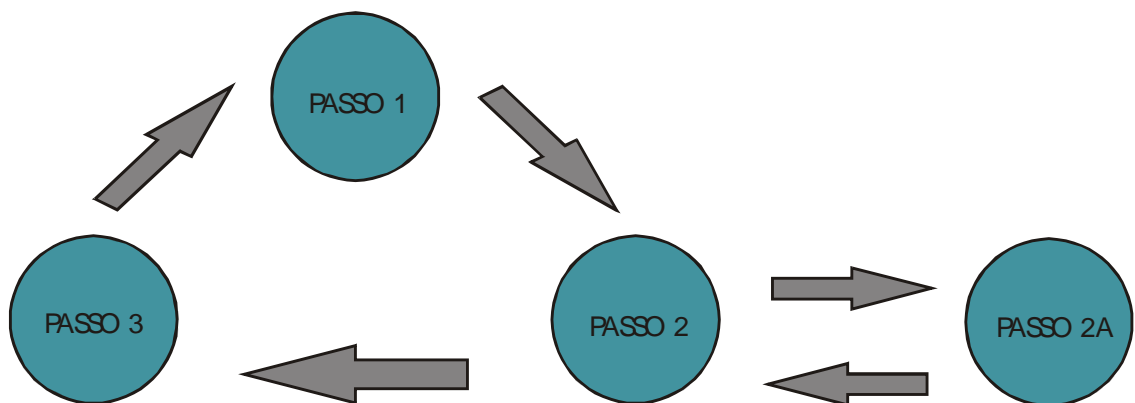


Figura 6: Aprendizagem de Circuito Duplo Fonte: Morgan (1996, p. 92)

Entretanto, o fato das células não serem capazes de questionar sua pertença ao sistema global demonstra que é frágil sua adaptabilidade a mudanças bruscas no sistema interno, o que se reflete na capacidade do sistema global de manifestar flexibilidade. Supondo que haja uma mudança inesperada como, por exemplo, a negação das células fornecedoras para atender a demanda de insumos, a função da célula produtora passa a não se justificar mais e ela desaparece (Almeida, 1995, p. 51). Isto quer dizer que sua existência se justifica em função de sua produção e de atender aos objetivos organizacionais ou às demandas de seus clientes / fornecedores, sendo incapaz de assumir uma nova função para continuar engajada no processo produtivo.

Do ponto de vista da adaptabilidade as células neurais organizam e reorganizam a si mesmas para lidar com a contingência, revisando os padrões de suas próprias atividades, em função da demanda do sistema global no qual estão inseridas. Isto quer dizer que possuem a capacidade de aceitar e incorporar a contingência como algo inevitável: adotam o pensamento

sistêmico, não resistem às forças da mudança impulsionadas pelas demandas dos clientes / sistema global e tendem a ver a realidade como aliada e não como inimiga, já que providenciam sua sobrevivência (Senge, 2000, p. 170).

Esse comportamento explica o comentário de Morgan (1996, p. 91) sobre a insuficiência dos sistemas baseados em redes neurais, que se apóia em delegação e criatividade desvitalizadora do controle central, para atender por completo a demanda por flexibilidade e adaptabilidade pois a liderança do chefe, observada nos sistemas cibernéticos tradicionais, é aqui somente substituída pela do cliente, continuando a haver uma submissão da célula produtora a um novo tipo de liderança determinística.

É interessante observar que os sistemas baseados nas redes neurais impõem uma modificação na compreensão de seu funcionamento associado às funções administrativas, conforme mostra a Figura 7.

Nesse tipo de sistema, cada célula, em todos os níveis hierárquicos, possui as capacidades de auto-regulação porque possui um objetivo individual (função direção), sonda o meio externo e o meio interno para definir as estratégias visando atender os clientes (função planejamento), observa seu próprio trabalho para mantê-lo ou melhorá-lo conforme o tipo de *feedback* recebido (função controle) e responsabiliza-se integralmente por uma tarefa particular (função organização), estando comprometida e motivada pela possibilidade de gerir seu próprio trabalho. Dispostas as células em camadas segundo uma hierarquia que obedece a um objetivo geral, cada uma delas se constitui em um elemento dinamizador (ação) do sistema global e em relação à camada seguinte de células, pois deve produzir para atendê-la; ao mesmo tempo exerce o papel de um elemento orientador, um objetivo intermediário, com função de direção, em relação às células situadas na camada antecedente pois estas produzem em função de suas demandas.

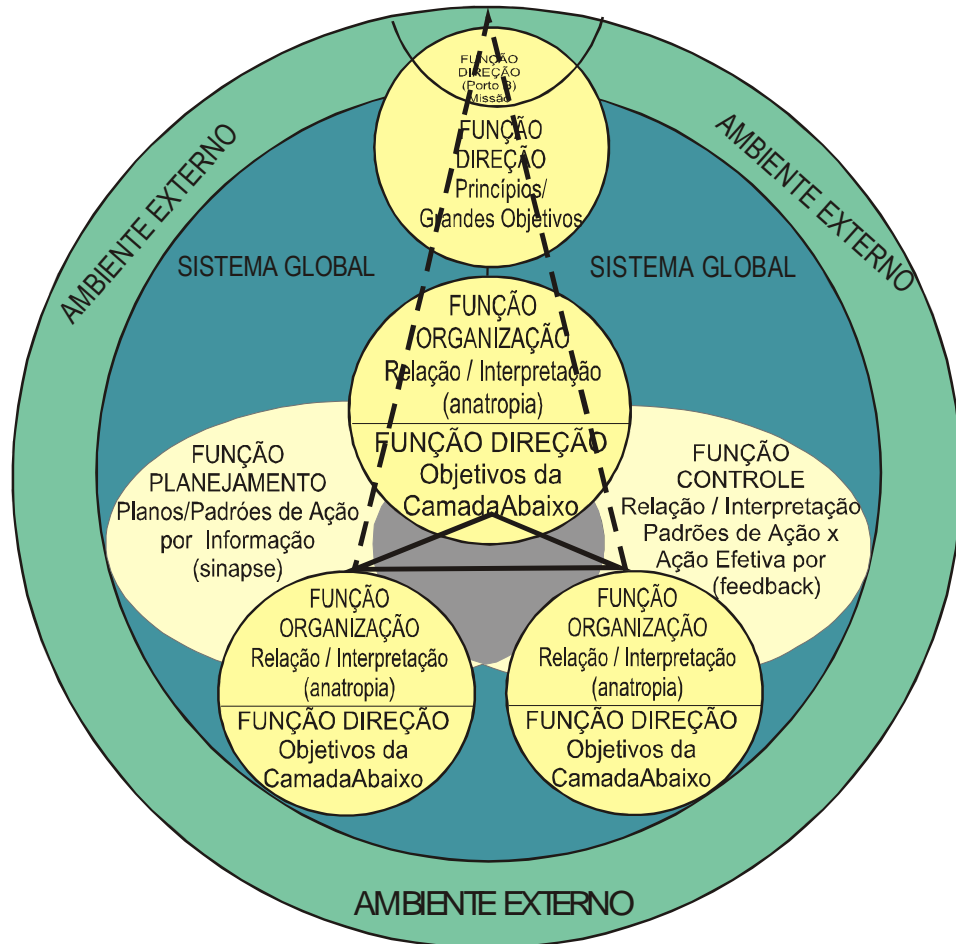


Figura 7: Funções Administrativas Aplicadas aos Sistemas Baseados em Redes Neurais

Fonte: Adaptado de Almeida (1995, p.49)

As funções administrativas de planejamento e controle, assumem nova dimensão no sistema baseado nas redes neurais. Para compreender isso se faz necessário recorrer aos conceitos de informação e comunicação tomados da literatura:

- ◆ *informação* é um elemento constitutivo de uma mensagem o qual contribui para que não haja dúvida; é por isso essencial para a tomada de decisão (Pignatari, 1984; Le Coadic, 1996); implica na capacidade de captar ou receber, reter e associar dados com a finalidade de gerar conhecimento e ajudar indivíduos a discriminarem e escolherem;
- ◆ *comunicação* é o resultado do *feedback* recíproco, entre o emissor e o receptor da mensagem, passível de decodificação segundo as percepções de ambos e as relações estabelecidas entre eles; requer a capacidade de relacionar, interpretar, significar e

resignificar informações com a finalidade de expandir conhecimento e gerar compreensão entre as pessoas (Pignatari, 1984; Watzlawick, 1997).

Essas noções reforçam as idéias contidas na Figura 4 ao considerar-se possível correlação da função planejamento com a informação (sinapse) necessária para que o sistema global tome as decisões necessárias à manutenção do rumo para alcance do objetivo geral e para estabelecer a racionalidade do conjunto, ou seja, padrões amplos norteadores da ação de cada célula, os quais servirão de parâmetro para o processo de comunicação. Pode-se ainda considerar cabível à função controle responsabilizar-se por estabelecer a relação da informação ou dos planos / padrões de ação do conjunto com o produto das células de cada camada da hierarquia através do *feedback que*, se positivo, determinará a manutenção da qualidade do produto; se negativo, impulsionará a adaptação / correção da ação, ou seja, exigirá reorganização do sistema.

As células autônomas dos sistemas cibernéticos baseados em redes neurais diferenciam-se das auto-governadas basicamente por três fatores novos de consciência:

- ◆ o de sua inserção em um sistema maior que possui um objetivo geral, conhecido por ela, e que é integrador de todas as células;
- ◆ o de sua liberdade ou independência para melhorar o processo sob sua responsabilidade, através de um trabalho intelectual de troca de informação e conhecimento, relacional, realizado pela troca de *feedback*, e prático, derivado da observância às estratégias e possibilidade de mudança das mesmas;
- ◆ o de sua interdependência no sentido de reconhecer que sua autonomia se exerce em função de uma hierarquia e das trocas de informação e *feedback* com as outras células do sistema global.

As considerações acima realizadas permitem concluir que as células componentes das redes neurais possuem uma independência limitada à potencialidade própria na medida que adotam a autonomia por auto-regulação que lhes permite utilizar ao máximo suas habilidades e criatividade, podendo chegar a seus limites individuais. Contudo, esta liberdade é interdependente, limitada, tanto ao processo, subprocesso ou função pela qual são responsáveis, quanto ao objetivo do conjunto do qual fazem parte. Esta interdependência impõe limites à expressão individual e faz com que, a par de seu comprometimento com a própria ação, essas células manifestem igual comprometimento com o sistema global.

Os sistemas baseados nas redes neurais vêm servindo de modelo teórico para a Gestão pela Qualidade Total (Deming,1990) e sendo considerados fundamentais para o sucesso das empresas modernas. Os mecanismos que dão origem a isso estão baseados em menor diretividade por parte dos líderes, aplicação imediata do conhecimento adquirido, rapidez para gerar vantagem competitiva e capacidade de disseminação do conhecimento no grupo ou na organização. Essa postura vem justificando processos de reengenharia que efetuam gradativa neutralização do controle central de atividades através da horizontalização do organograma e substituição de estruturas rígidas pela formação de equipes de trabalho flexíveis e temporárias para realização de projetos. Grandes organizações estão se transformando e se dividindo em pequenas empresas autônomas responsáveis pela gestão e sobrevivência de seu negócio que, não raramente, fazem parte de uma cadeia produtiva maior, da qual se desprenderam e para a qual continuam contribuindo (Wood, 1995).

Ao adotar o modelo neural as organizações caminham “para além do modelo racional” (Peters & Waterman apud Starkey, 1997, p. 44-56) ao considerar que a racionalidade aplicada ao planejamento , visto como um fim em si mesmo, não funciona por completo porque o trabalho real implica a tradução do pensamento para a prática, à qual devem ser incorporados o amor e a paixão pelo que se faz. Partem de um novo paradigma baseado em informação e habilidades interpessoais, o qual enfatiza os aspectos “qualidade / valor / serviço, fé / criatividade, experimentação / fluidez, comunicação / informalidade, valores / cultura, adaptação / mudança, ou seja, um *design* estético/intuitivo a ser aplicado aos processos e estrutura das organizações”.

Assim, as organizações que adotam a Gestão pela Qualidade Total “modelam o espaço, as necessidades e aspirações humanas”, assegurando que as pessoas reflitam e descubram o que elas fazem melhor, e que trabalhem para fazê-lo melhor ainda pois, no nível individual, acreditam que carreiras de sucesso dependem da capacidade de adaptação ao ambiente e da habilidade do indivíduo de se auto-recriar através do aprendizado contínuo. Nesse contexto os líderes aprendem a operar sem o suporte da burocracia e da hierarquia, combinando competição / cooperação e auto-confiança / humildade e vendo a organização como um receptáculo do idealismo de um grupo, portanto, como um sistema baseado em valores explicitados na missão (Kanter apud Starkey, 1997, p. 57-76).

A autonomia como forma de independência limitada à potencialidade própria, aqui denominada de autonomia por interdependência, requer do indivíduo as capacidades retratadas na Figura 8 e descritas na Tabela 6.

Tabela 6: Capacidades Requeridas à Autonomia por Interdependência

AUTONOMIA POR INTERDEPENDÊNCIA (AI)
1/8. Capacidade de autonomia por auto-regulação (itens 1 a 8)
9. Capacidade de conhecer e aceitar os objetivos do sistema global
10. Capacidade de conhecer e aceitar os planos de ação do sistema global
11. Capacidade de conhecer e aceitar o que deve ser feito e os produtos que deve gerar para o cliente / sistema global
12. Capacidade de responsabilizar-se integralmente pelo acompanhamento e melhoria contínua de um processo ou trabalho
13. Capacidade de reconhecer-se como cliente e fornecedor do sistema global
14. Capacidade de questionar os próprios planos/padrões de ação
15. Capacidade de lidar sempre com informação captando, recebendo, retendo e associando as mesmas
16. Capacidade de trocar informação com o ambiente/pessoas com quem convive
17. Capacidade de interpretar, significar, resignificar informações
18. Capacidade relacionar-se bem como o ambiente / pessoas com quem convive
19. Capacidade de comunicar-se para ampliar ou modificar pontos de vista pessoais
20. Capacidade de promoção dos objetivos do sistema global
21. Capacidade de promoção do produto do sistema global
22. Capacidade de aceitar as condições do próprio trabalho como necessárias
23. Capacidade de aceitar e incorporar a contingência



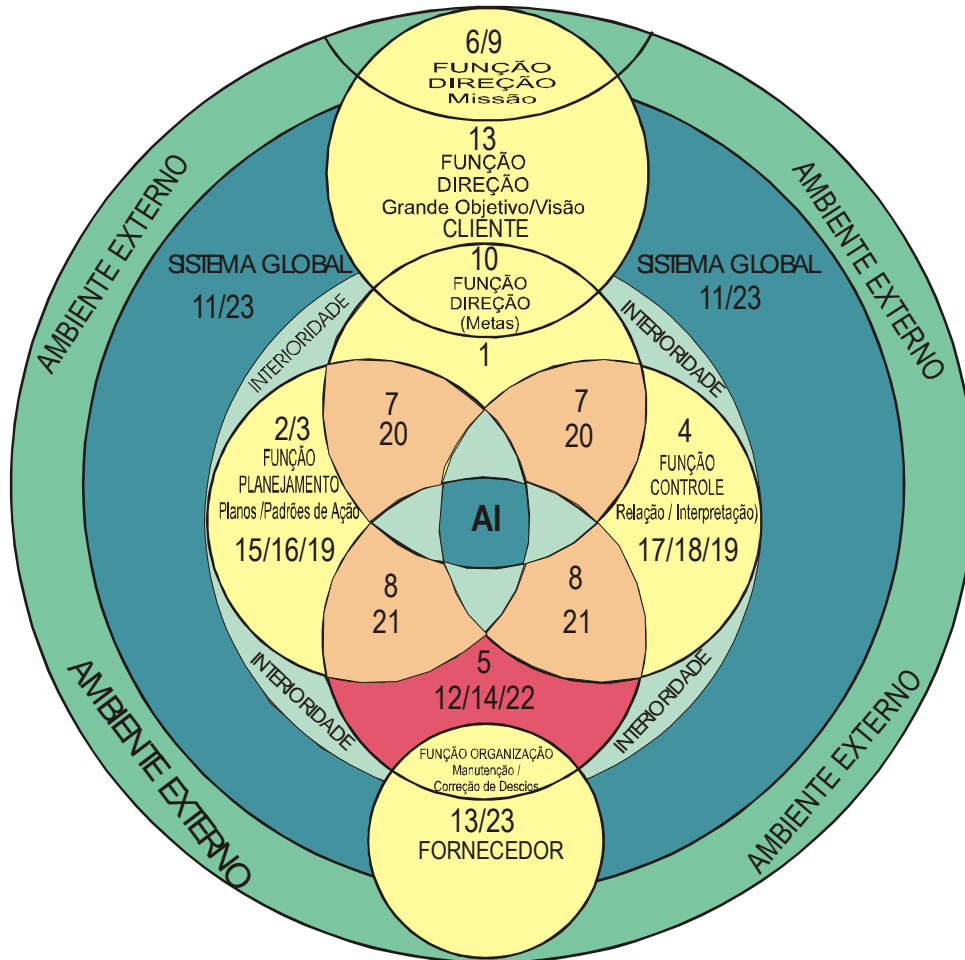


Figura 8: Comportamentos Característicos da Autonomia por Interdependência

O diagrama tenta ilustrar a autonomia por interdependência, o segundo possível estágio evolutivo de autenticidade, que pode ser caracterizado como o de um sistema aberto e orgânico, ainda impregnado pelo *modus operandi* dos sistemas mecanicistas.

A passagem da autonomia por auto-regulação para a autonomia por interdependência determina um alargamento de contexto com o surgimento do sistema global o qual se distingue, tanto da interioridade, quanto do ambiente externo. Clarifica-se o papel do indivíduo administrador de seu trabalho, realizando as quatro funções previstas na capacidade de auto-regulação (1 a 8). Porém, destaca-se o “mergulho”, a pertença temporária, contingente (23) desse indivíduo a um dos demais sistemas que o envolvem, fazendo com que reconheça a necessidade de produzir para o mesmo em troca de recompensas (11). Nesta condição, o indivíduo deve capacitar-se para:

- ◆ Dirigir-se (1) reconhecendo que seus objetivos individuais contém parte dos objetivos organizacionais (9/10) materializados na missão (9) e nas estratégias do sistema global a que pertence (10) e percebendo-se como cliente do mesmo (13);
- ◆ Planejar-se (2/3) ao intensificar e não limitar a busca de informações à própria ação (15) e ao trocá-las com outros indivíduos (16) intensificando seu processo de comunicação (19);
- ◆ Controlar-se (4) ao melhorar sua capacidade de expressão e interpretação das mensagens recebidas (17) e ao utilizar de forma produtiva o *feedback* positivo ou negativo, intensificando seu processo de comunicação (19);
- ◆ Organizar-se (5) ao assumir responsabilidade por suas ações como comprovação de sua capacidade de auto-regulação (12).

Observam-se, a partir dessa dinâmica, duas novas capacidades afins com os pares de funções administrativas das quais resultam e que reforçam a responsabilização ou comprometimento primários do indivíduo para com o sistema:

- ◆ promoção dos objetivos do sistema global (20) como fruto de uma “ética” parcial;
- ◆ promoção do produto do sistema global (21) como expressão de uma coerência entre o discurso e a ação.

Ao demonstrar sua habilidade para aprofundar capacidade afetas às quatro funções administrativas básicas, o sistema autônomo por interdependência manifesta um comportamento conflituado. Nesta situação o indivíduo é estimulado a criticar o próprio trabalho para melhorá-lo constantemente (14) e, ao mesmo tempo, deve aceitar, sem questionamento, as condições de trabalho impostas pelo sistema global (22). Esse conflito, no diagrama, está ilustrado com a cor vermelha aplicada à função organização.

### 2..2.3. AUTONOMIA POR LIBERDADE DE CONDUTA

A autonomia por auto-regulação e a autonomia por interdependência capacitam as células de determinado sistema para tomar decisões centradas na própria ação. No primeiro caso, suas escolhas se dão com base em preferências ou necessidades próprias, havendo margem para que decidam sobre seu objetivo, o melhor caminho e planos/padrões de ação que irão adotar para chegar até eles. No segundo caso, sua consciência se amplia e a escolha ocorre levando em consideração sua interdependência “do outro” e do ambiente no qual se inserem, após um trabalho livre e tipicamente intelectual que consiste em sondar o ambiente, lidar com a informação para tomar decisões e compartilhá-la com outras pessoas para gerar sustentabilidade.

A autonomia por interdependência, que se constrói sobre a autonomia por auto-regulação, pode, portanto, ser vista como uma forma parcial de liberdade intelectual de decisão sobre as leis para a própria conduta. Porém, tudo indica que as células ou indivíduos pertencentes aos sistemas baseados em redes neurais, como o são as das empresas que adotam o modelo orgânico e tentam implantar a Gestão Pela Qualidade Total, não têm força para influenciar e modificar significativamente os planos/padrões de ação do sistema global em que se encontram, mesmo considerando que podem provocar mudanças nas células clientes, e até mesmo nas fornecedoras.

Os objetivos do sistema global, traduzidos na administração estratégica da organização em uma hierarquia de objetivos que começa na definição da missão e termina nas metas de produtividade imputadas à área operacional (Chiavenato, 1993, p. 252-256), funcionam para as células do sistema ou indivíduos como códigos de conduta, normas inquestionáveis, na medida que permitem sua permanência no sistema e lhes conferem, além da garantia de sobrevivência, o atendimento das necessidades afetivas (pertença) e de status. Exercem, portanto, uma espécie de influência moral sobre suas ações, que é limitadora da capacidade de aprender-a-aprender, já que a crítica construtiva, a liberdade de questionamento não pode ser exercida plenamente, ainda que incentivada pela gestão participativa.

Submetidas aos padrões do sistema global, as células autônomas por interdependência não se preocupam com a razão de sua existência e de seu produto até o momento em que enfrentam uma rejeição. Não constroem perguntas sobre “o por quê” e “o para quê”, as quais poderiam ampliar sua consciência sobre os fatores que determinam seu comportamento.

Tratam a informação e a comunicação no sentido de retirar conhecimento contido no ambiente e aplicá-lo internamente para fortalecer o produto próprio e do sistema, o que garante a sobrevivência e ambos com base na cooperação que reduz o conflito entre alcance de objetivos individuais e organizacionais.

Assim, as células ou indivíduos dos sistemas baseados em redes neurais correm o risco de não perceber, no afã da busca de melhoria contínua e superação de metas quantitativas, que sua atitude pode ser reificadora do produto próprio e do sistema e inibidora da capacidade das células e, conseqüentemente, do sistema como um todo, para evoluir na direção dos altos objetivos ou missão, os quais existem não só para nortear ações, mas, principalmente, para atribuir um significado a sua existência, identificando-as diante de outros sistemas maiores e tornando-as capazes de realizar-se e exercer plenamente sua responsabilidade social.

A autonomia como forma de liberdade moral requer de cada célula de um determinado sistema que tenha coragem de desafiar os códigos de conduta implícitos tanto nos planos/padrões adotados pelo sistema global quanto nos objetivos visados pelo mesmo. É necessária a disposição para levantar questões relativas aos valores subjacentes aos objetivos gerais e às estratégias do sistema global, confrontando-os, ao mesmo tempo, com os próprios e os de cada célula pertencente ao sistema. Isso implica em uma necessidade de aperfeiçoamento da capacidade de aprendizagem de circuito duplo (Morgan, 1996, p. 92), ampliada em várias direções, ou seja, não dirigida apenas para a ação própria ou a que é requisitada pelas células clientes / fornecedoras, mas para o questionamento da propriedade da ação do sistema global.

Essa necessidade de assumir uma nova postura diante da realidade está espelhada nas ações e comportamentos reconhecidos, no meio acadêmico, como próprios de indivíduos, grupos e organizações que manifestam capacidade de aprender-a-aprender (Argyris, 1982; Senge, 1990; Morgan, 1996) ou que possuem autonomia (Rousseau, 1997; Affonso, 1998), as quais podem dar origem a novas capacidades que traduzem a ampliação e complexificação da aprendizagem de duplo circuito e que podem nortear o desenvolvimento dos indivíduos / organizações que desejam encontrar um caminho legítimo para a auto-condução.

As ações ou comportamentos típicos da autonomia e do aprender-a-aprender, retiradas da bibliografia e listadas na Tabela 7, dão margem ao surgimento da proposta de autonomia como forma de liberdade moral e intelectual para tomada de decisão sobre leis para a própria conduta, ou autonomia por liberdade de conduta.

Tabela 7: Ações ou Comportamentos Típicos do Aprender-a-Aprender e da Autonomia e Capacidades Decorrentes

AUTONOMIA POR LIBERDADE DE CONDUTA (AL)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Admitir o cometimento de erros provocados por situações novas ou incontroladas em favor da experiência (Morgan, 1996, p. 95)	1.Capacidade de admitir erros em favor da experiência
Questionar teorias adotadas (Senge, 2000, p. 186-187)	2.Capacidade de questionar leis / políticas de ação do sistema global
Questionar os limites colocados sobre a ação (Morgan, 1996, p. 97)	
Desafiar hipóteses operacionais (Morgan, 1996, p. 95)	
Desafiar normas básicas, padrões e políticas adotadas como orientadores da ação (Morgan, 1996, p. 96)	

Tabela 7: Ações ou Comportamentos Típicos do Aprender-a-Aprender e da Autonomia e Capacidades Decorrentes (Cont.)

AUTONOMIA POR LIBERDADE DE CONDUTA (AL)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Ser curioso (Senge, 2000, p. 170)	3.Capacidade de investigação
Buscar imagem precisa da realidade (Senge, 2000, p. 188)	
Integrar razão e intuição (Senge, 2000, p. 199)	
Estar aberto à investigação (Morgan, 1996, p. 110)	
Orientar ação por investigação (Morgan, 1996, p. 96)	4.Capacidade de orientar a ação pela investigação
Conjugar a teoria adotada com a utilizada (Argyris & Schön, 1978 apud Morgan, 1996, p. 94)	
Distinguir teorias esposadas de teorias em uso (Senge, 2000, p. 213)	
Fechar o hiato entre a teoria e realidade (Morgan, 1996, p. 95)	
Descobrir e expor premissas básicas, imagens internas do mundo (Senge, 2000, p. 42)	5.Capacidade de lidar com modelos mentais e percepções
Equilibrar argumentação e indagação (Senge, 2000, p. 42 e 225)	
Realizar conversas ricas em aprendizado (Senge, 2000, p. 41)	
Equilibrar reflexão e indagação (Argyris, 1982 apud Senge, 2000, p. 220)	
Compreender as percepções individuais (Senge, 2000, p. 188)	

Tabela 7: Ações ou Comportamentos Típicos do Aprender-a-Aprender e da Autonomia e Capacidades Decorrentes (Cont.)

AUTONOMIA POR LIBERDADE DE CONDUTA (AL)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Exercer o livre arbítrio	6.Capacidade de exercer o livre arbítrio
Questionar a relevância e desejabilidade de objetivos (Morgan, 1996, p. 96)	7.Capacidade de questionar objetivos
Suportar o conflito construtivo (Senge, 2000, p. 276; Morgan, 1996, p. 96)	8.Capacidade de lidar com o conflito construtivo
Desenvolver paciência (Senge, 2000. p. 41)	
Trabalhar em equipe (Senge, 2000, p. 44)	
Criar visão compartilhada (Senge, 2000, p. 45)	
Sustentar debate entre defensores de perspectivas conflitantes (Morgan, 1996, p. 96)	
Enquadrar e reenquadrar assuntos e problemas (Morgan, 1996, p. 96)	9.Capacidade de questionar opiniões
Explorar as várias dimensões de situações e diferentes pontos de vista (Morgan, 1996, p. 96)	
Mudar para acomodar idéias e valores (Morgan, 1996, p. 110)	10.Capacidade de orientar a ação pela opinião
Dialogar (Senge, 2000, p. 44)	
Dizer a verdade (Senge, 2000, p. 186)	
Questionar a si mesmo (Morgan, 1996, p. 91)	11.Capacidade de auto-questionamento
Estar aberto à autocrítica (Morgan, 1996, p., 110)	

Vale notar que a autonomia por liberdade de conduta aumenta consideravelmente a capacidade do sistema de lidar com mudanças bruscas do ambiente pois, admitindo a contingência, toma como provisórios todos os seus parâmetros: conhecimentos, objetivos, relações e ações, mostrando-se predisposto fazer uma revisão constante de seu “estar no mundo”.

Esse comportamento adaptativo obedece ao princípio da mínima especialização crítica (Morgan, 1995, p.102; 106) através do qual os sistemas criam condições favoráveis para encontrar sua própria forma, a partir de uma ação dirigida a questionamentos, o que significa, em suma, a opção por uma especificação do que é absolutamente necessário para que a atividade ocorra, substituindo-se o planejamento por uma atitude de investigação e prontidão auto-aplicada, o que amplia consideravelmente a flexibilidade do sistema e a sua capacidade de aprender-a-aprender.

Dentro da teoria organizacional percebe-se um movimento no sentido da autonomia por liberdade de conduta principalmente no esforço de autores que vêm desenvolvendo o corpo teórico da aprendizagem organizacional, cujos artigos mais recentes foram organizados por Starkey (1997).

O consenso de que o aprendizado depende do compartilhamento das informações e da comunicação através do qual as equipes aprimoram a qualidade de seu trabalho e os gerentes mudam seus modelos mentais (De Geus, apud Starkey, 1997, p. 115-125) tornou-se a base sobre a qual esses autores mencionam outros tipos de necessidades indispensáveis à conquista de maior flexibilidade e capacidade de gerar mudança. Em sistemas de alto desempenho, caracterizados por elevados níveis de comprometimento, motivação, liderança e cooperação, isso depende, em grande parte, do “senso de propósito”, ou seja, uma definição e classificação dos propósitos básicos da organização, integrados no tempo, sentimento e foco que impedem a organização de “navegar à deriva” (Vail, apud Starkey, 1997, p. 77-102).

Entretanto, Argyris (1978; 1982; 1991 e 1997) vem estudando de forma sistemática as variáveis de inadaptação aos objetivos ou pressupostos organizacionais os quais fazem com que líderes percam a capacidade de ver os significados que construíram ao longo do tempo e de tomar decisões orientadas pela contingência. Seu mais recente trabalho (Argyris, 1997) foca exatamente o momento de crise em que a liderança não consegue criar visão e assim perde o senso de propósito, caracterizando esta situação como um momento em que prevalece a “incompetência hábil”, ou seja, a adoção de comportamentos de praxe que geram conseqüências involuntárias como a incompetência. Para ele, isso ocorre quando a liderança não conversa entre si e decide sempre com base na experiência passada de sucesso. Para superar esse impasse, líderes precisam estar dispostos a expor seus objetivos ocultos, a enfrentar seus próprios pontos cegos e a aprender novas habilidades, confrontando sua atitude defensiva através de um processo de auto-questionamento e “desaprendizado”.



O aprofundamento dessas idéias vem gerando a noção de “modelos ou mapas mentais”, qualificados como “lógicas dominantes” desenvolvidas principalmente pelos líderes ao longo dos anos de experiência na empresa. Esses mapas mentais ditam aquilo que eles esperam, e que é fruto dos sistemas de conhecimento, crenças, teorias e proposições já aprendidas (Prahalad & Bettis, apud Starkey, 1997, p. 126-152). Para os autores, as lógicas dominantes são explicadas na psicologia pelo condicionamento operante: o comportamento que foi eficaz no passado persiste no presente e no futuro porque foi recompensado. Como o sucesso depende de um conjunto fixo de regras, quando elas mudam os resultados podem ser negativos. Por isso, em tempos de mudança ou crise, a alta gerência precisa aprender a rever ou descartar lógicas dominantes e desenvolver novas lógicas de ação, adaptadas às necessidades do contexto de negócios, nisso consistindo o desaprendizado, tanto mais difícil quanto maior tiver sido o sucesso passado.

Em função dessa dificuldade, que impõe uma necessidade urgente de aprender a pensar e a agir mais estrategicamente, já são propostos cenários de aprendizado que propiciam um momento de reflexão sobre a experiência acima de uma discussão teórica e que expõem o indivíduo ou equipes a terceiros dotados de diferentes quadros de referência para ajudá-los a quebrar suas concepções, em um ambiente de apoio mútuo, em que se tomam cuidados em relação aos sentimentos de dor pela mudança (Braddick & Casey, apud Starkey, 1997, p. 276-290).

A efetivação desses momentos de aprendizagem parte de pressupostos novos que consideram o conhecimento como fruto de uma experiência social decorrente da interação e do diálogo com terceiros num contexto onde as pessoas estão desejosas de compartilhar suas idéias com os outros, num ambiente que estimule-os a pensar por si mesmos, fora do treinamento que passa as informações do que eles precisam saber. Assim, o aprender a aprender, substituidor de “enciclopédias ambulantes”, se dá em ambientes onde o questionamento está presente, ou seja, onde há liberdade para fazer perguntas e assumir o “não sei”. O papel da liderança é nesse caso o de incentivar as pessoas a fazerem perguntas sobre a viabilidade daquilo que elas pensam que sabem e o de alavancar o conhecimento que as pessoas têm, mas que permanece latente e inexplorado, tornando o corpo gerencial e operacional em parceiros de um processo de busca constante de novos significados para a ação (Schuck, apud Starkey, 1997, p. 238-256).

As capacidades que vêm sendo demandadas pela teoria da aprendizagem organizacional, decorrentes das ações e comportamento característicos do aprender-a-aprender e autonomia, foram listadas na Tabela 8 e retratadas na Figura 9.

Tabela 8: Capacidades Requeridas à Autonomia por Liberdade de Conduta

AUTONOMIA POR LIBERDADE DE CONDUTA (AL)	
1/8.	Capacidade de autonomia por auto-regulação (itens 1 a 8)
9/23.	Capacidade de autonomia por interdependência (itens 9 a 23)
24.	Capacidade de admitir erros em favor da experiência
25.	Capacidade de questionar leis / políticas de ação do sistema global e pessoas com quem convive
26.	Capacidade de investigação
27.	Capacidade de orientar a ação pela investigação
28.	Capacidade de lidar com modelos mentais e percepções
29.	Capacidade de exercer o livre arbítrio
30.	Capacidade de questionar objetivos
31.	Capacidade de lidar com o conflito construtivo
32.	Capacidade de questionar opiniões
33.	Capacidade de orientar a ação pela opinião
34.	Capacidade de auto-questionamento

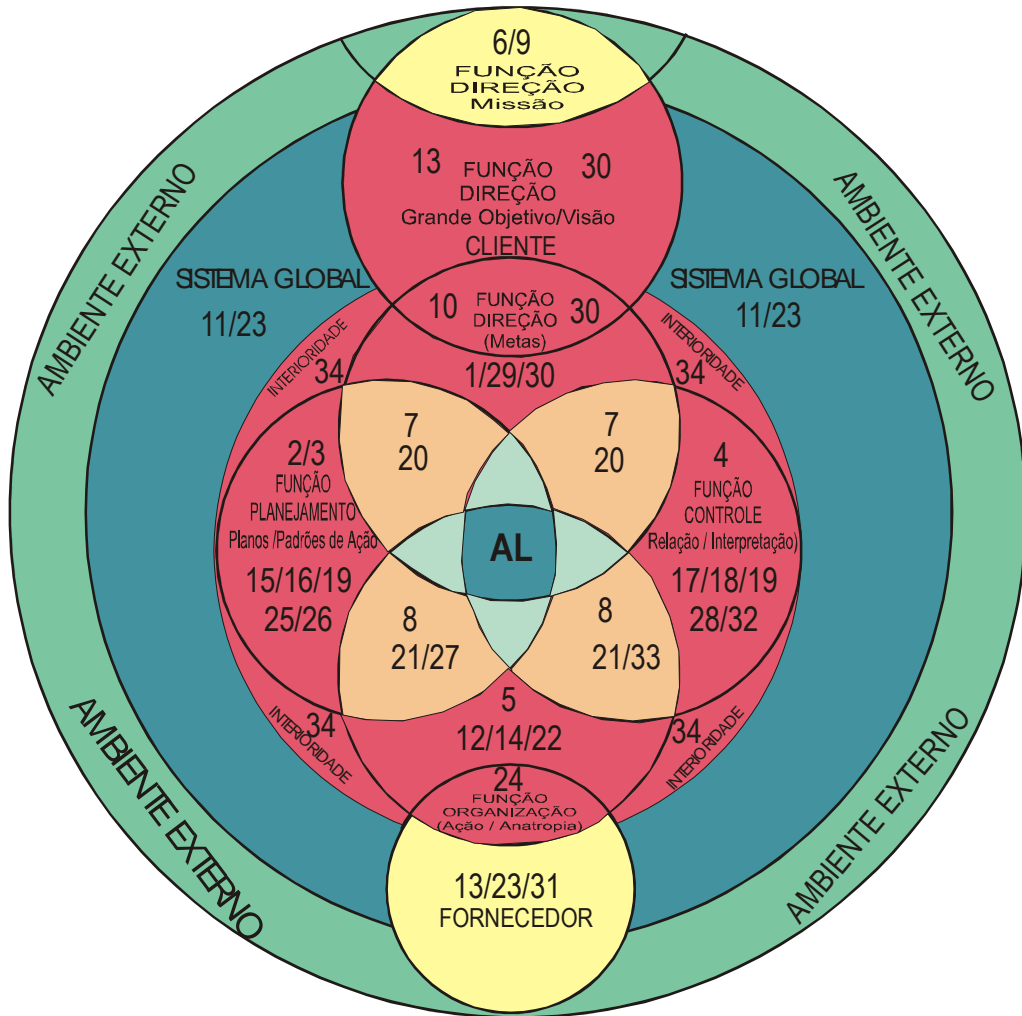


Figura 9: Autonomia por Liberdade de Conduta

A Figura 9 procura ilustrar a autonomia por liberdade de conduta, terceiro possível estágio evolutivo de autenticidade, que pode ser caracterizado como o de um sistema autenticamente aberto e orgânico. Observa-se que a passagem da autonomia por interdependência para a autonomia por liberdade de conduta não estabelece uma mudança estrutural, ou seja, não modifica a configuração do sistema, e sim sua “postura”, ao impregnar todo ambiente interno com a capacidade questionadora, positivamente conflituada, que teve início com a incoerência observada na função organização da autonomia por interdependência (Figura 8 – 14/22). Indivíduos autônomos por liberdade de conduta são, portanto, automaticamente, autônomos por auto-regulação (1 / 8) e autônomos por interdependência (9 / 23).

A nova postura contamina o sistema autônomo por liberdade de conduta no sentido de valorizar a mudança e a aprendizagem constante, o que se reflete em um alargamento e

sutilização das capacidades consolidadas na autonomia por interdependência. Privilegia-se a inovação à estratégia, ou seja, busca-se mais o aperfeiçoamento dos processos do que a manutenção dos planos/padrões mantenedores da produtividade. Nesse contexto mais qualificador do que quantificador, o indivíduo deve estar capacitado para:

- ◆ Dirigir-se (1) ainda para concretização dos objetivos individuais e organizacionais, porém sendo capaz de questioná-los e adaptá-los sempre que novas situações assim o exigirem (30), o que lhe confere o direito de exercer pleno livre arbítrio (29), maior consciência de seu poder de decisão;
- ◆ Planejar-se (2/3) ao aprimorar sua habilidade para lidar com informação e trocá-la realizando pesquisa sistemática (26) para subsidiar decisões que podem desafiar os planos / padrões de ação até então adotados (25);
- ◆ Controlar-se (4) ao refinar sua habilidade interpessoal compreendendo padrões de pensamento ou modelos mentais norteadores da ação (28) o que permite sustentar um questionamento sobre as opiniões próprias ou alheias (32);
- ◆ Organizar-se (5) para manter a ação apesar do conflito constante resultante do questionamento de toda a realidade, o que amplia a tolerância para com erros próprios e alheios (24), o que pode ser interpretado como de desestruturação.

O dinamismo do sistema autônomo amplia a responsabilização ou comprometimento do indivíduo com duas novas capacidades afins com os pares de funções administrativas das quais resultam: de orientar a ação com base na investigação (27) e, ao mesmo tempo, numa opinião firme (33) surgida do saber ouvir e sustentar diálogo. Porém, a excelência na produtividade advinda desse dinamismo aumenta, na mesma proporção, o conflito entre os objetivos individuais e organizacionais: o indivíduo submetido a esse tipo de cultura incentivadora da crítica construtiva, passa, “por tabela” a questionar também sua pertença ao sistema global (34), o que é ilustrado pelo colorido vermelho aplicado à área do diagrama correspondente à interioridade.

#### 2.2.4. AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO

Tomando-se mais uma vez por referência a autonomia funcional de Allport verifica-se que descreve o coroamento natural dos comportamentos que caracterizam a autonomia por liberdade de conduta, promotora da ampliação da consciência do indivíduo em relação a si mesmo e ao ambiente em que está inserido e conferidora de alta adaptabilidade e flexibilidade.

Segundo Allport (1937), determinado comportamento pode persistir independentemente do motivo que foi responsável, na origem, pela sua ocorrência, sendo mesmo desnecessário que qualquer outro motivo substitua o original, pois desde que se torne autônomo, pode ser levado a efeito unicamente por si mesmo. Ao tentar explicar por que alguns comportamentos se tornam autônomos e outros não, Allport distinguiu duas classes dos mesmos: aqueles que continuam a ocorrer por uma resistência incomum do sujeito a sua extinção e os que continuam porque são compatíveis com a estrutura adquirida da pessoa. Com isso, inaugurou uma nova fase no estudo da dinâmica do comportamento desvinculando-o dos motivos que estavam ativos quando o comportamento foi adquirido (Marx & Hillix, 1973, p. 494-495).

A teoria da autonomia funcional parece explicar o comportamento autônomo como fruto de uma espécie de rompimento do indivíduo com a postura reativa às influências do meio ambiente, gerando dois processos de continuidade da ação: por persistência ou pelo fato da mesma ser compatível ou estar intimamente relacionada com o próprio indivíduo. O primeiro caso sugere a possibilidade de que o indivíduo acredite na necessidade da ação, a valorize, o que aproximaria seu comportamento dos que se associam à autonomia por interdependência ou por liberdade de conduta: o indivíduo decide continuar a ação por considerá-la importante para si mesmo ou para o sistema no qual se insere, atribuindo à mesma um valor. Do segundo caso nasce a probabilidade de que a ação gratifique o indivíduo, seja compatível com suas habilidades ou potencialidades pessoais, promovendo, assim, sua auto-realização.

O “novo” indivíduo, mais proativo do que reativo, foi descrito e nomeado por Guerreiro Ramos (1981 e 1984) como o homem parentético:

*“Na realidade, o homem parentético não pode deixar de ser um participante da organização. Porém, justamente por tentar ser autônomo, ele não pode ser psicologicamente enquadrado como aqueles indivíduos que se comportam de acordo com os modelos reativo e operacional. Ele possui uma consciência crítica altamente desenvolvida das premissas de valor presentes no dia-a-dia. De fato, o adjetivo “parentético” é derivado da noção de Husserl de “em suspenso” e “parênteses” (...) a atitude crítica suspende ou coloca entre parênteses a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade.”*

(Guerreiro Ramos, 1984, p.7)

Guerreiro Ramos (1984 p.8) comparou o comportamento do homem parentético com o do homem versátil (Lifton, 1970 apud Ramos, 1984, p. 9) e considerou que se diferencia dele pelo fato de não ser incoseqüente, pois está eticamente comprometido com valores que conduzem ao primado da razão, na vida social e particular. Para ele, não se confunde também com os três tipos de homem que trabalham nas organizações (Presius, 1965 apud Ramos, 1984, p. 9), os quais aspiram ascender, tendo atitudes ambivalentes ou indiferentes, já que não manifesta uma emocionalidade indisciplinada e facilmente desencorajada quando não alcança o sucesso. Para o homem parentético, o sucesso não se vincula à sobrevivência mas à satisfação interior de realizar-se ao contribuir para o bem social.

*“...a racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano, ela residiria na psiquê. Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir sua vida pessoal na direção da auto-realização contrabalançando essa busca de emancipação e auto-realização com o alcance de satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito de outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse equilíbrio seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações”.*

(Serra, 1997, p. 111)

A conceituação do homem parentético como o do indivíduo psicologicamente capaz de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo tem origem na racionalidade substantiva (Mannheim, 1940 apud Ramos, 1984, p. 7), na racionalidade noética

(Voegelin, 1963 apud Ramos, 1984, p. 7), em conceitos sobre a sociedade racional (Habermas, 1970 apud Ramos, 1984, p. 7) e na concepção substantiva da economia Polanyi, 1975 apud Serva, 1997, p. 111). As idéias desses autores constituíram a teoria substantiva da vida humana associada (Ramos, 1981).

Os pressupostos da racionalidade substantiva se contrapõem à inaugurada pela teoria neoclássica, calcada na coordenação de meios e fins do ponto de vista da eficiência e da eficácia. Admitem, portanto, o comportamento administrativo como ocasional, não vinculado às necessidades dos indivíduos já que partem do exercício de uma capacidade de julgamento não redutível aos parâmetros de análise utilizados pela racionalidade instrumental (Ramos, 1984, p. 7).

A teoria substantiva da vida humana associada (Ramos, 1981) vem sendo identificada como complementar ao pensamento de Habermas (1987 e 1989) expresso na teoria da ação comunicativa. Segundo Serva (1997, p. 113-114) “a possibilidade dessa complementaridade já havia sido ao menos sinalizada por Barreto (1993) ao empreender um importante estudo sobre a racionalidade nas organizações” do futuro as quais, na visão do autor, seriam focadas numa nova orientação, “não-disciplinadora e não-opressiva de conduta social”, conforme fatores inter-relacionados na Tabela 9.

Tabela 9: Complementaridade Entre a Teoria da Razão Substantiva e a Teoria da Ação Comunicativa

RAZÃO SUBSTANTIVA Guerreiro Ramos	AÇÃO COMUNICATIVA Habermas
Atributos da psiquê do sujeito	Sujeitos capazes e autônomos
Senso comum	Mundo da vida cotidiano
Conceitos derivados do e no processo da realidade	Teoria da ação
Debate racional	Ação comunicativa baseada em pretensões de validade sujeitas a crítica
Superordenação ética	Pretensões de validade sujeitas a crítica valorativa
Boa regulação da vida humana associada	Ação orientada ao entendimento
Rejeição à teoria do conhecimento	Rejeição à teoria do conhecimento
Auto-interpretação da comunidade	Teoria da ação de cunho lingüístico, comunicativo
Valores na interpretação dos fatos	Contexto normativo do mundo da vida na base da interpretação dos fatos
Subjetividade / intersubjetividade	Subjetividade / intersubjetividade

O homem parentético pode ser visto portanto como um ser cuja ação racional está orientada para duas dimensões: individual e grupal. A dimensão individual expressa-se pela busca de auto-realização, conceituada como o “processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementado pela satisfação” e de auto-interpretação, ligada à subordinação da linguagem e dos significados aos valores e entendimento de si mesmo. A dimensão grupal associa-se à responsabilização e à satisfação social que se concretiza através do entendimento intersubjetivo, do julgamento ético, da autenticidade, de valores emancipatórios (bem estar coletivo) e da autonomia para agir e expressar-se livremente nas interações com o meio ambiente (Serva, 1997, p. 122-123), postura que é apoiada por Schutz (1989, p. 75-90 ) ao associar a integridade e consciência humana a uma “profunda simplicidade” que é fruto do uso da verdade em lugar da hipocrisia nas relações sociais.

Naturalmente, essas idéias “colocam entre parênteses” o paradigma da sociedade industrial moderna considerado ultrapassado por provocar sérias conseqüências como a crise no âmbito do trabalho e o desemprego estrutural (Serva, 1997, p. 108-110), a decadência das instituições políticas e dos tribunais, a inoperância das universidades geradoras de conhecimento e cultura, a alienação aos valores da cidadania e a degradação do meio ambiente (Santos, 1997).

As definições de Allport (1937), de Guerreiro Ramos (1984), de Habermas (1987 e 1989) e Schutz (1989) são congruentes com a teoria da autopoiese (Bateson, 1972 e 1979; Maturana & Varela, 1980; Luhmann, 1990). Os autores autopoieticos contrapõem-se à idéia geral de que sistemas vivos são totalmente abertos, considerando-os, em lugar disso, como “organizacionalmente fechados”. Para eles, a interação com o ambiente externo se realiza como previsto nos sistemas orgânicos, porém essa interação é compreendida como parte da própria dinâmica do sistema autopoietico, uma parte constituinte da organização, e não como algo separado, conforme a vêem os contingencialistas. Citando Morgan (1996), Leitão & Martins (1998, p. 103) explicam que na teoria da autopoiese “o ambiente é parte de uma cadeia circular de interações que não pode ser quebrada.

*“Na teoria da autopoiese, a evolução dos sistemas vivos é resultado de mudanças geradas internamente, pois o sistema não se adapta ao ambiente nem o ambiente seleciona a configuração sistêmica que irá sobreviver; é o sistema global de interações que acaba por moldar seu próprio futuro (Morgan, 1996).”*

(Leitão & Martins, 1998, p. 105)



Isso explica por que os sistemas autopoieticos são caracterizados como circulares, sendo esta uma das três variáveis que os distinguem. Além da circularidade, são considerados autônomos e auto-referentes, o que lhes confere a possibilidade de realizarem seu objetivo, qual seja, o de se auto-criarem e de se auto-renovarem, em suma, de reproduzirem-se a si mesmos (Morgan, 1985, p. 242).

Ao criarem ou inovarem seu próprio padrão, que define sua organização, sua forma de ver o mundo e entrar em interação com ele, os sistemas autopoieticos tornam-se “fechados”, ou seja, sua interação com o ambiente torna-se reflexo de sua própria organização, na medida que só podem perceber o ambiente segundo seus padrões, sua própria visão e interpretação do mundo.

O comportamento desse tipo de sistema parece combinar com o da autonomia funcional e do homem parentético na medida que seu comportamento se apóia não em qualquer motivo externo, nem em qualquer comprometimento com a racionalidade instrumental, mas consigo mesmo, com as decisões e valores que assume como válidos para sua existência, e que determinam sua organização interior. Além disso, os sistemas autopoieticos pressupõem a combinação da própria manutenção com a manutenção dos outros, numa expansão da consciência ecológica. Isso explica sua natureza cooperativa, pois não sendo o ambiente um campo independente com o qual devem competir, procuram relacionar-se com ele desejosos de desempenhar seu papel social e de encontrar o significado de sua ação. Desta forma procuram preservar sua identidade e se auto-realizam (Leitão & Martins, 1998, p. 105).

A viabilidade de emprego da racionalidade substantiva já foi testada em duas pesquisas centradas na teoria organizacional, promovidas pelo GPOS – Grupo de Pesquisa em Organizações Substantivas, sediado na Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Essas pesquisas utilizaram metodologia qualitativa de observação direta, entrevistas e discussões coletivas.

A primeira pesquisa envolveu doze instituições de ramos bastante diversificados como ecologia, locação de livros, bar/restaurante, escola, associação de recuperação de drogados (Serva, 1993, p. 38). A segunda realizou-se junto a duas pequenas empresas atuantes no ramo da saúde compreendendo serviços de psicoterapia e medicina naturista (Serva, 1997, p. 127). O resultado dessas pesquisas demonstrou que nestas organizações:

- ◆ “existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana”, sendo valorizadas a autenticidade, individualidade, dignidade (Serva, 1993, p. 41);
- ◆ “o trabalho é realizado com prazer” e espontaneidade (Serva, 1993, p. 41-42);
- ◆ se atribui “grande destaque para as relações pessoais, as interações e a vivência do presente”; predomina uma racionalidade que “habilita o indivíduo a ordenar a sua vida eticamente, gerando ações que buscam concretizar um equilíbrio dinâmico entre a satisfação pessoal e a satisfação social” (Serva, 1993, p. 41);
- ◆ o indivíduo busca sua auto-realização pela plena concretização de suas potencialidades humanas (Serva, 1993, p. 41);
- ◆ verifica-se a primazia da racionalidade substantiva associada à efetividade e heterogeneidade (Serva, 1993, p. 41-42);
- ◆ “a eficiência e a eficácia são atingidas, só que por outros caminhos”, sem terem atingido um modelo de perfeição pois lutam por sua sobrevivência (Serva, 1993, p. 41-42);
- ◆ são singulares pois “não apresentam um padrão fixo” e “não obedecem a técnicas de elaboração de estruturas, nem a sistemáticas de *design* organizacional” (Serva, 1993, p. 42);
- ◆ não se auto-denominam ou classificam como necessariamente organizações auto-gestionárias (Serva, 1993, p. 42);
- ◆ dão grande ênfase à micro-política do cotidiano como dimensão existencial (Serva, 1993, p. 42);
- ◆ perda gradativa da habilidade do grupo para gerir conflitos constantes (Serva, 1997, p. 132);
- ◆ “falta de identidade de propósitos” (Serva, 1997, p. 132);
- ◆ seus membros cultuam determinados valores emancipatórios, mas lutam com a contradição entre esses valores e as práticas adotadas com predominância de fins econômicos: “querer ser diferente, em sendo uma empresa nos moldes semitradicionais” tais como manter uma solução hierárquica rígida no que tange aos empregados e praticar ações de entendimento não-hierárquicas entre os profissionais; manter uma hierarquia entre os empregados baseada “no saber, na especialização técnico-científica e no poder econômico” e, ao mesmo tempo não adotar práticas de administração participativa; (Serva, 1997, p. 131);

- ◆ os membros lidam com conflitos entre os seguidores de modelos mais tradicionais ou arrojados de organização e prestação de serviços (Serva, 1997, p. 131);
- ◆ não percebem “que o trabalho em grupo é em si mesmo uma dimensão das mais importantes para a mudança e o aperfeiçoamento social” (Serva, 1997, p. 131).

O coroamento dessas observações foi a conclusão de que:

*“...certamente afirmaríamos que a pesquisa demonstrou que a prática auto-gestionária encaminha-se em diferentes estágios de desenvolvimento, possuindo maior ou menor grau em função das particularidades de cada organização. Desse modo, umas organizações estariam mais próximas dos modelos estabelecidos e codificados (subjetivamente) como auto-gestão.”*

(Serva, 1993, p. 42)

*“...não basta somente proferir valores. É preciso, acima de tudo, assumir o desafio de pô-los em prática, concretizá-los na organização, o que significa uma luta constante pelo aperfeiçoamento das práticas emancipatórias, baseadas numa racionalidade substantiva em contraposição à tendência, incentivada pela sociedade, de repetir o modelo dominante de organização burocrática assentado em bases instrumentais.”*

(Serva, 1997, p. 132)

Os resultados das pesquisas desenvolvidas por Serva (1993 e 1997) parecem estar espelhadas nas considerações que alguns autores dedicados ao estudo da aprendizagem organizacional vêm tecendo em torno do tema inovação / criação.

Para gerar organizações inovadoras esses autores propõem que a liderança infunda valores e possibilite a vinculação das várias funções e a colaboração geral, incentivando as pessoas a transcender o preparo puramente funcional, a formalidade, se auto-avaliarem e terem o conflito como algo construtivo (Tushman & Nadler apud Starkey, 1997, p. 166-189).

Essas idéias somam-se às de que pessoas devem ter a liberdade de se auto-selecionarem para papéis centrados na obtenção e mistura de idéias, preponderantemente sobre sua alocação em projetos regrados pela gerência. Nesse sentido, é bom desestruturar planos de carreira, funções e divisões e legitimar o questionamento do *status quo* em toda a organização (Galbraith, apud Starkey, 1997, p. 190-218), o que corresponde ao desejo de

adoção de valores emancipatórios contra a tendência natural de perpetuar estruturas semitradicionais. As idéias de desestruturação estão ainda ligadas à inovação na medida que se comparam a um momento de “falta de definição, um momento de interrogação sobre determinado problema que deve ser bem definido (Kilmamm apud Starkey, 1997, pg. 219-237), o que ficou atestado, principalmente na pesquisa mais recente desenvolvida por Serva (1997).

Tichy (p. 291-308), analisando o processo de desenvolvimento organizacional da GE para conceber uma organização não-hierárquica, flexível e adaptável, compara-o a uma alteração no código genético da empresa, que demandou a “queima simbólica de manuais” e a um comprometimento da alta gerência com o redesenho da arquitetura geral em co-autoria com funcionários de vários níveis, visando conjugar objetivos organizacionais com os individuais.

As referências encontradas na bibliografia citada contribuíram para o levantamento dos comportamentos e ações característicos do homem parentético e dos sistemas autopoieticos com o objetivo de definir-se as capacidades que poderão ser atribuídas à autonomia como forma de expressão da vontade de auto-realização ou autonomia por auto-realização, expressas na Tabela 10.

Tabela 10: Ações e Comportamentos Típicos do Homem Parentético e dos Sistemas Autopoiéticos e Capacidades Decorrentes

AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO (AA)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Pedir ajuda como forma de exercitar a dependência produtiva (Affonso, 1998, p. 102)	1.Capacidade de aprender-a-aprender
Comprometer-se com o próprio aprendizado (Senge, 2000, p. 41)	
Monitorar o progresso pessoal de aprendizagem (Senge, 2000, p. 170)	
Associar processos cognitivos para adquirir novas habilidades (Senge, 2000, p. 170)	
Auto-desenvolver-se como forma de exercer a independência produtiva (Affonso, 1998, p. 102)	
Ter consciência da própria ignorância, incompetência e necessidade de melhoria (Senge, 2000, p. 170)	
Capacidade de auto-criação (Morgan, 1985, p. 242; Kanter apud Starkey, 1997,p. 57-76)	2. Capacidade de inovação / criação
Capacidade de criação e inovação (Tushman & Nadler apud Starkey, 1997, p. 166-189 ; Galbraith apud Starkey, 1997, p. 190-218)	
Capacidade de auto-reprodução (Morgan, 1985, p. 242).	

Tabela 10: Ações e Comportamentos Típicos do Homem Parentético e do Indivíduo Autopoiético e Capacidades Decorrentes (Cont.)

AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO (AA)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Colocar o ambiente entre parênteses (Ramos, 1984, p. 3-12)	3.Capacidade de questionar a contingência
Romper com a postura reativa (Allport, 1937)	
Excluir-se do ambiente interno e do externo (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Ver o ambiente externo como parte de si mesmo (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 244)	
Perceber o ambiente como parte do próprio domínio de interação (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 244)	
Criticar o ambiente (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Esforçar-se para influenciar o ambiente (Ramos, 1984, p. 3-12)	4.Capacidade de influenciar o ambiente e ser proativo
Julgar a organização (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Compreender a vida (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Vivenciar o sentido da interdependência e níveis elevados de consciência (Affonso, 1998, p. 101)	
Ver o próprio trabalho como forma de contribuição social (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Auto-reproduzir-se (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 242)	
Agir em função de benefícios sociais produzidos (Allport, 1937)	
Combinar a própria manutenção com a manutenção dos outros (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 243)	

Tabela 10: Ações e Comportamentos Típicos do Homem Parentético e do Indivíduo Autopoiético e Capacidades Decorrentes (Cont.)

AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO (AA)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Pautar a ação pela ética (Serva, 1997, p. 110)	5. Capacidade de orientar-se pela ética
Subordinar a ação na organização à ação macro-social (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Agir em função de valores pessoais (Allport, 1937)	
Ter urgência de encontrar significados (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Julgar a organização (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Realizar julgamento ético (Serva, 1997, p. 122)	
Esclarecer e aprofundar a visão pessoal (Senge, 2000, p. 41)	6. Capacidade de auto-conhecimento
Concentrar a própria energia (Senge, 2000, p. 41)	
Trabalhar o subconsciente (Senge, 2000, p. 193)	
Ter grande autoconfiança (Senge, 2000, p. 170)	
Realizar “metanóia” ou mudança de mentalidade (Senge, 2000, p. 46)	
Não sacrificar a própria singularidade (Senge, 2000, p. 170)	
Desenvolver domínio pessoal (Senge, 2000, p. 41)	
Ser auto-referente (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 246)	
Procurar a lógica interna (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 246)	
Interpretar a própria realidade (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 246)	

Tabela 10: Ações e Comportamentos Típicos do Homem Parentético e do Indivíduo Autopoiético e Capacidades Decorrentes (Cont.)

AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO (AA)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Procurar a própria identidade ou auto-imagem (Maturana & Varela, 1980 apud Morgan, 1985, p. 244)	7.Capacidade de auto-conhecimento
Diferenciar o ego do ambiente interno e do ambiente externo (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Colocar-se entre parênteses (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Graduar o fluxo da vida (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Examinar e avaliar a vida como um espectador (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Ter humildade para reconhecer dificuldades pessoais e habilidades não adquiridas (Affonso, 1998, p. 109)	8.Capacidade de equilibrar humildade e auto-estima
Ter auto- onfiança para mudar trabalhando no sentido de vencer dificuldades pessoais junto ao grupo (Affonso, 1998, p. 109)	
Ter auto-estima e aceitar insucessos temporários (Affonso, 1998, p. 109)	



Tabela 10: Ações e Comportamentos Típicos do Homem Parentético e do Indivíduo Autopoiético e Capacidades Decorrentes (Cont.)

AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO (AA)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Romper deliberadamente com suas raízes (Ramos, 1984, p. 3-12)	9.Capacidade de dar pouca importância aos valores e tradições sociais
Não seguir a racionalidade instrumental (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Desvincular a ação dos estímulos ambientais (Allport, 1937)	
Afastamento do meio familiar (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Desvincular-se de definições convencionais (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Não comprometer-se com exigências de eficiência e coordenação de meios e fins (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Empregar pouco esforço para obter o sucesso valorizado pela sociedade (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Retirar o máximo de satisfação junto ao ambiente em que se insere (Ramos, 1984, p. 3-12)	10.Capacidade de buscar prazer nas realizações e nas situações da vida
Complementar a auto-realização com satisfação (Serva, 1997, p. 122)	
Agir por gratificação pessoal (Allport, 1937)	
Auto-estima (Ramos, 1984, p. 3-12)	
Disponibilizar potencialidades próprias, para prover o próprio progresso	

Tabela 10: Ações e Comportamentos Típicos do Homem Parentético e do Indivíduo Autopoiético e Capacidades Decorrentes (Cont.)

AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO (AA)	
AÇÕES E COMPORTAMENTOS	CAPACIDADES REQUERIDAS
Obter sucesso pelo uso da autonomia	11.Capacidade de obter sucesso pelo uso da autonomia
Persistir na ação auto-motivada (Allport, 1937)	
Acreditar na própria ação e persistir (Allport, 1937)	
Dar grande importância ao eu (Ramos, 1984, p. 3-12)	12.Capacidade de auto-realização
Agir para expandir potencialidades próprias (Allport, 1937)	
Monitorar o próprio crescimento para adquirir novas potencialidades	
Concretizar o próprio potencial inato (Serva, 1997, p. 122)	
Realizar constante reajustamento, a cada nova etapa de crescimento	
Questionar a relevância e desejabilidade de valores (Morgan, 1996, p. 96)	13.Capacidade de questionar valores
Desafiar valores e normas embutidas nas teorias utilizadas (Morgan, 1996, p. 95)	
Ver objetivos como limites (Morgan, 1996, p. 97)	14.Capacidade de estabelecer e mudar objetivos próprios em função de valores
Estabelecer limites nocivos, o que é bom evitar (Morgan, 1996, p. 97)	
Desenvolver valores através da noção de interdependência (Affonso, 1998, p. 102)	
Estabelecer objetivos pela exploração e compreensão de valores apropriados (Morgan, 1996, p. 98)	

A Tabela 11 enumera as capacidades de autonomia por auto-realização, as quais são retratadas na Figura 10.

Tabela 11: Capacidades Requeridas à Autonomia por Liberdade de Conduta

AUTONOMIA POR AUTO-REALIZAÇÃO (AA)	
1/8.	Capacidade de autonomia por auto-regulação (itens 1 a 8)
9/21.	Capacidade de autonomia por interdependência (itens 9 a 23)
22/34.	Capacidade de autonomia por liberdade de conduta (itens 24 a 34)
35.	Capacidade de aprender-a-aprender
36.	Capacidade de inovação / criação
37.	Capacidade de questionar a contingência
38.	Capacidade de influenciar o ambiente e ser proativo
39.	Capacidade de orientar-se pela ética
40.	Capacidade de auto-conhecimento
41.	Capacidade de equilibrar humildade e auto-estima
42.	Capacidade de dar pouca importância aos valores e tradições sociais
43.	Capacidade de buscar prazer nas realizações e nas situações da vida
44.	Capacidade de obter sucesso pelo uso da autonomia
45.	Capacidade de auto-realização
46.	Capacidade de questionar valores
47.	Capacidade de estabelecer e mudar objetivos próprios em função de valores

A autonomia por auto-realização, quarto possível estágio evolutivo de autenticidade, pode ser caracterizado como o de um sistema autopoietico na medida que as capacidades típicas dos indivíduos que nesse nível chegaram, expostas a seguir, espelham o conceito ainda pouco conhecido do sistema “organizacionalmente fechado” que vê o ambiente externo como parte de si mesmo.



- ◆ Planejar-se (2/3) ao exercitar plenamente a capacidade de aprender-a-aprender (35), ou seja, auto-educar-se, conduzir por conta própria a aprendizagem de que necessita a cada momento;
- ◆ Controlar-se (4) ao ter que equilibrar a humildade e a auto-estima (41) já que sua percepção ampliada o torna líder natural demandando o exercício de suas habilidades com o cuidado para não constranger os liderados;
- ◆ Organizar-se (5) combatendo naturalmente a tendência à entropia gerada pela crítica construtiva, que se estende inclusive ao questionamento da contingência (37), com uma ação proativa, isto é, capaz de influenciar o meio onde se encontra (38) e também capaz de transformar o trabalho em um prazer (43).

A nova consciência do “estar no mundo e ser em parte responsável por ele” aprofunda a experiência do sistema autopoietico de forma que todo o seu dinamismo passa a focar, prioritariamente, não a responsabilização ou comprometimento para com determinado sistema, e sim, para consigo mesmo, como agente de transformação. Ao tornar-se auto-referente, o indivíduo autônomo por auto-realização apresenta cinco novas excelentes capacidades:

- ◆ Auto-realizar-se (45) representando o alcance dos objetivos estabelecidos pelo “senso de direção”;
- ◆ Inovar / criar (36) como resultado produtivo do conhecimento e sua aplicação prática;
- ◆ Auto-conhecer-se (40) demonstrando o alcance de habilidade para distinção x aceitação do eu e do outro;
- ◆ Ser ético (39) dando o exemplo de consciência dos limites e resultados da ação própria;
- ◆ Ser autônomo (44) obtendo sucesso pela capacidade de realizar em conformidade com a própria razão, motivação e valores.

### 3. REAUT – REVELADOR DA AUTONOMICIDADE NO TRABALHO

Para testar as hipóteses decorrentes do quadro de referência da presente dissertação foi desenvolvido um instrumento de pesquisa denominado REAUT, uma abreviatura para “Revelador da Autonomia no Trabalho”. A seguir são apresentados os objetivos e metodologia utilizada para construção do instrumento.

#### 3.1. OBJETIVOS DO INSTRUMENTO

O REAUT constitui-se de um teste que objetiva medir / diagnosticar a autonomia no trabalho manifestada por indivíduos com idade superior a dezoito anos, que tenham pelo menos concluído o ensino médio. Esta segmentação se justifica a partir de dois pressupostos.

O primeiro pressuposto é de que pouca instrução e/ou insuficiência de informação podem comprometer significativamente a medida da capacidade de autonomia. Considera-se que mesmo apresentando larga experiência profissional ou de vida, os conteúdos das disciplinas, que compõem o segundo grau, são imprescindíveis, não só para que indivíduos possam avaliar equilibradamente alternativas, como para viabilizar escolhas antes da tomada de decisão, em quase todas as situações da vida. Acredita-se também que a formação de terceiro grau, caracterizada pelo incentivo ao pensamento crítico, pode contribuir de forma efetiva para o desabrochar das potencialidades autônomas que são requeridas de profissionais na atualidade.

O segundo pressuposto decorre do fato, aparentemente óbvio, de que a dependência financeira, a incapacidade momentânea de arcar com o próprio sustento, distorce a medida da capacidade de autonomia. Pode-se supor, à primeira vista, que uma fonte própria de rendimento, mesmo que não supra todos os compromissos do indivíduo e que ele conte com a ajuda de outras pessoas, fortalece sua independência. Imagina-se também que na falta destes recursos adicionais, a pessoa automaticamente reavalia suas despesas pessoais, adequando-as a uma nova situação. A renda própria, seja ela suficiente ou não, proveniente de quaisquer fontes que satisfaçam as necessidades fisiológicas e de segurança, está, portanto, sendo aqui

considerada como uma segunda variável capaz de influenciar significativamente a manifestação da autenticidade.

Como esta segmentação se fundamenta em um pressuposto, nada impede, e até mesmo é recomendável, que se realizem novas pesquisas para verificar a validade e confiabilidade do instrumento ao ser aplicado, por exemplo, a jovens ou adultos com menor grau de instrução, com idades abaixo de dezoito anos mas que já trabalhem, ou ainda para verificar a validade / confiabilidade do mesmo para discriminar a capacidade de autonomia de indivíduos adultos que física ou economicamente dependentes de outras pessoas.

O REAUT poderá ser particularmente útil às áreas de recursos humanos na medida que permitirá:

- ◆ estabelecer planos estratégicos de recursos humanos que prevejam um contingente ideal de funcionários com capacidades diferenciadas de autonomia;
- ◆ compor um *mix* adequado de funcionários para ocupação de cargos técnicos e gerenciais para cobrir o quadro de competências centrais de nível operacional, tático e estratégico da organização;
- ◆ definir planos de demissão associada a posterior contratação dos serviços de ex-funcionários que possuam o nível de autenticidade desejável para sustentar-se como novos empreendedores ou consultores;
- ◆ orientar planos de demissão voluntária ou dispensa de funcionários não adaptados à cultura ou aos requisitos dos cargos disponíveis na organização;
- ◆ aprimorar a gestão das competências individuais dos funcionários compatibilizando a carreira com o perfil de autenticidade demandada por cada tipo de função;
- ◆ racionalizar os investimentos com desenvolvimento de pessoas na medida que o teste poderá apontar as novas habilidades requeridas para ampliação gradativa da capacidade de autonomia.

## 3.2. METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO

A construção do REAUT se realizou em duas etapas: a primeira para elaboração das assertivas componentes do instrumento e a segunda para estruturá-lo, criando uma ordenação interna, capaz de aumentar a compreensão das assertivas e ao mesmo tempo, orientar a análise dos dados obtidos.

### 3.2.1. ELABORAÇÃO DE ASSERTIVAS

A Tabela 12 apresenta duas colunas. Na esquerda foram dispostas sequencialmente as capacidades de autonomia por auto-regulação, por interdependência, por liberdade de conduta e por auto-realização encontradas a partir do quadro de referência; na direita, anotaram-se as assertivas que possivelmente espelham as idéias contidas em cada uma das mencionadas capacidades.

Tabela 12: Capacidades Requeridas para a Autonomia e Assertivas Pertinentes

CAPACIDADES REQUERIDAS PARA A AUTONOMICIDADE	ASSERTIVAS PERTINENTES
1. (AR) Capacidade de estabelecer um objetivo para si mesmo	1. Sou movido por um ou mais de um objetivo próprio
2. (AR) Capacidade de observar as condições ambientais externas e as condições pessoais para tomar decisões	2. Observei e considere as condições do ambiente externo e minhas condições pessoais antes de escolher meu(s) objetivo(s)
3. (AR) Capacidade de decidir sobre o melhor rumo e os padrões para a ação	3. Sei qual é o melhor caminho e tenho um plano de ação para alcance de meu(s) objetivo(s)



Tabela 12: Capacidades Requeridas para a Autonomia e Assertivas Pertinentes (Cont.)

CAPACIDADES REQUERIDAS PARA A AUTONOMICIDADE	ASSERTIVAS PERTINENTES
4. (AR) Capacidade de relacionar os planos/padrões de ação com a ação efetivamente realizada	4. Observo constantemente minhas ações e verifico se estão de acordo com o plano que tracei para alcance de meu(s) objetivo(s)
5. (AR) Capacidade de manter a ação quando estiver de acordo com os padrões e de corrigir-se quando observar desvios dos planos/padrões de ação	5. Mantenho minhas ações quando estão de acordo com meu plano e corrijo-as quando percebo que me desviei do mesmo
6. (AR) Capacidade de valorizar os objetivos pessoais e ações	6. Meu(s) objetivo(s) reflete(m) aquilo que desejo para minha vida, meus ideais
7. (AR) Capacidade de crer nos benefícios dos próprios objetivos	7. Meu(s) objetivo(s) traz(em) benefícios para mim e para outras pessoas com quem convivo
8. (AR) Capacidade de reconhecer a funcionalidade do próprio trabalho	8. Considero meu trabalho útil e enriquecedor de minha vida
9. (AI) Capacidade de conhecer e aceitar os objetivos do sistema global	9. Reconheço e aceito os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo
10. (AI) Capacidade de conhecer e aceitar os planos de ação do sistema global	10. Reconheço e aceito os planos de ação da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo
11. (AI) Capacidade de conhecer e aceitar o que deve ser feito e os produtos que deve gerar para o cliente / sistema global	11. Sei qual é e aceito o trabalho ou produto que devo gerar para a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo

Tabela 12: Capacidades Requeridas para a Autonomia e Assertivas Pertinentes (Cont.)

CAPACIDADES REQUERIDAS PARA A AUTONOMICIDADE	ASSERTIVAS PERTINENTES
12. (AI) Capacidade de responsabilizar-se integralmente pelo acompanhamento e melhoria contínua de um processo ou trabalho	12. Responsabilizo-me integralmente pelo acompanhamento e melhoria contínua do trabalho ou produto que gero
13. (AI) Capacidade de reconhecer-se como cliente e fornecedor do sistema global	13. Sou cliente e fornecedor da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo
14. (AI) Capacidade de questionar os próprios planos/padrões de ação	14. Questiono os planos de ação que tracei para alcance de meus objetivos
15. (AI) Capacidade de lidar sempre com informação captando, recebendo, retendo e associando-as	15. Estou constantemente captando, recebendo, retendo e associando informações
16. (AI) Capacidade de trocar informação com o ambiente / pessoas com quem convive	16. Troco o máximo de informações possível com a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo
17. (AI) Capacidade de interpretar, significar, resignificar informações	17. Procuo entender o sentido, atribuir um significado e mesmo resignificar as informações que recebo
18. (AI) Capacidade relacionar-se bem com o ambiente / pessoas com quem convive	18. Mantenho um bom e constante relacionamento com as pessoas com quem convivo
19. (AI) Capacidade de comunicar-se para ampliar ou modificar pontos de vista pessoais	19. Uso as informações que possuo e as opiniões alheias para ampliar ou modificar meus pontos de vista

Tabela 12: Capacidades Requeridas para a Autonomia e Assertivas Pertinentes (Cont.)

CAPACIDADES REQUERIDAS PARA A AUTONOMICIDADE	ASSERTIVAS PERTINENTES
20. (AI) Capacidade de promoção dos objetivos do sistema global	20. Promovo os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo
21. (AI) Capacidade de promoção do produto do sistema global	21. Promovo o produto da organização em que trabalho e o das pessoas com quem convivo
22. (AI) Capacidade de aceitar as condições do próprio trabalho como necessárias	22. Aceito minhas condições atuais de trabalho como necessárias neste momento
23. (AI) Capacidade de aceitar e incorporar a contingência	23. Sou influenciado pelo ambiente e isso me obriga a estar sempre mudando
24. (AL) Capacidade de admitir erros em favor da experiência	24. Admito que sou capaz de errar e aceito os erros de terceiros em favor da experiência
25. (AL) Capacidade de questionar leis / políticas de ação do sistema global e pessoas com quem convive	25. Questiono os planos de ação da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo
26. (AL) Capacidade de investigação	26. Sou curioso em relação à veracidade de todas as informações que recebo e opiniões alheias
27. (AL) Capacidade de orientar a ação pela investigação	27. Utilizo as informações que recebo e as opiniões das pessoas com quem convivo para melhoria contínua do trabalho ou produto que gero

Tabela 12: Capacidades Requeridas para a Autonomia e Assertivas Pertinentes (Cont.)

CAPACIDADES REQUERIDAS PARA A AUTONOMICIDADE	ASSERTIVAS PERTINENTES
28. (AL) Capacidade de lidar com modelos mentais e percepções	28. Sei lidar com as concepções e percepções diferentes sobre a vida manifestadas por outras pessoas
29. (AL) Capacidade de exercer o livre arbítrio	29. Tomo decisões, realizo escolhas a partir do que penso
30. (AL) Capacidade de questionar objetivos	30. Questiono os meus objetivos, os da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo
31. (AL) Capacidade de lidar com o conflito construtivo	31. Aceito com naturalidade o conflito e o tenho como instrumento construtivo
32. (AL) Capacidade de questionar opiniões	32. Questiono a cultura da organização em que trabalho e as opiniões das pessoas com quem convivo
33. (AL) Capacidade de orientar a ação pela opinião	33. Sustento diálogo com as pessoas com quem convivo ouvindo suas opiniões e emitindo as minhas
34. (AL) Capacidade de auto-questionamento	34. Questiono minhas próprias ações, decisões, meus sentimentos e valores
35. (AA) Capacidade de aprender-a-aprender	35. Incorporo sempre novos conhecimentos e a partir deles mudo minha forma de ser
36. (AA) Capacidade de inovação / criação	36. Considero-me uma pessoa inovadora / criativa
37. (AA) Capacidade de questionar a contingência	37. Questiono o fato de ser movido e ser influenciado pelo ambiente

Tabela 12: Capacidades Requeridas para a Autonomia e Assertivas Pertinentes (Cont.)

CAPACIDADES REQUERIDAS PARA A AUTONOMICIDADE	ASSERTIVAS PERTINENTES
38. (AA) Capacidade de influenciar o ambiente e ser proativo	38. Sou capaz de influenciar o ambiente e ser proativo, modificando-o
39. (AA) Capacidade de orientar-se pela ética	39. Minhas realizações são baseadas em meus princípios éticos
40. (AA) Capacidade de auto-conhecimento	40. Uso introspecção para conhecer-me, buscar a motivação central de minha vida, reconhecer meus valores e resolver problemas
41. (AA) Capacidade de equilibrar humildade e auto-estima	41. Reconheço minhas qualidades e valorizo-as; reconheço meus defeitos e tento corrigi-los
42. (AA) Capacidade de dar pouca importância a valores/tradições sociais	42. Dou pouca importância aos valores e tradições sociais
43. (AA) Capacidade de buscar prazer nas realizações e nas situações da vida	43. Busco encontrar prazer nas realizações e em todas as situações de minha vida
44. (AA) Capacidade de obter sucesso pelo uso da autonomia	44. Minha capacidade de manifestar autonomia contribui para o meu sucesso / realização
45. (AA) Capacidade de auto-realização	45. Conduzo o meu próprio progresso utilizando todas as minhas potencialidades e buscando outras
46. (AA) Capacidade de questionar valores	46. Questiono meus próprios valores
47. (AA) Capacidade de estabelecer e mudar objetivos próprios em função de valores	47. Mudo objetivos que não correspondem mais aos valores que cultivo

### 3.2.2. ESTRUTURA DO INSTRUMENTO

Para compor o REAUT as 47 assertivas componentes da Tabela 12 foram reorganizadas segundo os temas que abordam, gerando uma estrutura implícita, portanto não revelada aos pesquisandos, resumida na Tabela 13.

Tabela 13: Classificação dos Itens do REAUT por Temas

TEMAS	ITENS	
	Numeração	Quantidade por Tema
1. Objetivos	1 a 7	7
2. Estratégias	8 a 13	6
3. Organização	14 a 20	7
4. Ambiente Externo	21 a 25	5
5. Informação	26 a 30	5
6. Relacionamento	31 a 35	5
7. Interioridade	36 a 44	9
8. Valores	45 a 47	3
<b>TOTAL</b>	-	<b>47</b>

A criação dos temas se justifica na medida que contribui para aumentar a inteligibilidade do instrumento e para diminuir o esforço do indivíduo em responder as questões, o que exige raciocínio, introspecção e atenção

As 47 assertivas foram dispostas na primeira coluna de uma tabela. A segunda coluna do mesmo foi reservada para o pesquisando escrever a nota, dentro de uma escala de 1 a 10 pontos, que atribui a si mesmo em cada assertiva: o valor “1” (um) representa a medida de uma capacidade pouco desenvolvida ou raramente manifestada e o valor “10” (dez) a de uma capacidade plenamente desenvolvida ou expressa sem dificuldade pelo indivíduo.

As assertivas são introduzidas com um texto explicativo dos objetivos da pesquisa e com a instrução para uso correto da escala. No verso da folha são solicitadas informações pessoais confidenciais que excluem o nome do respondente. São requisitadas as seguintes

informações: a) idade; b) sexo; c) estado civil; d) grau de instrução; e) área de formação; e) situação de trabalho (colaborador de organização privada; colaborador de ONG; servidor público; proprietário/acionista de empresa; profissional liberal; não trabalha). Caso o respondente esteja empregado, solicita-se ainda: a) nome da organização, b) se o cargo que ocupa está relacionado com sua área de formação; c) posição de seu cargo dentro da hierarquia da organização; d) número de subordinados; e) salário. Caso o pesquisando seja empresário, deverá responder as seguintes perguntas: a) se exerce sua profissão na empresa; b) nome da organização; c) número de sócios; d) número de funcionários. Caso o respondente seja profissional liberal, deverá responder: a) se exerce sua profissão; b) se seu cliente principal é pessoa física ou jurídica, c) a organização para quem realizou mais trabalho; d) posição de seu contato na organização cliente. Por último, solicita-se a todos os respondentes que priorizem os problemas que encontraram / encontram no exercício do cargo que ocupa.

Estas informações poderão servir para futuras pesquisas que visem estudar, por exemplo, diferenças de perfil autônomo entre servidores públicos, colaboradores de empresas privadas e colaboradores de ONG's ou ainda a influência do exercício de cargos gerenciais sobre a autenticidade. O modelo final do REAUT encontra-se no Anexo A.

## 4. METODOLOGIA

O quadro de referência do presente trabalho permitiu o desenvolvimento de um conjunto de pressupostos e conceitos. A fim de atingir-se os objetivos da presente dissertação, os mesmos foram testados empiricamente adotando-se a seguinte metodologia:

- ◆ Criação do REAUT seguindo a orientação de Pasquali (1997) para quem determinado objeto psicológico, no caso, a autenticidade, constitui-se em uma hipótese passível de teste através da pesquisa de seus atributos, espelhados nos itens de um instrumento;
- ◆ Execução de pré-teste do REAUT, e apresentação de seu resultado no projeto qualificado da presente dissertação, para verificação inicial de duas hipóteses:
  - ◆ de sua validade, isto é, de que existe unicidade entre o mesmo e os itens que o compõem (Pasquali, 1997, p. 84);
  - ◆ de sua confiabilidade, ou seja, de que o escore obtido por um indivíduo espelha seu escore verdadeiro (Pasquali, 1997, p. 90);
- ◆ Efetivação de uma pesquisa quantitativa, junto a amostra significativa e aleatória de indivíduos para teste das seguintes hipóteses:
  - ◆ Hipótese 1: *O REAUT é um instrumento válido e confiável para medir / diagnosticar a autenticidade no trabalho;*
  - ◆ Hipótese 2: *A autenticidade se manifesta de forma evolutiva em quatro dimensões: autonomia por auto-regulação, autonomia por interdependência, autonomia por liberdade de conduta e autonomia por auto-realização;*
  - ◆ Hipótese 3: *Pouca escolaridade pode comprometer significativamente a medida da autenticidade;*
  - ◆ Hipótese 4: *A dependência financeira, a incapacidade momentânea de arcar com o próprio sustento distorce a medida da autenticidade;*
  - ◆ Hipótese 5: *Não existe relação entre grau de autenticidade e o sexo, a idade e o estado civil dos indivíduos.*

As hipóteses acima foram testadas através das seguintes técnicas de pesquisa:



## 4.1. ANÁLISE TEÓRICA DOS ITENS DO INSTRUMENTO

Segundo Pasquali (1997, p. 95-97 e 187), parte da validação de um instrumento tem início com a análise teórica dos itens que o compõem. Esta providência contribui para a validação do conteúdo do teste e visa comprovar que o mesmo se constitui em uma amostra de um universo finito de comportamentos (Pasquali, 1997, p. 185) os quais, por sua vez, representam traços latentes de determinadas atitudes. Segundo o autor, utilizam-se duas técnicas para a análise teórica dos itens de um instrumento: a análise de juízes e a análise semântica.

### 4.1.1. ANÁLISE DE JUÍZES

A pertinência dos itens à autenticidade foi primeiramente realizada pelo orientador do projeto o qual validou o conteúdo apresentado tendo em vista a coerência entre aspectos teóricos, contemplados no quadro de referência, e a natureza do tema sob investigação. Na medida que o projeto qualificado foi apresentado com todo o referencial teórico desenvolvido e pré-teste do instrumento, considera-se que os membros da banca também atuaram como juízes dessa pertinência.

### 4.1.2. ANÁLISE SEMÂNTICA

A análise semântica realizou-se para verificar a compreensão das tarefas propostas no teste e o entendimento do texto dos itens em si, através de uma explicação verbal do que os entrevistados entenderam. Os itens mal-interpretados foram revistos antes de sua aplicação à amostra completa da pesquisa.

No presente trabalho, a análise semântica foi efetivada na fase de pré-teste do instrumento apresentando-se o REAUT a uma amostra de 24 estudantes da UnB, solicitados a participar da pesquisa no momento em que se encontravam nos corredores durante o intervalo das aulas. Além de pedir que respondessem as perguntas, a entrevistadora interrogou-os sobre: a) sua compreensão das tarefas propostas no teste; e b) seu entendimento do texto dos itens em si; c) o tempo e fluidez com que preencheram o instrumento.

O resultado da análise semântica, descrita no projeto da presente dissertação, deu origem à configuração final do REAUT (Anexo A).

A Tabela 14 apresenta o resultado da análise teórica dos itens do instrumento. Na primeira coluna estão as assertivas expostas de acordo com seu texto revisado e posição final. A segunda coluna mapeia a classificação e distribuição no instrumento das assertivas correspondentes aos quatro tipos de autenticidade: autonomia por auto-regulação (AR em verde), autonomia por interdependência (AI em rosa), autonomia por liberdade de conduta (AL em amarelo) e autonomia por auto-realização (AA em azul). A terceira coluna demonstra a ordenação das perguntas em função dos oito temas aos quais com os quais são afins.

Tabela 14: Estrutura Implícita do REAUT

1. Sou movido por um ou mais de um objetivo próprio	AR	OBJETIVOS
2. Meu(s) objetivo(s) reflete(m) aquilo que desejo para minha vida, meus ideais	AR	
3. Meu(s) objetivo(s) traz(em) benefícios para mim e para outras pessoas com quem convivo	AR	
4. Reconheço e aceito os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AI	
5. Questiono os meus objetivos, os da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AL	
6. Mudo objetivos que não correspondam mais aos valores que cultivo	AA	
7. Promovo os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AI	
8. Sei qual é o melhor caminho e tenho um plano de ação para alcance de meu(s) objetivo(s)	AR	ESTRATÉGIAS
9. Questiono os planos de ação que tracei para alcance de meus objetivos	AL	
10. Reconheço e aceito os planos de ação da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AI	
11. Questiono os planos de ação da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	AL	
12. Observo minhas ações e verifico se estão de acordo com o plano que tracei para alcance de meu(s) objetivo(s)	AR	
13. Mantenho minhas ações quando estão de acordo com meu plano e corrijo-as quando percebo que me desviei do mesmo	AR	
14. Admito que sou capaz de errar e aceito os erros de terceiros em favor da experiência	AL	ORGANIZAÇÃO
15. Aceito minhas condições atuais de trabalho como necessárias neste momento	AI	
16. Sei qual é e aceito o trabalho ou produto que devo gerar para a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	AI	
17. Responsabilizo-me pelo acompanhamento e melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	AI	
18. Utilizo as informações que recebo e as opiniões das pessoas com quem convivo para melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	AL	
19. Considero meu trabalho útil e enriquecedor de minha vida	AR	
20. Promovo o produto da organização em que trabalho e o das pessoas com quem convivo	AI	
21. Observei e considerei as condições do ambiente externo e minhas condições pessoais antes de escolher meu(s) objetivo(s)	AR	AMBIENTE EXTERNO
22. Sou cliente e fornecedor da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	AI	
23. Sou influenciado pelo ambiente e isso me obriga a estar sempre mudando	AI	
24. Questiono o fato de ser movido e ser influenciado pelo ambiente	AA	
25. Sou capaz de influenciar o ambiente e ser proativo, modificando-o	AA	

Tabela 14: Estrutura Implícita do REAUT(Cont.)

26. Capto, recebo, retenho e associo informações	AI	INFORMAÇÃO
27. Procuo entender o sentido, atribuir um significado e mesmo resignificar as informações que recebo	AI	
28. Troco o máximo de informações possível com a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	AI	
29. Uso as informações que possuo e as opiniões alheias para ampliar ou modificar meus pontos de vista	AI	
30. Sou curioso em relação à veracidade de todas as informações que recebo e opiniões alheias	AL	
31. Mantenho um bom relacionamento com as pessoas com quem convivo	AI	RELACIONAMENTO
32. Sei lidar com as concepções e percepções diferentes sobre a vida manifestadas por outras pessoa	AL	
33. Aceito com naturalidade o conflito e o tenho como um instrumento construtivo	AL	
34. Questiono a cultura da organização em que trabalho e as opiniões das pessoas com quem convivo	AL	
35. Sustento diálogo com as pessoas com quem convivo ouvindo suas opiniões e emitindo as minhas	AL	
36. Tomo decisões, realizo escolhas a partir do que penso	AL	INTERIORIDADE
37. Questiono minhas próprias ações, decisões, meus sentimentos e valores	AL	
38. Uso introspecção para conhecer-me, buscar a motivação central de minha vida, reconhecer meus valores e resolver problema	AA	
39. Reconheço minhas qualidades e valorizo-as; reconheço meus defeitos e tento corrigi-los	AA	
40. Incorporo novos conhecimentos e a partir deles mudo minha forma de ser	AA	
41. Conduzo o meu próprio progresso utilizando todas as minhas potencialidades e buscando outras	AA	
42. Considero-me uma pessoa inovadora / criativa	AA	
43. Busco encontrar prazer nas realizações e em todas as situações de minha vida	AA	
44. Minha capacidade de manifestar autonomia contribui para o meu sucesso / realização	AA	
45. Minhas realizações são baseadas em meus princípios éticos	AA	VALORES
46. Dou pouca importância aos valores e tradições sociais	AA	
47. Questiono meus próprios valores	AA	

## 4.2. TESTES DE VALIDAÇÃO DO CONSTRUCTO DO INSTRUMENTO

Segundo Pasquali (1997, p. 169) a validação do constructo de um instrumento pode ser realizada pela análise fatorial. O REAUT foi aplicado à amostra da pesquisa, o que ensejou a verificação de quantos e quais fatores corroboram com o referencial teórico da autenticidade (Pasquali, 1997, p. 169, 171-174). Esse resultado serviu para testar a hipótese 2, qual seja, a de que a autenticidade se manifesta em quatro dimensões: autonomia por auto-regulação (AR), autonomia por interdependência (AI), autonomia por liberdade de conduta (AL) e autonomia por auto-realização (AA).

## 4.3. TESTE DA CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO

A comprovação da confiabilidade do REAUT, ou seja, a demonstração da consistência interna de seus itens (Pasquali, 1997, p. 90), foi feita pela submissão do mesmo a uma amostra aleatória de sujeitos em uma única ocasião (Pasquali, 1997, p. 131; Aaker, Kumar & Day, 2001, p. 309) e através do cálculo do Coeficiente de Cronbach (Pasquali, 1997, p. 139). O teste foi aplicado aos itens do instrumento como um todo e aos fatores achados na análise fatorial.

## 4.4. TESTE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO

Utilizou-se testes de regressão linear entre o escore total de autenticidade e as variáveis sócio-econômicas e culturais da amostra para testar o grau de intensidade,  $R^2_{aj}$  e a significância (Teste T) das relações entre as mesmas. Tal providência permitiu a rejeição / confirmação das hipóteses 3, 4 e 5 da pesquisa.

## 5. AMOSTRA

### 5.1. CÁLCULO DA AMOSTRA

O projeto de dissertação previu amostra de 270 questionários, que foi calculada com uma confiabilidade de 95,4%, margem de erro de 6% e variabilidade máxima, pressupondo um estudo de proporções (ou seja, proporção de indivíduos em uma categoria = 50% e fora desta categoria = 50%).

Entretanto, a amostra obtida com a efetivação da pesquisa foi maior do que a prevista no projeto e, por isto, realizou-se novo cálculo, tomando como critério de variabilidade o maior desvio padrão encontrado entre as 47 variáveis que compõem o REAUT. Sendo este valor igual a 3,89 (relativo ao item 17), para um total de 387 questionários respondidos, obteve-se nova margem de erro aplicada ao novo escopo, a qual passou a ser de 0,388, conforme demonstram os cálculos a seguir.

$$N = (\text{confiabilidade} \times \text{variabilidade})^2 / \text{margem de erro}^2 = (1,96^2 \times 3,89^2) / d^2 = 387 \rightarrow$$

$$(3,8416 \times 15,1321) / d^2 = 387 \rightarrow 58,1315 / d^2 = 387 \rightarrow d^2 = 58,1315 / 387 \rightarrow d = 0,388$$

## 5.2. PROCEDIMENTO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA

Preservando-se o cuidado para evitar possíveis vieses na amostra, foram adotados os seguintes critérios e procedimentos durante a realização da pesquisa:

- ◆ Seleção de 5 cursos de nível superior da UPIS abrangendo as áreas das ciências humanas (Administração), biológicas (Agronomia e Veterinária) e exatas (Ciências da Computação e Contabilidade);
- ◆ Aplicação da pesquisa junto aos alunos de dois cursos de pós-graduação: uma turma fechada de profissionais do INSS especializando-se em Gestão Fiscal na UnB e três turmas abertas a profissionais oriundos de várias instituições especializando-se em Gestão Estratégica na FGV Manager;
- ◆ Contato antecipado com os professores / coordenadores das turmas / cursos acima discriminados para solicitar colaboração com a pesquisa e permitir a entrevista dos alunos durante alguns momentos;
- ◆ Apresentação da pesquisa aos alunos e pedido de colaboração a toda a turma para resposta ao questionário, ainda que se tenha preservado o direito de não desejarem fazê-lo;
- ◆ Orientação aos que não trabalham para responderem as assertivas do teste considerando que “trabalham como estudantes” e que se encontram inseridos na instituição de ensino, como se esta fosse uma organização;

Recolhimento dos testes, identificação da instituição, turma e semestre e numeração dos testes.

### 5.3. PLANO AMOSTRAL

Desde que o REAUT destina-se a um segmento específico de indivíduos, qual seja, o dos que trabalham, maiores de 18 anos e com segundo grau completo, selecionou-se estudantes de graduação da UPIS e de pós-graduação de outras duas instituições não previstas no projeto da dissertação - a FGV Manager e a Universidade de Brasília - cujas participações ampliaram e qualificaram a amostra. A Tabela 15 apresenta o plano amostral resultante dessas condições de pesquisa.

Tabela 15: Plano Amostral da Pesquisa

CIÊNCIAS	CURSOS	RESPOSTAS TOTAIS		RESPOSTAS P/ NÍVEL DE INSTRUÇÃO		RESPOSTAS POR ÁREA		RESPOSTAS POR INSTITUIÇÃO	
Exatas	Contabilidade (UPIS)	36	9%	293	76%	102	26%	293	76%
	C. Informação (UPIS)	66	17%						
Biológicas	Agronomia (UPIS)	18	5%						
	M. Veterinária (UPIS)	64	17%						
Humanas	Administração (UPIS)	109	28%			109	28%		
Várias	Gestão Fiscal (UNB)	18	5%	94	24%	94	24%	18	5%
	G. Estratégica (FGV)	76	19%					76	19%
<b>TOTAL</b>		<b>387</b>	<b>100%</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

O plano geral da amostra se delineou de forma que todas as áreas previstas participam equitativamente da mesma, com preponderância de alunos do terceiro grau (76%) matriculados no Curso de Administração (28%); de graduandos da UPIS (76%); e de pós-graduandos da FGV (19%). Caracterizados genericamente em Ciências / Várias (24%) estão os alunos de cursos de especialização cujos temas estão afetos à área da Administração, embora possam ter formação em outras ciências.



## 5.4. ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

O perfil da amostra de 387 estudantes está descrito na Tabela 16.

Tabela 16: Perfil da Amostra

SEXO	No.	%	% Acumulado
Masculino	229	59,2	59,2
Feminino	158	40,8	100,0
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	
FAIXA ETÁRIA	No.	%	% Acumulado
17a 19 anos	66	17,1	17,1
20 a 29 anos	201	51,9	69,0
30 a 39 anos	78	20,2	89,1
40 a 49 anos	31	8,0	97,2
Mais de 50 anos	6	1,6	98,7
Não declarada	5	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	
ESTADO CIVIL	No.	%	% Acumulado
Casado ou Amigado	115	29,7	29,7
Separado / Solteiro	272	70,3	100,0
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	
SITUAÇÃO DE TRABALHO	No.	%	% Acumulado
Não trabalha	94	24,3	24,3
Empreendedor (empresário ou profissional liberal)	34	8,8	33,1
Colaborador (empresa pública e privada)	259	66,9	100,0
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	
FAIXA SALARIAL	No.	%	% Acumulado
01 a 4,9 salários	53	13,7	13,7
05 a 9,9 salários	47	12,1	25,8
10 a 19,9 salários	39	10,1	35,9
20 ou mais salários	52	13,4	49,4
Salário não declarado*	196	50,6	100,0
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	

Vale notar que salário não declarado (*missing*) inclui aqueles que não trabalham, o que implica que o número de não respondentes é da ordem de 26,3%.

Verifica-se que 59,2% dos respondentes são do sexo masculino, predominando indivíduos solteiros (66,9%) sobre os casados ou amigados (29,7%) e separados (3,4%). A média de idade dos estudantes foi de 27 anos, sendo que 51,9% dos mesmos encontra-se na faixa etária dos 20 aos 29 anos; 20,2% possuem entre 30 e 39 anos e outros 17,1% entre 20 a 29 anos.

Quanto à situação sócio-econômica, observou-se que maioria dos respondentes encontra-se empregada em organizações públicas ou privadas (66,9%) ou não trabalha (24,3%), havendo uma pequena representação na amostra de empreendedores (8,8%), ou seja, empresários ou profissionais liberais. 49,4% dos respondentes declararam seus salários, cujo valor médio chegou a R\$ 1.227,73. variando entre 1 salário mínimo (R\$ 200,00) e 90 salários mínimos (R\$ 18.000,00).

## 6. RESULTADO DA PESQUISA

As informações obtidas na pesquisa quantitativa efetivada com o encontram-se expostas a seguir nos seguintes itens: a) teste de validação do constructo do instrumento; b) teste da confiabilidade do instrumento; e c) teste de relação entre as variáveis do instrumento.

### 6.1. TESTES DE VALIDAÇÃO DO CONSTRUCTO DO INSTRUMENTO

Os testes de validação do constructo do REAUT foram realizados através das análises preliminares KMO e Determinante e, em seguida, pela análise fatorial da base de dados. Optou-se por retirar da amostra os *outliers* multivariados cujo número de sujeitos poderia gerar vieses nos resultados da pesquisa.

Conforme Tabela 17, confirmou-se que os índices de fatorabilidade, que atestam a prontidão da base de dados para a análise fatorial, foram adequados:

- o valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que teste a congruência entre os itens e pode variar entre 0 e 1, sendo esperado que se aproxime ao máximo de 1, atingiu 0,836;
- o índice Determinante, que testa a correlação entre várias matrizes de dados, atingiu  $1,34 \cdot 10^{-7}$  demonstrando estar, como é o esperado, mais próximo de 0 do que de 1, significando isso que o instrumento tende a medir um único constructo através de poucos fatores.

Tabela 17: Índices de Fatorabilidade do REAUT

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy - KMO	<b>0,836</b>
Matriz Determinante	<b>1,343E-07</b>

Esses resultados positivos permitiram a análise fatorial descrita nas Tabelas 1, 2, 3 e 4 do Anexo B, as quais apresentam o cálculo dos *eigenvalues*, ou seja, medida da congruência entre os itens da escala (desejáveis a partir de 1,0 e considerados adequados acima de 2,0), e da variância explicada dos itens do instrumento, isto é, medida da semelhança entre os itens que aumenta a compreensão de um determinado constructo (aceitável somente acima de 3,0 para pesquisas em ciências sociais).

Foram realizadas quatro estatísticas:

- ◆ a primeira demonstrou a existência de quinze fatores com *eigenvalues* acima de 1 e apenas sete com variância explicada acima de três;
- ◆ a segunda forçou a análise para os sete fatores validados anteriormente e encontrou três fatores com variância explicada acima de três;
- ◆ a terceira foi obtida forçando a análise para os três fatores já validados, que se mostraram adequados: *eigenvalues* acima de 2 e variância explicada acima de 3, corroborando o resultado do Scree Plot, apresentado na Figura 15, que confirma a existência de três claras variáveis-fontes;
- ◆ a quarta, de caráter confirmatório de possível existência dos quatro tipos de autenticidade previstos no referencial teórico, forçou a análise para quatro fatores, utilizando os dados brutos da amostra; porém a estatística mostrou-se inadequada pois o quarto fator ficou abaixo dos índices desejáveis.

A Tabela 18 descreve o resultado final da análise fatorial, validando o instrumento na medida que:

- ◆ a carga fatorial de todos os itens, ou seja, o valor que indica sua correlação com os demais itens do fator a que pertencem, é superior ao percentual desejável de 3%, sendo aceitável o percentual mínimo de 1%;
- ◆ a variância total explicada dos três fatores atingiu 26,5%, sendo esperado, na pesquisa sobre comportamento humano, índices acima de 10%.

Tabela 18: Análise Fatorial do REAUT

<b>ITENS</b>	<b>FATOR 1</b>	<b>FATOR 2</b>	<b>FATOR 3</b>
<b>Eigenvalues</b>	<b>9,012</b>	<b>2,881</b>	<b>2,421</b>
<b>Variância Explicada por Fator</b>	<b>17,671</b>	<b>4,561</b>	<b>3,687</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,8753</b>	<b>,7227</b>	<b>,7607</b>
<b>Número de Itens por Fator</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
LOG42- Considero-me uma pessoa inovadora / criativa	,701		
LOG41- Conduzo o meu próprio progresso utilizando todas as minhas potencialidades e buscando outras	,687		
LOG43- Busco encontrar prazer nas realizações e em todas as situações de minha vida	,606		
LOG26- Capto, recebo, retenho e associo informações	,549		
LOG35- Sustento diálogo com as pessoas com quem convivo ouvindo suas opiniões e emitindo as minhas	,521		
LOG28- Troco o máximo de informações possível com a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	,515		
LOG30- Sou curioso em relação à veracidade de todas as informações que recebo e opiniões alheias	,505		
LOG27- Procuo entender o sentido, atribuir um significado e mesmo resignificar as informações que recebo	,503		
LOG2 - Meu(s) Objetivo(s) refletem aquilo que desejo para minha vida, meus ideais	,495		
LOG36- Tomo decisões, realizo escolhas a partir do que penso	,493		
LOG12- Observo minhas ações e verifico se estão de acordo com o plano que tracei para alcance de meu(s) objetivo(s)	,481		
LOG1 - Sou movido por um ou mais de um objetivo próprio	,478		
LOG13- Mantenho minhas ações quando estão de acordo com o meu plano e corrijo-as quando percebo que me desviei do mesmo	,458		
LOG44- Minha capacidade de manifestar autonomia contribui para o meu sucesso / realização	,446		
LOG18- Utilizo as informações que recebo e as opiniões da pessoas com quem convivo para melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	,441		
LOG39- Reconheço minhas qualidades e valorizo-as; reconheço meus defeitos e tento corrigi-los	,419		
LOG8 - Sei qual é o melhor caminho e tenho um plano de ação para alcance de meu(s) objetivo(s)	,408		
LOG45- Minhas realizações são baseadas em meus princípios éticos	,399		
LOG25- Sou capaz de influenciar o ambiente e ser proativo, modificando-o	,392		
LOG31- Mantenho um bom e constante relacionamento com as pessoas com quem convivo	,369		
LOG32- Sei lidar com as concepções e percepções diferentes sobre a vida manifestadas por outras pessoas	,326		

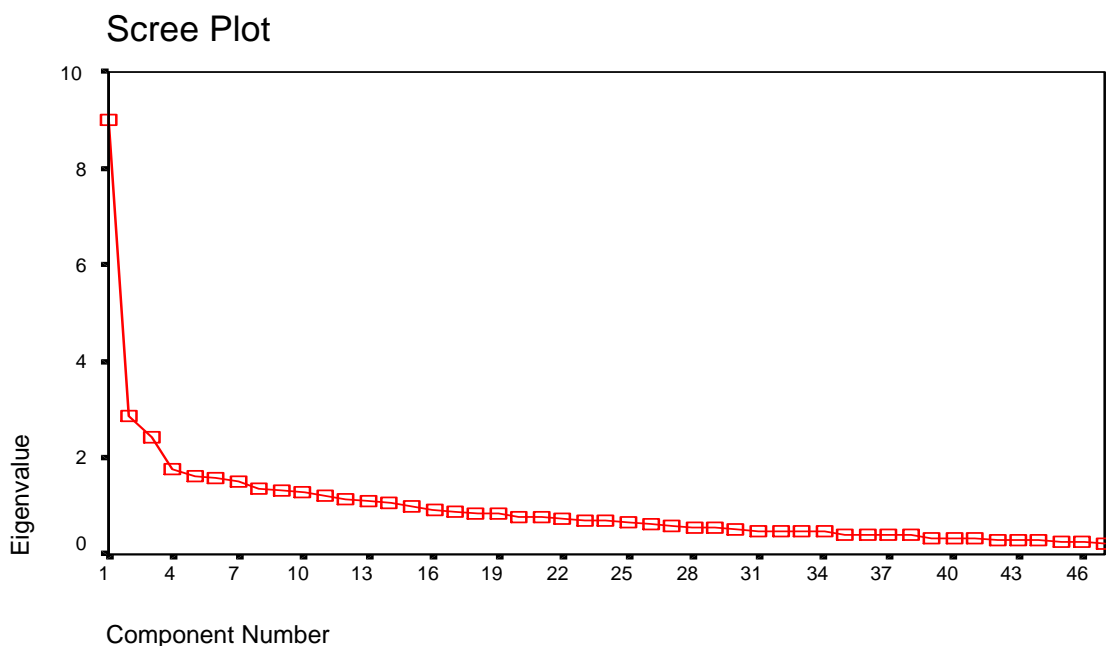
Tabela 18: Análise Fatorial do REAUT (Cont.)

ITENS	FATOR	FATOR	FATOR
	1	2	3
<b>Eigenvalues</b>	<b>9,012</b>	<b>2,881</b>	<b>2,421</b>
<b>Variância Explicada por Fator</b>	<b>17,671</b>	<b>4,561</b>	<b>3,687</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,8753</b>	<b>,7227</b>	<b>,7607</b>
<b>Número de Itens por Fator</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
LOG47- Questiono meus próprios valores		,562	
LOG11- Questiono os planos de ação da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo		,546	
LOG5 - Questiono os meus objetivos, os da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo		,494	
LOG34- Questiono a cultura da organização em que trabalho e as opiniões das pessoas com quem convivo		,491	
LOG24- Questiono o fato de ser movido e influenciado pelo ambiente		,456	
LOG23- Sou influenciado pelo ambiente e isso me obriga a estar sempre mudando		,415	
LOG37- Questiono as minhas próprias ações, decisões, meus sentimentos, valores		,394	
LOG9 - Questiono os planos de ação que tracei para alcance de meus objetivos		,386	
LOG22- Sou cliente e fornecedor da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo		,327	
LOG4 - Reconheço e aceito os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo			,632
LOG16- Sei qual é e aceito o trabalho ou produto que devo gerar para a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo			,575
LOG10- Reconheço e aceito os planos de ação da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo			,551
LOG7 - Promovo os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo			,520
LOG20- Promovo o produto da organização em que trabalho e o das pessoas com quem convivo			,505
LOG15- Aceito minhas condições atuais de trabalho como necessárias neste momento			,407
LOG21- Observei e considere as condições do ambiente externo e minhas condições pessoais antes de escolher meu(s) objetivo(s)			,405
LOG17- Responsabilizo-me pelo acompanhamento e melhoria contínua do trabalho ou produto que gero			,363
LOG19- Considero meu trabalho útil e enriquecedor de minha vida			,354

Tabela 18: Análise Fatorial do REAUT (Cont.)

ITENS	FATOR	FATOR	FATOR
	1	2	3
<b>Eigenvalues</b>	<b>9,012</b>	<b>2,881</b>	<b>2,421</b>
<b>Variância Explicada por Fator</b>	<b>17,671</b>	<b>4,561</b>	<b>3,687</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,8753</b>	<b>,7227</b>	<b>,7607</b>
<b>Número de Itens por Fator</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
LOG3 - Meu(s) objetivo(s) traz(em) benefícios para mim e para outras pessoas com quem convivo			
LOG6 - Mudo objetivos que não correspondem mais aos valores que cultivo			
LOG14- Admito que sou capaz de errar e aceito os erros de terceiros em favor da experiência			
LOG29- Uso as informações que possuo e as opiniões alheias para ampliar ou modificar meus pontos de vista			
LOG33- Aceito com naturalidade o conflito e o tenho como um instrumento construtivo			
LOG38- Uso introspecção para conhecer-me, buscar a motivação central de minha vida, reconhecer meus valores e resolver problemas			
LOG40- Incorporo novos conhecimentos e a partir deles mudo minha forma de ser			
LOG46- Dou pouca importância aos valores e tradições sociais			

Figura 15: Scree Plot do REAUT



## 6.2. TESTE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO

O teste do Coeficiente de Cronbach demonstrou a confiabilidade do REAUT ao atingir o valor de 0,9813, próximo do maior resultado possível desse teste, que pode variar entre 0 e 1. O cálculo realizou-se da seguinte forma:

$$\begin{aligned}\text{Alpha} &= [47 / (47-1) 1- (155,73 / 3941,88) ] = 1,0217 \times (1- 0,0395) = \\ &= 1,0217 \times 0,9605 = 0,9813\end{aligned}$$

Aplicado às três variáveis-fontes detectadas através da análise fatorial, o cálculo do Alpha de Cronbach resultou, conforme informação contida na Tabela 18, nos seguintes coeficientes que corroboram a confiabilidade do teste e dos fatores: 0,8753 para o Fator1; 0,7227 para o Fator2; e 0,7607 para o Fator3. As Tabelas 1, 2 e 3 incluídas no Anexo C apresentam detalhamento desse resultado.



### 6.3. TESTE DA RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS DO INSTRUMENTO

O resultado dos testes de regressão linear entre o escore total de autenticidade e as variáveis sócio-econômicas e culturais da amostra, expresso na Tabela 19 permite as seguintes conclusões sobre as hipóteses decorrentes do quadro de referência dessa dissertação:

Tabela 19: Teste de Regressão Linear entre o Escore Total de Autenticidade Individual e Variáveis Sócio-Econômicas e Culturais da Amostra

VARIÁVEIS INDEPENDENTES	DESCRIÇÃO	CÁLCULO DA RELAÇÃO	VALOR DE $R^2_{aj}$	SIG.
ESCOLARIDADE	1 = Graduação 2 = Pós-Graduação	$\ln \text{AUTO} = 8,517 \ln \text{ESCOLARIDADE}$ (0,763) F= 124,505	<b>0,242</b>	<b>0,000</b>
SEMESTRE DO CURSO DE GRADUAÇÃO	1 a 8 relativo aos semestres consecutivos	$\ln \text{AUTO} = 2,995 \ln \text{SEMESTRE}$ (0,102) F= 865,924	<b>0,691</b>	<b>0,000</b>
SITUAÇÃO DE TRABALHO*	1 = Não Trabalha; 2 = Empreendedor 3 = Colaborador	$\ln \text{AUTO} = 3,165 \ln \text{SIT. TRABALHO}$ (0,039) F= 6524,933	<b>0,944</b>	<b>0,000</b>
SALÁRIO EM REAIS	1 = Não Declarado; ou Declarado em Reais	$\ln \text{AUTO} = 0,781 \ln \text{SALÁRIO}$ (0,041) F= 367,643	<b>0,486</b>	<b>0,000</b>
SEXO	1 = Masculino; 2 = Feminino	$\ln \text{AUTO} = 8,514 \ln \text{SEXO}$ (0,520) F= 267,847	<b>0,408</b>	<b>0,000</b>
IDADE	-	$\ln \text{AUTO} = 1,800 \ln \text{IDADE}$ (0,008) F= 50207,139	<b>0,992</b>	<b>0,000</b>
ESTADO CIVIL	1 = Casado/Amigado; 2 = Separado; 3 = Solteiro	$\ln \text{AUTO} = 5,413 \ln \text{ESTADO CIVIL}$ (0,182) F= 881,821	<b>0,695</b>	<b>0,000</b>

1= Não trabalha; 2= Empreendedor (empresário ou profissional liberal);

3= Colaborador (empresa pública ou privada)

**HIPÓTESE 3:**

$H_0$ : Pouca escolaridade não pode comprometer significativamente a medida da autonomicidade

$H_1$ : Pouca escolaridade pode comprometer significativamente a medida da autonomicidade

$H_0$  foi rejeitada em dois momentos:

- ◆ através do resultado da regressão linear entre o grau de autonomicidade e a escolaridade dos indivíduos, categorizados entre 1 = graduandos e 2 = pós-graduandos:  $R^2_{aj}$  foi igual a 0,242 com índice de significância de 0,000 demonstrando que os segundos são mais autônomos do que os primeiros;
- ◆ através do  $R^2_{aj}$  igual a 0,691 com significância igual a 0,000 referente à relação entre grau de autonomicidade e o semestre do curso universitário, expresso nas oito etapas tradicionais equivalentes aos semestres de cursos de graduação, confirmando que os alunos que ingressam no curso superior são menos autônomos dos que os que se formam.

Assim, verifica-se que, conforme foi previsto na hipótese acima, a escolaridade influencia significativamente a capacidade de autonomia. Além disso, a diferença entre  $R^2_{aj}$  da escolaridade e dos semestres do curso superior sugere que os cursos de graduação possuem um considerável “poder” de desenvolvimento da autonomicidade individual.

**HIPÓTESE 4:**

$H_0$ : *A dependência financeira, a incapacidade momentânea de arcar com o próprio sustento, não diminui a autenticidade.*

$H_1$ : *A dependência financeira, a incapacidade momentânea de arcar com o próprio sustento, diminui a autenticidade.*

A interferência negativa da dependência financeira na autenticidade foi confirmada tanto através da regressão linear entre grau de autenticidade e salário quanto entre grau de autenticidade e situação de trabalho.

No primeiro caso, em que a variável salário é expressa entre 1 = não declarado e os demais valores em reais declarados, o resultado da regressão linear foi igual a 0,486 com índice de significância = 0,000, demonstrando que quanto maior é o salário, maior também é o grau de autonomia individual.

No segundo caso,  $R^2_{aj}$  foi igual a 0,944 com significância de 0,000. Além de determinar uma relação direta e estreita entre a autenticidade e a situação de trabalho, expressa em três possibilidades: 1= não trabalha; 2= trabalha como empreendedor (empresário ou profissional liberal); 3 = colaborador de empresa pública ou privada, esse resultado gera uma informação interessante: indivíduos empregados e que, portanto, possuem certa garantia de salário, desenvolvem mais autonomia do que empreendedores, submetidos à contingência. Esse dado pode constituir-se em uma novidade na medida que empresários e profissionais liberais são em geral considerados indivíduos naturalmente autônomos.

**HIPÓTESE 5:**

$H_0$ : *Existe relação entre a autenticidade e o sexo, a idade e o estado civil dos indivíduos*

$H_1$ : *Não existe relação entre a autenticidade e o sexo, a idade e o estado civil dos indivíduos.*

Os resultados dos testes de regressão realizados não permitem a confirmação da Hipótese 5 dessa dissertação pelos seguintes motivos:

- ◆ identificou-se relação significativa ( $\text{sig} = 0,000$ ) entre grau de autenticidade e sexo, expresso em 1 = masculino e 2 = feminino, com intensidade explicativa da variabilidade igual a 40,8%, demonstrando, assim, a tendência a que mulheres se comportem de forma mais auto-conduzida do que homens;
- ◆ achou-se uma relevante relação direta entre grau de autenticidade e idade:  $R^2_{aj}$  foi igual a 0,992 com significância de 0,000 o que não deixa margem à dúvida sobre o fato de que quanto maior a idade maior é a autenticidade individual;
- ◆ verificou-se que quanto menos comprometido com outra pessoa mais autônomos tendem a ser os indivíduos já que a variável estado civil expressou-se como 1 = casado ou amigado; 2 = separado; 3 = solteiro; o resultado da regressão gerou um grau explicativo dessa relação de 69,5% com significância de 0,000.

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa de aplicação do REAUT a uma amostra de estudantes permitem inferências e comentários relacionados a três aspectos: a) possíveis tipos de autonomicidade, constituição e estrutura do instrumento; b) alcance dos objetivos do instrumento; e c) implicações do teste das hipóteses.

### 7.1. POSSÍVEIS TIPOS DE AUTONOMICIDADE, CONSTITUIÇÃO E ESTRUTURA DO INSTRUMENTO

Ao confirmar a existência de um constructo composto de três fatores -- ao contrário dos quatro previstos no referencial teórico -- o resultado da análise fatorial enseja uma avaliação qualitativa dos fatores, seja para confirmar a necessidade de uma revisão do quadro de referência dessa dissertação, seja para discernir sobre a necessidade de mais pesquisa confirmatória dos resultados da que se realizou nesse trabalho.

Essa avaliação qualitativa efetivou-se a partir do conjunto das assertivas formadoras de cada fator. Associou-se às mesmas o tipo de autonomicidade e o tema a que se ligam conforme o quadro de referência. Isso facilitou a “leitura do constructo” confirmado pela análise fatorial e possibilitou uma reavaliação da adequabilidade de classificação dos itens. A Tabela 21 mostra o resultado dessa tarefa.

Tabela 21: Tipos de Autonomia e Temas Afetos ao Constructo do REAUT

ITENS	FATOR 1	TIPO DE AUTONOMIDADE	TEMAS
<b>Eigenvalues</b>	<b>9,012</b>		
<b>Variância Explicada por Fator</b>	<b>17,671</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,8753</b>		
<b>Número de Itens por Fator</b>	<b>21</b>		
LOG25- Sou capaz de influenciar o ambiente e ser proativo, modificando-o	,392	AA	AEX
LOG45- Minhas realizações são baseadas em meus princípios éticos	,399	AA	VAL
LOG42- Considero-me uma pessoa inovadora / criativa	,701	AA	INT
LOG41- Conduzo o meu próprio progresso utilizando todas as minhas potencialidades e buscando outras	,687	AA	INT
LOG43- Busco encontrar prazer nas realizações e em todas as situações de minha vida	,606	AA	INT
LOG44- Minha capacidade de manifestar autonomia contribui para o meu sucesso / realização	,446	AA	INT
LOG39- Reconheço minhas qualidades e valorizo-as; reconheço meus defeitos e tento corrigi-los	,419	AA	INT
LOG36- Tomo decisões, realizo escolhas a partir do que penso	,493	AL	INT
LOG35- Sustento diálogo com as pessoas com quem convivo ouvindo suas opiniões e emitindo as minhas	,521	AL	REL
LOG32- Sei lidar com as concepções e percepções diferentes sobre a vida manifestadas por outras pessoas	,326	AL	REL
LOG30- Sou curioso em relação à veracidade de todas as informações que recebo e opiniões alheias	,505	AL	INF
LOG18- Utilizo as informações que recebo e opiniões das pessoas com quem convivo para melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	,441	AL	ORG/INF
LOG26- Capto, recebo, retenho e associo informações	,549	AI	INF
LOG28- Troco o máximo de informações possível com a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	,515	AI	INF
LOG27- Procuo entender o sentido, atribuir um significado e mesmo resignificar as informações que recebo	,503	AI	INF/REL
LOG31- Mantenho um bom e constante relacionamento com as pessoas com quem convivo	,369	AI	REL
LOG12- Observo minhas ações e verifico se estão de acordo com o plano que tracei para alcance de meu(s) objetivo(s)	,481	AR	EST
LOG13- Mantenho minhas ações quando estão de acordo com o meu plano e corrijo-as quando percebo que me desviei do mesmo	,458	AR	EST
LOG8 - Sei qual é o melhor caminho e tenho um plano de ação para alcance de meu(s) objetivo(s)	,408	AR	EST
LOG2 - Meu(s) objetivo(s) refletem aquilo que desejo para minha vida, meus ideais	,495	AR	OB
LOG1 - Sou movido por um ou mais de um objetivo próprio	,478	AR	OB

OB = Objetivos; EST = Estratégia; ORG = Organização; AEX = Ambiente Externo; INF = Informação; REL = Relacionamento; INT = Interioridade; VAL = Valores.

Tabela 21: Tipos de Autonomia e Temas Afetos ao Constructo do REAUT (Cont.)

ITENS	FATOR 2	TIPO DE AUTONOMIDADE	TEMAS
<b>Eigenvalues</b>	<b>2,881</b>		
<b>Variância Explicada por Fator</b>	<b>4,561</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,7227</b>		
<b>Número de Itens por Fator</b>	<b>9</b>		
LOG24- Questiono o fato de ser movido e influenciado pelo ambiente	,456	AA	AEX
LOG47- Questiono meus próprios valores	,562	AA	VAL
LOG5 - Questiono os meus objetivos, os da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	,494	AL	OB
LOG11- Questiono os planos de ação da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	,546	AL	EST
LOG9 - Questiono os planos de ação que tracei para alcance de meus objetivos	,386	AL	EST
LOG37- Questiono as minhas próprias ações, decisões, meus sentimentos, valores	,394	AL	INT
LOG34- Questiono a cultura da organização em que trabalho e as opiniões das pessoas com quem convivo	,491	AL	REL/ORG
LOG23- Sou influenciado pelo ambiente e isso me obriga a estar sempre mudando	,415	AI	AEX
LOG22- Sou cliente e fornecedor da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	,327	AI	AEX

OB = Objetivos; EST = Estratégia; ORG = Organização; AEX = Ambiente Externo; INF = Informação; REL = Relacionamento; INT = Interioridade; VAL = Valores.

Tabela 21: Tipos de Autonomia e Temas Afetos ao Constructo do REAUT (Cont.)

ITENS	FATOR 3	TIPO DE AUTONOMIA	TEMAS
<b>Eigenvalues</b>	<b>2,421</b>	<b>NOMIA</b>	
<b>Variância Explicada por Fator</b>	<b>3,687</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,7607</b>		
<b>Número de Itens por Fator</b>	<b>9</b>		
LOG7 - Promovo os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	,520	<b>AI</b>	<b>OB</b>
LOG4 - Reconheço e aceito os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	,632	<b>AI</b>	<b>OB</b>
LOG10- Reconheço e aceito os planos de ação da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	,551	<b>AI</b>	<b>EST</b>
LOG16- Sei qual é e aceito o trabalho ou produto que devo gerar para a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	,575	<b>AI</b>	<b>ORG</b>
LOG20- Promovo o produto da organização em que trabalho e o das pessoas com quem convivo	,505	<b>AI</b>	<b>ORG</b>
LOG15- Aceito minhas condições atuais de trabalho como necessárias neste momento	,407	<b>AI</b>	<b>ORG</b>
LOG17- Responsabilizo-me pelo acompanhamento e melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	,363	<b>AI</b>	<b>ORG</b>
<b>LOG19- Considero meu trabalho útil e enriquecedor de minha vida</b>	,354	<b>AR</b>	<b>ORG</b>
LOG21- Observei e considere as condições do ambiente externo e minhas condições pessoais antes de escolher meu(s) objetivo(s)	,405	<b>AR</b>	<b>AEX</b>

OB = Objetivos; EST = Estratégia; ORG = Organização; AEX = Ambiente Externo; INF = Informação; REL = Relacionamento; INT = Interioridade; VAL = Valores.



Tabela 21: Tipos de Autonomia e Temas Afetos ao Constructo do REAUT (Cont.)

ITENS		SEM CARGA FATO RIAL	TIPO DE AUTO NOMIA	TEMAS
Eigenvalues				
Variância Explicada por Fator				
Alfa de Cronbach				
Número de Itens por Fator				
LOG46- Dou pouca importância aos valores e tradições sociais			AA	VAL
LOG38- Uso introspecção para conhecer-me, buscar a motivação central de minha vida, reconhecer meus valores e resolver problemas			AA	INT
LOG40- Incorporo novos conhecimentos e a partir deles mudo minha forma de ser			AA	INT
LOG6 - Mudo objetivos que não correspondem mais aos valores que cultivo			AA	OB
LOG14- Admito que sou capaz de errar e aceito os erros de terceiros em favor da experiência			AL	ORG
LOG33- Aceito com naturalidade o conflito e o tenho como um instrumento construtivo			AL	REL
LOG29- Uso as informações que possuo e as opiniões alheias para ampliar ou modificar meus pontos de vista			AI	INF
LOG3 - Meu(s) objetivo(s) traz(em) benefícios para mim e para outras pessoas com quem convivo			AR	OB

OB = Objetivos; EST = Estratégia; ORG = Organização; AEX = Ambiente Externo; INF = Informação; REL = Relacionamento; INT = Interioridade; VAL = Valores.

A Tabela 21 permite as seguintes observações / ponderações quanto ao Fator 1 detectado pela análise fatorial:

- ◆ contém assertivas dos quatro tipos de autonomia previstos no quadro de referência (Tabela 14);
- ◆ contempla todos os temas previstos no quadro de referência (Tabela 13) exceto os que se referem a organização;
- ◆ inclui apenas um item referente a ambiente externo;
- ◆ agrupa cinco das oito assertivas da autonomia por auto-regulação, e somente aquelas que dizem respeito a objetivos e estratégias;
- ◆ seleciona, das assertivas componentes da autonomia por interdependência, aquelas que fazem menção a habilidades interpessoais;
- ◆ seleciona, das assertivas da autonomia por liberdade de conduta, somente aquelas que dizem respeito a habilidades cognitivas;

- ◆ sugere uma revisão dos itens 18 e 27 pois o primeiro pode ser melhor enquadrado como ação típica de informação e o segundo como de relacionamento.

A observação do comportamento das variáveis agrupadas no Fator 2, resultou na necessidade dos seguintes comentários:

- ◆ não contempla somente assertivas relacionadas com a autonomia por auto-regulação;
- ◆ concentra assertivas constituintes da autonomia por liberdade de conduta;
- ◆ agrupa todas as assertivas do instrumento que dizem respeito a um questionamento da realidade própria e circundante;
- ◆ sugere uma reclassificação do item 34 a partir do discernimento de que o mesmo diz mais respeito ao tema organização do que ao tema relacionamento;
- ◆ se justifica a decisão de eliminação do item 22 por ter menor carga fatorial e ter sido percebido pela pesquisadora, durante a coleta dos dados, que o item não foi bem compreendido e gerou perguntas por parte dos respondentes;
- ◆ não contempla itens cujos temas estejam afetos a informação ou relacionamento;
- ◆ abrange três das cinco assertivas do instrumento que se relacionam com o ambiente externo.

Estudo das assertivas componentes do Fator 3 mostrou que o mesmo:

- ◆ concentra assertivas ligadas à autonomia por interdependência;
- ◆ abrange cinco dos sete itens relacionados com organização;
- ◆ reúne as assertivas do instrumento que dizem respeito à adaptabilidade do indivíduo à cultura da organização a que está ligado e ao ambiente circundante;
- ◆ requisita a eliminação do item 19 que possui menor carga fatorial, para equilíbrio do quadro de referência da autonomia por auto-regulação visto que a análise fatorial rejeitou o item 3.

Verificou-se ainda que os itens rejeitados pela análise fatorial demandam outras modificações no REAUT, conforme exposto a seguir:

- ◆ a eliminação dos itens 6, 38 e 46 (AA), 14 e 33 (AL), 29 (AI) e 3 (AR) que não afetam significativamente os argumentos teóricos apresentados;
- ◆ revisão do texto das assertiva 40 (AA) pelo fato de a retirada da “capacidade de aprender-a-aprender” desequilibrar o quadro referencial da autenticidade por auto-realização; no caso, o texto será substituído por “Aprendo observando, criticando minhas ações e corrigindo meus próprios erros”.

Assim, a análise dos itens constitutivos dos três fatores da autenticidade deu origem a uma nova versão do REAUT, apresentado no Anexo D, cujo texto de abertura também foi adequado a uma situação nova de sua aplicação a indivíduos adultos não necessariamente estudantes. As Tabelas 22 e 23 resumem as modificações comentadas acima.

Tabela 22: Nova Classificação dos Itens do REAUT por Temas

TEMAS	ITENS	
	Numeração	Quantidade por Tema
9. Objetivos	1 a 5	5
10. Estratégias	6 a 11	6
11. Organização	12 a 16	5
12. Ambiente Externo	17 a 20	4
13. Informação	21 a 24	4
14. Relacionamento	25 a 28	4
15. Interioridade	29 a 36	8
16. Valores	37 a 38	2
<b>TOTAL</b>	-	<b>38</b>

Tabela 23: Estrutura Implícita Revisada do REAUT

1. Sou movido por um ou mais de um objetivo próprio	AR	OBJETIVOS
2. Meu(s) objetivo(s) reflete(m) aquilo que desejo para minha vida, meus ideais	AR	
3. Reconheço e aceito os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AI	
4. Promovo os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AI	
5. Questiono os meus objetivos, os da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AL	
6. Sei qual é o melhor caminho e tenho um plano de ação para alcance de meu(s) objetivo(s)	AR	ESTRATÉGIAS
7. Observo minhas ações e verifico se estão de acordo com o plano que tracei para alcance de meu(s) objetivo(s)	AR	
8. Mantenho minhas ações quando estão de acordo com meu plano e corrijo-as quando percebo que me desviei do mesmo	AR	
9. Questiono os planos de ação que tracei para alcance de meus objetivos	AL	
10. Reconheço e aceito os planos de ação da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	AI	
11. Questiono os planos de ação da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	AL	ORGANIZAÇÃO
12. Aceito minhas condições atuais de trabalho como necessárias neste momento	AI	
13. Sei qual é e aceito o trabalho ou produto que devo gerar para a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	AI	
14. Responsabilizo-me pelo acompanhamento e melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	AI	
15. Promovo o produto da organização em que trabalho e o das pessoas com quem convivo	AI	
16. Questiono a cultura da organização em que trabalho e as opiniões das pessoas com quem convivo	AL	AMBIENTE EXTERNO
17. Observei e considerei as condições do ambiente externo e minhas condições pessoais antes de escolher meu(s) objetivo(s)	AR	
18. Sou influenciado pelo ambiente e isso me obriga a estar sempre mudando	AI	
19. Questiono o fato de ser movido e ser influenciado pelo ambiente	AA	
20. Sou capaz de influenciar o ambiente e ser proativo, modificando-o	AA	

Tabela 23: Estrutura Implícita Revisada do REAUT (Cont.)

21. Capto, recebo, retenho e associo informações	AI	INFORMAÇÃO
22. Troco o máximo de informações possível com a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	AI	
23. Utilizo as informações que recebo e as opiniões das pessoas com quem convivo para melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	AL	
24. Sou curioso em relação à veracidade de todas as informações que recebo e opiniões alheias	AL	
25. Mantenho um bom relacionamento com as pessoas com quem convivo	AI	RELACIONAMENTO
26. Procuo entender o sentido, atribuir um significado e mesmo resignificar as informações que recebo	AI	
27. Sei lidar com as concepções e percepções diferentes sobre a vida manifestadas por outras pessoas	AL	
28. Sustento diálogo com as pessoas com quem convivo ouvindo suas opiniões e emitindo as minhas	AL	
29. Tomo decisões, realizo escolhas a partir do que penso	AL	INTERIORIDADE
30. Questiono minhas próprias ações, decisões, meus sentimentos e valores	AL	
31. Aprendo observando, criticando minhas ações e corrigindo meus próprios erros	AA	
32. Reconheço minhas qualidades e valorizo-as; reconheço meus defeitos e tento corrigi-los	AA	
33. Conduzo o meu próprio progresso utilizando todas as minhas potencialidades e buscando outras	AA	
34. Considero-me uma pessoa inovadora / criativa	AA	
35. Busco encontrar prazer nas realizações e em todas as situações de minha vida	AA	
36. Minha capacidade de manifestar autonomia contribui para o meu sucesso / realização	AA	
37. Minhas realizações são baseadas em meus princípios éticos	AA	VALORES
38. Questiono meus próprios valores	AA	

## 7.2. ALCANCE DOS OBJETIVOS DO INSTRUMENTO

Retomando o objetivo de REAUT, qual seja, o de possibilitar tanto a mensuração quanto o diagnóstico da competência autônoma, fazem-se necessários alguns comentários.

A aplicação do instrumento a um conjunto de indivíduos permite a medida da autenticidade individual segundo o escore total obtido na escala, o que pode gerar uma lista classificatória dos sujeitos, a qual serve, em um primeiro momento, para posicionar e diferenciar cada um deles em relação aos demais. A partir dos escores totais é também possível uma discriminação da competência autônoma de grupos de indivíduos através de uma análise descritiva dos escores totais alcançados pelos mesmos. Porém, quando dois ou mais indivíduos ou grupos detém o mesmo grau de autenticidade, essa lista é insuficiente para a tomada de decisão sobre perfis individuais, o que justifica a necessidade de o instrumento possibilitar uma análise também qualitativa da competência autônoma.

Desde que a análise fatorial da base de dados apontou a existência de três fatores explicativos da autenticidade, cuja confiabilidade foi demonstrada pelos valores obtidos no cálculo de Alpha de Cronbach, o REAUT promove uma avaliação mais apurada da autenticidade individual na medida que é possível a comparação dos escores de cada indivíduo nos três fatores e uma definição preliminar de sua maior ou menor destreza em relação às capacidades requeridas que caracterizam cada um desses fatores. Essa informação complementa a classificação do indivíduo e permite a tomada de decisão sobre os perfis mais adequados para cada situação.

Um exemplo das possibilidades de mensuração e diagnóstico do REAUT pode ser retirado da amostra da pesquisa. A Tabela 24 apresenta os escores fatoriais de oito indivíduos cujos escores totais de autenticidade são idênticos. Cada um deles possui diferentes graus de autonomia em cada fator, sendo possível distingui-los em função das características desses fatores.

Tabela 24: Comparação entre Perfis de Autonomia de Indivíduos Participantes da Pesquisa

INDIVÍDUO	ESCORE TOTAL	ESCORE FATOR 1	ESCORE FATOR 2	ESCORE FATOR 3
D	5,70	1,92	1,75	1,86
G	5,70	1,91	0,86	2,08
C	5,70	1,90	1,65	1,79
F	5,70	1,87	1,62	1,84
A	5,70	1,86	1,87	1,68
E	5,70	1,83	1,79	1,57
H	5,70	1,78	1,78	1,85
B	5,70	1,69	1,71	1,54

Obs: Estão apresentados os valores logarítmicos dos escores totais e a média logarítmica dos Fatores 1, 2 e 3.

Tomando-se como parâmetro a possibilidade de que o Fator 1 represente os indivíduos autônomos por auto-realização, o Fator 2 os autônomos por liberdade de conduta e o Fator 3 os autônomos por interdependência, e que esses tipos de autonomia sejam evolutivos, será possível distinguir os sujeitos acima listados e considerar, por exemplo, os indivíduos D e B como os que possuem, respectivamente, maior e menor autonomia, e o indivíduo E como o que possui maior equilíbrio entre as três competências autônomas, já que os escores aumentam gradativamente entre as mesmas.

Supondo, por exemplo, que o perfil profissional procurado requiera um indivíduo com alta capacidade crítica, será desejável a opção pelo indivíduo A que detém maior escore no Fator 2 e que agrupa questões relacionadas com a capacidade de questionamento da realidade. De outra forma, caso o perfil desejável seja o de um profissional com alta capacidade de adaptação à cultura organizacional, será recomendável entrevistar o indivíduo G que detém menor escore no Fator 2 e maior escore no Fator 3, cuja característica é a de conformidade com o ambiente interno e externo.

### 7.3. IMPLICAÇÕES DO TESTE DAS HIPÓTESES

O resultado da pesquisa permite alguns comentários sobre a adequabilidade do REAUT aos pressupostos sob os quais foi construído.

O instrumento foi desenvolvido para aplicação junto a sujeitos maiores de 18 anos, com segundo grau completo a partir dos pressupostos de que possivelmente indivíduos com menor cultura e idade pudessem ter dificuldade de respondê-lo e alcançar o sentido de suas assertivas por falta de experiência suficiente. Esses pressupostos encontraram base de apoio no resultado da análise das relações entre grau de autonomicidade e as variáveis sócio-econômicas e culturais.

Verificou-se que quanto maior a escolaridade e a idade de um indivíduo, maior será seu perfil autônomo, sendo inclusive possível testar e comparar o grau de desenvolvimento da autonomicidade adquirida por indivíduos submetidos a metodologias diferentes de ensino. Entretanto, será preciso testar, em outros momentos, se o instrumento é efetivamente inadequado para levantar a autonomicidade de outros grupos, como o de estudantes que entram e saem do segundo grau.

Outro pressuposto adotado para construção do instrumento foi o de que a incapacidade momentânea de arcar com o próprio sustento distorce a autonomicidade sendo, portanto, mais adequado aplicá-lo somente a indivíduos que trabalham. Essa idéia inicial foi testada comparando-se o resultado dos testes dos estudantes que trabalhavam e não trabalhavam, providência que ensejou, em parte, a confirmação do pressuposto, ao verificar-se que quanto maior é o salário e a estabilidade no emprego, maior é a competência autônoma. Porém, deve-se considerar que estudantes, empregados ou não, puderam ter sua autonomicidade testada, independente de sua situação de emprego, o que contradiz o pressuposto inicial.

Finalmente, vale testar, junto a outras amostras, o fato, comprovado nesta pesquisa, de que mulheres solteiras e com mais idade sejam as portadoras de maiores graus de autonomicidade entre vários outros grupos.



## 8. CONCLUSÃO

O desenvolvimento da presente dissertação permite uma explicação da autenticidade individual como uma competência para a auto-condução, para a manifestação de gradativa e crescente responsabilização do indivíduo pela sua própria vida e pelos compromissos que assume, por vontade própria, perante outras pessoas, organizações ou sociedade.

A aplicação do REAUT à amostra de estudantes do terceiro grau validou 83% das capacidades consideradas, através da pesquisa bibliográfica, como típicas do comportamento autônomo (39 das 47 assertivas). Além disso, demonstrou a existência de pelo menos três fatores explicativos da competência autônoma, cuja composição sugere um processo evolutivo do constructo. Isso se evidenciou na medida que o Fator 1, com maior variância explicada, configurou-se com a combinação de assertivas pertencentes aos quatro tipos hipotéticos de autenticidade e aqui designados como autonomia por auto-regulação (AR), autonomia por interdependência (AI), autonomia por liberdade de conduta (AL) e autonomia por auto-realização (AA).

Comprovou-se a pertença, ao Fator 1, de 7 das 10 capacidades validadas como típicas da autonomia por auto-realização; ao Fator 2, de 5 das 10 capacidades afetas à autonomia por liberdade de conduta; e no Fator 3, de 7 das 12 capacidades classificadas na autonomia por interdependência. Esse fato validou aproximadamente 48% do constructo dos fatores.

Embora esse resultado sinalize para a necessidade de pesquisas complementares junto a outras amostras com o intuito de obter maior aprofundamento sobre a competência autônoma, a comparação entre as capacidades típicas da autonomia em cada fator validado e as que fazem parte do quadro de referência aqui apresentado permitem a antecipação de algumas significativas conclusões:

- ◆ Indivíduos autônomos por interdependência geralmente assumem responsabilidade pelo próprio trabalho e comprometem-se com a organização em que se inserem; traçam objetivos pessoais após considerar os objetivos organizacionais; aceitam suas condições de trabalho com um mínimo de questionamento e sentem-se valorizados quando recebem delegação para melhoria de seu próprio trabalho, forma através da qual manifestam sua criatividade e capacidade de dar e receber *feedback*; esses indivíduos lidam com o meio

ambiente no sentido de extrair do mesmo um significado para suas ações, de forma que são naturalmente influenciados pelos padrões e pela cultura organizacional;

- ◆ Indivíduos autônomos por liberdade de conduta demonstram ter adquirido uma consciência da influência que o meio ambiente exerce sobre suas ações e começam a sentir-se incomodados com o fato de serem reativos ao mesmo; a partir daí assumem uma postura questionadora de toda a realidade circundante; desenvolvem um comportamento crítico e são impulsionados pelo desejo de mudança; por esse motivo, estão mais abertos à aprendizagem e motivados à procura de conhecimento que traga esclarecimento a suas angústias e insatisfação; assim, dificilmente aceitam com naturalidade o *status quo*, tendo dificuldade para adaptar-se à cultura organizacional;
- ◆ Indivíduos autônomos por auto-realização tendem a lançar-se na busca de conhecimento esclarecedor para os questionamentos do estágio anterior; empenham-se em adquirir o máximo de informação e trocá-la com o ambiente com o claro objetivo de gerar mudança; não se adaptam ao *status quo* e se empenham em transformá-lo utilizando, para tanto, toda sua energia criativa; isso faz com que se sintam capazes de influenciar o meio ambiente, assumindo uma postura proativa ao invés de reativa; essa necessidade de gerar inovação passa a concretizar-se em suas ações; sua auto-realização ocorre na medida que definem objetivos próprios, trabalham com total empenho e satisfação para concretizá-los e os subordinam aos padrões e cultura organizacional somente de forma provisória, a não ser que os valores organizacionais sejam compatíveis com seus próprios valores.

Essas conclusões, associadas à comprovação da confiabilidade do REAUT para explicar pelo menos 26,5% do comportamento autônomo individual, fornecem bases empíricas suficientes à utilização da nova versão do instrumento (Anexo D) para medir e diagnosticar a autenticidade dos recursos humanos de uma determinada organização ou de sujeitos que estejam sendo preparados / introduzidos no mercado de trabalho.

Possibilita o conhecimento da força de trabalho atual e futura numa das mais importantes competências estratégicas, ou seja, a da autonomia. Como ferramenta de recursos humanos, permite a adoção de práticas de administração de recursos humanos ligadas à seleção, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, planos de terceirização, demissão voluntária ou dispensa de funcionários. numa perspectiva de curto e longo prazos.

A curto prazo o instrumento pode, por exemplo, ser aplicado aos colaboradores de uma organização gerando como produto um inventário, tanto do perfil de autenticidade do

quadro, quanto das 38 capacidades inerentes às assertivas de que se compõe. Assim, torna-se ferramenta útil na implantação da Gestão por Competências, que prevê um delineamento inicial dos perfis desejáveis para os cargos disponíveis. Nesse momento, algumas das habilidades demandadas poderão ser medidas e será possível identificar os colaboradores que as possuem, caso sejam adotados os parâmetros do instrumento ou os mesmos sejam compatibilizados com outros referenciais teóricos.

Aplicação imediata para o REAUT encontra-se também em processos seletivos que envolvem grande número de candidatos. Nesse caso, o instrumento gerará uma classificação quantitativa e qualitativa dos concorrentes aos vários tipos de cargos disponíveis e possibilitará o corte imediato dos candidatos que não possuem o tipo de autenticidade desejável para os mesmos, facilitando o trabalho dos psicólogos e diminuindo o tempo e ônus do processo seletivo baseado em testes seguidos de entrevistas individuais ou grupais. Conseqüentemente, é útil também para subsidiar aspectos da avaliação de desempenho dirigida aos colaboradores da organização, orientando e racionalizando posteriores investimentos no desenvolvimento de competências individuais.

Pode-se ainda utilizar a ferramenta para apoiar planos de demissão voluntária, terceirização ou redução do quadro contribuindo para que os administradores de recursos humanos exerçam um papel orientador do sucesso desses colaboradores em outras situações de trabalho. Tanto para os que optam por engajar-se em planos de demissão voluntária, quanto para os que se enquadram como novos empresários-fornecedores da organização, poderá contribuir fornecendo informações sobre o desenvolvimento das competências essenciais às novas condições de trabalho, que provavelmente exigirão dos mesmos as capacidades dos indivíduos autônomos por liberdade de conduta e auto-realização. No caso de dispensa de funcionários, servirá aos gerentes de recursos humanos que desejem facilitar a recolocação do antigo colaborador no mercado de trabalho.

A longo prazo, as práticas de recursos humanos baseadas em autenticidade acima apresentadas podem determinar mudanças ou influenciar as estratégias organizacionais e as estratégias / políticas de recursos humanos, momento em que se realiza o planejamento do trabalho e se estabelece o *mix* adequado de funcionários para atender as estratégias corporativas.

Retomando-se as perspectivas clássica e sistêmica das estratégias, que determinam a adoção de estratégias organizacionais e de estratégias, políticas e práticas de recursos

humanos mais ou menos mecanicistas, verifica-se que cada uma delas requer a formação de um quadro de pessoas diferenciado em torno das competências autônomas.

Dentro das perspectivas clássica e evolucionária de estratégias, organizações que adotam o modelo burocrático, tal como organizações governamentais, deverão estabelecer, a partir de seu planejamento estratégico, estratégias organizacionais e de recursos humanos que privilegiem uma composição do quadro de recursos humanos como um contingente mínimo de indivíduos autônomos por liberdade de conduta, na medida que sua inclusão no ambiente organizacional impulsiona a expressão da organização informal. Ao contrário, será conveniente, por exemplo, às organizações que adotam estratégias corporativas valorizadoras da competitividade, visam atuar internacionalmente conquistando mercados de alta tecnologia, compor um quadro de pessoas autônomas por liberdade de conduta e com alto grau de interesse nas capacidades da autonomia por auto-realização voltadas para a busca e troca de conhecimento.

Entretanto, possivelmente não será recomendável às organizações que adotam as perspectivas sistêmica e processual de estratégias, adotarem a mesma estratégia de recursos humanos das organizações acima citadas. Organizações que atuam no terceiro setor, por exemplo, cujas estratégias corporativas e organizacionais estão voltadas para a cooperatividade, requerem a formação de um quadro de pessoal com um *mix* de indivíduos autônomos por liberdade de conduta e os autônomos por auto-realização, cujas capacidades mais desenvolvidas estejam ligadas a objetivos e valores próprios associados à necessidade de modificação do meio ambiente. Por sua vez indivíduos autônomos por interdependência encontrarão seu espaço eletivo em organizações de serviços mais tradicionais como os de saúde, segurança, alimentação, os quais não exigem uma inovação da performance de seus produtos tão urgente quanto as que trabalham com alta tecnologia.

A partir dessas considerações é possível inferir ainda que a longo prazo, o conjunto de estratégias, políticas e práticas de recursos humanos baseadas nas competências autônomas poderá contribuir para a manutenção ou modificação, em determinada direção, da cultura organizacional, na medida que selecionam-se, alocam-se e desenvolvem-se indivíduos com as competências autônomas ideais ao alcance dos objetivos organizacionais. Essa possibilidade pode ser vislumbrada a partir de um exemplo simples e aplicado localmente. O clima de insatisfação na área de produção poderá ser trabalhado com a seleção, para os cargos de supervisão, de indivíduos autônomos por interdependência pois sua conformidade com a

cultura, capacidade de negociação e comprometimento com a melhoria poderão atuar de forma efetiva para a neutralização de conflitos e impulsionamento da cultura de gestão pela qualidade total. Esse tipo de providência, aplicada a toda a estrutura da empresa, de acordo com um *mix* “personalizado”, ou seja, trabalhado em função das necessidades estratégicas e a cultura atual, implicará em uma gestão do desenvolvimento institucional.

Vale ainda ressaltar que as instituições de ensino, em especial as que formam profissionais no nível do terceiro e quarto grau, ou as que atuam como consultorias em desenvolvimento de pessoas, podem assumir um papel equivalente ao dos consultores internos de recursos humanos. Conscientes de que formam profissionais para o mercado de trabalho, poderão lançar mão do REAUT para avaliarem a qualidade de seus serviços educacionais em preparar indivíduos capazes de responsabilizar-se pelo seu próprio sucesso profissional e auto-realização.

Conclui-se, a partir do exposto, que o quadro de referência da presente dissertação pode contribuir de forma efetiva para quaisquer estratégias de recursos humanos que venham a ser adotadas pelos mais variados tipos de organização, o que justifica o esforço da pesquisa aqui apresentada bem como o de outros estudos que venham a especificar e ampliar os achados desse trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER, D.A . **Developing Business Strategies**. New York: Wiley, 1984.
- AAKER, D. A., KUMAR, V. & DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABBAGNANO, N. **Dicionário de Filosofia**. 2.ed. São Paulo: Mestre Jou, 1982.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- AFFONSO, J. Interdependência: Um Pressuposto Básico para a Construção de Valores Humanos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 32 (3): 99-110, mai. / jun. 1998.
- ALLPORT, G.W. The Functional Autonomy of Motives. **American Journal of Psychology**, 1937, 50: 141-156.
- ALMEIDA. F. – Novo Modelo Organizacional Baseado no Cérebro Humano. **Revista de Administração**, São Paulo, V. 30, n 1, p. 46-56, janeiro / março de 1995.
- ALMEIDA, M.I.R. & TEIXEIRA, M.L.M. & MARTINELLI, D.P. Por Que Administrar Estrategicamente Recursos Humanos? **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo: 33(2): 12-24, mar./abr. 1993.
- ANSOFF, H. I. **Strategy and Structure. Chapters In The History of The American Industrial Enterprise**. Massachusetts: MIT, 1976.
- AQUINO, K.P. **Administração de Recursos Humanos: uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1980,
- ARGYRIS, C. **Incompetência Hábil**. In: STARKEY, Ken. *Como as Organizações Aprendem: Relatos de Sucesso de Grandes Empresas*. São Paulo: Futura, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Reasoning, Learning and Action**. São Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- \_\_\_\_\_. **Teaching Smart People How to Learn**. Harvard Business Review, May/June, 1991.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.A. **Organizacional Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- ARNOLD, W., EYSENCK, H. J. & MEILI, R. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Loyola, 1982.
- BARRETO, C. Sobre a Racionalidade Humana: Conceitos, Dimensões e Tendências. In: **ENANPAD 17**, Anais. Salvador: Anpad, v.9, 1993.

- BATESON, G. **Steps to an Ecology of Mind**. N. York: Balantine Books, 1972.
- \_\_\_\_\_. **Mind and Nature**. N. York: Bantam Books, 1979.
- BEER, S. **Cibernética e Administração Industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- BERTALANFFY, L. von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- \_\_\_\_\_. **The Theory of Open Systems in Physics and Biology**. *Science*, vol. III, 1947.
- BOYER, R. **La Flexibilidad Del Trabajo em Europa: Um Estúdio Comparativo de Las Transformationes Del Trabajo Asalariado em Siet Países, entre 1973 y 1985**. España, MTSS, Caps. 10 e 11.
- BRANDÃO, H.P. & GUIMARÃES, T.A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de Um Mesmo Constructo? **Revista de Administração de Empresas**, EAESP / FGV, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan. / mar. 2001.
- BURNS, T. & STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. Londres: Tavistock Publications, 1961.
- CARVALHO, M.S.M.V. Gestão Organizacional Estratégica: A Questão dos Recursos Humanos e do Desenvolvimento Gerencial. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 29(1): 70-77, jan./mar. 1995.
- CHANDLER, Jr. A. D. **Strategy and Structure: Chapters in The History of The American Industrial Enterprise**. Massachuettts: MIT, 1976.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAVIS, K. S. Design Criteria in the Evaluation of Potencial Intrapreneurs. **Journal of Engineering and Technology Management**, Amsterdam, 16: 295-327, 1999.
- DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.
- DORSCH, F. **Dicionário de Psicologia**. Barcelona: Herder, 1981.
- DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

- GILBERT, J. A . & TANG, L.P.T. An Examination of Organizational Trust Antecedents. **Public Personnel Management**, 27: 321-325, 1998.
- GIST, M.E., STEVENS, C.K. & BAVETTA, A.G. Effects of Self-Efficacy and Post-Training Intervention on The Aquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills. **Pers. Psychology**, 44:837-861, 1991.
- GUERREIRO RAMOS, A. . **A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconceituação da Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- \_\_\_\_\_. Modelos de Homem e Teoria Administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 16(2): 3-12, abr. / jun. 1984.
- HABERMAS, J. **Teoria de la Acción Comunicativa**. Madrid: Taurus, v. 1 e 2., 1987.
- \_\_\_\_\_. **Teoria de la Acción Comunicativa: Complementos e Estudios Previos**. Madrid: Cátedra, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Toward a Rational Society**. Boston: Riacon Press, 1970.
- HERBST, P. G. **Autonomous Group Functioning**. London: Tavistock, 1962.
- HILL, C. & JONES, G. **Strategic Management: An Integrated Approach**. 3.ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995.
- KAMOCHE, K. Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of The Firm. **Journal of Management Studies**, vol 33, n.2, 1996.
- KANFER, F.H. **Self-Management Methods**. In: *Helping People Change*. New York: Wiley, 1975.
- KANTER, R. M. All That Is Entrepreneurial Is Not Gold. **Wall Street Journal**, New York, jul 22, 1985
- \_\_\_\_\_. **Men and Women of The Corporation**. New York: Basic Books, 1977.
- KRAMER, M. & SCHMALENBERG, C. Learning From Success: Autonomy and Empowerment. **Nursing Management** 25, 5:58-64, 1993.
- LASCHINGER, H.K.S. A Theoretical Approach to Studying Work Empowerment in Nursing: A Review of Studies Testing Kanter's Theory of Structural Power in Organizaqtions. **Nursing Administration Quarterly** 20 , 2:25-41, 1996.
- LASCHINGER, H.K.S., FINEGAN, J. & SHAMIAN, J. The Impacto of Workplace Emporwerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. **Health Care Management Review**, 26:7-23, 2001.



- LATHAN, G.P. & LOKE, E.A. Self-Regulation Through Goal Setting. **Organizational Behavior Human Decision Process**, 50:212-247, 1991.
- LAWER, E. E. **The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- LAWRENCE P. R. & LORSCH J.W. **As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LE COADIC, Ives-François – **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- LEGGE, K. **HRM and “Strategic” Integration With Business Policy**. In: LEGGE, K. *Human Resource Management: Rethorics and Realities*. London: Macmillan Press, 1995.
- \_\_\_\_\_. **HRM: Towards The Flexible Firm?** In: LEGGE, K. *Human Resource Management: Rethorics and Realities*. London: Macmillan Press, 1995
- LEITÃO, S. P. & MARTINS, A. C. L. Organização de Aprendizagem e Teoria da Autoipoiese. **Revista da Administração Pública**. Rio de Janeiro, 32 (4): 95-109, Jul. / Ago. 1998.
- LENNEBERG, E. H. **Biological Foundation of Language**. N. York, 1967. In: *O Cérebro Humano e Seus Universais, a Unidade do Homem*. Vol.II – Centro Royaumont Para Uma Ciência do Homem. São Paulo: Cultrix, 1978.
- LESCA, H. & ALMEIDA, F.C. Administração Estratégica da Informação. **Revista de Administração**, v.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994.
- LOCKE, R. M. **The Future of Work and Employment Relations**. Massachsetts: MIT, 1999.
- LUHMANN, N. **The Autopoiesis of Social Systems**. In: LUHMANN, Niklas. *Essays on Self-Reference*. New York, Columbia University Press, 1990.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANNHEIM, K. **Man and Society in an Age of Reconstruction**. New York: Harcourt, Brace and World, 1940.
- MANZ C.C. & SIMS, H.P. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. **Adm. Science Quartely**, 32:106-128, 1987.
- MANZ, C.C. Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. **Human Relation**, 45: 1119-1140, 1992.

- MARUYAMA, M. **The Second Cybernetics: Deviation Amplifying Mutual Causal Processes**. American Scientist, 51: 164-179, 1963.
- MARX, M. H. & HILLIX, W. A. **Sistemas e Teorias em Psicologia**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. Nova York: Harper & Row, 1954.
- MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M. A Review and MetaAnalysis of The Antecedents, Correlates, and Consequenses of Organizacional Commitement. **Psychological Bulletin** 108: 171:194, 1990.
- MATURANA, H. & VARELA, F. **Autopoieses e Cognition: The Realization of The Living**. London: Reidi, 1980.
- MORGAN, G. Cybernetics and Organization Theory: Epistemology or Technique? **Human Relations**, 35: 521-538, 1982.
- \_\_\_\_\_. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PASQUALI, L. **Psicometria: Teoria e Aplicações**. Brasília: UnB, 1997.
- PIGNATARI, D. **Informação, Linguagem, Comunicação**. 5ed. São Paulo: Cultrix, 1984.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**. New York: Harper & Row, 1985.
- \_\_\_\_\_. **The Intelligent Organization**. New York: Berret Kohler, 1997.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **Competindo para o Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROBINSON, M. The Ten Commandments of Intrapreneurs. **New Zealand Management**, Auckland, 48: 95-98, 2001.
- ROSNER, B. Nurturing the Intrapreneurial Spirit. **Workforce**, 79: 96-100, 2000.
- ROUSSEAU, D. M. Organizational Behavior in The New Organizational Era. **Annual Review Psychology**, 48:515-546., 1997.
- SABISTON, J. A . & LASCHINGER, H.K.S. Staff Nurse Work Empowerment and Perceived Autonomy. **Journal of Nursing Administration** 25, 9:42-50, 1995.
- SANTOS, B. S. **Pela Mão de Alice: O Social e o Político na Pós-Modernidade**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- SCHÖN, D.A. **The Reflective Practitioner**. N. York,: Basic Books, 1983.

- SCHULER, R. S. & JACKSON, S. E. **Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o Século XXI.** In: *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol.3, 2: 255-274, 1997.
- SCHUTZ, W. **Profunda Simplicidade.** São Paulo: Agora, 1989.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem.** 12.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SERVA, M. Abordagem Substantiva e Ação Comunicativa: Uma Complementaridade Proveitosa para a Teoria das Organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 31 (2): 108-134, mar. / abr., 1997.
- \_\_\_\_\_. O Fenômeno das Organizações Substantivas. **Revista de Administração de Empresa.** São Paulo, 33(2): 36-43, mar./abr. 1993.
- SIMON, H. A. **The New Science of Management Decision.** Nova York: Harper & Row, 1960.
- SPARROW P. R. & BOGNANNO, M. **Competency Requirement Forecastin: Issues for International Selection and Assessment.** In: *Managing Learning.* Christopher Mabey & Paul Iles. London: Rotledge, 1994.
- STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem: Relatos de Sucesso de Grandes Empresas.** São Paulo: Futura, 1997.
- SUSMAN, G. **Autonomy at Work.** N. York: Praeger, 1976.
- TEZANOS, J. F. Transformações na Estrutura de Classes na Sociedade Tecnológica Avançada. In: **O Socialismo do Futuro**, 6:67-87, 1993.
- TWOMEY, D. & HARRIS, D. L. Fron Strategy to Corporate Outcomes: Aligning Human Resource Management Systems With Entrepreneurial Intent. **International Journal of Commerce & Management**, 10: 43-55, 2000.
- VARELA, F. **Principles of Biological Autonomy.** Amsterdam: Elsevier, 1979.
- \_\_\_\_\_. **Two Principles of Self-Organization.** In: ULRICH, H. & PROBST, G. (eds.) *Self-Organization and Management of Social Systems.* New York: Springer-Verlag, 1984.
- VIEGAS, W. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Brasília: Paralelo 15, Editora Universidade de Brasília, 1999.
- VON KROGH, G. & ROOS, J. **Organizational Epistemology.** New York: St. Martin's Press, 1995.
- WATZLAWICK, P. **A Pragmática da Comunicação Humana.** São Paulo: Cultrix, 1997.

WIENER, N. **Cybernetics or Control and Communication in The Animal and The Machine.** Cambridge: The Technology Press of MIT, 1948.

WOOD JR. T. **Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos.** In: WOOD JR. Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional: aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas.* São Paulo: Atlas, 1995.

## ANEXO A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### *REAUT - REVELADOR DA AUTONOMICIDADE NO TRABALHO*

Prezado(a) Aluno(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa de mestrado. Gostaria de contar com sua colaboração para respondê-lo. Atribua a si mesmo nota entre 1 e 10 para cada uma das assertivas abaixo, tomando como base a escala abaixo. Se você for profissional liberal, considere, para resposta às questões, a empresa para quem realizou mais trabalho.

*Discordo* 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 *Concordo*

Grata pela atenção

1. Sou movido por um ou mais de um objetivo próprio	
2. Meu(s) objetivo(s) reflete(m) aquilo que desejo para minha vida, meus ideais	
3. Meu(s) objetivo(s) traz(em) benefícios para mim e para outras pessoas com quem convivo	
4. Meu(s) objetivo(s) traz(em) benefícios para mim e para outras pessoas com quem convivo	
5. Reconheço e aceito os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	
6. Questiono os meus objetivos, os da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	
7. Mudo objetivos que não correspondam mais aos valores que cultivo	
8. Promovo os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	
9. Sei qual é o melhor caminho e tenho um plano de ação para alcance de meu(s) objetivo(s)	
10. Questiono os planos de ação que tracei para alcance de meus objetivos	
11. Reconheço e aceito os planos de ação da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	

12. Questiono os planos de ação da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	
13. Observo minhas ações e verifico se estão de acordo com o plano que tracei para alcance de meu(s) objetivo(s)	
14. Mantenho minhas ações quando estão de acordo com meu plano e corrijo-as quando percebo que me desviei do mesmo	
15. Admito que sou capaz de errar e aceito os erros de terceiros em favor da experiência	
16. Aceito minhas condições atuais de trabalho como necessárias neste momento	
16. Sei qual é e aceito o trabalho ou produto que devo gerar para a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	
17. Responsabilizo-me pelo acompanhamento e melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	
18. Utilizo as informações que recebo e as opiniões das pessoas com quem convivo para melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	
19. Considero meu trabalho útil e enriquecedor de minha vida	
20. Promovo o produto da organização em que trabalho e o das pessoas com quem convivo	
21. Observei e considerei as condições do ambiente externo e minhas condições pessoais antes de escolher meu(s) objetivo(s)	
22. Sou cliente e fornecedor da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	
23. Sou influenciado pelo ambiente e isso me obriga a estar sempre mudando	
24. Questiono o fato de ser movido e ser influenciado pelo ambiente	
25. Sou capaz de influenciar o ambiente e ser proativo, modificando-o	
26. Capto, recebo, retenho e associo informações	
27. Procuro entender o sentido, atribuir um significado e mesmo resignificar as informações que recebo	
28. Troco o máximo de informações possível com a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	
29. Uso as informações que possuo e as opiniões alheias para ampliar ou modificar meus pontos de vista	
30. Sou curioso em relação à veracidade de todas as informações que recebo e opiniões alheias	
31. Mantenho um bom relacionamento com as pessoas com quem convivo	
32. Sei lidar com as concepções e percepções diferentes sobre a vida manifestadas por outras pessoas	
33. Aceito com naturalidade o conflito e o tenho como um instrumento construtivo	

34. Questiono a cultura da organização em que trabalho e as opiniões das pessoas com quem convivo	
35. Sustento diálogo com as pessoas com quem convivo ouvindo suas opiniões e emitindo as minhas	
36. Tomo decisões, realizo escolhas a partir do que penso	
37. Questiono minhas próprias ações, decisões, meus sentimentos e valores	
38. Uso introspecção para conhecer-me, buscar a motivação central de minha vida, reconhecer meus valores e resolver problemas	
39. Reconheço minhas qualidades e valorizo-as; reconheço meus defeitos e tento corrigi-los	
40. Incorporo novos conhecimentos e a partir deles mudo minha forma de ser	
41. Conduzo o meu próprio progresso utilizando todas as minhas potencialidades e buscando outras	
42. Considero-me uma pessoa inovadora / criativa	
43. Busco encontrar prazer nas realizações e em todas as situações de minha vida	
44. Minha capacidade de manifestar autonomia contribui para o meu sucesso / realização	
45. Minhas realizações são baseadas em meus princípios éticos	
46. Dou pouca importância aos valores e tradições sociais	
47. Questiono meus próprios valores	

<b>INFORMAÇÕES PESSOAIS CONFIDENCIAIS</b>
---

- 1. Idade:** \_\_\_\_\_ anos    **2. Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino    **3. Estado civil:** \_\_\_\_\_
- 4. Grau de Instrução:** ( ) 2º Grau ( ) 3º Grau ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
- 5. Área de formação** (Caso esteja cursando o tenha concluído o 3º grau): \_\_\_\_\_
- 6. Situação de trabalho:**  
 ( ) colaborador de organização privada    ( ) colaborador de organização pública  
 ( ) colaborador do terceiro setor    ( ) empresário    ( ) profissional liberal
- 7. Caso esteja empregado:**  
 7.A. Nome da organização: \_\_\_\_\_  
 7.B. Exerce sua profissão? ( ) Sim ( ) Não  
 7.C. Posição de seu cargo na hierarquia da organização:  
 ( ) alta gerência    ( ) gerência intermediária    ( ) técnico / assessoria de nível médio  
 ( ) técnico / assessoria de nível superior  
 7.D. Número de subordinados: \_\_\_\_\_    7.D. Salário líquido aproximado: \_\_\_\_\_
- 8. Caso seja empresário:**  
 8.A. Exerce sua profissão na empresa? ( ) Sim ( ) Não  
 8.B. Nome da organização: \_\_\_\_\_  
 8.C. Número de sócios: \_\_\_\_\_    8.D. Número de funcionários: \_\_\_\_\_
- 9. Caso seja profissional liberal:**  
 9.A. Exerce sua profissão? ( ) Sim ( ) Não  
 9.B. Tipo de cliente: ( ) pessoas físicas    ( ) pessoa jurídica  
 9.C. Se seus clientes são pessoa jurídica, cite a organização para a qual realizou mais trabalho:  
 9.D. Posição de seu contacto na hierarquia da organização:  
 ( ) alta gerência    ( ) gerência intermediária    ( ) técnico / assessoria de nível médio  
 ( ) técnico / assessoria de nível superior
- 
- 10. Priorize com numeração de 1 a 4 os problemas que encontrou / encontra no exercício do cargo (1 é o maior problema):**  
 ( ) falta de preparo técnico para exercício do cargo  
 ( ) falta de conhecimento sobre aspectos administrativos da empresa  
 ( ) falta de habilidade para lidar com colegas / chefias / subordinados ou clientes / fornecedores  
 ( ) impossibilidade de auto-realização no trabalho

*Grata pela atenção*



## ANEXO B: ANÁLISE FATORIAL DO REAUT

Tabela 1: Cálculo da Variância Total Explicada dos Itens do REAUT para Quinze Itens

ITENS	EIGENVALUES INICIAIS			CÁLCULO DA SOMA DOS QUADRADOS		
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado
1	9,012	19,175	19,175	9,012	19,175	19,175
2	2,881	6,129	25,305	2,881	6,129	25,305
3	2,421	5,151	30,456	2,421	5,151	30,456
4	1,754	3,732	34,189	1,754	3,732	34,189
5	1,635	3,479	37,668	1,635	3,479	37,668
6	1,579	3,360	41,027	1,579	3,360	41,027
7	1,493	3,176	44,203	1,493	3,176	44,203
8	1,345	2,862	47,065	1,345	2,862	47,065
9	1,328	2,826	49,890	1,328	2,826	49,890
10	1,280	2,724	52,615	1,280	2,724	52,615
11	1,215	2,585	55,199	1,215	2,585	55,199
12	1,140	2,425	57,625	1,140	2,425	57,625
13	1,086	2,310	59,935	1,086	2,310	59,935
14	1,061	2,258	62,193	1,061	2,258	62,193
15	1,004	2,136	64,329	1,004	2,136	64,329
16	,905	1,926	66,255			
17	,872	1,856	68,111			
18	,845	1,797	69,909			
19	,832	1,770	71,678			
20	,785	1,671	73,349			
21	,764	1,626	74,975			
22	,721	1,535	76,510			
23	,702	1,494	78,004			
24	,688	1,464	79,469			
25	,673	1,433	80,901			
26	,624	1,328	82,229			
27	,592	1,259	83,488			
28	,561	1,193	84,681			
29	,545	1,159	85,840			
30	,524	1,115	86,955			
31	,480	1,022	87,977			
32	,470	1,001	88,978			
33	,465	,989	89,967			
34	,460	,978	90,946			
35	,423	,899	91,845			
36	,415	,884	92,728			
37	,407	,865	93,593			
38	,396	,843	94,436			
39	,342	,728	95,164			
40	,332	,706	95,870			
41	,316	,673	96,543			
42	,308	,655	97,199			
43	,303	,644	97,843			
44	,282	,599	98,442			
45	,259	,550	98,992			
46	,244	,519	99,511			
47	,230	,489	100,000			

Método Principal Axis Factoring

Tabela 2: Cálculo da Variância Total Explicada dos Itens do REAUT para Sete Itens

ITENS	EIGENVALUES INICIAIS			CÁLCULO DA SOMA DOS QUADRADOS		
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado
1	9,012	19,175	19,175	8,394	17,859	17,859
2	2,881	6,129	25,305	2,226	4,737	22,596
3	2,421	5,151	30,456	1,826	3,885	26,482
4	1,754	3,732	34,189	1,136	2,417	28,899
5	1,635	3,479	37,668	,984	2,094	30,993
6	1,579	3,360	41,027	,957	2,036	33,029
7	1,493	3,176	44,203	,840	1,788	34,817
8	1,345	2,862	47,065			
9	1,328	2,826	49,890			
10	1,280	2,724	52,615			
11	1,215	2,585	55,199			
12	1,140	2,425	57,625			
13	1,086	2,310	59,935			
14	1,061	2,258	62,193			
15	1,004	2,136	64,329			
16	,905	1,926	66,255			
17	,872	1,856	68,111			
18	,845	1,797	69,909			
19	,832	1,770	71,678			
20	,785	1,671	73,349			
21	,764	1,626	74,975			
22	,721	1,535	76,510			
23	,702	1,494	78,004			
24	,688	1,464	79,469			
25	,673	1,433	80,901			
26	,624	1,328	82,229			
27	,592	1,259	83,488			
28	,561	1,193	84,681			
29	,545	1,159	85,840			
30	,524	1,115	86,955			
31	,480	1,022	87,977			
32	,470	1,001	88,978			
33	,465	,989	89,967			
34	,460	,978	90,946			
35	,423	,899	91,845			
36	,415	,884	92,728			
37	,407	,865	93,593			
38	,396	,843	94,436			
39	,342	,728	95,164			
40	,332	,706	95,870			
41	,316	,673	96,543			
42	,308	,655	97,199			
43	,303	,644	97,843			
44	,282	,599	98,442			
45	,259	,550	98,992			
46	,244	,519	99,511			
47	,230	,489	100,000			

Método Principal Axis Factoring

Tabela 3: Cálculo da Variância Total Explicada dos Itens do REAUT para Três Itens

ITENS	EIGENVALUES INICIAIS			CÁLCULO DA SOMA DOS QUADRADOS		
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado
1	9,012	19,175	19,175	8,305	17,671	17,671
2	2,881	6,129	25,305	2,143	4,561	22,232
3	2,421	5,151	30,456	1,733	3,687	25,918
4	1,754	3,732	34,189			
5	1,635	3,479	37,668			
6	1,579	3,360	41,027			
7	1,493	3,176	44,203			
8	1,345	2,862	47,065			
9	1,328	2,826	49,890			
10	1,280	2,724	52,615			
11	1,215	2,585	55,199			
12	1,140	2,425	57,625			
13	1,086	2,310	59,935			
14	1,061	2,258	62,193			
15	1,004	2,136	64,329			
16	,905	1,926	66,255			
17	,872	1,856	68,111			
18	,845	1,797	69,909			
19	,832	1,770	71,678			
20	,785	1,671	73,349			
21	,764	1,626	74,975			
22	,721	1,535	76,510			
23	,702	1,494	78,004			
24	,688	1,464	79,469			
25	,673	1,433	80,901			
26	,624	1,328	82,229			
27	,592	1,259	83,488			
28	,561	1,193	84,681			
29	,545	1,159	85,840			
30	,524	1,115	86,955			
31	,480	1,022	87,977			
32	,470	1,001	88,978			
33	,465	,989	89,967			
34	,460	,978	90,946			
35	,423	,899	91,845			
36	,415	,884	92,728			
37	,407	,865	93,593			
38	,396	,843	94,436			
39	,342	,728	95,164			
40	,332	,706	95,870			
41	,316	,673	96,543			
42	,308	,655	97,199			
43	,303	,644	97,843			
44	,282	,599	98,442			
45	,259	,550	98,992			
46	,244	,519	99,511			
47	,230	,489	100,000			

Método Principal Axis Factoring

Tabela 4: Cálculo da Variância Total Explicada dos Itens do REAUT para Quatro Itens

ITENS	EIGENVALUES INICIAIS			CÁLCULO DA SOMA DOS QUADRADOS		
	Total	% de Variância	% Acumulado	Total	% de Variância	% Acumulado
1	11,758	25,016	25,016	11,111	23,640	23,640
2	2,468	5,252	30,268	1,779	3,784	27,424
3	2,191	4,662	34,930	1,561	3,320	30,744
4	1,620	3,448	38,377	,984	2,093	32,837
5	1,571	3,343	41,720			
6	1,569	3,337	45,057			
7	1,438	3,061	48,118			
8	1,311	2,789	50,907			
9	1,257	2,674	53,581			
10	1,171	2,492	56,073			
11	1,083	2,304	58,377			
12	1,033	2,199	60,576			
13	,973	2,071	62,648			
14	,963	2,048	64,696			
15	,891	1,895	66,591			
16	,874	1,860	68,450			
17	,828	1,761	70,211			
18	,786	1,673	71,884			
19	,748	1,592	73,476			
20	,726	1,545	75,021			
21	,705	1,501	76,522			
22	,672	1,430	77,952			
23	,656	1,397	79,349			
24	,622	1,323	80,672			
25	,612	1,303	81,975			
26	,589	1,253	83,227			
27	,581	1,236	84,464			
28	,526	1,118	85,582			
29	,517	1,099	86,681			
30	,495	1,052	87,734			
31	,478	1,018	88,752			
32	,457	,972	89,724			
33	,441	,939	90,663			
34	,412	,876	91,540			
35	,411	,874	92,414			
36	,393	,836	93,250			
37	,384	,817	94,067			
38	,345	,734	94,801			
39	,331	,705	95,507			
40	,319	,678	96,184			
41	,300	,639	96,823			
42	,274	,583	97,406			
43	,269	,572	97,978			
44	,258	,548	98,526			
45	,249	,531	99,057			
46	,227	,483	99,540			
47	,216	,460	100,000			

Método Principal Axis Factoring

## ANEXO C: ALPHA DE CRONBACH DOS FATORES DO REAUT

Tabela 1: Cálculo do Alpha de Cronbach Relativo aos Itens da Primeira Variável-Fonte do REAUT

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L42	41,7749	7,3434	,6334	,8654
L41	41,7642	7,3349	,6037	,8659
L43	41,7071	7,4863	,5081	,8690
L26	41,7184	7,4086	,4995	,8689
L35	41,7432	7,2830	,5412	,8674
L28	41,7819	7,1438	,6041	,8650
L30	41,7449	7,4296	,4836	,8694
L27	41,7455	7,3527	,4898	,8691
L2	41,6657	7,6445	,4152	,8716
L36	41,7433	7,4519	,3969	,8725
L12	41,7684	7,2800	,5169	,8682
L1	41,7087	7,4452	,4378	,8709
L13	41,7457	7,4072	,4861	,8693
L44	41,7613	7,3967	,4417	,8708
L18	41,6871	7,5748	,4751	,8701
L39	41,7315	7,5529	,4243	,8712
L8	41,8456	7,3385	,4040	,8730
L45	41,7166	7,4781	,4268	,8712
L25	41,8426	7,3062	,3998	,8735
L31	41,6953	7,6921	,3811	,8725
L32	41,8205	7,4802	,3892	,8726

## Reliability Coefficients

N of Cases = 367      N of Items = 21      Alpha = 0,8753

Tabela 2: Cálculo do Alpha de Cronbach Relativo aos Itens da Segunda Variável-Fonte do REAUT

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L47	15,2568	5,0097	,4134	,6963
L11	15,2150	5,3123	,4658	,6879
L5	15,2175	5,2606	,4537	,6889
L34	15,1494	5,5299	,4557	,6935
L24	15,2647	5,0726	,4518	,6878
L23	15,3636	5,1281	,3323	,7155
L37	15,0683	5,5651	,4027	,6996
L9	15,1820	5,5006	,3741	,7026
L22	15,2536	5,2552	,3245	,7144

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 367,0    N of Items = 9    Alpha = ,7227

Tabela 3: Cálculo do Alpha de Cronbach Relativo aos Itens da Terceira Variável-Fonte do REAUT

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
L4	15,9415	3,2494	,4736	,7338
L16	15,8053	3,3281	,5823	,7260
L10	16,0285	3,1401	,4348	,7400
L7	15,9543	3,0598	,5141	,7260
L20	15,8602	3,1690	,5676	,7207
L15	15,9264	3,1303	,3567	,7583
L21	15,9453	3,1281	,4122	,7449
L17	15,7678	3,5586	,3507	,7517
L19	15,7840	3,3406	,3968	,7449

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 367,0    N of Items = 9    Alpha = ,7607

## ANEXO D: VERSÃO REVISADA DO QUESTIONÁRIO

### REAUT - REVELADOR DA AUTONOMICIDADE NO TRABALHO

Prezado(a) Senhor(a),

Sua resposta a esse questionário possibilitará uma avaliação de sua capacidade de manifestar autonomia em situação de trabalho. Por favor, atribua a si mesmo (a) nota entre 1 e 10 para cada uma das assertivas abaixo, tomando como base a escala abaixo. Gratos pela atenção.

*Discordo* 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10 *Concordo*

1. Sou movido por um ou mais de um objetivo próprio	
2. Meu(s) objetivo(s) reflete(m) aquilo que desejo para minha vida, meus ideais	
3. Reconheço e aceito os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	
4. Promovo os objetivos da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	
5. Questiono os meus objetivos, os da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	
6. Sei qual é o melhor caminho e tenho um plano de ação para alcance de meu(s) objetivo(s)	
7. Observo minhas ações e verifico se estão de acordo com o plano que tracei para alcance de meu(s) objetivo(s)	
8. Mantenho minhas ações quando estão de acordo com meu plano e corrijo-as quando percebo que me desviei do mesmo	
9. Questiono os planos de ação que tracei para alcance de meus objetivos	
10. Reconheço e aceito os planos de ação da organização em que trabalho e os das pessoas com quem convivo	
11. Questiono os planos de ação da organização em que trabalho e das pessoas com quem convivo	
12. Aceito minhas condições atuais de trabalho como necessárias neste momento	
13. Sei qual é e aceito o trabalho ou produto que devo gerar para a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	
14. Responsabilizo-me pelo acompanhamento e melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	
15. Promovo o produto da organização em que trabalho e o das pessoas com quem convivo	
16. Questiono a cultura da organização em que trabalho e as opiniões das pessoas com quem convivo	
17. Observei e considere as condições do ambiente externo e minhas condições pessoais antes de escolher meu(s) objetivo(s)	

18. Sou influenciado pelo ambiente e isso me obriga a estar sempre mudando	
19. Questiono o fato de ser movido e ser influenciado pelo ambiente	
20. Sou capaz de influenciar o ambiente e ser proativo, modificando-o	
21. Capto, recebo, retenho e associo informações	
22. Troco o máximo de informações possível com a organização em que trabalho e pessoas com quem convivo	
23. Utilizo as informações que recebo e as opiniões das pessoas com quem convivo para melhoria contínua do trabalho ou produto que gero	
24. Sou curioso em relação à veracidade de todas as informações que recebo e opiniões alheias	
25. Mantenho um bom relacionamento com as pessoas com quem convivo	
26. Procuo entender o sentido, atribuir um significado e mesmo resignificar as informações que recebo	
27. Sei lidar com as concepções e percepções diferentes sobre a vida manifestadas por outras pessoas	
28. Sustento diálogo com as pessoas com quem convivo ouvindo suas opiniões e emitindo as minhas	
29. Tomo decisões, realizo escolhas a partir do que penso	
30. Questiono minhas próprias ações, decisões, meus sentimentos e valores	
31. Aprendo observando, criticando minhas ações e corrigindo meus próprios erros	
32. Reconheço minhas qualidades e valorizo-as; reconheço meus defeitos e tento corrigi-los	
33. Conduzo o meu próprio progresso utilizando todas as minhas potencialidades e buscando outras	
34. Considero-me uma pessoa inovadora / criativa	
35. Busco encontrar prazer nas realizações e em todas as situações de minha vida	
36. Minha capacidade de manifestar autonomia contribui para o meu sucesso / realização	
37. Minhas realizações são baseadas em meus princípios éticos	
37. Questiono meus próprios valores	



INFORMAÇÕES PESSOAIS CONFIDENCIAIS
------------------------------------

1. **Idade:** \_\_\_\_ anos    2. **Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino    3. **Estado civil:** \_\_\_\_\_
4. **Grau de Instrução:**  
( ) 2º Grau Série \_\_\_\_\_  
( ) 3º Grau Semestre \_\_\_\_ ( ) Graduação em \_\_\_\_\_  
( ) Especialização em \_\_\_\_\_  
( ) Mestrado em \_\_\_\_\_  
( ) Doutorado em \_\_\_\_\_
5. **Situação de Trabalho Mais Importante**  
( ) colaborador de organização privada ( ) colaborador de organização pública  
( ) colaborador do organização não-governamental ( ) empresário ( ) profissional liberal
6. **Cargo:** ( ) Quadro técnico de nível básico ( ) Quadro técnico de nível médio  
( ) Quadro técnico nível superior ( ) Quadro de assessoria ( ) Quadro gerencial médio  
( ) Quadro gerencial superior ( ) Diretoria
7. **Salário líquido aproximado:** \_\_\_\_\_