



PESSOAS E ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS
um estudo comparativo internacional

Tese de Livre Docência
Departamento de
Ciências Administrativas
UFRGS

FRANCISCO PEDRO ESTRÁZULAS PEREIRA DE SOUZA

A. Edela

~~LIBRARY
ACQUISITION
JUL 19 1950
UNIVERSITY OF MICHIGAN~~

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS - 4

RESUMO - 5

1 - INTRODUÇÃO - 7

2 - ABORDAGENS AO ESTUDO DA INTERAÇÃO PESSOAS-ORGANIZAÇÕES - 9

3 - METODOLOGIA - 19

A - Problema - 20

B - Hipóteses - 21

C - Amostragem - 21

D - Instrumentos - 22

E - Técnica de coleta de dados - 22

F - Tratamento dos dados - 23

G - Capítulo sobre comportamento gerencial e RI - 23

4 - COMPORTAMENTO GERENCIAL E RELAÇÕES INDUSTRIAIS DO BRASIL - 24

5 - RESULTADOS - 34

A - Características demográficas - 34

B - Papéis na hierarquia organizacional e suas características - 36

C - Reações, ajustamentos e percepções - 45

6 - ANÁLISE COMPARATIVA - 76

A - Sistemas gerenciais - 76

B - Distribuição do poder e influência - 79

C - Moral - 80

D - Motivação - 84

7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES - 85

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS - 88

ANEXOS

AGRADECIMENTOS

Este trabalho só foi possível graças à colaboração e apoio de inúmeras pessoas. Destaco alguns nomes, através dos quais, extendo a minha gratidão a todos os demais:

- Rensis Likert, então Diretor do Institute for Social Research, Universidade de Michigan, por nos ter apresentado a Arnold S. Tannenbaum, indicando interesses comuns;

- Prof. Astor Roca de Barcellos, Diretor do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, então Instituto de Administração pelo apoio incondicional e estímulo ao nosso esforço;

- ao "Centro de Viena", UNESCO, na pessoa de Gunilla Vyskovsky, pelo estímulo permanente e fluxo de informações, enquanto não podíamos comparecer a todas as reuniões, e aos demais colegas do "Projeto Hierarquia" pelas suas críticas construtivas e abertura para discussões criativas;

- Ney Medeiros, então na Secretaria de Recursos Humanos da FIERGS, pela orientação na seleção da amostra;

- Marco Aurélio Cattani, Marilene Ludwig, Antônio João Lima Machado, Geni Dorneles, e Cleir Alice Victória, pelo auxílio inestimável, junto com Edela, na pesquisa de campo;

- às indústrias que abriram suas portas para a coleta dos dados e aos trezentos e cinquenta respondentes anônimos pelo seu interesse e sinceridade;

- e ao Centro de Processamento de Dados, UFRGS, pela paciência e diligência ante tantos programas pedidos;

- finalmente aos colegas da Comissão Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração pelo apoio e liberação do meu tempo na fase final deste trabalho: Volnei Alves Correa, Coordenador Executivo, Carmem Catarina Handel, Coordenadora de Tecnologia do Ensino, Italo Danilo Fraquelli, Coordenador Acadêmico, Antônio Carlos Santos Rosa, Coordenador de Projetos, e Telmo Blauth, Chefe do Departamento de Ciências Administrativas.

Francisco Pedro F. Pereira de Souza

Setembro, 1976.

RESUMO

Membros de dez organizações industriais brasileiras têm suas respostas analisadas em função de sua posição em cadeias hierárquicas segundo três níveis: topo, chefias intermediárias e pessoal de linha. A amostragem seguiu um processo que permite localizar exatamente o respondente, seus superiores e seus subordinados. As cadeias hierárquicas são o foco do estudo e nos permitem a análise comparativa dos gradientes das curvas das respostas, nível a nível, percebido e desejado, entre os países e entre tamanhos (pequeno x grande) das indústrias.

O estudo é baseado em uma revisão bibliográfica, concluída com o enfoque sistêmico e sócio-técnico em psicologia organizacional. Antes da apresentação e discussão dos resultados, há um capítulo apresentando, como pano de fundo, uma breve caracterização da cultura brasileira e da Relações Industriais, do ponto de vista formal e do comportamento gerencial observado, isto é, das práticas correntes.

As variáveis medidas, geralmente em escalas de cinco pontos, colhidas por questionários, são relacionadas a seguir:

CORRELATOS DA HIERARQUIA

Demográficas

Salário (&
Nível de instrução (&
Idade (&
Tempo de serviço (&
% de sexo F (&

Características de papel

Autoridade/influência (real, desejada) (&
Distribuição do controle (real, desejado)
Participatividade do Superior
Bases de poder do superior
Oportunidades no trabalho (reais, desejadas) (&
Qualidades físicas do trabalho (&

REAÇÕES, AJUSTAMENTOS E PERCEPÇÕES

Moral

Satisfação no trabalho (&&
Satisfação com salário
Atitude com a liderança da companhia (&&

Aspectos motivacionais

Senso de responsabilidade
Responsabilidade pelo próprio trabalho
Motivação (&&
Iniciativa

Ajustamento

Ajustamento psicológico
Alienação (&&

Análise de regressão: entre cada uma das reações e ajustamentos acima (como variáveis dependentes) e as anteriores marcadas (&) e mais extensão da cadeia e nível do respondente. (independentes).

Percepções

Tomada de decisões (real, desejada)
Participatividade (real, desejada e discrepância)
Percepções do controle (gráficos)
Percepções de recompensas e penalidades
Aspirações referentes a promoção
Benefícios da promoção
Requisitos para promoção

Entre o Brasil e cinco países (Itália, Áustria, EUA, Iugoslávia e Israel) foi feita uma análise comparativa usando-se as variáveis independentes e as marcadas (&&). Os resultados confirmam as hipóteses básicas de estruturação hierárquica e de influência modificadora da cultura, ficando o Brasil entre a Áustria e a Iugoslávia em participatividade, sendo a sua discrepância a menor dos seis.

Recomenda-se ampliação do estudo para incluir amostras regionais e análise comparativa entre pequenas e grandes indústrias, cujos resultados foram apresentados no presente apenas quanto a participatividade real, ideal e discrepância, devido à desproporção do número de respondentes de nível médio entre pequenas e grandes indústrias, como, aliás, ocorreu nos demais países.

1 - INTRODUÇÃO .

Pessoas e estruturas tem sido o tema de nosso século na história, na ciência política, na economia, sociologia, na antropologia cultural e na ciência administrativa. Esta, procurando resolver ao nível de ação o que tem sido colocado pelas outras em termos interpretativos e prescritivos. Daí o grande intercâmbio entre ciência básica e aplicada nessa área e o enfoque geralmente interdisciplinar de vários estudos. O assunto é particularmente importante para o Brasil em fase de rápida industrialização, dada a crescente taxa de obsolescência do conhecimento associado a esse tema. Fato este que já despertou o interesse da imprensa européia, devido ao trabalho de Servan-Schreiber¹, onde a capacidade gerencial é apontada como o principal ponto de alavanca-gem para o desenvolvimento. Assunto para o qual grandes somas têm sido carreadas na forma de projetos de pesquisa em universidades norte-americanas e que provocou em nosso país a criação do PNTE, Programa Nacional de Treinamento de Executivos, uma estratégia específica para atacar o problema, contornando os embaraços da administração cartorial do MEC, felizmente já em processo de dinamização. Assunto que requer metodologia objetiva e *Assunto* com um enfoque que nos permita verificar a interferência de fatores culturais e de condicionamentos próprios de nosso contexto sócio-econômico.

Com estas considerações em mente, traz o presente estudo para a nossa realidade empresarial uma nova abordagem da Psicologia Organizacional, segundo a Teoria de Sistemas, e analisa a influência do fator modificador cultura, conforme a concepção de Pfiffner e Sherwood², fazendo inferências deriváveis de comparações com estudos conduzidos seguindo a mesma metodologia usada em outros países³.

O foco é a hierarquia de autoridade e poder e as percepções, reações e ajustamentos dos membros de indústrias brasileiras, conforme os níveis ocupados por esses membros nas cadeias hierárquicas⁴.

O trabalho se fundamenta em uma revisão da literatura sobre o tema, apresentada a seguir, com a qual se justifica a presente abordagem metodológica. Em seqüência, é explicada a metodologia e é dado um pano de fundo sobre o contexto gerencial, sobre o qual os dados foram colhidos no Brasil, e à luz de que devem ser interpretados.

Os resultados têm uma organização e análise prevista em detalhe no capítulo sobre a metodologia. Os dados de outros países⁵ são discutidos em um enfoque comparativo final.

2 - ABORDAGENS AO ESTUDO DA INTERAÇÃO PESSOAS-ORGANIZAÇÕES

A interface organização-indivíduo surge sempre em todas as revisões da evolução das teorias e escolas da ciência administrativa - revisões já feitas *ad nauseum*. Atrevo-me a retomar este tema de um ponto de vista pouco tratado até agora: características da cultura e personalidade da força de trabalho. De acordo com esta linha, veremos as origens sócio-econômicas valores, políticas e práticas de R.I. adotadas pela administração, comportamentos de resposta da força de trabalho a essas práticas. Veremos também as contribuições dos principais estudos para esclarecer esta interação.

É bem sabido que, durante o período em que floresceu a Escola Clássica, a mão-de-obra norte-americana era fortemente influenciada pelo contingente de emigrantes europeus, originários principalmente de áreas rurais e com valores tradicionais.⁶ As conhecidas políticas e práticas administrativas calcadas no modelo "homem.máquina"⁷ obtiveram respostas submissas dos emigrantes com suas necessidades de segurança, inclusive as associadas ao processo de nacionalização, ainda insatisfeitas.⁸ Comportamento dependente é a resultante natural de segurança insatisfeita. As abordagens dos estudiosos da época simplesmente confirmavam as regras do jogo prevalentes.

O fortalecimento dos sindicatos veio alterar aquele tipo de contrato. Entretanto, as dificuldades de emprego da década dos 20 e início dos anos 30 mantinham os trabalhadores restritos a manobras e táticas discretas que resultaram na "organização informal", objeto de estudo da Escola Neoclássica ou de Relações Humanas. ⁹ Leavitt aponta para o fato de que

"... originalmente a preocupação do pessoal de relações humanas era o operário de fábrica. Então o foco começou a mudar para os supervisores e para a gerência média. Agora (1967) está concentrado em áreas especiais como pesquisa e desenvolvimento e na administração superior. Por quê? Porque o "estilo de grupo" funciona melhor onde ninguém sabe exatamente e todo o tempo o que se espera que eles estejam fazendo, onde há uma contínua necessidade para mudar e adaptar."¹⁰

À medida que novas demandas e desafios foram surgindo aos empresários, e estes reagindo com novas estratégias de sobrevivência e expansão, a força de trabalho ia se fortalecendo e, à medida que ia criando novas exigências, ia também participando mais do "sistema". Paralelamente, os estudos sobre os padrões de interação pessoas-organizações, inicialmente mais à feição das elites dominantes, começou a basear-se em valores próprios dos pesquisadores, vindo a desenvolver uma ideologia "democrática" de relações humanas. Durante a II Grande Guerra, houve um arrefecimento da intensidade e volume de estudos sobre este tema. Surgiram, porém, alguns trabalhos notáveis, como o de Leighton, The governing of men¹¹, analisando graves distúrbios em um campo de concentração norte-americano onde a ideologia da gerência democrática é posta em cheque face a preconceitos e grande emocionalidade. Note-se que os reclusos eram nisseis, cidadãos norte-americanos de origem nipônica, e não prisioneiros de guerra. Leighton, psiquiatra

social e antropólogo, desnudou comportamentos de bastidores colocando às claras uma das principais dualidades da cultura norte-americana, e também da civilização ocidental, solidariedade-agressão. Comparem-se estas revelações com o comportamento submisso dos emigrantes europeus, trabalhadores, no início da administração científica.

Alguns outros estudos surgiram, correlatos, provando ora a vantagem do estilo democrático de gerência, ora do autoritário, até que Robert Tannenbaum em *Como escolher um padrão de liderança*¹² colocou a questão em termos mais compreensivos e realistas. Deste, e de outros estudos, caracterizados pelo progressivo deslocamento de seu foco para áreas de incerteza,¹³ cresceu um novo corpo de conhecimentos que vieram a se consolidar na atual *Teoria da Contingência*.¹⁴ Assistimos nessa evolução, além de um processo interativo pessoas-organizações, um desdobrar-se das estratégias de marketing dos cientistas do comportamento, uma interação entre teóricos e praticantes.

Alguns marcos nesse caminho são dignos de nota. *The organization man* de William H. White¹⁵ foi um dos mais discutidos porque apontou para a mudança dos valores norte-americanos da "ética protestante" tradicional para uma nova "ética social" e para o perigo da ênfase nos trabalhos em grupo abafarem a iniciativa, a afirmação e os valores individuais, pela pressão que o grupo exerce sobre o indivíduo para que este se conforme com as normas daquele. Dois anos depois, veio a lume o estudo rigoroso e denso de March e Simon¹⁶, hoje um clássico, elaborando a linha iniciada por Chester Barnard¹⁷ com foco no processo decisório. Esta abordagem trouxe um deslocamento de

ênfase na estrutura para a dinâmica; dos princípios, caracterizados como "provérbios" em trabalho anterior de Simon¹⁸, para o processo de tomada de decisões. Significativamente, um dos pontos mais citados tem sido o capítulo "os limites cognitivos da racionalidade", onde March e Simon revelam o lado escuro da fase racionalista - então ainda afim com as táticas de poder gerencial oficializadas pela Escola Clássica - operação de eventos não-rationais, não-planejados e mesmo caprichosos e, além disso, o fato familiar que as organizações tendem a ter vida própria, o que as torna tanto servas como senhoras dos homens. Por outro lado, uma das conclusões dos autores revela a estruturação organizacional, a conhecida pirâmide de autoridade e funções, como consequência dos limites cognitivos:

"...se não houvesse limites para a racionalidade, ou se os limites variassem de modo rápido e imprevisível, não poderia haver estrutura estável de organização."¹⁹

Isto desmistificou a glorificação da melhor e única maneira de organizar.

Na esteira dos estudos sobre a racionalidade, o fato curioso consistiu em dois autores, sem comunicação entre si, desenvolverem o conceito de "racionalidade administrativa", incluindo nela o manejo de fatores situacionais, imprevisíveis ou ilógicos, desenvolvendo uma "arte de atravessar pela confusão"²⁰, garantindo uma porta dos fundos para retiradas nos casos de insucesso²¹ e usando outros recursos, tipicamente em torno do fator poder, para movimentar-se exitosamente dentro de uma rede de lealdades e expectativas.

Toda esta discussão sobre a existência de aspectos irra-

cionais, não deliberados da própria organização informal iniciada com as descobertas em Hawthorne, ficou superada com a moderna abordagem no estudo das organizações como sistemas sociais, retratando os padrões estruturais-funcionais de influências mútuas que constituem o seu cerne.²²

Entretanto, da linha de estudos sobre a dinâmica dos grupos de trabalho evoluiu um conjunto de estudos que também vieram convergir com a moderna abordagem de sistemas. Pesquisadores em diversos centros nos EUA, influenciados principalmente por Kurt Lewin, do Centro de Pesquisa em Dinâmica de Grupo (Instituto para Pesquisa Social da Universidade de Michigan - antes do MIT), Robert Tannenbaum no "Institute of Industrial Relations" e seu Grupo de Pesquisa em Relações Humanas (Universidade da Califórnia, em Los Angeles), Instituto para Ciências Aplicadas do Comportamento, do NTL, do Tavistock Centre (Londres), do Grupo Europeu de Pesquisa em Organização e Gerência e do Instituto de Desenvolvimento Social e Organizacional, ambos na Bélgica, realizaram estudos e projetos de consultoria para os mais diversos tipos de sistema-clientes, desde organizações nacionais na Escandinávia até uma tecelagem mecânica na Índia.

Dois pontos devem ser destacados desses estudos:

a) os achados de Likert, comprovando uma aspiração generalizada de um estilo participativo de gerência;²³

b) o "replanejamento do trabalho" pelo grupo de Tavistock, i. é: as tarefas e sua estruturação não são mais aceitas como "dados" como o eram pelos estudos anteriores em que se procurava principalmente melhorar o relacionamento entre as pessoas

e grupos, deixando-se as tarefas intactas.²⁴ Nesse "redesenho" do trabalho começou-se a fazer mais do que já era feito no "enriquecimento do trabalho", pois de acordo com o conceito de sistema aberto, era tudo retomado desde o início, desde a concepção das demandas e atribuições, passando-se pelas rotinas todas, até as conseqüências sociais, tomando-se as atividades como responsabilidade de grupos ou equipes, como no caso das minas de carvão inglesas. Fiedler, aliás, já havia indicado a conveniência de "engenhar" o trabalho para ajustar-se ao administrador²⁵ e apontou para uma nova concepção de liderança, a situacional, já sugerida por R. Tannenbaum²⁶, acrescentando, porém, definições operacionais das variáveis que nela interferem: a) estrutura das tarefas, b) posição do líder no esquema de poder e c) relações líder-liderado. Da relação entre estas variáveis, Fiedler construiu um modelo para a classificação das diversas situações dos grupos-tarefas e as respectivas variações de estilo de liderança.

As considerações sobre tecnologia em seu sentido amplo trouxeram para dentro da abordagem sócio-técnica, numa concepção integrada, os elementos de processo antes divididos em técnicas de organização do trabalho, feitas por engenheiros industriais e analistas de O & M, e processos de interação grupal e desenvolvimento de equipes, feitos por psicólogos sociais, sociólogos, psicanalistas e educadores. A bibliografia, hoje riquíssima nessa área, conta com dois expoentes: o já clássico trabalho de Bennis, Benne e Chin²⁷ e a "sócio-tecnologia do D.O." editada por Warner Burke & Hornstein²⁸, do grupo do Instituto para Ciências Comportamentais Aplicadas, NTL, contendo as experiências mais recentes, e em constante fermentação.

O grande mérito desses grandes centros foi e está sendo a integração pesquisa-consultoria-ensino, amadurecendo estratégias de geração e difusão de conhecimentos científicos, como no ISR, da Universidade de Michigan, e alimentando um fluxo permanente de intercâmbio entre administradores de alto nível e "scholars" de larga experiência em consultoria. Paralelamente aos nomes já citados, uma "new breed" de "administradores-cientistas", vários deles renomados "scholars", seguindo precursores como Sloan e Barnard, surgiu no cenário empresarial, concretizando a síntese, superando o hiato, entre praticantes e pesquisadores.²⁹ Este é fenômeno afim com uma nova tendência da morfogênese organizacional em nossa era de descontinuidade³⁰, catalizadora da eclosão de um complexo e volumoso conjunto de atividades, convênios e projetos associando universidade-governo-empresa.

Em nossa década, começamos a reconhecer a crescente presença de um novo tipo de organizações, conhecidas por conveniência como *indústrias não-rotineiras*³¹, das quais as atividades acima mencionadas representam uma porção considerável.³² São sistemas temporários³², mais flexíveis e adaptáveis à turbulência de nosso tempo, da qual a taxa de modificação da tecnologia é um sintoma evidente e, ao mesmo tempo, fator intrínseco da nova cultura que surge³³. Já alcançada a síntese de concepção, notamos com Terreberry as características dominantes dos campos turbulentos, onde a ênfase da literatura recente é afastar-se de modelos algoritmos de resolução de problemas em direção aos heurísticos; de modelos de otimização para de satisfação; das decisões cartesianas para o incrementalismo não linear³⁴. Estas tendências refletem não a ignorância dos autores com referência aos modelos anteriores, mas uma mu-

dança na textura causal dos ambientes organizacionais e, portanto, de estratégias apropriadas para fazerem face ao ambiente mutante.³⁵ Dentre as tendências mais recentes, destaca-se o uso da teoria da informação para fins diagnósticos quanto ao grau de certeza das informações em sistema aberto, vindas, portanto, do ambiente, e associadas, por exemplo, à taxa de variação da tecnologia³⁶.

Além da abordagem sócio-técnica, influenciada por Tavistock, verifica-se a produção de vários estudos tratando de aspectos estruturais e tecnológicos, conduzidos por cientistas do comportamento como Lawrence & Lorsch, da Universidade de Harvard³⁷, Jay Galbraith³⁸, do Instituto Europeu para Estudos Avançados em Administração, Peter Clark, da Universidade de Tecnologia de Loughborough³⁹.

Na UCLA (Universidade da Califórnia, em Los Angeles), engenheiros e cientistas comportamentais formaram um "grupo sócio-técnico", incluindo Louis Davis, professor de engenharia, e Eric Trist, psicólogo⁴⁰. Incrementando a linha de pensar em sistema aberto, Emery e Trist escreveram um artigo seminal sobre a "textura causal do ambiente"⁴¹. Nesta temática, Terreberry demonstra que: a) as mudanças contemporâneas nos ambientes organizacionais são de tal ordem que aumentam a proporção das mudanças induzidas externamente em relação às internamente; b) que as outras organizações são, crescentemente, os componentes importantes do ambiente de qualquer organização focada⁴².

Estas outras organizações podem tanto pertencer ao mesmo ramo de atividades como a outros ramos formados por outras culturas profissionais ou ainda a culturas distintas com base

em outra nacionalidade, criando uma interface nova para atuação de executivos, a internacional e transcultural. Pfiffner e Sherwood já haviam chamado a atenção para a existência de subculturas profissionais dentro da mesma organização e para as vantagens de compreensão da cultura como fator influente na dinâmica da administração⁴³. Isto vem constituindo uma nova área de estudos muito rica para o planejamento de mudanças organizacionais, conforme os trabalhos mais recentes do Tavistock Centre.⁴⁴

Uma das mudanças de enfoque mais significativa ocorreu foi na concepção de investigações de fenômenos sociais que, até a metade deste século, tomava como objeto de estudo os indivíduos, os grupos ou os fenômenos de massa e mercado. Quando se tratava de estudar instituições, a Psicologia Social tinha pouco com que contribuir. História, Sociologia, Antropologia Cultural e Economia tinham muito mais. Com o advento da teoria de sistemas, as relações entre grupos, entre o indivíduo e a organização, entre esta e o ambiente obtiveram um grande impulso. O trabalho de Katz & Kahn, Psicologia Social das Organizações⁴⁵, foi um marco decisivo. Relações antes estudadas apenas à luz de "princípios", ou com métodos não quantificados como o do caso, podiam agora ter variáveis operacionalizadas segundo o enfoque sistêmico, criando novas oportunidades para o estudo de relações de interdependência nos mais diversos níveis e sentidos, como se vê nas bibliografias do Institute for Social Research⁴⁶. Este novo enfoque permitiu serem formulados projetos de pesquisa mais objetivos, analisando relações entre estruturas de poder, autoridade regimental, padrões de interação e desempenho das organizações. Victor Thompson, cientista político, examinou argutamente este tema⁴⁷ apontando

disfuncionalidades da burocracia manifestas em conflitos e na sua "buropatologia". Estudos sobre crises reveladores de uma dinâmica de adaptação, como o de Pereira de Souza⁴⁸ usaram ainda o método do caso enfocando fases no processo de recuperação. Entretanto, foram Porter & Lawler que fizeram uma revisão compreensiva e sistemática, apontando novos caminhos⁴⁹ para estudos, entre os quais o presente se inclui.

"...já há indicações suficientes na literatura para apoiar um maior esforço de pesquisa para investigar interações entre propriedades estruturais das organizações em sua relação com o comportamento dos empregados no trabalho e atitudes."⁵⁰

E acrescentavam, em segundo lugar que havia uma necessidade óbvia, tanto para estudos experimentais de campo, como para os mais típicos estudos comparativos.⁵¹

• As interações entre pessoas e organizações que estivemos revisando historicamente, desdobraram-se em vários aspectos, incluindo relações industriais e relações entre praticantes e pesquisadores de diversos matizes, para conluirmos com uma síntese na forma do aporte sistêmico e várias contribuições a ele associadas. A ênfase presente nos estudos de estruturas se apresenta como uma progressiva ampliação da abertura que o mundo organizacional vem fazendo para os centros de pesquisa, pois coloca a descoberto um de seus aspectos mais íntimos, o do poder.

3 - METODOLOGIA

Pessoas e estruturas relacionam-se de modo diferente conforme a posição das pessoas, o que já indica uma forma de relação destas com aquelas. Identificações, graus diferentes de status, motivações e satisfações ocorrem conforme a posição dos membros da organização na cadeia hierárquica.

Até recentemente, os estudos de diferenças entre níveis envolvia a simples comparação e análise de resultados de grupos de respondentes oriundos de níveis ou classes distintas, sem maior especificidade das relações entre os indivíduos. No presente estudo, por um sistema de identificação da posição do respondente no organograma, pode-se comparar não só respostas de pessoas do mesmo nível com as de outro, como também saber diferenças de percepção de superior para subordinado na mesma cadeia hierárquica.

A metodologia adotada foi fruto de uma série de seminários de pesquisa realizados pelos participantes do projeto maior "Hierarquia", do qual este estudo é um capítulo. Assim, foram tomadas precauções especiais para a tradução dos questionários e a adoção de um sistema padrão de codificação e tratamento dos dados. Outras análises e tratamentos podem ser feitas além das aqui apresentadas e o serão, como um estudo sobre a influência do tamanho nos padrões gerenciais e "stress" previsto pelo autor. De momento seguiremos, porém, estritamente a metodologia acorda-

da para facilitar a comparabilidade entre os diversos países integrantes da fase atual, conforme relação em anexo. As análises comparativas feitas ao fim do presente trabalho restringem-se, salvo uma ocasional referência à RFA, aos países estudados por Tannenbaum e colaboradores na primeira fase deste projeto⁵² que, diga-se de passagem, veio constituir-se um projeto distinto pelas deliberações dos diversos encontros, a começar pelo de Ljubljana em 1971⁵³.

A. Problema

Para facilitar a leitura e compreensão, o problema e as hipóteses são a seguir apresentados de forma geral. Serão especificados junto com a apresentação dos resultados, oportunamente.

O problema, em termos gerais, constitui-se em indagar quais os padrões de respostas dos membros de indústrias brasileiras agrupadas, as respostas, em dois grupos de variáveis:

1. correlatos da hierarquia, composto por variáveis demográficas e características de papéis⁵⁴;
2. reações e ajustamentos, composto por moral, aspectos motivacionais, ajustamentos e percepções.

Faz parte também do problema saber qual a relação entre estes dois grupos em termos do grau de importância das variáveis componentes do primeiro, tomadas como determinantes das do segundo grupo, exceção das percepções. Estas, como percepções da tomada de decisões e do controle (como poder de influência)⁵⁵. Faz parte ainda do problema saber das características da cultura brasileira e de sua interferência nos resultados, verificada de duas maneiras: a) uma breve caracterização através da literatura e b) através dos afastamentos das hipóteses e da análise comparativa entre países. Neste caso, as variáveis são reduzidas a um mínimo para simplificar a análise (sistemas de Likert, controle,

satisfação no trabalho e atitude com a liderança na companhia, motivação e alienação)⁵⁶.

B. Hipóteses

As hipóteses básicas são duas:

1. a posição hierárquica determina respostas diferentes por grupos de respondentes (topo, médio e linha);
2. o padrão esperado de respostas por nível é pela nacionalidade dos respondentes, isto é, pela sua cultura.

Como foi indicado acima, as hipóteses serão detalhadas junto com cada grupo de resultados e elas pertinentes. Haverá casos, no entanto, em que não temos hipóteses formuladas, apenas expectativas.

C. Amostragem

As indústrias foram selecionadas intencionalmente dos tipos acordados no encontro de Ljublyjana, cinco pequenas e cinco grandes. Para efeito deste estudo, indústrias pequenas são as de cerca de cinquenta empregados na fábrica, geralmente com uma só fábrica - neste caso podendo incluir o proprietário se ele for o gerente da fábrica. As grandes, têm cerca de quinhentos empregados.

Tabela 1 : Indústrias na amostra e nº de respondentes

	PEQUENAS		GRANDES
	móveis		metalúrgica
	metalúrgica		tecelagem
N=173	plásticos		plásticos N=174
	enlatados		enlatados
	maquinaria agrícola		refinaria

Trinta e cinco questionários foram respondidos por indústria, totalizando 347 por ter havido três perdas insubstituíveis.

Devido à maior proporção de pessoas com funções de supervisão nas fábricas grandes, não se recomenda uma comparação entre pequenas e grandes dentro de cada país.

É evidente que o tamanho reduzido desta amostra determina a natureza exploratória do estudo. Entretanto, conviria lembrar que estamos comparando três níveis hierárquicos com 10 no topo respondendo em relação a 163 indivíduos na linha e 174 no meio.

Para os interessados em replicar o estudo ou utilizar sua técnica de amostragem, uma apresentação detalhada em inglês.

D. Instrumentos

Um roteiro de entrevista e três questionários foram usados no presente estudo. A entrevista serviu principalmente para criar rapport e identificação precisa da posição do respondente e de seu superior imediato, de acordo com a técnica de amostragem adotada.

Os questionários dividiram-se por nível, sendo o mais extenso o para indivíduos com chefias intermediárias, isto é, tendo pelo menos um superior na fábrica e subordinados. O questionário para o topo não continha perguntas sobre relações com o superior, enquanto o para pessoal de linha não as continha com relação a subordinados.

E. Técnica de coleta dos dados

Os dados foram colhidos individualmente com o roteiro de entrevista e em grupo com o questionário que foi preenchido individualmente pelos alfabetizados, explicadas as escalas e apontado o escore pelos pouquíssimos casos de semi-alfabetizados.

x Foi esclarecida, discretamente, a confidencialidade dos da-

dos colhidos e a relevância da pesquisa para o estudo de RI. Não houve rejeições. Os casos de perda insubstituível foram devidos a motivos de força maior e por estarem localizados em fim de cadeia hierárquica e sem sobra de companheiros de nível sob a mesma chefia.

F. Tratamento dos dados

As respostas foram todas marcadas em escalas de cinco pontos ou conforme indicado nos questionários e com codificação padronizada para assegurar a comparabilidade. Na apresentação dos resultados é esclarecido quando os dados foram usados para compor índices⁵⁶. Estes todos tinham elevada consistência interna.

A regressão linear foi feita entre os correlatos da hierarquia, acrescidos de tamanho e extensão da cadeia, e as reações e ajustamentos. O tipo de cálculo do coeficiente beta utilizado foi o estandardizado.

Alguns conjuntos de variáveis foram apresentados em forma de gráficos ou quadros esclarecidos na ocasião.

G. Capítulo sobre comportamento gerencial e RI

Conforme previsto na introdução, há um capítulo sob este título destinado a dar uma sucinta visão geral de RI e alguns estudos pertinentes mais significativos para esta pesquisa. Isto foi destacado da revisão da literatura por ter finalidade específica e para ficar logo antes dos resultados, servindo como pano de fundo.

4 - COMPORTAMENTO GERENCIAL E RELAÇÕES INDUSTRIAIS DO BRASIL

Estas notas introdutórias a Relações Industriais no Brasil têm a intenção de dar ao leitor uma rápida visão sobre algumas variáveis culturais chaves para uma compreensão melhor dos resultados deste estudo.

Estamos tomando os resultados como manifestação de uma cultura e, portanto, requerendo um mínimo de conhecimento de seu contexto cultural para serem adequadamente decodificados.

"Uma cultura enquanto aparece como uma gestalt mais ou menos completa, é mais do que é consciente de si mesma. Ela tem que ser decifrada como um sintoma neurótico ou como um sonho..."⁵⁷

Uma cultura de um povo vivendo em um país tradicionalmente percebido como de grande abundância, "deitado aternamente em berço esplêndido..." Um país onde o lazer é frequentemente louvado e onde o trabalho é tomado irreverentemente como um mal necessário, onde o ritualismo burocrático de funcionários públicos era, até bem recentemente, tratado de modo muito informal - institucionalizado como "o jeito". Um país onde a permissividade, ou sabedoria, portuguesa em assuntos raciais facilitou sua resolução com apenas um mínimo de fricção; e onde os cultos afro-católicos se têm misturado de tal forma que se tornou muito difícil para um

visitante distinguir quais espíritos e/ou santos estão de fato sendo adorados.

Como resultados dessas condições culturais, quase todas as principais questões políticas têm sido resolvidas sem derrame de sangue - seja por proclamações (como a Independência, a Abolição da Escravatura, a República), desfile de tropas, ou até por negociações telefônicas.

Este padrão de bom humor e de resolução pacífica pode bem ser um estereótipo⁵⁸, mas tem marcado o nosso estilo e tornado este ex-Império Colonial atrativo a investimentos internacionais quando comparado com outros regimes neste continente.

As relações industriais tiveram, desde seu início, padrões de interação afins com seu contexto cultural, acima descritos. Diegues, quando descreve as primeiras fábricas saídas do artesanato no Rio Grande do Sul, em fins do século XIX, destaca:

"Outro aspecto que esse sistema de industrialização acarretou foi o da existência de relações harmônicas entre empregadores e empregados. De fato, antes que o processo industrial alcançasse vulto mais significativo, essas relações caracterizavam-se não só por um caráter pacífico, senão ainda por um sentido mesmo paternalista, que de certo modo refletia as marcas da sociedade luso-brasileira, em sua organização econômica. Somente com o crescimento das indústrias, o aumento do operariado, as novas condições surgidas, sobretudo depois da Primeira Guerra, é que a situação se foi modificando."⁵⁹

Assim, até hoje, nas pequenas indústrias ainda se encontram características de um semi-artesanato, ainda se valoriza especialmente o mestre com habilidade de artesão, o sistema de produção é principalmente por encomendas e a tecnologia não é seriada. E, por trás de tudo, as RI têm marcas ainda nitidamente paternalistas, desde o recrutamento até o auxílio para enterro e

obtenção de trabalho para os familiares do falecido.

Com a expansão industrial, surgiu nova mentalidade mais voltada para o desempenho, com valores de eficiência e competitividade, como os estudos de modernização e industrialismo têm revelado⁶⁰. Mesmo assim, destacaram-se líderes paternalistas, como Matarazzo, Renner, Eberle e Wallig. João Wallig, diz-se, conhecia os empregados todos pelo nome e os cumprimentava pessoalmente - umas três centenas na época.

O paternalismo no Brasil está intimamente ligado à noção de prestígio, conforme Fernando de Azevedo:

"Num país em que prestígio pessoal é tudo, independente do nome herdado, e a união de grupos e indivíduos se tinha de fazer, em consequência, em torno de chefes ou de personagens prestigiados, não podia ser forte o princípio de coesão e de hierarquia social nem dominante a tendência à centralização. Toda a nossa história social e política mostra como já frisamos, tanto a resistência oposta pelas províncias a movimentos centralizadores que, acima desses governos territoriais e particularistas, suscitaram um organismo comum e unitário que os envolvesse, reduzindo as autonomias regionais, como a reação instintiva do individualismo contra as hierarquias ou toda e qualquer composição que se tornasse obstáculo à autonomia do indivíduo."⁶¹

Em contraste com a autonomia do indivíduo de prestígio, e os encargos de magnanimidade que ela trazia, estava a submissão dos protegidos, sua complacência bem humorada e fidelidade de incondicional. Neste esquema de distribuição personalista do poder, surge um estado bem diferente em seu papel do que havia ocorrido na América do Norte, como uma criação consciente dos cidadãos que se mostram pouco desejosos de vê-lo intervir em suas relações:

"... no Brasil o Estado aparece como uma providência que precede os indivíduos e a que se recorre como um sistema de amparo e proteção."⁶²

Esta resistência individualista à hierarquia, em polarização oposta à submissão e fidelidade, formam, junto com o papel também paternalista do Estado, o triângulo de forças que vêm ditando as regras do jogo em matéria de RI.

Desde os anos trintas, a economia brasileira iniciou sua modernização. Diz-se assim porque foram postas em ação políticas governamentais mais claras para o desenvolvimento de uma indústria nacional. Indústrias de base, monopólio estatal do petróleo, indústrias de substituição de importações e um código de leis trabalhistas foram os resultados mais marcantes daquelas políticas. Tirando algumas vantagens da II Grande Guerra, mas não modificando sua posição periférica, a economia teve em desempenho satisfatório até o fim da década dos cinquenta. Alguns problemas estruturais não resolvidos trouxeram a inflação e a instabilidade política a uma severa crise.

Um novo regime, ainda influenciado pelos "tenentes de 1930", tomou o poder em 1964 e estimulou um "boom" econômico e uma taxa surpreendente, acima de 10% ao ano, sustentada durante sete anos, sem mudar, no entanto, o quadro de concentração de renda, conforme nos mostra a tabela abaixo.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE RENDA NO INÍCIO E FIM DA DÉCADA DE 1960 (63)

CLASSES DE RENDA	DISTRIBUIÇÃO DA RENDA %		RENDA PER CAPITA EM DÓLARES	
	1960	1970	1960	1970
40% mais baixo	11,2	9,0	84	90
40% seguintes	34,3	27,8	257	278
15% seguintes	27,0	27,0	540	720
15% superior	24,4	36,3	1645	2940
Média per capita	—	—	300	400

Muitas vezes apresentado como uma terra de muitas leis, poucas observadas, o Brasil tem alimentado o humor nacional com o seu formalismo. Alguns autores analisaram este formalismo nas práticas de administração de pessoal sob a ótica do modelo de difusão de Riggs⁶⁴. Segundo este modelo, formalismo significa um hiato entre a norma e a prática, coexistência da formalização de regras impessoais e universais com particularismo nas relações de trabalho reais e nos sistemas de pessoal. Se isso tem sido bastante evidente na administração pública, não é difícil encontrar padrões semelhantes no comportamento gerencial das empresas privadas. A interface muito bem conhecida empresa-governo, como em todo o mundo, é terreno muito rico para o formalismo também neste país.

Na área dos assuntos trabalhistas, o crescente papel do governo tomou a forma de um corpo de leis específicas promulgado no início dos anos trinta, conforme acima mencionado. A mente popular selecionou de um todo complexo dois novos conceitos: efetividade no emprego por antiguidade e o sistema do salário mínimo. Depois de adquirida a efetividade, uma indenização substancial deveria ser paga para demissões sem justa causa. Um sistema especial foi criado para a Justiça do Trabalho, muito mais rápida do que a comum e, geralmente, julgando as causas simpaticamente aos empregados. Então, uma espécie de arranjo tornou-se usual para evitar despesas judiciais e o muito provável pagamento de indenização máxima pelo empregador; acordos sobre um percentual da indenização prevista.

Um dos poucos estudos de campo sobre relações industriais num período de grande atividade sindical, início de 1964, foi realizado por Cordeiro⁶⁵.

As relações industriais dentro da pequena empresa se caracterizavam pela informalidade e inexistência de sistemas padronizados de seleção, treinamento, remuneração, avaliação e promoção na maioria quase absoluta de estudos feitos nesta área. A média empresa já se caracterizava pela organização desses setores.

Benefícios, entretanto, estavam praticamente institucionalizados na forma de empréstimos pessoais aos empregados na pequena empresa, enquanto nas médias e grandes ofereciam uma gama variada de benefícios desde restaurantes, assistência médica, até colônia de férias. Ponto deveras interessante era o relacionamento direto entre os empregados e o dono, num padrão tipicamente paternalista. A consequência disso era que

"em 95% das firmas pesquisadas, jamais houve uma greve, ainda que era para muitas o trabalho tivesse que ser interrompido, às vezes, em virtude do receio de represália do sindicato, ou por causa de piquetes à porta da empresa, principalmente nas greves gerais ou de solidariedade, tão comuns à época em que a pesquisa foi realizada."⁶⁶

As médias e grandes empresas com todo o seu aparato não conseguiram o resultado das pequenas nesta área.

Após 1964, isto é, com a Lei 5107, foram introduzidas algumas modificações, enquanto se mantinha o sistema do salário mínimo. Assim, foi posto em vigor em 2/1/67 o FGTS⁶⁷ (Fundo de Garantia de Tempo de Serviço) para servir de pecúlio e pensão, podendo ser sacado toda a vez que o empregado fosse demitido sem justa causa (embolso integral) ou com ela (60% do total, após um mês de desemprego). Novamente, toda a espécie de acordos engenhosos entre a administração e o assalariado tornaram-se em uso para tirar vantagens do novo sistema. O propósito de criar um fundo de pensão para os trabalhadores foi desvirtuado e seus obje-

tivos originais: os empregados computaram o tempo ótimo para embolsar o FGTS⁶⁸ e nessa base passaram a pressionar para obtenção de acordos com as empresas ou provocar "demissões sem justa causa". Muitos voltaram a empregar-se na mesma firma onde tinham feito esses acordos. Muitos vêm assim compensando-se de um salário freqüentemente desfalcado por altas constantes do custo de vida, agravado pelo fato de estarmos numa sociedade de consumo, mas a função de aposentadoria do Fundo está seriamente comprometida e com outro inconveniente, o da rotatividade aumentada.

Neste sentido, foi recentemente veiculada pela imprensa uma entrevista concedida pelo Presidente do Supremo Tribunal do Trabalho:

"É preciso criar, dentro do instituto do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, um estímulo à continuidade do contrato de trabalho, tanto pelo lado do empregador como do empregado. Sem isso, o FGTS vai continuar desestimulando o aperfeiçoamento da mão-de-obra, incrementando uma rotatividade prejudicial ao desenvolvimento da nação e perdendo sua finalidade básica - um pecúlio de aposentadorias -, a persistir a mudança de emprego e seu conseqüente esvaziamento dos recursos depositados pelas empresas em favor do trabalhador".⁶⁹

No cenário sindical, tendo o governo assumido a liderança da situação, a temática centrava-se mais em questões de salário, segurança e prevenção de acidentes, treinamento, assistência médica e habitação popular. Praticamente mínimas as atividades de advocacia trabalhista, muitas empresas médias fecharam o setor de RI, absorvendo-o nas funções rotineiras de pessoal.

Abordando o problema do ponto de vista interno na empresa, alguns estudos surgiram mais recentemente na área de sistemas gerenciais, usando o modelo analítico de Likert. Farris e Butter-

field⁷⁰ concluíram que os supervisores mais valorizados pelos subordinados em bancos brasileiros eram mais capacitados, menos punitivos, com padrões de desempenho mais altos, exercendo uma supervisão mais rigorosa e que se utilizam de uma mistura de métodos supervisórios grupais e de homem-a-homem. Concluíram também que a influência vertical do supervisor para cima não é muito importante no condicionamento dessas relações; e também que "a confiança interpessoal do subordinado não é muito importante no condicionamento dessas relações e na verdade os brasileiros que participaram deste estudo se aproximam muito mais dos americanos do que dos peruanos em confiança";⁷¹ e, finalmente, que a liderança relaciona-se com a eficiência só quando auto-avaliada, não sendo significativa quando usados indicadores de desempenho ou feita avaliação externa por especialistas.

Não encontrando a correlação positiva entre estilo de liderança mais valorizado e desempenho dos bancos, Farris e Butterfield propõem um estilo de liderança baseado no feed-back do desempenho, isto é, um estilo contingencial na linha do modelo de Fiedler, já citado na revisão da literatura. Em outras palavras, sugerem um diagnóstico antes da adoção de um dado estilo de liderança. Procurando uma explicação para as diferenças de resultados nos EUA e Brasil, tentam uma sondagem em uma variável cultural, a confiança, e descobre que, comparando resultados brasileiros com os do Peru e EUA, o Brasil se aproxima mais dos EUA do que do Peru. Convém notar que a confiança apareceu mais elevada nos EUA do que no Peru, e mais elevada no Brasil do que nos EUA.⁷²

Entretanto, há comprovação de estilos gerenciais mais participativos surgidos no Brasil através de vários projetos de con-

sultoria segundo estratégias de "desenvolvimento organizacional". Conforme observação pessoal do autor, os estilos aqui verificados viáveis passam por um duro teste de ceticismo e são mais soluções contingencialmente deliberadas do que a adoção de um estilo, no sentido ideológico. Edela L. Pereira de Souza⁷³ com oito casos de D.O. exemplifica várias situações, sua diagnose, estratégias e intervenções. Comparando com Europa e EUA, ela apresenta as seguintes diferenças específicas:

"Do como programa e processo ainda é bastante inusitado; apenas programas de treinamento mais ou menos esporádicos e isolados são mais frequentes;

Os administradores de nível médio geralmente têm tendências a assumir uma atitude paternalista com os escalões inferiores, e submissa com os escalões superiores, deixando pouca margem para a autonomia e a participação ativa;

Os executivos de alto nível parecem mais sedentes de assessoramento técnico e por isso mesmo são mais permeáveis à interação no planejamento e na tomada de decisões; e decorre daí que o consultor de DO também desempenha funções diferentes, conforme o grupo com o qual trabalha: nos níveis inferiores é mais fonte de recursos e formador de atitudes; nos níveis superiores é mais catalisador e analista de processos."⁷⁴

Seria interessante explicitar que o consultor geralmente trabalha com um esquema de feedback, iniciando a intervenção com bastante mais estruturação do que nos EUA, e ampliando progressivamente a capacidade do sistema cliente usar, ele mesmo, do feedback e assim dispensar a função do consultor externo.

Nesta linha de estudos comparativos de aspectos culturais, foi feita uma pesquisa sobre modernização e valores no Brasil e no México por Kahl. Ele admite em perfis nacionais que possuem coerência interna própria, valores aparentemente discrepantes como, no Brasil, a preferência por famílias menores, que seria moderna, coexistindo com relações entre operários e supervisores

predominantemente paternalistas, tradicionais. Entretanto, um achado muito interessante foi que

"comparações de grupos do Brasil, México e Estados Unidos mostra inexistência de diferenças de nacionalidade quanto a educação e localização urbana são controladas. Entre todos os três países o padrão de escores por nível de status é o mesmo. Estes resultados apoiam a posição de Alex Inkeles que estrutura social tende para convergência em países industriais (ou em industrialização), criando conjuntos de valores culturais que refletem posições de status e as exigências da vida que estão com eles associadas, não importando diferentes tradições nacionais prévias."75

5 - RESULTADOS

A. Características demográficas

Espera-se que os resultados obtidos com estas variáveis demográficas sigam a linha de diferenças por nível hierárquico de alto a baixo, de modo semelhante às características de nossa sociedade e cultura, de que as fábricas estudadas fazem parte. Também se espera que, de modo mais específico, as características de nosso comportamento gerencial e de RI, isto é, que:

- a) o salário e instrução sejam mais altos no grupo do topo;
- b) a idade também, por ser a experiência um fator importante para promoção nas sociedades mais tradicionais;
- c) o tempo de serviço, antiguidade, será mais elevado no topo por outras razões, além das indicadas no item anterior, referentes, por ex., à maior rotatividade entre o pessoal de linha e outros fatores motivacionais ("socialização organizacional" precária, p. ex.);
- d) sociedades em recente processo de industrialização, ou mais tradicionais, tendem a manter as mulheres em funções subordinadas e como substitutas, menos dispendiosas, dos homens em tarefas simples.

A tabela abaixo contém os resultados corroboradores dessas

expectativas.

TABELA 3: Características demográficas por nível

	TOPO	MÉDIO	LINHA
Salário	5.542	1.227	495
Instrução	5,6	2,7	2,6
Idade	30,4	36,5	45,8
Tempo serv.	5,3	5,8	3,6
Sexo F%	0	5,5	10,0

Salário e instrução apresentam curvas com graus distintos: no primeiro caso, bastante acentuado de cima a baixo; no segundo, após uma grande diferença entre o primeiro e o segundo nível, continua praticamente num plateau até o terceiro. Isto indicaria maiores necessidades com referência a salário do que com instrução? É difícil responder tendo apenas estes dados.

Enquanto a distribuição de sexo por nível correspondeu à expectativa, idade e tempo de serviço na fábrica sugerem pontos interessantes para maior análise:

a) a curva da idade tem um sentido inverso ao esperado porque a dificuldade de promoção atinge mais aos mais idosos por serem analfabetos crônicos, ficando assim retidos nas funções menos qualificadas;

b) o tempo de serviço menor no grupo de linha coincide com a faixa mais conveniente para o embolso do FGTS, consistente com o mencionado no capítulo anterior.

B. Papéis na hierarquia organizacional e suas características

Dentre os correlatos da hierarquia, destacam-se aqueles mais diretamente associados às características dos papéis e suas variações em função dos níveis na estrutura organizacional. Desde os estudos clássicos de Max Weber⁷⁶ e Bernard⁷⁷, sintetizados por Hopkins⁷⁸ as relações autorizadas de poder entre papéis estruturados hierarquicamente têm sido foco de atenção de estudiosos e pesquisadores. Os achados do presente estudo derivam das perguntas sobre autoridade e influência, reais e desejadas (1g, 26d e 2g, 27d), sobre distribuição de controle, como capacidade de influência⁷⁹, real e desejada (26a, b, c e 27a, b, c), participatividade do superior (41, 42, 43, 44, 46), base de poder do superior (47), oportunidades providas pelo trabalho, cargo ou função reais (1a a f) e desejadas (2a a f) e, como último indicador da série, qualidades físicas do trabalho (3a a g). A teoria diz que todos estes indicadores estão associados à hierarquia de papéis, e assim distribuídos, e que fatores culturais podem modificá-la.⁸⁰

Na figura 1, a seguir, temos as médias obtidas para os índices de autoridade e influência real e desejada. Os sujeitos foram indagados para responderem marcando em uma escala de cinco pontos. Os respondentes foram agrupados, como para os demais resultados, em topo, médio e linha, conforme os três tipos de questionários. Nota-se claramente uma diferença entre os três níveis de sujeitos, sendo maior a diferença para as situações reais do que para as desejadas, isto é, há menos distância hierárquica quando os respondentes consideram o que eles desejam. Este último aspecto confirma a noção de que a estrutura de cargos e posições é uma estratégia de distribuição do poder para motivar diferentemente os membros da organização e assim os socializar.

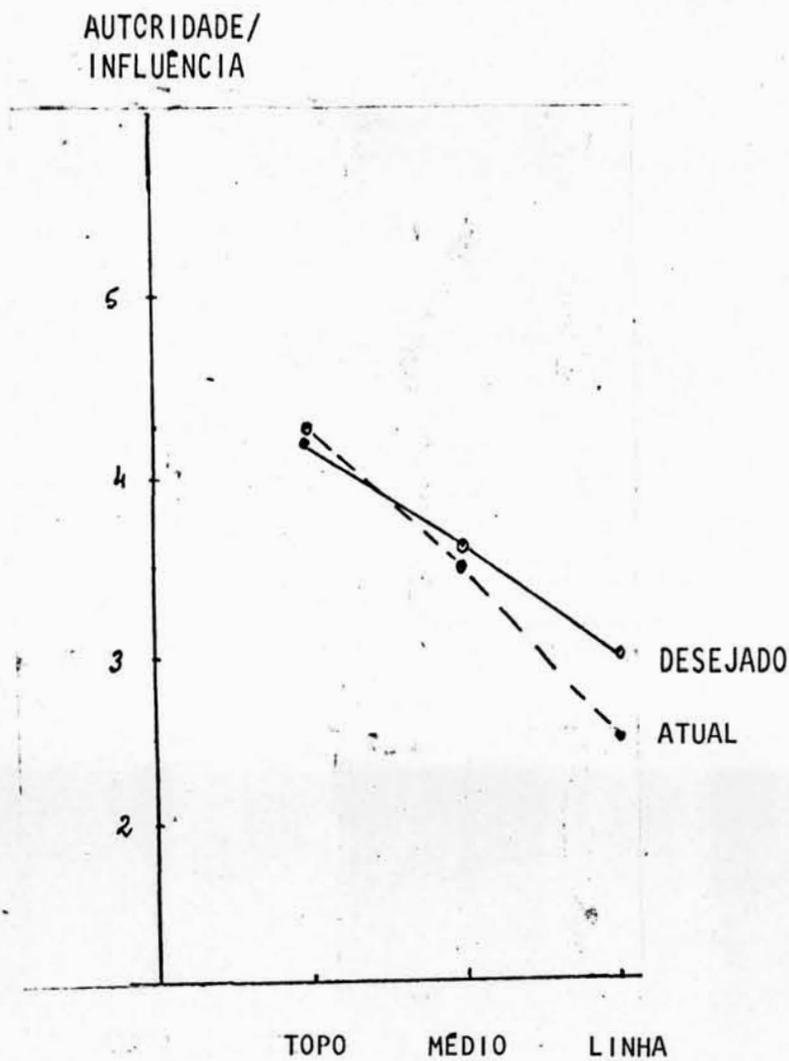


Fig. 1

Por outro lado, é significativo o fato de o grupo no topo desejar um pouco menos autoridade e influência do que eles têm, provocando um cruzamento das linhas de gráfico das respostas reais e desejadas. Membros do meio e linha desejam mais autoridade e influência dos que eles têm. Marcante é o resultado do grupo de linha abaixo do ponto médio (entre "um pouco" e "mais ou menos") tanto para a real (2.49) como para a desejada (2.86), com uma distância maior entre estes escores do que a entre os dos outros dois grupos.

Estes achados, indicando maior discrepância entre real e ideal para o pessoal de linha, tem relação com o fato que será demonstrado adiante: autoridade e influência estão positivamente

associadas com a satisfação de necessidades no trabalho.

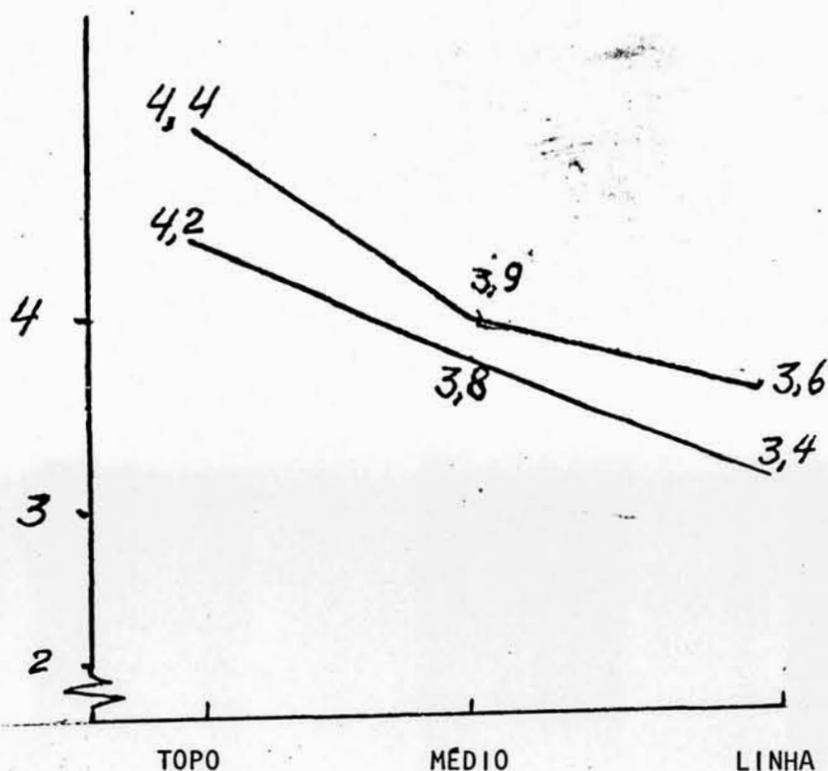


Fig. 2 - Controle real e desejado, por nível

A Figura 2 apresenta graficamente os resultados para a pergunta sobre distribuição do controle, entendido como poder de influência, desenvolvida por Tannenbaum e Kahn⁸¹, onde os três níveis estão separados para fins de análise. Do ponto de vista do grupo no topo da hierarquia das fábricas, eles de fato possuem maior controle do que o percebido pelos outros dois grupos; 4,4. Eles também percebem o grupo do meio como tendo o mesmo controle percebido por eles mesmos (3,8) e assim quase coincide a percepção do grupo de linha com referência ao escore médio do meio (3,7). Quando consideramos o grupo de terceiro nível, há uma inversão das tendências entre as percepções do topo e as do meio: estes últimos têm escores mais baixos enquanto o do topo um pouco mais altos do que os do grupo de linha. As diferenças parecem muito pequenas para serem estatisticamente significativas, mas

podem ser interessantes para sugerir hipóteses relacionando controle/influência com participação real e ideal que examinaremos mais além.

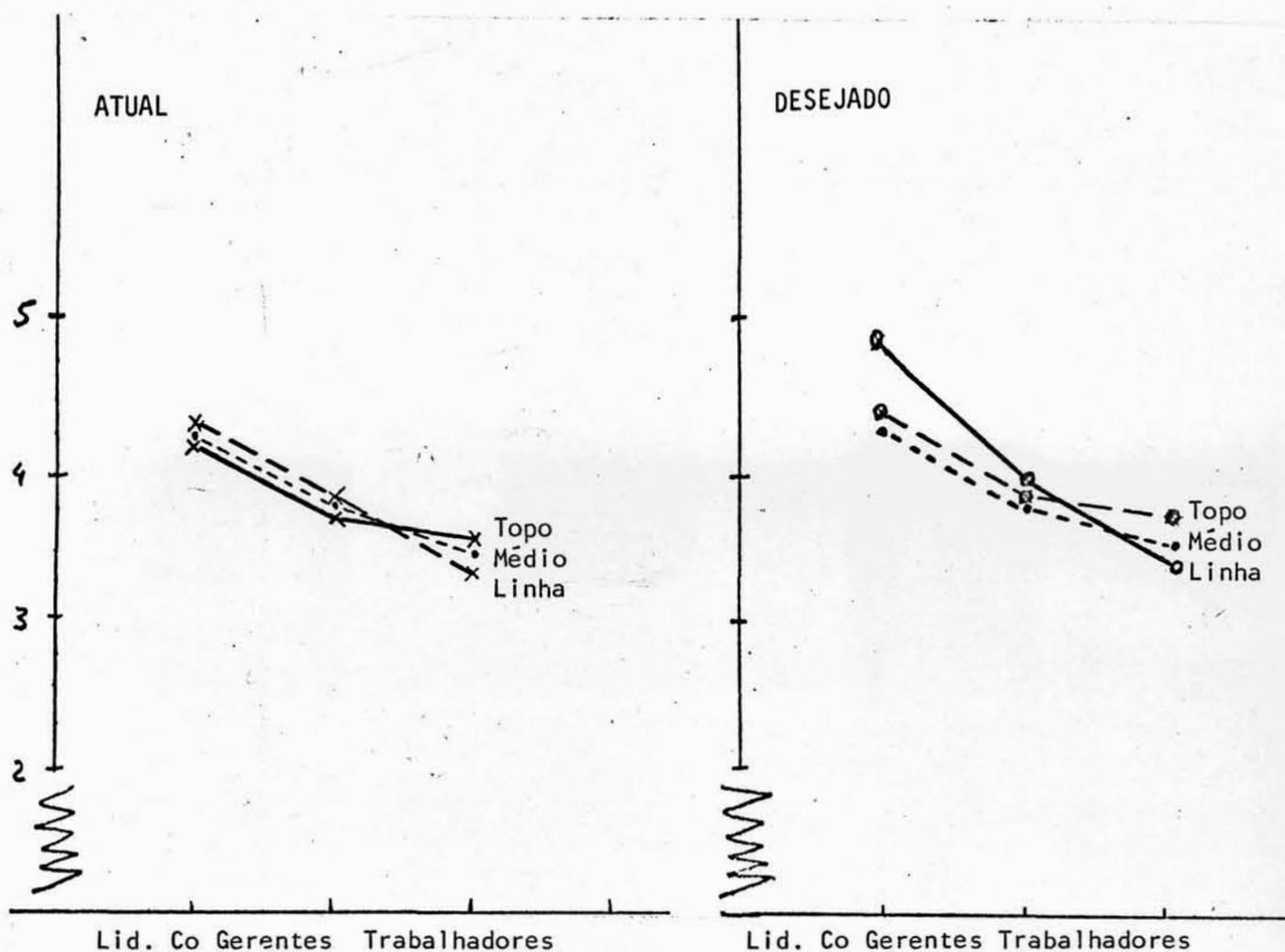


Fig. 3 - Controle real e desejado

De momento, seria suficiente considerar na Fig. 3 as curvas de controle real e ideal, sua quase horizontalidade, paralelismo e proximidade, tudo sugerindo uma "relativamente igual distribuição do controle", e como já encontrado por Farris e Butterfield⁸² de um estudo de bancos de desenvolvimento brasileiros.

Os resultados deste conjunto de indicadores correlatos à hierarquia refletem uma dinâmica de interações superior-subordinado, nível a nível, ao longo da cadeia hierárquica. Influência mútua e participação, em grau diversos, no processo decisório nos levam a atenção para "participatividade do superior", cujo índi-

ce foi formado pela composição das respostas às perguntas: "O seu superior imediato pede a sua opinião quando surge um problema que envolve o seu trabalho? Seu superior imediato é inclinado a levar em conta suas opiniões e sugestões? Seu superior é camarada e acessível quando existem problemas? Seu superior imediato faz o pessoal que está sob sua responsabilidade sentir-se livre para fazer suas queixas a ele? Você confia em seu superior imediato?"

Como se pode ver, são perguntas orientadas para revelar o apoio e estímulo à participação percebidos pelo subordinado com referência ao comportamento de seu superior imediato, bem como o grau de aproximação ou distância interpessoal e a confiança no superior. Por isso este índice é também denominado de "participação interpessoal".

Examinando-se a Tabela 4 abaixo, nota-se uma clara diferença entre os dois grupos, indicando uma participação e apoio percebidos do superior em nível mais alto pela chefia média do que pelos operários⁸³. Estes resultados são consistentes com os obtidos para as perguntas sobre conseqüências de bom e mau desempenho no trabalho, discutidas adiante.

TABELA 4: Gerência participativa e apoio do superior imediato

CHEFIA MÉDIA	OPERÁRIOS
3,73	3,43

Estes resultados continuam confirmando a hipótese das diferenças hierárquicas entre grupos, com algumas nuances significativas para a análise comparativa a ser feita na próxima secção.

De onde deriva o superior e sua base de poder? A pergunta 47 foi composta pelas alternativas estudadas por French e Raven⁸⁴ que tipificaram o poder em a) poder de competência b) de recompensa; c) referente, d) coercitivo; e e) legítimo. Esta relação está na ordem das alternativas abaixo, sendo adicionado mais um tipo de poder baseado na situação (f).

TABELA 5: Base de poder do superior⁸⁵

	CHEFIA MÉDIA	OPERÁRIOS
a) Respeito sua competência e bom senso	3,94	3,94
b) Ele pode dar-me ajudas especiais e benefícios	3,10	3,25
c) Ele é um bom sujeito	3,74	3,82
d) Ele pode ministrar-me penas ou prejudicar-me de outras formas	2,10	2,21
e) É meu dever	4,34	4,38
f) É necessário para que a organização funcione adequadamente	4,42	4,33

Os resultados indicam uma geral coincidência entre os dois grupos. Algumas diferenças podem ser melhor analisadas nas comparações entre países. Tomando as alternativas como referência, independente do nível dos respondentes, nota-se no extremo mais baixo o poder coercitivo e o de recompensa e, no mais elevado, os poderes legítimo e situacional (objetivos da organização). Estes resultados fazem sentido por serem os dois mais baixos contrários à auto-estima e os dois mais elevados afins com uma identificação com a empresa⁸⁶.

Os índices de oportunidade real e ideal no trabalho referem-se predominantemente aos fatores motivacionais de Herzberg,

distintos dos higiênicos⁸⁷, e foram elaborados a partir da pergunta nº 1 e suas alternativas: "Em seu trabalho, até que ponto você pode : a) Aprender coisas novas? b) Pôr em prática suas próprias idéias? c) Fazer um trabalho interessante? d) Usar sua habilidade, conhecimento e capacidade? e) Falar com outras pessoas durante o horário de trabalho? f) Decidir sobre seu próprio ritmo de trabalho? No caso das oportunidades desejadas, a pergunta era iniciada: "Em seu trabalho, até que ponto você gostaria de:"

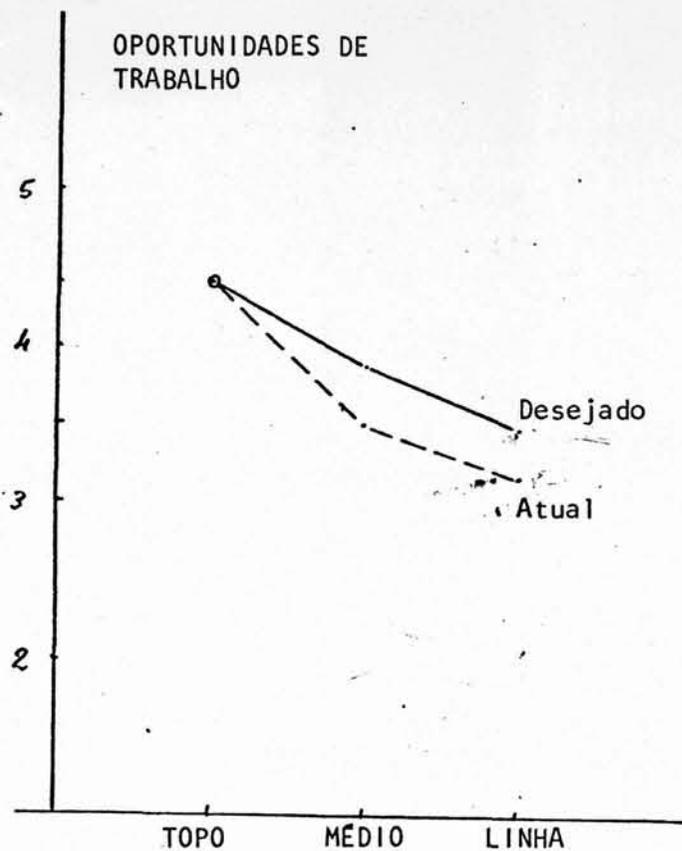


Fig. 4

Olhando-se a Figura 4 pode-se ver gradientes menos acentuados, referentes a oportunidades no trabalho, quando comparados com o primeiro gráfico desta secção, sobre autoridade e influência (Fig.). Os escores das respostas sobre oportunidades desejadas apresentavam uma curva ainda menos inclinada. Quanto às diferenças, o grupo no topo deseja os mesmos graus de oportunidades no trabalho que percebe ter, enquanto as chefias intermediárias e os operários têm aproximadamente a mesma diferença entre o real e o desejado. (4,35-4,40 topo; 3,46-3,71 médio; 3,16-3,56 linha).

Isto quer dizer que as indústrias de amostra brasileira dão relativamente mais chances de satisfação no trabalho do que autoridade e influência ao pessoal de nível médio e linha. Veremos mais adiante a relação destes resultados com satisfação no trabalho.

Associadas às oportunidades no trabalho estão as qualidades físicas do trabalho, os fatores higiênicos de Herzberg⁸⁸. Novamente, a hipótese básica nos lembra que a posição hierárquica dá aos incumbentes condições de trabalho compatíveis, isto é, melhores à medida que se sobe, ou piores à medida que se desce os níveis da estrutura organizacional. Este é o último item referente às características de papel que estudamos.

A pergunta 3 e suas alternativas até a sétima formam o índice de qualidades físicas do trabalho em escala de sete pontos, formando pares de opostos: 1) cansativo - não-cansativo; 2) insalubre - salubre; 3) físico - mental; 4) sujo - limpo; 5) pesado - leve; 6) rotineiro - variado; 7) perigoso - sem risco.

A tabela 6 nos mostra um gradiente.

TABELA 6: Qualidades físicas do trabalho por nível

TOPO	CHEFIA MÉDIA	OPERÁRIOS
5,62	4,07	3,90

Tomando-se como referência 4 o ponto médio da escala de sete pontos, nota-se em em torno dele o agrupamento dos escores dos chefes e pessoal de linha, e a evidente grande distância entre a média do grupo no topo e as dos dois outros; estes, relativamente próximos e sem diferença significativa entre si⁸⁹. Entretanto como no caso do índice de oportunidade no trabalho, a curva é menos acentuada do que a de autoridade e influência. Veremos a diante que estes resultados estão consistentes com os referentes a satisfação no trabalho.

Comparando-se com as variáveis demográficas, verifica-se uma certa semelhança entre oportunidades e qualidades do trabalho e as curvas de salário e de nível de instrução. Esta consistência pode ser apontada como indicação da validade dos dados do presente estudo.

C. Reações, ajustamentos e percepções

Face às diferenças de nível claramente manifestas pelas características de papel de um modo consistentemente correlato à hierarquia, quais as reações e ajustamentos dos membros das organizações industriais? E quais suas percepções sobre o sistema, isto é, tomada de decisões e distribuição do poder, recompensas e penalidades, benefícios esperados pela promoção e requisitos para sua obtenção?

As respostas às perguntas sobre reações e ajustamentos estão divididas nas áreas de moral, motivações e ajustamentos.

Segundo o plano de tratamento dos dados expostos na metodologia, veremos agora além das características dos grupos por nível, topo, médio e linha, uma abordagem de regressão múltipla na qual as reações dos membros da organização são as variáveis dependentes, enquanto as independentes são as mais correlatas à hierarquia, as imanes da própria estrutura piramidal: oportunidades no trabalho, qualidades do trabalho, autoridade e influência, instrução, idade, tempo de serviço, e salário. A variável sexo foi excluída, não por qualquer reserva aos direitos femininos, mas por características da escala que, por não variar além da clássica dicotomia masculino-feminino, não se enquadra neste tipo de computação. Entretanto, mais duas variáveis independentes foram incluídas por serem importantes no esquema conceptual, a posição do indivíduo em termos de nível hierárquico e a extensão da cadeia hierárquica, isto é, seu número de níveis.

As tabelas contêm coeficientes de correlação múltipla que indicam a variância da variável dependente produzida pelas independentes juntas e coeficientes de correlação Beta parcialmente estandardizados e usados como indicadores da ordem de importân-

cia de uma variável independente para o comportamento da variável dependente com ela correlacionada, mantendo-se todas as outras variáveis independentes constantes.

1. Moral

Dadas as melhores oportunidades no trabalho, de acordo com a mais elevada posição hierárquica, assim como qualidades físicas do trabalho e as outras características de papel associadas a autoridade, influência e controle (este como poder de influência), é de se prever que estes fatores, junto com salário, tenham um peso maior no comportamento das variáveis dependentes.

Para se avaliar a satisfação no trabalho, foi calculado um índice composto por três perguntas referentes ao trabalho comparado com atividades de lazer, a trabalhar nesta companhia e ao trabalho que o respondente está fazendo nesta fábrica⁹⁰. Satisfação com o salário foi verificada com a pergunta "Você está satisfeito com a sua remuneração?", respondida numa escala de cinco pontos desde "muito insatisfeito" até "muito satisfeito". O terceiro indicador de moral, também recomendado por Herzberg,⁹¹ foi um índice também composto por três perguntas e com o mesmo tipo de escala para as respostas: "24. Você pensa que as pessoas responsáveis daqui têm um interesse real no bem-estar daqueles que trabalham aqui? 25. As pessoas responsáveis nesta fábrica melhoraram as condições de trabalho somente quando forçadas a tanto? 28. Nesta fábrica, quando um trabalhador se queixa de alguma coisa, toma-se alguma providência?"⁹²

Veremos primeiro os escores médios por níveis para os indicadores de moral acima descritos, esperando-se as médias mais elevadas para a administração superior da fábrica e chefia média e os mais baixos para os trabalhadores.

TABELA 7: Moral por nível hierárquico

	TOPO	MÉDIO	LINHA
Satisfação no trabalho	4,56	4,13	3,83
Satisfação com salário	4,25	3,11	3,07
Atitude em relação à liderança na fábrica	4,26	3,92	3,78

N.B.: Todas diferenças entre níveis são significativas exceto para salário entre chefia média e pessoal de linha.

Os achados confirmam a expectativa, com uma qualificação: chefia intermediária e pessoal na primeira linha de produção são dois grupos "nem satisfeito nem insatisfeito" com referência a salário.

Os resultados da análise de regressão múltipla vêm na tabela a seguir. Em ordem de importância, e com alta significação estatística (P inferior a 0,01), destacam-se as variáveis independentes "oportunidades no trabalho", "instrução" e "autoridade e influência"; o salário vem em 4º lugar e com P inferior a 0,05. Note-se que instrução tem correlação negativa com satisfação no trabalho - fenômeno compreensível em um país em desenvolvimento. Quanto ao salário, estamos confirmando a concentração de renda e os dados de satisfação com salário já apontados acima. O papel positivo da autoridade e influência para satisfação no trabalho é coerente com a nossa sociedade predominantemente autoritária-benevolente. A primeira variável na lista confirma a importância dos elementos das perguntas la até f inclusive⁹³. Seria oportuno notar que estes elementos têm uma grande semelhança com as quatro dimensões básicas de Lawler e Hackman⁹⁴, variedade, autonomia, identidade da tarefa e feedback, e as seis de Turner e Lawrence⁹⁵ - iguais às anteriores acrescidas de "relações informais" e de "oportunidades para fazer amigos".

Considerando-se a atitude com a liderança na fábrica, as vá-

riáveis independentes, em ordem de maior influência são: primeiro, autoridade e influência; segundo, qualidades físicas do trabalho; e terceiro, oportunidades no trabalho. Esta última, com erro provável inferior a 0,05; enquanto as duas primeiras, inferior a 0,01. Autoridade e influência é um fator associado positivamente com a liderança na fábrica, com a "situação", isto é, grupo no poder. As outras duas variáveis parecem naturalmente decorrentes como conseqüências da lealdade em uma cultura oligárquica, ou mesmo em um sistema burocrático de mérito, com o qual se esteja identificado. É ainda muito interessante o fato de a quarta variável em ordem de importância, a idade, ter correlação negativa. Embora não significativa, esta variável tem um Beta 0,11 logo abaixo do um com P inferior a 0,05 (0,12+), o que nos leva a tentar algumas inferências. Estas serão melhor analisadas comparativamente no capítulo final. De momento, vale dizer que o efeito negativo da idade já é conhecido dos praticantes de RI no Brasil, pela segurança e senso crítico que ela traz, uma vez associada com efetividade e, após 1966, com o FGTS.

"Satisfação com a remuneração" é naturalmente melhor explicada pelo nível salarial (Beta 0,46). Em segundo lugar vem o nível de instrução com correlação negativa, como já havia ocorrido com satisfação no trabalho. Ambos os casos são explicáveis pela teoria da equidade. Tanto mais alto o nível de instrução, tanto mais o salário será percebido como não equitativo. O mesmo se pode dizer das oportunidades no trabalho que aparecem com correlação também negativa (-0,15^x) em quarto lugar. Isto estaria a indicar que a uma satisfação maior com a remuneração correspondem menores oportunidades no trabalho, ou melhor, que, à medida que melhoram as oportunidades no trabalho, surge menos satisfação com o salário. Entretanto, em terceira ordem de importância para sa-

TABELA 8: Ordem de importância dos determinantes do moral

	SATISFAÇÃO NO TRABALHO		SATISFAÇÃO C/ SALÁRIO		TITUDE COM LIDE- RANÇA DE TRABALHO	
R Múltiplo	.44 B	R	.40 B	R	.31 B	R
Oportunidades no trabalho	.22 ^{xx}	1	-.15 ^x	4	.12 ^x	3
Qualidades físi- cas do trabalho	.07	8	.17 ^x	3	.13 ^{xx}	2
Autoridade e influência	.20 ^{xx}	3	.12	6	.23 ^{xx}	1
Nível da instrução	-.21 ^{xx}	2	-.19 ^x	2	-.04	9
Idade	.02	9	-.10	7	-.11	4
Nível hie- rárquico	.11	5	.09	8	.097	6
Tempo de Serviço	.08	7	-.05	9	.05	8
Extensão da cadeia	-.10	6	-.13	5	-.10	5
Salário	.18 ^x	4	.46 ^{xx}	1	.05	7

B = Beta	<u>.05^x .01^{xx}</u>		<u>F 9 DF</u>	
R = Rank	t 1.98	2.63	1.92	.05 ^x
			2.50	.01 ^{xx}

tisfação com a remuneração temos qualidades físicas do trabalho, o que é coerente com a política de melhorar-se as condições de trabalho em função da posição hierárquica.

2. Aspectos motivacionais

Mais diretamente associados ao desempenho de uma atividade industrial estão os aspectos motivacionais, pois os de moral, até agora tratados, não estão, como se sabe, necessariamente relacionados com produtividade. Aceitação dos objetivos organizacionais, envolvimento com a fábrica e com o seu trabalho é o que poderemos inferir das variáveis analisadas nesta secção: responsabilidade com o sistema, responsabilidade com o próprio trabalho, motivação e iniciativa.

A primeira variável é geralmente denominada senso de responsabilidade e é aqui medida por um índice composto de três perguntas orientadas para verificar a responsabilidade pelo sucesso de seu próprio grupo de trabalho, de seu departamento e de toda a fábrica (pergunta 11b, c, d). Como já fora sugerido por Bartölke⁹⁶, a responsabilidade pelo próprio trabalho deve ser tratada separadamente porque uma pessoa pode identificar-se com o seu trabalho enquanto permanece indiferentes a outras partes do sistema ou ao seu todo e reciprocamente. A evidência é fornecida por correlações significativas positivas entre os componentes do índice de responsabilidade com o sistema enquanto são menos significativas e consistentemente negativas com relação à responsabilidade com o próprio trabalho⁹⁷.

A resposta à pergunta 11a "Até que ponto você se sente realmente responsável pelo sucesso de: a) Seu próprio trabalho?" nos dá numa escala de cinco pontos, desde "nenhum" até "muito", o grau de responsabilidade pelo próprio trabalho.

A intensidade da motivação é avaliada pela pergunta nº 6: "Na sua espécie de trabalho, usualmente é melhor deixar que seus superiores se preocuparem sobre a introdução de melhores e mais rápidas maneiras de executar o trabalho?"

Quanto à iniciativa, temos maneira diferente de a medir em termos de escala. Ante a pergunta "com que frequência você procura por você mesmo uma melhor ou mais rápida maneira de executar o trabalho?", o respondente deve marcar desde 1 (= muito frequentemente) até 6 (=no meu trabalho é impossível).

A hipótese é de que as pessoas nas posições mais elevadas sentem-se mais responsáveis pelo sistema e pelo próprio trabalho e manifestam o mais elevado grau de iniciativa, com uma exceção para a pergunta sobre motivação, por não se aplicar.

TABELA 9: Aspectos motivacionais por nível

	TOPO	MEIO	LINHA
Senso de responsabilidade	4,4	3,8	3,2
Responsabilidade pelo próprio trabalho	4,6	4,3	3,9
Motivação		3,1	2,4
Iniciativa	5,4	5,1	4,8

Os resultados confirmam a hipótese claramente. Todos os indicadores têm uma significativa diferença entre níveis. Os escores mais elevados confirmam também a expectativa de que responsabilidade pelo próprio trabalho seja mais alta. Em segundo lugar vem iniciativa, com escores bastante elevados nos três níveis hierárquicos. Quanto ao senso de responsabilidade, nota-se uma dispersão maior. Maior ainda, e com escores bem mais baixos, está a motivação. Este último achado merece um exame mais acurado. Voltando à pergunta nº 6, podemos ver como sua formulação pode muito bem exercer um efeito sedutor sobre personalidades dependentes, prin-

principalmente em uma cultura autoritária-paternalista. Eis aqui mais um resultado a ser analisado comparativamente, para verificação do papel modificador da cultura, no capítulo final.

Na tabela 10 estão as ordens de importância das variáveis independentes com referência aos aspectos motivacionais.

TABELA 10: Aspectos motivacionais e ordem de seus determinantes

	SENDO DE RESPONSABILIDADE		DE RESPONSABILIDADE P. TRABALHO		MOTIVAÇÃO		INICIATIVA	
R. Múltiplos	.51		.41		.48		.34	
	B		B		B		B	
Oportunidades no trabalho	.31 ^{xx}	1	.29 ^{xx}	1	.15 ^x	3	-.18 ^x	1
Qualidades físicas do trabalho	.02	8	-.18 ^{xx}	3	-.09	5	-.18 ^x	1
Atividade e influência	.22 ^{xx}	2	.15 ^x	5	.06	6	-.08	3
Nível de instrução	.10	4	.25 ^{xx}	2	.26 ^{xx}	1	.01	7
Idade	.03	7	.05	8	-.06	7	.05	5
Nível Hierárquico	-.04	6	.06	7	.06	8	-.04	6
Tempo de Serviço	.11	3	.11	6	.09	4	-.11	2
Extensão da cadeia	-.09	5	-.16 ^x	4	.05	9	.11	2
Salário	-.01	9	-.01	9	.19 ^x	2	-.07	4

Oportunidades no trabalho é o melhor determinante para senso de responsabilidade e também para responsabilidade pelo próprio trabalho. Até aqui nada de novo. O segundo determinante para senso de responsabilidade é autoridade e influência, mas é apenas o quinto quando se pensa no próprio trabalho. O terceiro determinante é antiguidade, para o primeiro aspecto referido, mas já não é significativo. Passando para os demais determinantes de responsabilidade pelo próprio trabalho, vemos nível de instrução como o segundo mais importante, sugerindo que este determinante e autoridade e influência, já citado em quinto lugar, têm, junto com oportunidades no trabalho, um efeito compensador sobre qualidades físicas do trabalho e extensão da cadeia, pois estes dois têm sinal negativo. Pelo que usualmente ocorre nas indústrias brasileiras, onde as qualidades físicas do trabalho são deficientes e a extensão da cadeia hierárquica traz sérias dificuldades de comunicação, é compreensível o efeito negativo destes dois determinantes.

Motivação é melhor explicada por instrução, salário e oportunidades no trabalho. O salário entra aqui como um determinante mais forte do que noutros países, como veremos mais adiante, e como já ocorreu com satisfação no trabalho, onde o salário aparece em quarto lugar e significativo (P inferior a 0,05). Qualidades físicas do trabalho e idade teriam influência negativa, mas não chegam a ser significativos.

Iniciativa tem vários determinantes com sinal negativo, mas apenas dois são significativos: oportunidades no trabalho e qualidades físicas do trabalho. É muito interessante notar que antiguidade, extensão de cadeia, autoridade e influência, salário, idade e nível têm todos um efeito negativo, indicando claramen-

te estar a iniciativa funcionando como uma resposta a carência destes determinantes. Comparando com satisfação no trabalho, iniciativa tem um perfil de determinantes quasi simetricamente opostos àquele, com exceção de instrução, que é significativo para aquele e indiferente para este, e de qualidades físicas do trabalho que se comporta de modo inverso. Aliás, este ponto também parece fazer parte integrante deste complexo de relações, pois faria sentido hipotetizar que o pessoal carente quanto aos demais determinante o fosse também em instrução e que este grupo estivesse trabalhando em condições físicas de trabalho percebidas por eles como insatisfatórias e provocadoras de iniciativa para sua melhoria.

3. Ajustamento

Qual a correlação entre as diversas variáveis independentes e as possíveis reações dos membros da organização em termos psicológicos de ajustamento/depressão e de afirmação/alienação? Os indicadores utilizados para depressão constam da Pergunta 49 e cobrem aspectos como depressão, ressentimento e auto-estima. Alienação é medida por itens referentes a falta de poder, falta de sentido, ausência de normas ou ordem, isolamento social, alienação "subjetiva" (sentir-se estranho ou dissociado). É comum pensar-se que estas reações já são trazidas pelo indivíduo para dentro da empresa, dissociando-se a empresa da sociedade e cultura que alimentam o padrão de interações dentro da família formadora do indivíduo. A hipótese é que padrões semelhantes aos formadores do indivíduo, entre vários disponíveis, são por ele selecionados dentro da empresa que sofre influências culturais semelhantes às da família, embora noutra escala e grau de complexidade.

Assim, espera-se que pessoas no topo sejam mais ajustadas e

menos alienadas em oposição às nos escalões inferiores.

TABELA 11: Ajustamento psicológico por nível

	TOPO	CHEFIA MÉDIA	LINHA
Ajustamento	4,7	3,7	3,6
Alienação	1,9	2,9	3,1

Como se vê, alienação têm um sentido oposto ao ajustamento. Nota-se ainda um gradiente maior, nos dois indicadores, do topo para o segundo nível do que deste para o terceiro, como já havia ocorrido com salário e instrução, com oportunidades no trabalho, qualidades físicas do trabalho e satisfação com salário. Mais uma evidência da coerência e fidedignidade dos dados que, com referência aos dois indicadores agora tratados, confirmam mais uma vez a hipótese básica da influência da hierarquia.

A seguir, os determinantes do ajustamento são analisados conforme tabela que segue.

Qualidades físicas do trabalho, instrução e autoridade/influência são as três variáveis mais importantes, todas altamente significativas, para determinar o ajustamento. Estas três variáveis têm sido geralmente associadas com status em nossa cultura, junto com posição hierárquica, oportunidades no trabalho e salário. Estas três últimas nesta ordem de importância, com correlação positiva mas não significativa. Antiguidade, embora com baixa correlação negativa, pode ser considerada associada a ressentimentos provocados pela mudança no sistema de segurança contra demissões, a partir de 1967⁹⁸, o que é coerente com a correlação negativa com idade.

Os determinantes de alienação, instrução, idade, salário e

TABELA 12: Ordem de importância dos determinantes de ajustamento e alienação

	ALIENAÇÃO		AJUSTAMENTO PSICOLÓGICO	
R Múltiplo	B .48	R	B .47	R
Oportunidades no trabalho	.05	5	.09	5
Qualidades físicas do trabalho	.14 ^x	4	.23 ^{xx}	1
Autoridade e influência	.04	7	.18 ^{xx}	3
Nível da instrução	.25 ^{xx}	1	.21 ^{xx}	2
Idade	-.15 ^x	2	-.06	7
Nível hierárquico	-.04	6	.10	4
Tempo de serviço	-.01	9	-.03	9
Extensão da cadeia	-.01	8	-.06	8
Salário	.15	3	.09	6

qualidades físicas do trabalho (todos com sinal negativo, menos idade) repetem um padrão de expectativas próprio de nossa cultura. É muito interessante notar a não influência de oportunidades no trabalho, provavelmente por não haver uma clara e consistente política de uso dessas oportunidades numa sociedade paternalista em transição

4. Percepções

Passamos agora a encarar as características organizacionais em termos de diferenças em percepções. As tradicionais expectativas de papel na hierarquia empresarial determinam que a administração superior e as chefias intermediárias, em contraste com o pessoal da linha de produção, sejam os que tomem providências quando algo ocorre fora do planejado ou esperado. Normalmente "eles", como são percebidos pelo pessoal de linha, são os que detêm a autoridade e os recursos para tomar essas providências e são também os responsabilizados, caso se omitam em tomar as referidas providências, ou se, tomadas, elas forem ineficientes e/ou ineficazes. O pessoal de linha, geralmente tomado utilitariamente como "força de trabalho", deve cumprir ordens e mostrar interesse, senso de responsabilidade e iniciativa limitada a seu nível - geralmente não muito esperada. Esta é uma súpula da "Teoria X" de McGregor⁹⁹, a predominante no mundo ocidental.

a. Tomada de decisões

As percepções sobre a tomada de decisões são analisadas do ponto de vista da "participatividade" organizacional e medidas por meio de um instrumento desenvolvido por Likert,¹⁰⁰ do qual foram selecionados itens relativos a (P 34) participação dos trabalhadores em importantes decisões conserntes às suas terefas, (P 36) participação dos trabalhadores em importantes decisões con-

cernentes à fábrica em geral, (P 39) e si as opiniões daqueles afetados pelas decisões são pedidas. Nos sistemas gerenciais de Likert, 1 na escala significa autoritário-coercitivo, 2 autoritário benevolente, 3 consultivo, e 4 significa participativo.

Com estas perguntas, são comparadas outras três (35, 37 e 40) com o mesmo sentido porém orientadas para o grau desejado de participação. Conforme Likert¹⁰¹ e Tannenbaum¹⁰² concluíram, há uma expectativa de que a participatividade desejada será mais elevada do que a real, mas sem pressupostos sobre as diferenças entre níveis.

A hipótese agora é que os ocupantes dos escalões superiores perceberão participatividade mais favoravelmente do que os dos escalões inferiores por que o seu ambiente organizacional interno é menos estruturado e as pessoas com que eles tratam têm melhor instrução e maior experiência. Poderíamos adicionar que no sistema predominante no Brasil, o autoritário-benevolente, há uma dupla filtragem de informações para o topo: a) como o comportamento autoritário não é socialmente aprovado, e como participatividade depende principalmente daqueles no topo, eles tendem a perceber, por consonância com sua auto-imagem, um grau mais alto de participatividade; b) o pessoal de chefia média, mais próximo do topo e dele mais diretamente dependente, tende a exagerar os aspectos autoritários de gerência e, na sua identificação com o topo, reduzem o feedback negativo ao inevitável.

A comparação entre participatividade percebida e desejada nos leva à hipótese de que as diferenças serão menores no topo e maiores na linha porque aquele tem mais poder para influir na participatividade real e este menos.

Os resultados para estas hipóteses estão na Tabela 13.

TABELA 13: Percepções sobre participatividade nas fábricas medidas em termos do modelo de Likert

	TOPO	CHEFIA MÉDIA	LINHA
34. Participação real em decisões no trabalho	2,3	2,3	2,3
35. Participação desejada em idem	2,4	2,6	2,9
Discrepância 35-34	0,1	0,3	0,5
36. Participação real em decisões na fábrica	1,8	1,9	2,0
37. Participação desejada em idem	1,9	2,3	2,5
Discrepância 37-36	0,1	0,4	0,5
39. Opinião pedida real	3,1	2,7	2,3
40. Opinião pedida desejada	3,2	3,1	2,8
Discrepância 40-39	0,1	0,4	0,5

Os resultados comprovam claramente apenas a última hipótese, a sobre as diferenças maiores nos escalões inferiores. Os escores das quatro primeiras respostas têm sentido claramente inversos ao esperado, isto é, há percepção de mais participação pelos grupos nos níveis inferiores. Apenas as perguntas sobre opinião pedida, real e desejada, têm respostas no sentido esperado. Os escores destas sugerem que o sistema gerencial oscila entre autoritário-benevolente e consultivo. Chama a atenção o fato de serem relativamente pequenas as discrepâncias positivas e praticamente iguais por nível. O significado deste achado será melhor analisado no próximo capítulo. A pequena discrepância no topo nos diz que a liderança é autoritária, consciente disso e sem

muita necessidade de mostrar-se diferente. Desses resultados se depreende também que se dá maior oportunidade de participação em assuntos ligados ao próprio trabalho e, principalmente, quando se pede opinião do que com referência a assuntos da fábrica. Há uma tendência dos três níveis serem afins neste ponto, mas provavelmente por razões diferentes. Os no topo podem manter sua posição de controle sobre decisões de prazo mais longo e concernentes a toda a fábrica. Os com menos poder, sentindo-se incompetentes para influir nestas decisões, concentram-se sobre aquelas relativas ao seu trabalho. A consequência é que a estrutura de poder das fábricas tende a permanecer no seu status quo.

b. Percepção da distribuição do poder de influência

A distribuição do poder de influência, controle para A. S. Tannenbaum¹⁰³, já foi apresentada como um dos indicadores para as características de papéis organizacionais segundo a hierarquia. Tratando-se agora das diferenças de percepções entre grupos por nível, podemos considerar as seguintes hipóteses.

(1) Esta primeira hipótese já foi formulada antes, quando discutíamos tomada de decisão, referindo-nos à tendência das pessoas no topo perceberem mais influência para si mesmas, não só por causa da posição mas também por receberem apenas informações consistentes com esta expectativa.

(2) Grupo nas chefias intermediárias, e seus componentes como indivíduos, vêm menos influência para si do que o topo e mais o que o pessoal de linha porque pessoas no meio são mais conscientes de sua dependência do pessoal de linha do que as no topo, mas, por outro lado, estão mais a par do que a linha do fato de o pessoal no topo muitas vezes basear suas decisões em informações e sugestões dadas por eles, os do meio.

(3) O pessoal de linha percebe-se como tendo o menor poder; quanto pessoal no topo, tende a vê-lo com a maior influência porque, mais do que o pessoal do meio, o topo avalia a resistência dos sindicatos e sua influência como eficaz, ao passo que os trabalhadores consideram suas oportunidades de influência muito restritas.

(4) Comparando a distribuição de controle percebido com a do desejado, a hipótese é de que as discrepâncias serão menores intra-grupo no topo porque ele tem a maior autoridade e poder maior para o grupo de linha.

(5) Por último, todos os três grupos deverão mostrar a menor discrepância inter-grupo quando considerando a liderança na fábrica (topo) e a maior quando considerando os trabalhadores como grupo; pois, é geralmente aceito que estes são desprivilegiados e que seria socialmente desejável melhorar essa condição.

Os resultados estão na Figura 3.

Estes resultados já haviam sido discutidos em parte e, na ocasião, notara-se os cruzamentos de linhas na parte do gráfico referente aos trabalhadores. Agora, tendo em vista as hipóteses acima, os resultados apresentam uma conformação na direção da primeira e da terceira hipótese, mas não da segunda. As hipóteses sobre as discrepâncias são rejeitadas.

Isto quer dizer que, embora se constatem diferenças entre níveis na distribuição do poder (conforme a hipótese básica da influência da hierarquia), as percepções que cada nível tem do seu poder e do dos outros dois tem uma discrepância maior no caso do topo, quando se compara o controle percebido real com o desejado, do que no caso do grupo de linha. Isto poderia explicar-se em parte pelo fato de os respondentes classificados como topo nas fábricas não serem os com maior poder nas empresas grandes. Esta situação colocaria os gerentes de fábrica numa posição de dependência da diretoria e idealizando para ela um poder maior do que o que ela percebe ter.

Revedo estes resultados em função das diversas hipóteses, mais uma vez confirma-se a distribuição relativamente equitativa o controle percebido encontrada por Farris e Butterfield na pesquisa sobre os bancos brasileiros.

c. Conseqüências do bom e do mau desempenho

Um objetivo básico do processo de influência é manter um bom nível de desempenho e um meio de se conseguir isso é por meio de recompensas e penalidades, principalmente para quem segue uma política e estratégia motivacional de estímulos exógenos, como no caso da "Teoria X", a já citada orientação tradicional. Explorando-se esta área, foram feitas perguntas sobre as conseqüências do bom e do mau trabalho. Embora não tenhamos hipóteses ge-

rais, algumas inferências podem ser tiradas dos resultados constantes nas tabelas 14 e 15.

TABELA 14: Conseqüências de bom desempenho por nível

	TOPO	MÉDIO	LINHA
Superior elogia	80	62	50
Colegas elogiam	50	43	44
Colegas criticam	10	06	06
Cargo melhor	50	31	37
Abono	70	29	33
Bom conceito dos colegas	70	43	41
Oportunidade de promoção	90	48	44
Bom conceito do superior	90	58	59
Nada aconte- tecerá	10	03	11

TABELA 15: Conseqüências de mau desempenho

	TOPO	MÉDIO	LINHA
Superior critica	70	51	31
Colegas criticam	40	32	18
Apoio dos colegas	10	19	26
Trabalho inferior	50	19	34
Multa	10	06	07
Mau Conceito dos colegas	50	20	13
Menos oportunidade de promoção	80	53	50
Mau conceito do superior	60	36	28
Nada acontecerá	10	04	14

Olhando as duas tabelas, não se percebem distinções claras entre níveis, a não ser a tendência do grupo de linha a esperar trabalho inferior (segunda ordem de escolha) quando é mau o desempenho. É mais marcante a semelhança entre os três grupos quando escolhem elogio/crítica do superior, e opinião elevada/baixa nos dois primeiros lugares e apenas em terceiro lugar oportunidades de promoção. Esta homogeneidade de valores nos três níveis, revela uma clara influência da ação modificadora da cultura. Este

achado parece coerente com as discrepâncias relativamente pequenas entre participação real e desejada, constatadas na secção anterior. Os valores associados a estas duas primeiras consequências esperadas são tipicamente de status, já tantas vezes identificado como parte do nosso "caráter nacional". Paternalismo também faz parte do conjunto motivacional¹⁰⁴, como veremos melhor ao compararmos estes resultados com os referentes a requisitos para promoção. Salários mais elevados vêm em quinto lugar para os grupos no topo e na linha, com um pequeno deslocamento para cima quando fica em terceiro lugar para o grupo médio na hierarquia. Novamente há uma quebra da expectativa - topo e linha afins, com o meio mais interessado em salário. Entretanto, quando se examina a quarta expectativa para consequências do bom desempenho, temos novamente unanimidade escolhendo-se opinião dos colegas. Esta valorização da opinião do grupo primário desloca-se para uma posição praticamente insignificante quando se considera as consequências do mau trabalho, mas não para o grupo das chefias intermediárias para quem esta escolha mantém-se quase a mesma. Que podemos inferir neste momento? Provavelmente maior homogeneidade e coesão ao nível médio que já foi apontado como tendo uma personalidade mais autoritária, no sentido do conceito de Adorno¹¹⁶.

d. Aspirações referentes a promoção

Tratamos aqui estas aspirações usualmente associadas aos aspectos motivacionais antes vistos, por terem uma relação muito próxima aos itens finais deste capítulo.

A perspectiva que um indivíduo assume com referência a possíveis encargos adicionais e outros inconvenientes da eventualidade de promoção nos informa sobre a intensidade de sua disposi-

ção para ser promovido, apesar desses inconvenientes. Foi perguntado aos grupos de linha e chefias intermediárias (pergunta 48): "Imagine sendo-lhe oferecidas as seguintes possibilidades dentro da empresa. Você as aceitaria ou não?" Segue o quadro com os percentuais de respostas para as cinco possibilidades oferecidas.

TABELA 16: Aspirações referentes a promoção para níveis médio e linha

	MÉDIO	LINHA
a. Mais obrigações e responsabilidades	88	92
b. Treinamento que requeira muitos sacrifícios	75	71
c. Onde possa ser freqüentemente criticado	35	27
d. Onde teria grupo de empregados problemáticos	48	44
e. Mais preocupações do que você tem atualmente	67	65

A hipótese é que as pessoas no nível médio expressarão aspirações mais fortes para a obtenção de promoção, apesar dos inconvenientes previstos nas perguntas, em comparação com as de linha. Corroborando a hipótese, diz-se que pessoas ocupantes de posições intermediárias já tiveram experiências de sucesso que reforçam a aspiração de serem promovidos.

Examinando os resultados da pergunta 48, vemos uma pequena diferença a favor da hipótese em todas as possibilidades, menos na primeira onde a hipótese é rejeitada. Isto pode ser explicado por características de nosso meio: os operários têm uma aspiração mais forte do que as chefias intermediárias por necessidades de salário e aqueles determinantes associados como variáveis independentes da iniciativa, coincidentes com as características de papel organizacional, já discutidos na seção

sobre aspectos motivacionais. Entre aqueles determinantes estava nível na cadeia com valor negativo. Isto é coerente com a já mencionada estratégia de motivação por privação que é maior nos níveis menos elevados. Lembramo-nos que a extensão da cadeia hierárquica também foi considerada influente, embora não significativa pela amostra e recursos estatísticos utilizados, e estava, junto com antiguidade, em segundo lugar. Aliás, este comportamento de antiguidade com efeito negativo sobre iniciativa nos leva a considerar que os ocupantes de posições intermediárias não têm sua aspiração a promoção reforçada e sim diminuída. Uma outra análise nível a nível, não agrupando chefias intermediárias, poderia comprovar esta hipótese. De momento, temos, apenas como sugestão dessa possibilidade, a inversão do gradiente para o item a da pergunta 48 e a pequena distância entre a média das chefias intermediárias e a do pessoal de linha.

e. Benefícios e requisitos da promoção

A promoção é usualmente visada como um meio de melhorar as possibilidades de influência do indivíduo sobre o sistema de poder representado pela hierarquia. Todas aquelas características de papel organizacional (autoridade/influência, distribuição do poder, oportunidades no trabalho, qualidades físicas do trabalho) seriam melhoradas com uma promoção pois, como de fato se demonstrou, elas são afetadas pela posição hierárquica de modo significativo. Salário e todo o conjunto de indicadores de moral, ajustamento, de tomada de decisões e de recompensas e penalidades também seriam melhorados.

Benefícios e requisitos da promoção encerram a análise das percepções dos membros da organização com um retorno a ênfase na hierarquia. Estes dois conjuntos de indicadores compreendem os

elementos básicos do contrato entre o indivíduo e a organização de um ponto de vista comportamental. Em consonância com esta perspectiva, vemos primeiro as vantagens antecipadas pelo membro da organização olhando-as de níveis diferentes e, depois, os requisitos, isto é, as regras do jogo do poder.

TABELA 17: Vantagens de promoção percebidas

Prestígio ou estima	1.4(4)	1.5(4)	1.9(4)
Variedade de trabalho	.7	1.4(5)	1.4(5)
Independência	1.5(3)	.6	.3
Contatos sociais	0.4	.4	0.5
Tomar decisões	.6	1.1(6)	.9(6)
Ampliar habilidades	2.9(1)	2.5(1)	2.4(1)
Conhecimento	2.1(2)	2.3(2)	2.0(3)
Influência fora	1.3(5)	.1	.3
Melhores salários	.9(6)	1.8(3)	2.2(2)

Com o propósito de medir os benefícios da promoção, os respondentes foram perguntados qual a ordem em que colocariam os três aspectos mais importantes relacionados com a promoção na lista componente da tabela anterior. Os escores representam a média ponderada das ordens de escolha, de tal forma que os escores mais altos representam importância maior.

Dois pontos salientes surgem ao primeiro exame desta tabela. O primeiro refere-se a habilidade e conhecimento como as duas primeiras escolhas, com excessão do grupo de linha que escolheu salários mais elevados em segundo lugar, enquanto o grupo intermediário o escolheu em terceiro. O segundo ponto refere-se ao fato de todos os três níveis de respondentes colocarem prestígio em quarto lugar.

Até aqui estamos vendo muita concordância entre níveis. A partir da terceira escolha começou a haver uma troca de posições relativas entre os dois grupos do meio e linha, conforme re-

ferido, voltando a coincidência entre estes dois grupos que se sustenta até a sexta escolha.

O grupo do topo assume escolhas mais distintas e espera com independência em terceiro, enquanto os outros dois não ligam muito a ela; o mesmo ocorrendo com influência fora da organização, somente importante para o topo. Enquanto isso, salários mais elevados vão tendo um grau decrescente de importância, segunda escolha para linha, terceira para as chefias intermediárias, e sexta para o topo. Novamente resurge a curva mais acentuada, marcando a distância maior do primeiro para o segundo nível, como já se havia constatado nas variáveis demográficas instrução e salário.

No conjunto, nota-se uma certa consistência com os resultados de aspirações referentes e promoção, sugerindo que os indivíduos em posições menos elevadas tendem a valorizar mais os benefícios ligados a necessidades de segurança (salário) mescladas com os requisitos da tecnologia (habilidades e conhecimento) e com um fator cultural bem brasileiro, o prestígio - como já ocorrera com outros indicadores.

Como indagação final temos as percepções sobre requisitos para promoção aferidas pela pergunta 16, seguida de uma relação de fatores marcados em uma escala desde 1 (=sem nenhuma importância) até 5 (=especialmente importante). Esta relação de fatores consta na Tabela 18.

TABELA 18: requisitos percebidos para promoção

	TOPO	MEIO	LINHA
a) qualidade do trabalho	4,65(1)	4,05(4)	3,93(4)
b) qualidade de trabalho	3,88(7)	3,90(6)	3,78(5)
c) opinião do supervisor	3,61(9)	3,96(5)	3,67(6)
d) ser digno de confiança	4,61(2)	4,39(1)	4,01(2)
e) criatividade, inventividade	4,15(6)	3,42(9)	3,45(3)
f) antiguidade na fábrica	2,60(10)	3,05(10)	2,93(10)
g) amigos na alta administração	1,41(11)	2,62(11)	2,66(11)
h) conhecimento profissional	4,38(4)	4,17(3)	4,15(1)
i) iniciativa	4,25(5)	3,65(7)	3,29(9)
j) habilidade especial para lidar com pessoas	3,71(8)	3,63(8)	3,51(7)
k) lealdade a empresa	4,43(3)	4,31(2)	4,00(3)
l) apóio político / religioso	1,08(13)	2,02(12)	2,01(12)
m) cotovelando para subir	1,25(12)	1,57(13)	1,50(13)

Novamente não há hipótese geral para esta secção. Há, porém, uma expectativa de que pessoas no topo darão maior importância a fatores orientados para o desempenho enquanto pessoas no fim das cadeias hierárquicas darão a menor importância a estes fatores. Por outro lado, espera-se que os grupos de linha considerem importantes fatores que se refiram ao apoio de seus superiores para a promoção, enquanto os do meio e topo valorizam menos estes fatores. As razões estão nas expectativas de papel para os diversos níveis. Os do topo, espera-se que estejam mais identificados com os objetivos e valores impessoais da organização, orientados para eficiência e eficácia, enquanto o pessoal de linha, espera-se seja mais submisso e dependente das decisões de seus superiores nem sempre orientadas por critérios de desempenho. Como já foi dito antes, também devemos conside-

rar que as pessoas no topo são geralmente as mais responsabilizadas pela manutenção de padrões de desempenho.

Examinando os resultados, podemos declarar que as expectativas foram apenas parcialmente confirmadas: qualidade do trabalho foi escolhida em primeiro pelo grupo do topo, mas os fatores orientados para a dependência que o pessoal de linha teria de seus superiores para a obtenção de promoção foram escolhidos entre os últimos - 11º lugar entre treze possíveis. Aliás, é curioso constatar-se que os três níveis escolheram em 11º lugar "amigos na alta administração".

Uma outra razão para a não escolha dos fatores ligados a desempenho é uma combinação de sua natureza impessoal com a maior probabilidade de surgirem conflitos e ressentimentos em torno do uso frio de critérios difíceis de serem satisfatoriamente operacionalizados. Isto não combina com a motivação mais dependente do pessoal de linha. Além disso, poderia ser especulado que, para o uso efetivo desses fatores orientados para o poder, como apoio do supervisor e amigos em postos altos, o trabalhador típico brasileiro não os revelaria, pois revelar poria em sério risco o seu uso conveniente.

Outros fatores escolhidos em primeiro lugar incluem ser digno de confiança (1º para os supervisores, 2º para topo de linha), conhecimento profissional (1º para linha, 3º para supervisores, 4º para topo). E segundo lugar aparece ser digno de confiança para o topo e linha, e lealdade à empresa para as chefias e intermediários. Este último fator foi escolhido em 3º lugar pelo topo e linha. Qualidade do trabalho, escolhido em 1º pelo topo, não foi rejeitado, ficou em 4º pelos dois outros níveis. Opinião do supervisor e qualidade do trabalho ficaram nu-

ma faixa intermediária.

Em conjunto há mais concordância entre níveis do que discordância. Há mais também concordância entre este e os indicadores de benefícios e aspirações referentes a promoção, tratados nas secções anteriores. Por fim, duas tendências interessantes:

a) antiguidade na fábrica, amigos na alta administração, apoio político/religioso, e cotovelando para subir, foram homogeneamente escolhidos nos últimos quatro lugares (todos os quatro fatores não associados a desempenho);

b) conhecimento profissional e iniciativa com tendência aparentemente opostas, enquanto esta sobe de ordem com a hierarquia, aquele desce.

c) Este último ponto parece relacionado com o fato da tendência ao generalismo de conhecimento à medida em que se sobe de nível estrutural, a par com maior iniciativa. De um modo geral não se pode dizer que a preocupação com desempenho esteja ausente do quadro de resultados. Estes estão mesclados com os fatores mais associados a uma sociedade paternalista, conforme Diegues¹⁰⁵ e Kahl¹⁰⁶, melhor, fazem parte do prisma de uma sociedade em transição como diria Riggs¹⁰⁷ e são melhor compreendidos se vistos como expressão de uma estratégia de socialização organizacional em nossa cultura.

TABELA 36: Motivação

DETERMINANTE	BR (.48)	ITÁLIA (.59)	ÁUSTRIA (.42)	ESTADOS UNIDOS (.41)	IUGOS- LÁVIA (.37)	ISRAEL (.42)
Oportunidades no trabalho	3	1 ^x	2 ^x	3 ^x	1 ^x	1 ^x
Qualidades fí- sicas do tra- balho	-5	5	-7	-9	5	4
Autoridade/in- fluência	6	2 ^x	1 ^x	1 ^x	2	2 ^x
Instrução	1	9	-8	-8	3	5
Idade	-7	8	5	4	6	-8
Nível	8	6	3 ^x	-4	9	6
Antiguidade	4	4 ^x	6	6	4	3
Extensão da cadeia	9	7	4	5	7	7
Salário	2	3 ^x	9	2 ^x	8	-

5. Ajustamento

Foi selecionado para análise do ajustamento o indicador de alienação por ser geralmente aceito como mais associado a condições sócio-econômicas do que o de ajustamento psicológico, mais de ordem pessoal.

Novamente constata-se uma grande convergência entre o Brasil e os outros cinco países quanto ao primeiro determinante de alienação como sendo o nível de instrução(-). As pessoas melhor instruídas fazem "mais sentido das coisas" em um mundo em transição. No caso dos países estudados, é uma tendência geral. No caso do Brasil, instrução está também posicionada como um forte determinante de motivação, ajustamento psicológico, e responsabilidade pelo próprio trabalho, embora traga insatisfação com o trabalho e com o salário. Este último aspecto sugere estar o nível de instrução ligado à aspiração a promoção e à mobilidade entre empregos.

Considerando os escores médios obtidos pelos demais participantes do estudo¹¹³, a posição do Brasil equivale a da Áustria, somente sendo inferior (tendo escores de alienação mais elevados) a Israel e EUA.

TABELA 39: Alienação

DETERMINANTE	BRASIL (.48)	ITÁLIA (.45)	ÁUSTRIA (.54)	ESTADOS UNIDOS (.48)	IUGOS- LÁVIA (.41)	ISRAEL (.48)
Oportunidade no trabalho	5	1 ^x	3 ^x	5	4	2 ^x
Qualidades fí- sicas do tra- balho	4 ^x	6	1 ^x	2	3 ^x	4
Autoridade/in- fluência	7	5	7	3	8	1 ^x
Instrução	1 ^x	2 ^x	4	1 ^x	2 ^x	3 ^x
Idade	2 ^x	8	5	6	9	8
Nível	6	9	9	9	5	6
Antiguidade	9	7	6	8	7	7
Extensão da cadeia	8	4	8	4 ^x	1 ^x	5
Salário	3	3 ^x	2	7	6	-

6 - ANÁLISE COMPARATIVA

Tratando-se de analisar resultados de vários países, todas as precauções para evitar distorções do ponto de vista metodológico, e no presente caso elas foram tomadas com todo o rigor, esbarram geralmente em dois obstáculos muito humanos: valores diversos que informam as percepções seletivas do analista e do leitor. Para diminuir as possíveis distâncias nesta dimensão, duas precauções adicionais são tomadas:

a) manter a discussão o mais possível próxima aos dados, sem permanecer em um nível meramente descritivo;

b) considerando o estudo com características ainda exploratórias, devido a vários fatores restritivos que serão indicados no caso do Brasil, orientá-lo para um enfoque contextualista.

Assim, os resultados devem ser primeiramente encarados em sua consistência interna, enquanto as comparações acentuando ora contrastes, ora semelhanças, servirão para por em relevo os comportamentos organizacionais relacionados com seus sistemas gerenciais, tendências de distribuição do poder e influência, moral, motivação e ajustamento.

A. Sistemas Gerenciais

Tomando os resultados das perguntas sobre sistemas de gerências, já tratadas sob o título de "tomada de decisões", e a-

crescidos dos de mais três perguntas sobre atitude com a liderança da companhia, precisão das comunicações para cima e comunicação de decisões, temos o gráfico usado por Tannenbaum e colaboradores em *Hierarchy in organizations*.¹⁰⁸

O gráfico dos resultados brasileiros quase que se superpõe à linha central daquele estudo, se considerarmos, por exemplo, EUA ou Áustria, com duas exceções. A primeira refere-se a atitude com a liderança da companhia que no Brasil teve escores mais elevados. A segunda envolve a precisão das comunicações, onde tivemos escores bem mais baixos e um grande desencontro de percepção entre o topo e os outros dois grupos. Conforme já havia sido apontado por Butterfield e Farris¹⁰⁹, o nosso estilo gerencial situa-se entre autoritário benevolente e consultivo.

Os comentários interpretativos já expressos no capítulo pertinente, cabem agora em termos de confirmação de algumas expectativas:

a) as diferenças entre níveis no Brasil assemelham-se às diferenças entre tamanhos de fábricas para o grupo de países;

b) as fábricas grandes são menos diferentes entre países do que as pequenas. São resultados confirmando estudos sobre modernização e industrialização os quais têm mostrado que esta aproxima os valores, formas e comportamentos entre organizações, assim como entre países¹¹⁰.

Comparando-se as discrepâncias entre a participação desejada e a real, verificamos que o Brasil a tem bem menor que os cinco países, inclusive que os kibbutzim de Israel e os EUA. É flagrante a reação de espelho entre as indústrias pequenas e grandes do Brasil, causada principalmente pelo aumento da discrepân-

- 32 - Atitude com Admin.
- 33 - Prec, da Comun.
- 34 - Dec. no Trabalho
- 36 - Dec. na Fábrica
- 38 - Dec. Informadas
- 39 - Opiniões Pedidas

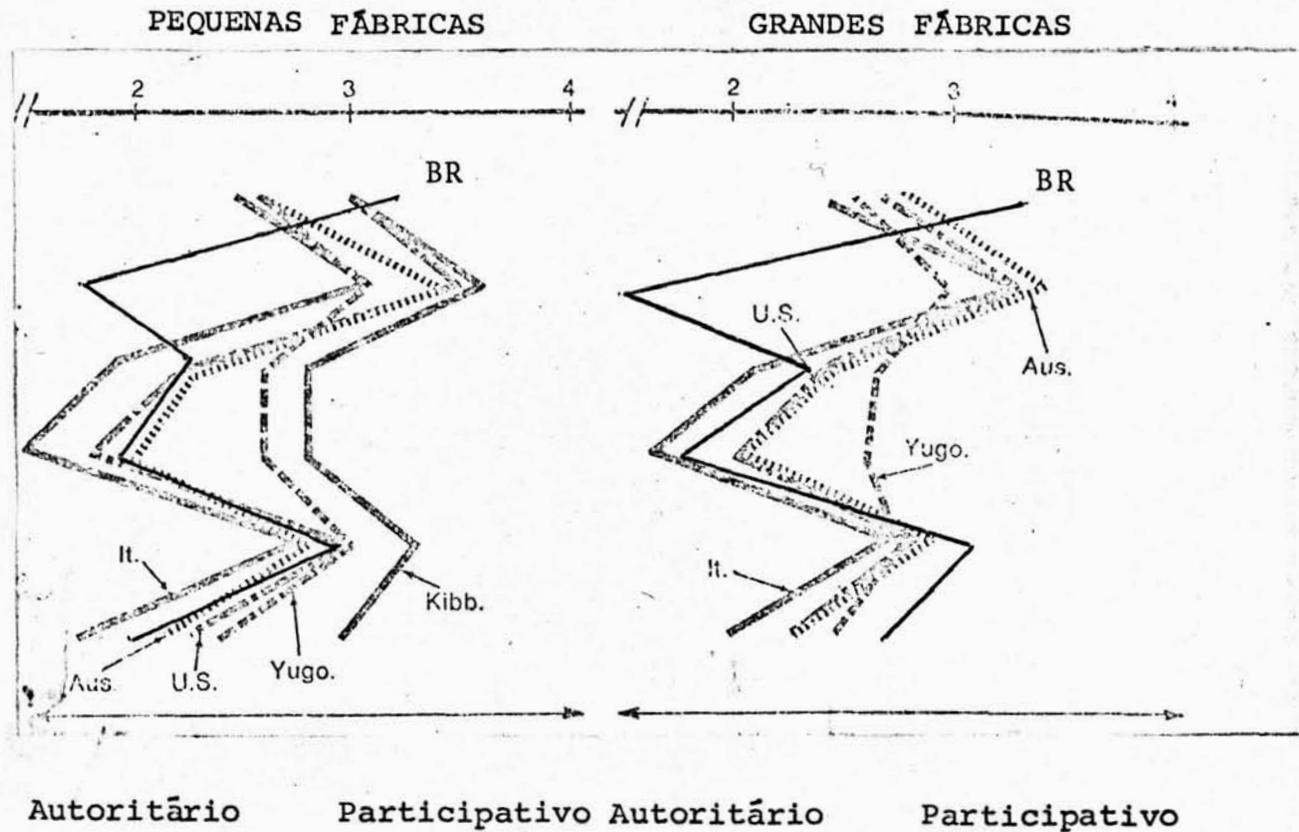


FIG. Sistema Likert por país e tamanho de fábrica

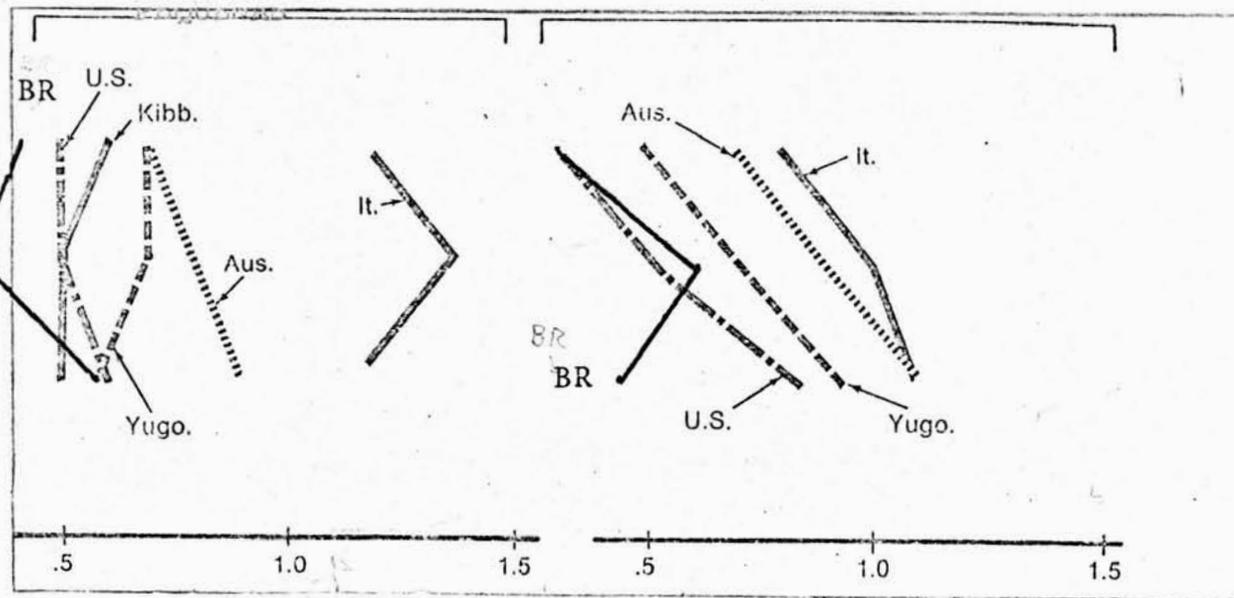
(Tannenbaum et al., p. 52)

DISCREPÂNCIA ENTRE PARTICIPAÇÃO "IDEAL" E "ATUAL"

PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

GRANDES ORGANIZAÇÕES

- 35-34 - Dec. Trabal. referente a Trabalho
- 37-36 - Dec. Trabal. referente a Fábrica
- 40-39 - Opiniões Pedidas



Discrepância

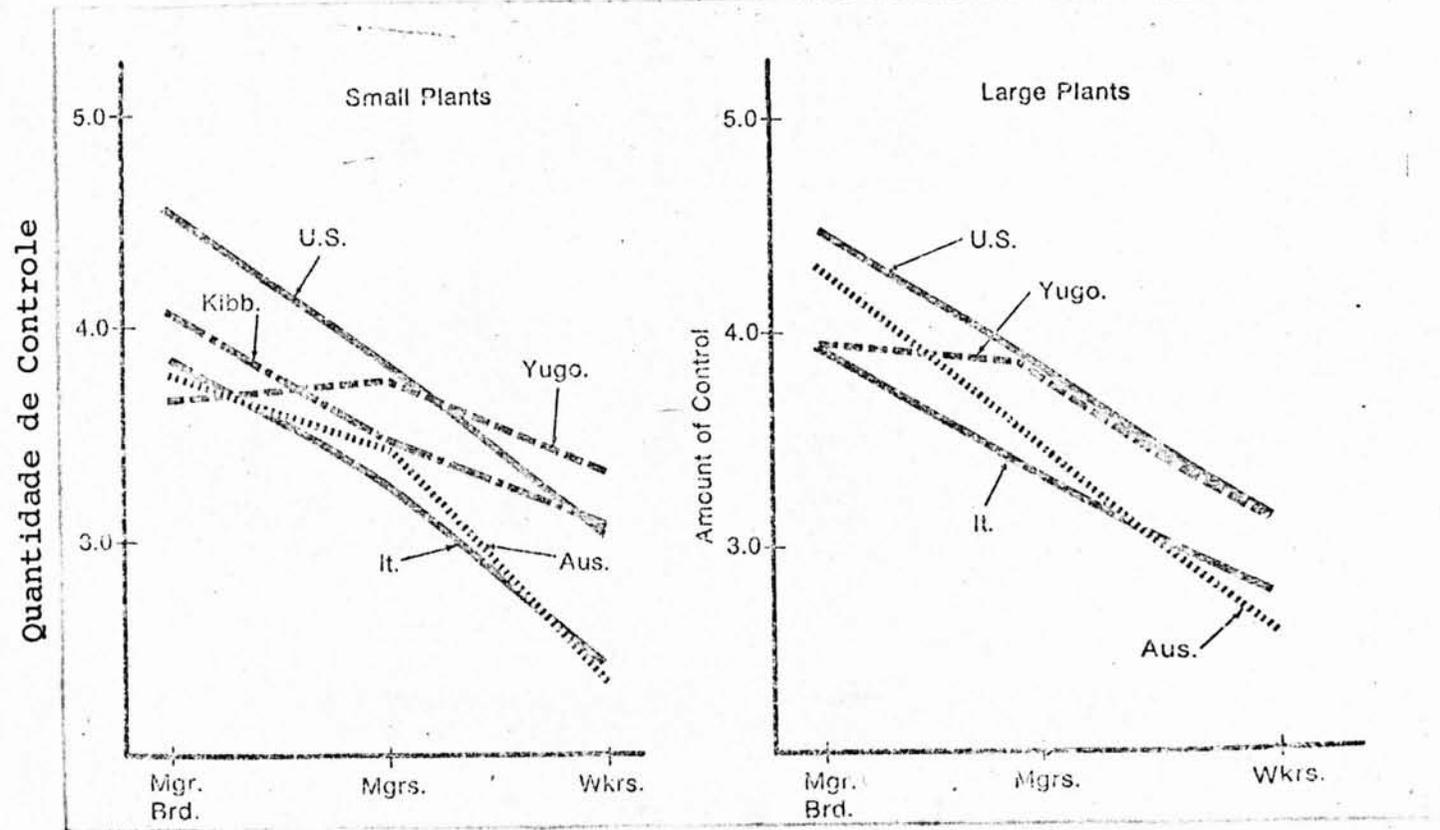
Discrepância

cia nas decisões referentes à fábrica, indicando uma maior conscientização. A semelhança de perfil, nosso com o da Itália, nos levaria a especulações sobre as tendências de nossos padrões de RI e o surgimento de problemas de absenteísmo e greves tão frequentes naquele país. A diferença a nosso favor está na discrepância global bem menor e na tendência menor ainda no item "opiniões pedidas".

DISTRIBUIÇÃO DE CONTROLE

PEQUENAS FÁBRICAS

GRANDES FÁBRICAS



Escala Hierárquica

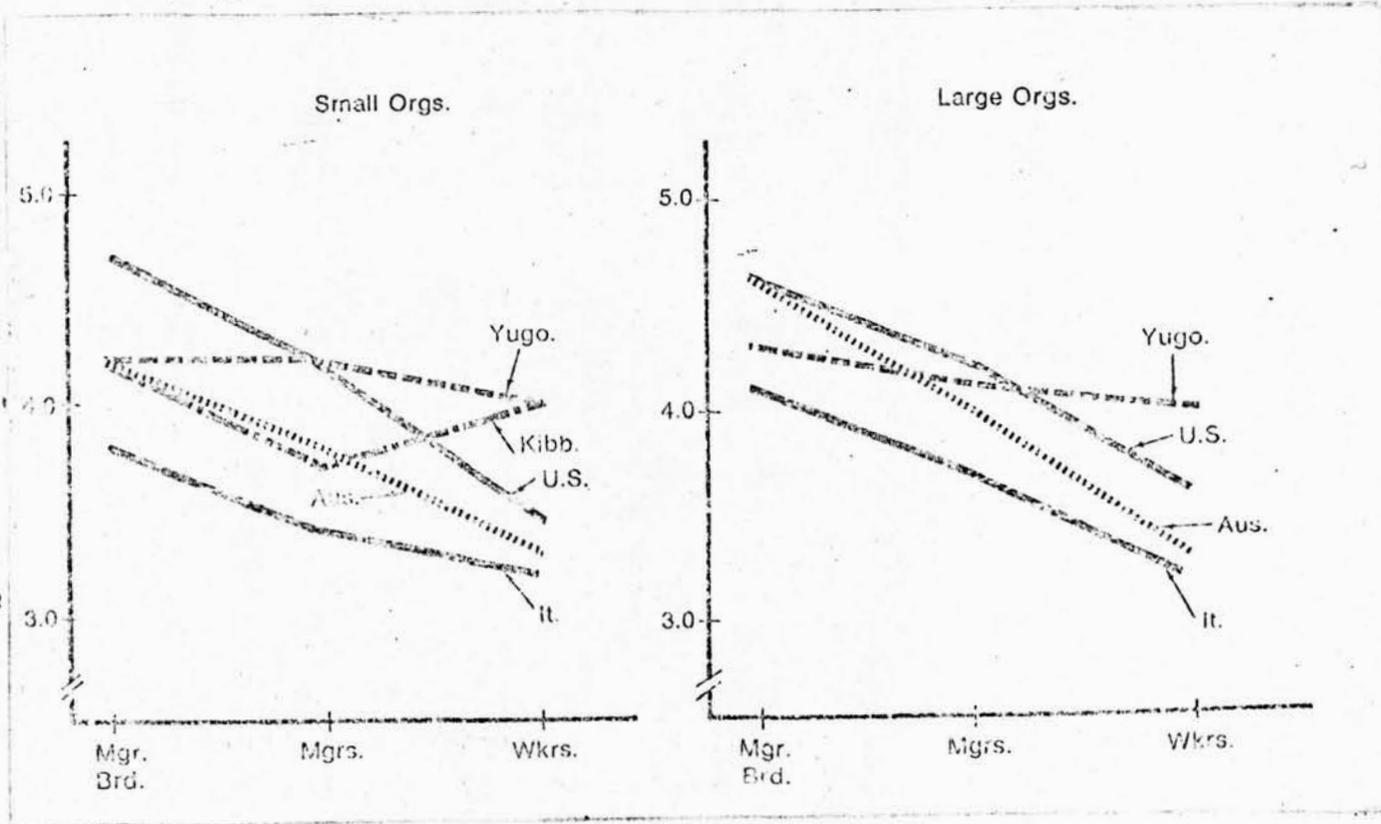
Escala Hierárquica

CONTROLE IDEAL

PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

GRANDES ORGANIZAÇÕES

Quantidade "Ideal" de Controle



Escala Hierárquica

Escala Hierárquica

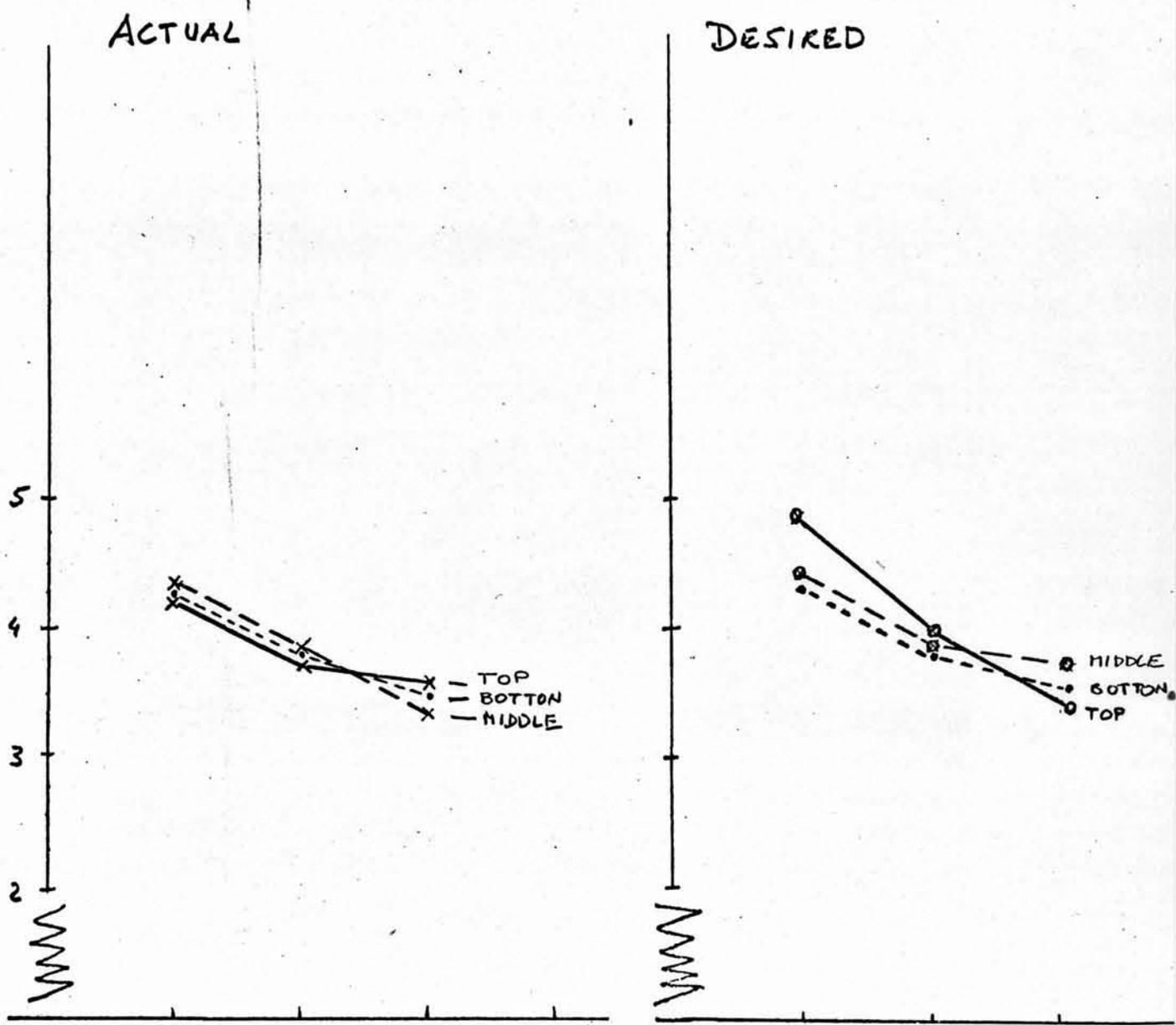


TABELA: Controle real (atual) e desejado (desired) por nível para o Brasil

B. Distribuição de poder e influência

Os gráficos de controle para o Brasil mostram gradientes menos acentuados do que para os demais países. Comparando os nossos resultados com os da RFA¹¹¹, também constata-se o mesmo. Isto é coerente com a atitude mais favorável à liderança da companhia (Pergunta 32) revelada pelo gráfico de sistemas gerenciais e corroborando pela menor distância entre curvas de escores reais e desejados.

Conviria aqui lembrar que a maior parte da nossa amostra provém do sul onde temos uma apreciável influência de descendentes teutônicos e da "buona gente" peninsular. Os resultados do item anterior e os deste nos aproximam mais da RFA do que da Itália. Com exceção da Iugoslávia, as pequenas fábricas tornam os gradientes nacionais mais acentuados e, dados não presentes no texto, indicam que o mesmo ocorre para o nosso país, inclusive aumentando a distância entre o controle real e o desejado.

Entretanto, esta distância é no Brasil também relativamente menor do que nos demais países.

C. Moral

Selecionou-se para a análise comparativa do moral dois indicadores, satisfação no trabalho e atitude com a liderança da companhia, e seus determinantes em ordem de importância segundo o coeficiente Beta já discutido. Destacamos alguns pontos:

a) oportunidades no trabalho está em primeiro lugar, com exceção da Áustria, confirmando outras pesquisas;

b) instrução, que está para nós em segundo lugar, só se aproximou disto para Itália (39) e Israel (39) e tem sinal menos para todos;

c) idade que é o segundo mais importante para Áustria e EUA, está em último lugar para nós que somos tipicamente país jovem;

d) autoridade/influência foi também bastante valorizado como determinante, confirmando a noção central da hierarquia;

e) salário que aparece em quarto lugar para o Brasil, vem em último para Iugoslávia e EUA, e em sexto para Itália e Áustria.

Até este ponto, os resultados são consistentes com nossas características culturais, (valorização da instrução como critério de provocação) e econômicas (influência do salário devido à concentração da renda no topo).

TABELA 27: Satisfação no trabalho

DETERMINANTE	BR. (.44).	ITÁLIA (.57).	ÁUSTRIA (.46).	ESTADOS UNIDOS (.59).	IUGOS- LÁVIA (.45).	ISRAEL (.54).
Oportunidade no trabalho	1 ^x	1 ^x	5	1 ^x	1 ^x	1 ^x
Qualidades fí- sicas do tra- balho	8	4 ^x	3 ^x	3 ^x	5	2 ^x
Autoridade/in- fluência	3 ^x	2 ^x	1 ^x	4 ^x	2 ^x	7
Instrução	-2 ^x	-3 ^x	-4	-6 ^x	-4 ^x	-3 ^x
Idade	9	5	2 ^x	2 ^x	8	8
Nível	5	9	8	5	7	-6
Antiguidade	7	7	-7	-8	6	4
Extensão da cadeia	-6	-8	9	7	3 ^x	5
Salário	4 ^x	-6	-6	-9	9	-

No quadro a seguir, sobre os determinantes da atitude com a liderança da companhia, encontramos algumas concordâncias entre os determinantes desta variável.

Por exemplo, autoridade/influência foi calculada como em primeira ordem de importância para Brasil, Áustria e EUA, em segunda para Iugoslávia e em terceira para Israel; oportunidades no trabalho foi primeira para Itália, Iugoslávia e Israel; qualidades físicas do trabalho foi segunda para o Brasil e EUA, terceira ordem para a Itália e quarta para Iugoslávia. Idade também foi computada como algo importante, o segundo determinante para Áustria, terceiro para EUA e Iugoslávia e quarto para Brasil¹¹² e Itália. Salário não foi importante para nenhum dos seis países, e antiguidade somente o foi para Israel.

Continua marcante o valor negativo do nível de instrução, menos para a Iugoslávia.

TABELA 28: Atitude com liderança na empresa

DETERMINANTE	BR (.31)	ITÁLIA (.48)	ÁUSTRIA (.46)	ESTADOS UNIDOS (.51)	IUGOS- LÁVIA (.40)	ISRAEL, (.42)
Oportunidades no trabalho	3 ^x	1 ^x	3 ^x	7	1 ^x	1 ^x
Qualidades fí- sicas do tra- balho	2 ^x	3 ^x	-9	2 ^x	4	-7
Autoridade/in- fluência	1 ^x	-5	1 ^x	1 ^x	2 ^x	3 ^x
Instrução	-9	-2 ^x	-8	-9	9	-8
Idade	-4	4 ^x	2 ^x	3 ^x	3 ^x	6 ^x
Nível	6	7	4	5 ^x	-5	5 ^x
Antiguidade	8	-6	-5	4 ^x	-6	-2 ^x
Extensão da cadeia	-5	9	-6	8	-8	4 ^x
Salário	7	-8	7	-6	7	-

D. Motivação

Motivação pode ser conceituado como a força que supera a tentação de deixar para o seu superior as providências necessárias ao bom desempenho, em função da pergunta usada para aferi-la. Ora, em culturas mais dependentes, isto pode ser entendido como uma atitude legítima e normal: "à autoridade compete providenciar" Áustria e EUA têm em autoridade/influência o determinante de primeira importância, enquanto Itália, Iugoslávia e Israel o têm em segunda ordem. Para nós, os determinantes mais associados à motivação são: em primeiro lugar instrução, em segundo salário e em terceiro oportunidades no trabalho. Este último foi computado como o mais importante para Itália, Israel e Iugoslávia.

Oportunidade no trabalho também foi valorizado como o segundo determinante para a Áustria, corroborando mais uma vez comentários feitos durante a revisão bibliográfica deste estudo.

A posição do salário na motivação não é, porém, exclusiva no Brasil. EUA o tem também em segundo lugar como determinante mais importante e a Itália o tem em terceiro.

7 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As características dos resultados do estudo no Brasil nos permitem elaborar inferências não só sobre os padrões de interação pessoas-organizações como ocorrem aqui, e para nosso uso interno, mas também, pela análise comparativa, descobrir relações de âmbito mais amplo na geografia e no tempo.

As características demográficas e de papel organizacional apresentaram sempre diferenças de nível na distribuição do poder, das oportunidades no trabalho e de suas condições físicas, confirmando em toda a extensão os efeitos da hierarquia esperados e já constatados por Tannenbaum e colaboradores em outros cinco países - Itália, Áustria, EUA, Yugoslávia e Israel¹¹¹.

As reações e ajustamentos apresentaram um perfil de respostas às variáveis mais tipicamente imanentes da hierarquia na forma de moral, aspectos motivacionais, ajustamentos e percepções, todos também confirmando as expectativas de diferenciação por nível dos comportamentos das pessoas.

Entretanto, este complexo conjunto de padrões de interação pessoas-estruturas foi claramente influenciado pelo contexto cultural, revelando no caso do Brasil:

- a) discrepância menor entre o sistema desejado e o real,

melhor atitude com a liderança da empresa e maiores problemas de comunicações;

b) distribuição do poder de influência com gradientes menos acentuados do que a maioria e com pequena discrepância;

c) satisfação no trabalho, como os demais países, determinada por fatores intrínsecos, por autoridade/influência e salário, este em terceiro e nono para os demais;

d) educação, salário e fatores intrínsecos foram os maiores determinantes de motivação para o Brasil, enquanto autoridade/influência e fatores intrínsecos o foram para os demais, ficando para eles o salário em quarto lugar;

e) tanto para os outros países como para nós, a educação foi o principal determinante de alienação sendo os escores do Brasil superados apenas por Israel e EUA.

No conjunto, a comparação entre o nosso país e os demais parece-nos favorável e nosso "caráter nacional" interferiu claramente suavizando em vários indicadores os efeitos da hierarquia. Dentro de um ponto de vista contextualista esta informalidade humanizadora não deve ser encarada como um resquício do subdesenvolvimento, mas como um patrimônio a ser dinamizado, articulando-o com estratégias organizacionais e dispositivos adaptativos como sugeriram Farris e Butterfield¹¹². Isto seria algo para exportarmos.

Por outro lado, as diferenças entre o primeiro e os demais níveis, acentuadas para salário, educação e alguns outros indicadores, e os problemas de comunicação estão a exigir séria atenção.

Várias dúvidas restam referentes por exemplo à representatividade da amostra para outras regiões do país, ao papel da tecnologia na estruturação hierárquica e de seus efeitos sobre o moral e o desempenho econômico.

Recomenda-se, pois, a ampliação deste estudo incluindo essas variáveis em amostra regionalmente representativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹SERVAN-SCHREIBER, Jean Jacques. O desafio americano. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura; 1968.
- ²PFIFFNER, John & SHERWOOD, Frank. Administrative organization. Englewood Cliffs, N.J., 1960. cap. 14.
- ³TANNENBAUM, Arnold S. et alii - Hierarchy in organizations. San Francisco, Jossey-Bass, 1974.
- ⁴PEREIRA DE SOUZA, Francisco Pedro E. Os efeitos da hierarquia nas reações dos membros da organização. Divisão de Administração de empresas, CEPA (IA), FCE/UFRGS, Projeto de Pesquisa, 1971. Mimeografado.
- ⁵Apresentados em TANNENBAUM, op. cit.
- ⁶LEAVITT, Harold. Evolução das Concepções em Psicologia Organizacional. (Palestra na Sociedade de Psicologia do RGS, 12/6/1975)
- ⁷TRIST, Eric. A Socio-Technical Critique to Scientific Management. (Conference on the Impact of Technology) Edinburgh, 1973.
- ⁸MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1: 370-96, 1943.
- ⁹ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J. Management and the Worker. Cambridge, Harvard University Press, 1939.
- ¹⁰LEAVITT, Harold. Apud: ALBROOK, Robert C. Participative management: time for a second look. Fortune, May 1967. p. 166ff.
- ¹¹LEIGHTON, Alexander H. The governing of men. Princeton, Princeton University Press, 1946.
- ¹²TANNENBAUN, Robert & SCHMIDT, Warren H. How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review, 36 (2):95-101, 1958.
- ¹³LEAVITT, Harold. In: ALBROOK, op. cit.
- ¹⁴LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. Organization and environment: managing differentiation and integration. Boston, Division of Research, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1967.

- 15 WHITE, William H. The organization man.
- 16 MARCH, James G. & SIMON, H. A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1967. (Trad. Hugo Wahrlich)
- 17 BARNARD, Chester. The functions of the executive. Cambridge, Harward University Press, 1958.
- 18 SIMON, H. A. Administrative behavior. New York, MacMillan, 1945.
- 19 MARCH & SIMON, op. cit.
- 20 LINDBLOM, Charles. The science of muddling through. Pub. Adm. Rev., XIX, Spring 1959, Science. p. 79-88.
- 21 NICOLAIDIS, Nicholas G. Policy-decision and organization theory. Los Angeles, School of Public Administration, University of Southern California, 1960.
- 22 SCOTT, William G. Organization theory: an overview and appraisal. J. Acad. Management, 4:7-27.
- 23 LIKERT, Rensis. New patterns of management. New York, McGraw-Hill, 1961.
- 24 TRIST, Eric. op. cit. e On socio-technical systems (Conferência na Universidade de Cambridge, nov. 1959).
- 25 FIEDLER, Fred E. Engineer the job to fit the manager. Harward Business Review, 43:115-22, 1965.
- 26 Op. cit.
- 27 BENNIS, Warren G.; BENNE, Keneth D.; CHIN, Robert, ed. The planning of change. New York, Holt, Rinehart & Winston, 1961.
- 28 BURKE, W. Warner & HORNSTEIN, Harvey A., ed. The social technology of organizational development. Fair Fax, NTL Learning Resources, 1972.
- 29 MARROW, Alfred J. Administração humanizada. São Paulo, IBRASA, 1959. É um desses executivos; ver também referências a Sheldon Davies da TRW Systems em FORDYCE, Jack K. & WEIL, Raymond. Managing with people; a managers handbook of organization development methods. Reading, Mass, Addison-Wesley, 1971.
- 30 DRUCKER, Peter. Uma era de descontinuidade. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- 31 KOZMETSKY, George. Reflexions of a 21st Centaury Manager Bell Telephone Magazine. março-abril, 1969.
- 32 Idem, p. 330.
- 33 BENNIS, Warren G. & SLATER, Philip E. The temporary society. New York, Harper and Row, 1968.
- 34 TERREBERY, S. The evolution of organizational environments. Adm. Sci. Quarterly, 12 (4):597.

- ³⁵ TERREBERY, S. op. cit. p. 609.
- ³⁶ LAWRENCE, Paul & LORSCH, Jay. op. cit. cap. II.
- ³⁷ Idem, op. cit.
- ³⁸ GALBRAITH, Jay. Desining complex organizations. Reading, Mass., Addidon-Wesley, 1973.
- ³⁹ CLARK, Peter. Organizational design. London, Tavistick, 1972.
- ⁴⁰ ALBROOK, Robert C. op. cit.
- ⁴¹ EMERY, F. E. & TRIST, E. L. The Causal texture of organizati-
onal environments. Human Relations, 18:21-31.
- ⁴² Op. cit. p. 591.
- ⁴³ PFIFFNER, John M. & SHERWOOD, Frank P. Administrative organi-
zation. Englewood Cliffs, N. J, Prentice-Hall, 1960. cap. 14,
p. 249-72.
- ⁴⁴ BRIDGER, Harold. Comunicação pessoal em 2/2/76, como chefe da
Divisão de "Career Development and Institutional Change"; ver
também I.O.D./Tavistock "Forth-coming Programmes and Workshops",
mimeografado.
- ⁴⁵ KATZ.
- ⁴⁶ I.S.R., Universidade de Michigan, AnnArbor; ver bibliografia
publicada periodicamente pela sua Divisão de Publicações.
- ⁴⁷ THOPSON, Victor. Modern organization. New York, Alfred A. Knopf,
1961.
- ⁴⁸ PEREIA DE SOUZA, F. P. E. The dynamics of organizational re-
covery; an analogy to the process of psychotherapy. Los Ange-
les, School of Public Administration, University of Southern
California, M. A.
- ⁴⁹ PORTER, Lyman W. ad LAWLER, III, Edward E. Properties of Orga-
nizztion Structure in Relation to Job Attitudes and Job Beha-
vior. In: CUMMINGS, L. L. & SCOTT, W. E., ed, Readings in Or-
ganizational behavior and Human Performance. Homewood, 111,
Richard Irwin, 1969.
- ⁵⁰ Idem, p. 429.
- ⁵¹ Ibid. p. 430.
- ⁵² Hierarchy in Organizations, op. cit.
- ⁵³ Precedings of the Meeting at Ljublyjana. July, 1971. mimeo.
- ⁵⁴ As variáveis são apresentadas junto com os resultados.
- ⁵⁵ Estas variáveis são também descritas nas respectivas secções.
- ⁵⁶ Os índices constam da relação de variáveis no resumo.

- ⁵⁷SCHILDER, Paul. Psychoanalysis, man and society. New York, Norton 1951. p. 351.
- ⁵⁸LEITE, Dante M. apoia este conjunto de estereótipos grosseiramente aqui apresentados, chegando a uma síntese de nosso caráter nacional como sendo individualista, sentimental, indolente e tolerante, no seu: Carácter nacional Brasileiro. São Paulo, Universidade de São Paulo, Fac. de Filosofia, Ciências e Letras, 1954.
- ⁵⁹DIEGUES Jr., Manuel. Regiões culturais do Brasil. Rio de Janeiro, INEP, 1960. p. 353.
- ⁶⁰KAHL, Josepla. The Measurement of Modernism. Austin;University of Texas Press, 1968.
- ⁶¹AZEVEDO, Fernando de. A cultura brasileira. 4. ed. São Paulo, Melhoramentos, 1964. p. 224.
- ⁶²Idem, p. 225.
- ⁶³IPEA, 3(2):182.
- ⁶⁴NASCIMENTO, Kleber A administração de pessoal no Brasil e na França; uma tentativa do emprego do modelo prismático. R. Adm. Públ. 3(68):99-129.
- ⁶⁵CORDEIRO, Laertel. Relações Industriais: Visão Panorâmica. R. Adm. Emp. 9(1):54-71. Jan-mar. 1969.
- ⁶⁶Idem, p. 59
- ⁶⁷8% do salário: pago pelo empregador.
- ⁶⁸Algo entre três anos e meio e quatro anos, comunicação pessoal de Sylvia Maria Roesch Ely - A rotatividade da mão-de-obra na indústria metal-mecânica de Porto Alegre; implicações do sistema do FGTS. UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, Tese de MS, em elaboração.
- ⁶⁹Ministro Luiz Roberto Rezendo Puech. "Rotatividade do FGTS prejudica o trabalhador". Entrevista para Correio do Povo, Porto Alegre, RS, 10/8/76. p. 34.
- ⁷⁰FARRIS, George F. & BUTTERFIELD, Anthony D. Limites culturais às teorias de liderança: um teste empírico no Brasil. R. Adm. Públ., 6(3):55-85, jul/set 1972.
- ⁷¹Idem. p. 80.
- ⁷²Ibid., op. cit.
- ⁷³PEREIRA DE SOUZA, Edelaz. Desenvolvimento organizacional; casos e instrumentos brasileiros. São Paulo, Edgard Blücher, 1975.
- ⁷⁴Idem, p. XV.
- ⁷⁵KAHL, op. cit. p. 51.

- 76 WEBER, Max. The three types of legitima rule. In: ETZIONI, Amitai, ed. Complex organizations. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1961. p. 4-13.
- 77 BARNARD, Chester I. The functions of the executive. Cambridge, Harward University Press, 1958.
- 78 HOPKINS, Terence K. Bureaucratic authority; the convergence of Weber Barnard. In: ETZIONI, supra, p. 8298.
- 79 TANNENBAUM, Arnold. Organizational theory and organizational practice. Mst. Int. Review, 5:121-35, 1966.
- 80 PFIFFNER, John M. What happened with POSACORB? Conferência anual da Western Governmental Research Association, Disleyland, 10 out. 1960.
- 81 TANNENBAUM, A. S. & KAHN, R. Organizational control structure: a general descriptive technique as apllied to four local unions. Human Relations, 10:27, 1957.
- 82 FARRIS, George F. & BUTTERFIELD, D. Antony. Control theory in Brazilian organizations. Administrative Science Quarterly, p. 582, 1972.
- 83 Diferenças semelhantes, de 0,3 ou mais, são estatisticamente significativas.
- 84 FRECH, J. R. P. & RAVEN, B. H. As bases do poder social. In: CARTWRIGHT, D. & ZANDER, Alvin. Dinâmica de grupo; pesquisa e teoria. São Paulo, Herder, 1969. p. 771.
- 85 Diferenças não significativas.
- 86 Correlações indicam associações fortemente positivas entre poder de especialização (competência técnica), de recompensa e referente de um lado e entre poder legítimo e situacional de outro.
- 87 HERZBERG, F. et alii. Motivation to work. New York, Wiley, 1959.
- 88 HERZBERG, op. cit.
- 89 Diferença com o topo bastante significativa.
- 90 Fidedignidade do índice é muito elevada.
- 91 HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, 46(1), 1968.
- 92 Fidedignidade do índice é muito elevada.
- 93 a) Aprender coisas novas; b) pôr em prática suas próprias idéias; c) fazer um trabalho interessante; d) usar sua habilidade, conhecimento e capacidade; e) falar com outras pessoas durante o horário de trabalho; f) decidir sobre seu próprio ritmo de trabalho.

- 94 LAWLER, Edward E. & HACKMAN, J. Richard. Corporate profits and employes satisfaction: must be in conflict? In: Davis, Keith, ed. Organization behavior: a book of readings. New York, McGraw-Hill, 1974. p. 198.
- 95 TURNER, A. N. & LAURENCE, P. R. Industrial jobs and the worker; an investigation of response to task attributes. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration, 1965.
- 96 BARTÖLKE, Klaus, Überlegungen zu den Grundlagen der Planung von Betriebsorganisationen, Berlin, 1969.
- 97 BARTÖLKE, Klaus, op. cit., p. 113.
- 98 LEIS 107, em vigor a partir de 2/1/1967.
- 99 MCGREGOR, Douglas. The Human Side of Enterprise. In: LEAVITT, Harold, J. Pondy, Louis R. Reading in managerial psychology, Chicago, University of Chicago Press, 1964. p. 267-82.
- 100 LIKERT, Rensis. op. cit., p. 222.
- 101 LIKERT, Rensis. The human Organization: its management and Value. New York, McGraw-Hill, 1967. p. 26.
- 102 TANNENBAUM, A. S. et alii. Hierarchy in Organizations. San Francisco, Jossey-Bass, 1974. p. 51.
- 103 TANNENBAUM & KAHN, op. cit.
- 104 AZEVEDO, Fernando, op. cit. e DIEGUES, op. cit. ver também diversos estereótipos em LIMA, Dante M. op. cit.
- 105 DIEGUES, op. cit.
- 106 KAHL, op. cit.
- 107 RIGGS, Fred. W. Administration. New Delhi, Indian Institute of Public Administration, 1961.
- 108 op. cit. p. 52.
- 109 op. cit.
- 110 KAHL, op. cit.
- 111 BARTÖLKE, Klaus The importance of membership in top management, middle management and rank and file in selected plants in the GFR. Hierarchy Project, 1976. mimeo. p. 18, fig. 2
- 112 Atenção para o valor negativo no caso do Brasil: mais idade, atitude menos favorável.
- 113 TANNENBAUM et alii, op. cit., p. 164.

ANEXOS

ANEXOS 1

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL HIERARCHY ON THE
REACTIONS OF ORGANIZATION MEMBERS

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL HIERARCHY ON THE REACTIONS
OF ORGANIZATION MEMBERS

List of project participants

Prof. Francisco Pedro E.P. de Souza,
Instituto de Administracao
Av. Joao Pessoa, 52
Porto Alegre/RS/BRAZIL

Prof. Zahari Staikov
Director,
"Georgi Dimitrov" Research Institute,
for Trade Union Problems at the
Central Council of Bulgarian Trade Unions,
Boulevard Napetov 34,
Sofia/BULGARIA

Prof. Dr. Klaus Bartölke,
Gesamthochschule Wuppertal
Fachbereich Wirtschaftswissenschaft,
Max Horkheimer Strasse 21,
D-56 Wuppertal-Elberfeld,/B.R.D.

Mr. Tamas Rozgonyi
Mr. Antal Gyenes
Institute of Sociology,
Hungarian Academy of Sciences,
Uri u. 49,
Budapest 1,/Hungary

Miss Noirin O'Broin
Research Officer,
The Economic and Social
Research Institute,
4 Burlington Road,
Dublin 4,/Ireland

Mr. John Hurley,
Electricity Supply Board,
Lower Fitzwilliam St.,
Dublin 2/IRELAND

Dr. German Otalora-Bay,
Institute of Technology
and Superior Studies,
Sucursal de Correos "J"
Monterrey, N.L.,/Mexico

Mr. Kazimiers Doktor
Institute for Organization,
Management and Control Sciences,
Laboratory of Organizational Sociology
Nowy Swiat 72, room 164,
00-330 Warsaw/Poland

Prof. Ion Dragan,
Dr. Pompiliu Grigorescu
Dr. Septimiu Chelcea
Dr. Petre Cristea
University of Bucharest
Chair of Sociology
64, Boul. Gheorghe Gheorghiu Dej
Bucharest/ROMANIA

Prof. Arnold S. Tannenbaum
Survey Research Center
Room 5136
Institute for Social Research
University of Michigan
Ann Arbor, Michigan 48106/USA

ANEXO 2

ENTREVISTA
(QUESTIONÁRIO)

E N T R E V I S T A

Entrevistado: _____

1. Há quanto tempo você trabalha nesta fábrica (Faça um círculo em torno de um número)

1. Menos de seis meses
2. Entre seis meses e um ano
3. Entre um ano e dois anos
4. Entre dois anos e três anos
5. Entre três anos e cinco anos
6. Entre cinco anos e dez anos
7. Entre dez anos e vinte anos
8. Mais de vinte anos.

15

2. Há quanto tempo você trabalha neste cargo nesta fábrica? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Menos de seis meses
2. Entre seis meses e um ano.
3. Entre um ano e dois anos.
4. Entre dois anos e três anos
5. Entre três e cinco anos.
6. Entre cinco e dez anos.
7. Entre dez e vinte anos.
8. Mais de vinte anos.

16

3. Qual foi a sua ocupação imediatamente anterior a este emprego? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Agricultura.
2. Indústria
3. Prestação de Serviço
4. Não tinha ocupação anterior
5. Outra (escreva) _____

17

4. Qual é a sua renda mensal média?

_____ por mês.

(Por favor note que nós devemos estabelecer a identidade do superior imediato do respondente. Nós concordamos em usar essencialmente o mesmo processo como no pré-teste).

18-20

5. Pode você dizer-me o nome de seu superior imediato?:

(Se o nome é outro que não o do superior formalmente definido, pergunte)

6. O que sabe a respeito (nome do supervisor formalmente definido)?

(Se o entrevistado reconhece o nome, nós podemos dizer a ele que o questionário diz respeito em parte com relações entre pessoas na organização e que nós vamos fazer um nº de perguntas a respeito de seu superior. Quando ele responder estas perguntas, ele deve ter em mente a pessoa que é formalmente definida como seu superior imediato. Talvez convenha repetir que estas respostas serão estritamente confidenciais. Se o entrevistado não reconhece o nome do superior formalmente definido (o que é altamente improvável) nós devemos pedir a ele que responda sobre a pessoa que ele percebe como sendo seu superior. Por favor assinale a discordância do entrevistado com respeito à nossa indicação do seu superior, da seguinte forma:

1. O entrevistado não reconhece o nome da pessoa que nós designamos como seu superior.
2. O entrevistado reconhece ainda que ele inicialmente tivesse escolhido outra pessoa. 21
3. A escolha inicial do entrevistado concorda com a nossa.

7. Sexo (a ser assinalado pelo entrevistador)

1. Homem
2. Mulher

8. Indústria? _____ (Pode usar números de um a dez para designar as 10 indústrias).

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 01. móveis grandes | 11. têxtil grande |
| 02. móveis pequenos | 12. têxtil pequena |
| 03. metalúrgica grande | 13. constr. máq. grande |
| 04. fundição pequena | 14. const. máq. pequena |
| 05. fundição grande | 15. química grande |
| 06. plásticos pequena | 16. química pequena |
| 07. plásticos grande | 17. mineração grande |
| 08. metalurgia pequena | 18. mineração pequena |
| 09. enlatados grande | 19. elet.-dom. grande |
| 10. enlatados pequena | 20. ele.dom. pequena |

7-8

9. Número do respondente-superior? _____ (Veja carta para explicação) 9-12

Q U E S T I N Á R I O

Como Você sabe, esta pesquisa diz respeito à vida das pessoas na indústria. Nós vamos começar fazendo-lhe algumas perguntas sobre o seu trabalho.

1. Em seu trabalho, até que ponto Você pode:
(Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Não mesmo	Um pouco	Mais ou menos	Bas- tante	Muitis- simo	
a) Aprender coisas novas?	1	2	3	4	5	23
b) Pôr em prática suas próprias idéias?	1	2	3	4	5	24
c) Fazer um trabalho interessante?	1	2	3	4	5	25
d) Usar sua habilidade, conhecimento e capacidade?	1	2	3	4	5	26
e) Falar com outras pessoas durante o horário de trabalho?	1	2	3	4	5	27
f) Decidir sobre o seu próprio ritmo de trabalho?	1	2	3	4	5	28
g) Ter autoridade sobre outras pessoas?	1	2	3	4	5	29

Nós acabamos de fazer-lhe perguntas acêrca de certas características de seu trabalho. Agora nós gostaríamos de saber alguma coisa acêrca de suas aspirações concernentes a estas características.

2. Em seu trabalho, até que ponto Você gostaria de:

(Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Não mesmo	UM pouco	Mais ou menos	Bas- tante	Muití- simo	
a) Aprender coisas novas?	1	2	3	4	5	30
b) Pôr em prática suas próprias idéias?	1	2	3	4	5	31
c) Fazer um trabalho interessante?	1	2	3	4	5	32
d) Usar sua habilidade, conhecimento e capacidade?	1	2	3	4	5	33
e) Falar com outras pessoas durante o horário de trabalho?	1	2	3	4	5	34
f) Decidir sobre seu próprio ritmo de trabalho?	1	2	3	4	5	35
g) Ter autoridade sobre outras pessoas?	1	2	3	4	5	36

3. Faça um "X" ao longo das seguintes linhas mais ou menos perto da expressão que mais aproximadamente descreve o seu trabalho.

Cansativo	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	não cansativo	37
Insalubre	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	salubre	38
Físico	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	mental	39
Sujo	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	limpo	40
Pesado	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	leve	41
Tarefas idênticas durante o dia (Rotineira)	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	Diferentes tarefas durante o dia (variado)	42
Perigoso	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	sem risco	43
Sôzinho	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	junto com outros	44
Dependente de outros	, _____, _____, _____, _____, _____, _____,	independente de outros	45

4. Há possibilidades reais para pessoas como Você progredir nesta empresa? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Nenhuma possibilidade.
2. Pouca possibilidade.
3. Algumas possibilidades.
4. Muitas possibilidades.
5. Muitíssimas possibilidades.

5. Você acha que alguma vez no futuro você terá uma posição mais elevada nesta fábrica do que a que ocupa atualmente? (Faça um círculo ao redor de um número)

- 1. Nada provável.
- 2. Levemente provável.
- 3. Um pouco provável.
- 4. Muito provável.
- 5. Quase certo.

6. Na sua espécie de trabalho, usualmente é melhor deixar que seus superiores preocupem-se sobre a introdução de melhores e mais rápidas maneiras de executar o trabalho? (Faça um círculo ao redor de um número)

- 1. Seguramente de acordo.
- 2. Concordo.
- 3. Em dúvida.
- 4. Discordo.
- 5. Seguramente em desacordo.

7. Com que freqüência Você procura por você mesmo uma melhor ou mais rápida maneira de executar o trabalho?(Faça um círculo ao redor de um número)

- 1. Muito freqüentemente.
- 2. Freqüentemente.
- 3. Algumas vezes.
- 4. Raramente.
- 5. Nunca.
- 6. No meu trabalho é impossível.

8. Que satisfação Você consegue em seu trabalho na fábrica comparativamente com que pode fazer fora da fábrica? (Faça um círculo ao redor de um número)

- 1. Eu consigo muito mais satisfação com meu trabalho do que com minhas outras atividades.
- 2. Eu consigo um pouco mais de satisfação com meu trabalho.
- 3. Eu consigo mais ou menos a mesma satisfação tanto em meu trabalho como em minhas outras atividades.
- 4. Eu tenho mais satisfação com minhas outras atividades do que com meu trabalho.
- 5. Eu tenho muito mais satisfação com minhas outras atividades do que com meu trabalho.

9. Você gosta de trabalhar para esta Companhia? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Não é uma companhia muito boa para se trabalhar.
2. É razoável.
3. É uma companhia razoavelmente boa.
4. É uma boa companhia.
5. Trata-se de uma excelente companhia.

51

10. Você gosta do trabalho que está fazendo nesta fábrica? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Gosto muito deste trabalho.
2. Gosto bastante.
3. Gosto mais ou menos.
4. Gosto somente um pouco.
5. Positivamente não gosto.

52

11. Até que ponto Você se sente realmente responsável pelo sucesso de: (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Nenhur	Um pouco	Algum	Bastante	Muito	
a) Seu próprio trabalho	1	2	3	4	5	53
b) Seu próprio grupo de trabalho	1	2	3	4	5	54
c) Seu departamento	1	2	3	4	5	55
d) Tõda a fábrica	1	2	3	4	5	76

12. O que acontece se um membro desta organização tem um desempenho especialmente bom em seu trabalho? (Faça um círculo ao redor de tudo que se ja relevante)

- | | |
|--|----|
| 1. Seu superior vai elogiá-lo. | 56 |
| 2. Seus colegas vão elogiá-lo. | 57 |
| 3. Seus colegas vão criticá-lo. | 58 |
| 4. Talvez seja-lhe oferecido um cargo melhor no mesmo nível. | 59 |
| 5. Ser-lhe-á dado um abono ou um salário mais alto. | 60 |
| 6. Seus colegas o terão em bom conceito. | 61 |
| 7. Ele terá uma oportunidade melhor para promoção. | 62 |
| 8. Seu superior o terá em bom conceito. | 63 |
| 9. Nada acontecerá. | 64 |
| 10. Outro (escreva) _____ | 65 |

13. Em sua opinião, o que deveria acontecer se um membro desta organização tivesse um desempenho especialmente bom em seu trabalho? (Faça um círculo ao redor de tudo que seja relevante)

- | | |
|--|----|
| 1. Seu superior deveria elogiá-lo. | 66 |
| 2. Seus colegas deveriam elogiá-lo. | 67 |
| 3. Seus colegas deveriam criticá-lo. | 68 |
| 4. Deveria ser-lhe oferecido um cargo melhor no mesmo nível. | 69 |
| 5. Deveria ser-lhe dado um abono ou um salário mais alto. | 70 |
| 6. Seus colegas deveriam tê-lo em bom conceito. | 71 |
| 7. Ele deveria ter uma oportunidade melhor para promoção. | 72 |
| 8. Seu superior deveria tê-lo em bom conceito. | 73 |
| 9. Nada deveria acontecer. | 74 |
| 10. Outro (escreva) _____ | 75 |

14. O que acontece se um membro desta organização tem um desempenho mmuito fraco? (Faça um círculo ao redor de tudo que é relevante ou de tudo que se aplica)

- | | |
|---|----|
| 1. Seu superior vai criticá-lo. | 15 |
| 2. Seus colegas vão criticá-lo. | 16 |
| 3. Seus colegas vão apoiá-lo contra as críticas. | 17 |
| 4. Ser-lhe-á dado um trabalho inferior. | 18 |
| 5. Ele será multado. | 19 |
| 6. Seus colegas tê-lo-ão em mau conceito. | 20 |
| 7. Ele terá uma oportunidade menos boa para promoção. | 21 |
| 8. Seu superior tê-lo-á em mau conceito. | 22 |
| 9. Nada acontecerá. | 23 |
| 10. Outra (escreve-a) _____ | 24 |

15. Na sua opinião, o que deveria acontecer se um membro desta organização tivesse um desempenho muito fraco? (Faça um círculo ao redor de tudo que se aplica)

- | | |
|--|----|
| 1. Seu superior deveria criticá-lo. | 25 |
| 2. Seus colegas deveriam criticá-lo. | 26 |
| 3. Seus colegas deveriam apoiá-lo contra as críticas. | 27 |
| 4. Deveria ser-lhe dado um serviço inferior. | 28 |
| 5. Ele deveria ser multado. | 29 |
| 6. Seus colegas deveriam tê-lo em mau conceito. | 30 |
| 7. Ele deveria ter uma oportunidade menos boa para promoção. | 31 |
| 8. Seu superior deveria tê-lo em mau conceito. | 32 |
| 9. Nada deveria acontecer. | 33 |
| 10. Outra (escreve-a) _____ | 34 |

16. Que importância tem cada um dos seguintes fatores para subir (aumentos de salários, promoções, etc.) nesta companhia? (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita	
a) Qualidade do trabalho feito	1	2	3	4	5	35
b) Quantidade de trabalho feito	1	2	3	4	5	36
c) A opinião do supervisor	1	2	3	4	5	37
d) Ser digno de confiança	1	2	3	4	5	38
e) Criatividade, inventividade	1	2	3	4	5	39
f) Antigüidade na empresa	1	2	3	4	5	40
g) Ter amigos na alta administração	1	2	3	4	5	41
h) Ter bom conhecimento profissional	1	2	3	4	5	42
i) Tomar iniciativas	1	2	3	4	5	43
j) Ter habilidade incomum de tratar com as pessoas	1	2	3	4	5	44
k) Lealdade para com a Companhia?	1	2	3	4	5	45
l) Recomendações de natureza política ou religiosa	1	2	3	4	5	46
m) Forçar caminho às cotoveladas para subir (à custa de outras pessoas).	1	2	3	4	5	47

17. Em sua opinião, que importância deveria ter cada um dos seguintes fatores para se progredir (aumentos de salários, promoções) nesta companhia. (Faça um círculo em torno de um número em cada linha).

	Nenhuma	Pouca	Alguma	Bastante	Muita	
a) Qualidade do trabalho feito	1	2	3	4	5	48
b) Quantidade do trabalho feito	1	2	3	4	5	49
c) Opinião do supervisor	1	2	3	4	5	50
d) Ser digno de confiança	1	2	3	4	5	51
e) Criatividade, inventividade	1	2	3	4	5	52
f) Antiguidade na empresa	1	2	3	4	5	53
g) Ter amigos na alta administração	1	2	3	4	5	54
h) Ter bom conhecimento profissional	1	2	3	4	5	55
i) Tomar iniciativa	1	2	3	4	5	56
j) Ter habilidade incomum para tratar com o público	1	2	3	4	5	57
k) Lealdade para com a companhia	1	2	3	4	5	58
l) Recomendações de natureza política ou religiosa	1	2	3	4	5	59
m) Forçar caminho às cotoveladas para subir (a custa de outras pessoas)	1	2	3	4	5	60

18. Quão bom é seu superior imediato em suas relações com o pessoal que ele supervisiona? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Ele é muito bom nisso.
2. Ele é bom.
3. Ele é mais ou menos.
4. Ele não é bom.
5. Ele é muito ruim nisso.

61

19. Quão bom é seu superior imediato em organizar o trabalho de seu grupo? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Ele é muito fraco.
2. Fraco.
3. Mais ou menos.
4. Bom.
5. Muito bom.

62

20. Quão adequadas são as habilidades técnicas e profissional de seu superior imediato? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Fracas.
2. Mais ou menos.
3. Boas.
4. Muito boas.
5. Excelentes.

63

21. Você gosta de seu superior imediato como pessoa? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Muito.
2. Bastante.
3. Razoavelmente.
4. Um pouco.
5. Nem um pouco.

64

22. Como age seu superior imediato ao conciliar os interesses do seu grupo de trabalho com os de outros grupos na empresa? (Faça um círculo em redor de um número)

1. Ele é muito bom.
2. Ele é bom.
3. Ele é mais ou menos.
4. Ele não é bom.
5. Ele é ruim.

65

23. No final das contas, seu superior imediato faz um bom trabalho como superior? (Faça um círculo em redor de um número)

1. Ele executa um trabalho ruim.
2. Ele executa um trabalho satisfatório.
3. Ele executa um bom trabalho.
4. Ele executa um trabalho muito bom.
5. Ele executa um excelente trabalho.

66

24. Você pensa que as pessoas responsáveis daqui têm um interesse real no bem-estar daquêles que trabalham aqui? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Eles não tem nenhum interesse.
2. Eles têm pouco interesse.
3. Eles tem algum interesse.
4. Eles têm bastante interesse
5. Eles têm muito interesse.

67

25. As pessoas responsáveis nesta fábrica melhoram as condições de trabalho somente quando forçadas a tanto? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Eles melhoram as condições de trabalho somente quando forçados a tanto.
2. Eles raramente tentam melhorar as condições de trabalho sem serem forçados a tanto.
3. Veza por outra eles tentam melhorar as condições de trabalho sem serem forçados a isso.
4. Frequentemente eles tentam melhorar as condições de trabalho sem serem forçados a isso.
5. Eles sempre tentam melhorar as condições de trabalho sem serem forçados a isso.

68

26. Que influência têm os seguintes grupos ou pessoas no que acontece na empresa atualmente? (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Muito pouca influência	Pouca influência	Alguma influência	Bastante influência	Muita influência	
a) Gerente da empresa	1	2	3	4	5	69
b) Algum outro pessoal de gerência ou supervisão	1	2	3	4	5	70
c) Os trabalhadores como um grupo	1	2	3	4	5	71
d) Você pessoalmente	1	2	3	4	5	72

27. Na sua opinião, que importância deveriam ter os seguintes grupos ou pessoas no que acontece nesta empresa? (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Muito pou ca influ- ência	Pouca in fluência	Alguma in flu- ência	Bastante in fluên- cia	Muita in flu- ência	
a) Gerente da empresa e seu conselho executivo	1	2	3	4	5	73
b) Algum outro pessoal de gerência ou supervisão	1	2	3	4	5	74
c) Os trabalhadores em grupo	1	2	3	4	5	75
d) Você pessoalmente	1	2	3	4	5	76

28. Nesta fábrica, quando um trabalhador queixa-se de alguma coisa, toma-se alguma providência? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Nunca se toma uma providência.
2. Raramente se toma uma providência.
3. Algumas vezes se toma uma providência.
4. Comumente se toma uma providência.
5. Sempre se toma uma providência. 15

29. Por favor, alinhe em ordem de importância as seguintes características que são necessárias para uma pessoa na posição de seu superior imediato (coloque 1 no espaço próximo à característica mais importante; um 2 próximo à segunda mais importante, etc)

- | | |
|--|----|
| _____ Bom no relacionamento com as pessoas. | 16 |
| _____ Bom em organizar o trabalho de seu grupo. | 17 |
| _____ Bom nos aspectos técnicos e profissional do trabalho. | 18 |
| _____ Bom em conciliar os interesses de seu grupo com os de outros grupos. | 19 |
| _____ Uma boa pessoa em geral. | 20 |

30. Suponha que seu superior imediato diga-lhe que você fez mal algum trabalho. Até que ponto você se preocuparia com isso? (Faça um círculo em torno de um número).

1. Nada.
2. Um pouco.
3. Mais ou menos.
4. Bastante.
5. Muito.

21

31. Suponha que alguns de seus colegas digam-lhe que você fez mal algum trabalho. Até que ponto você se preocuparia com isso? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Nada.
2. Um pouco.
3. Mais ou menos.
4. Bastante.
5. Muito.

22

32. Qual é a atitude dos membros da companhia em relação à Administração da fábrica? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. A atitude é fortemente contrária à administração.
2. A atitude é algo contrária à administração.
3. A atitude é de apoio para com a administração.
4. A atitude é de um forte apoio para com a administração.

23

33. O que os trabalhadores comunicam aos seus superiores? (Faça um círculo ao redor de um número).

1. Eles comunicam corretamente todas as informações relevantes.
2. Eles comunicam principalmente o que os seus superiores gostam de ouvir.
3. Eles comunicam somente o que os seus superiores gostam de ouvir.
4. Eles distorcem todas as informações.

24

34. No que diz respeito ao seu trabalho, os trabalhadores tomam parte na tomada de decisões importantes? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Nunca.
2. Nunca tomam parte, mas algumas vezes são perguntadas suas opiniões e sugestões.
3. No que diz respeito ao seu trabalho, eles decidem conjuntamente acerca de muitas coisas importantes.
4. No que diz respeito ao seu trabalho, eles decidem conjuntamente acerca de todas as questões importantes. 25

35. No que diz respeito ao seu trabalho, deveriam os trabalhadores tomar parte na tomada de importantes decisões (ou mais claro: decisões relacionadas com o seu trabalho)? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Nunca.
2. Eles nunca deveriam participar, mas algumas vezes deveriam ser perguntados acerca de suas opiniões e sugestões.
3. No que diz respeito ao seu trabalho, eles deveriam decidir conjuntamente acerca de muitas coisas importantes.
4. No que diz respeito ao seu trabalho, eles deveriam decidir acerca de todas as coisas importantes. 26

36. No que diz respeito aos problemas gerais da empresa, participam os trabalhadores na tomada de importantes decisões? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Nunca.
2. Nunca tomam parte, mas algumas vezes são perguntados acerca de suas opiniões e sugestões.
3. No que diz respeito aos problemas gerais da empresa, eles decidem conjuntamente acerca de muitas coisas importantes.
4. No que diz respeito aos problemas gerais da empresa, eles decidem conjuntamente acerca de todas as questões importantes. 27.

37. No que diz respeito aos problemas gerais da empresa, deveriam os trabalhadores tomar parte na tomada de importantes decisões? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Nunca.
2. Eles nunca deveriam participar, mas deveriam ser perguntados acerca de suas opiniões e sugestões.
3. No que diz respeito aos problemas gerais da empresa, eles deveriam decidir conjuntamente acerca de muitas coisas importantes.
4. No que diz respeito aos problemas gerais da empresa, eles deveriam decidir conjuntamente acerca de todas as coisas importantes.

28

38. Nesta fábrica as decisões são tomadas pelas pessoas que têm as informações mais adequadas e precisas? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Raramente.
2. Algumas vezes.
3. Frequentemente.
4. Sempre.

29

39. Na fase de tomada de decisões, as pessoas que serão atingidas são perguntadas sobre suas opiniões e sugestões? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Eles quase nunca são perguntados sobre suas opiniões e sugestões.
2. Algumas vezes eles são perguntados.
3. Comumente eles são perguntados.
4. Eles quase sempre são perguntados sobre suas opiniões e sugestões.

30

40. Na sua opinião, na fase de tomada de decisões, as pessoas atingidas deveriam ser perguntadas pelas suas opiniões e sugestões? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Eles nunca deveriam ser perguntados sobre suas opiniões e sugestões.
2. Algumas vezes eles deveriam ser perguntados.
3. Comumente eles deveriam ser perguntados.
4. Eles deveriam ser perguntados quase sempre sobre suas opiniões e sugestões.

31

41. O seu superior imediato pede a sua opinião quando surge um problema que envolve o seu trabalho? (Faça um círculo em torno de um número).

1. Ele sempre pede a minha opinião.
2. Pede muitas vezes.
3. Pede algumas vezes.
4. Pede poucas vezes.
5. Ele nunca pede a minha opinião.

32

42. Seu superior imediato é inclinado a levar em conta suas opiniões e sugestões? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Não, de maneira alguma.
2. Um pouco.
3. Razoavelmente.
4. Bastante.
5. Muito.

33

43. Seu superior imediato é camarada e acessível quando existem problemas? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Nunca.
2. Duma maneira muito pequena.
3. De alguma maneira.
4. Duma maneira considerável.
5. Duma maneira muito grande.

34

44. Seu superior imediato faz o pessoal que está sob sua responsabilidade sentir-se livre para fazer suas queixas a ele? (Faça um círculo em torno de um número)

1. Ele os faz sentir completamente livres.
2. Bastante livres.
3. Mais ou menos livres.
4. Não muito livres.
5. Nada livres.

35

45. Você gostaria que seu superior imediato fosse mudado?

1. Sou definitivamente contra a que o mudem.
2. Um pouco contra.
3. Indiferente.
4. Um pouco a favor de sua mudança.
5. Definitivamente a favor de sua mudança.

36

46. Você confia em seu superior imediato?

1. Nunca.
2. Raramente.
3. Algumas vezes.
4. Quase sempre.
5. Sempre.

37

47. Quando você executa o que seu superior imediato pede que você faça em seu emprego, por que você faz?

Porque:

	Não, em absoluto	Em uma extensão muito pequena	Até certo ponto	Consideravelmente	Em uma extensão muito grande	
1. Respeito sua competência e bom-senso	1	2	3	4	5	38
2. Ele pode dar-me ajudas especiais e benefícios	1	2	3	4	5	39
3. Ele é um bom sujeito	1	2	3	4	5	40
4. Ele pode ministrar-me penas ou prejudicar-me de outras formas	1	2	3	4	5	41
5. É o meu dever	1	2	3	4	5	42
6. É necessário para que a organização funcione adequadamente	1	2	3	4	5	43

48. Imagine sendo-lhe oferecidas as seguintes possibilidades dentro da empresa. Você as aceitaria ou não? (Faça um círculo ao redor de um número)

	<u>Sim</u>	<u>Não</u>	
a) Subir para uma posição mais elevada que tenha considerável <u>ate</u> mais obrigações e responsabilidades para você.	1	2	44
b) Subir para uma posição mais elevada que <u>requer</u> treinamento que exija muitos sacrifícios de sua parte.	1	2	45
c) Subir para uma posição mais elevada onde você possa ser frequentemente criticado.	1	2	46
d) Subir para uma posição mais elevada na qual você teria um grupo de "empregados-problemas" trabalhando para você.	1	2	47
e) Subir para uma posição mais elevada na qual houvesse mais preocupações do que você tem atualmente com o seu trabalho.	1	2	48

49. Quão verdadeiras são as seguintes afirmações (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)?

	Muito certa	Mais ou menos certa	Nem certa, nem errada	Mais ou menos errada	Muito errada	
a) Eu me sinto deprimido	1	2	3	4	5	49
b) As outras pessoas têm sempre mais sorte do que eu	1	2	3	4	5	50
c) Comumente eu faço um bom trabalho	1	2	3	4	5	51
d) Frequentemente eu me sinto entediado(aborrecido)	1	2	3	4	5	52
e) Parece que eu não consigo obter o que mereço	1	2	3	4	5	53
f) Comumente tudo o que tento parece falhar	1	2	3	4	5	54
g) As coisas parecem sem esperança	1	2	3	4	5	55
h) Eu estou cheio de ressentimentos	1	2	3	4	5	56
i) Quase todas as semanas eu vejo alguém de quem não gosto	1	2	3	4	5	57
j) Algumas vezes eu sinto que minha vida não é muito proveitosa	1	2	3	4	5	58
k) Parece-me que sou um fracassado	1	2	3	4	5	59
l) Quando faço um trabalho faço-o bem	1	2	3	4	5	60

50. Durante os últimos 30 dias, voce teve alguma dor de estomago?

1. Sim

② Não

61

(Em caso negativo, pule para a questão 51)

Em caso positivo:

a) Estas dores fazem-se sentir antes da refeição, durante a refeição, logo após a refeição, um par de horas após a refeição ou quando?

1. Antes da refeição.

2. Durante a refeição.

3. Logo após a refeição.

4. Duas ou três horas após a refeição.

5. Não estão associadas com a refeição.

62

b) Esta dor era aliviada por alimento, por leite, bicarbonato de soda, outro antiácido ou qualquer outra coisa?

1. Comendo.

2. Tomando leite.

3. Bicarbonato de soda ou outro antiácido.

4. Alguma outra coisa.

5. Nada.

63

c) As dores de estômago acordam-no ou mantêm-no acordado durante a noite?

1. Sim

2. Não

64

d) Considerando os últimos trinta dias, durante quantos dias você sentiu dor de estômago, pelo menos em parte do dia?

_____ dias.

65-66

51. Você já teve alguma úlcera?

1. Sim

2. Não

67

52. Até que ponto são verdadeiras as seguintes afirmações? (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Muito certa	Mais ou menos certa	Nem certa, nem errada	Mais ou menos errada	Muito errada	
a) Não é possível contar com os outros	1	2	3	4	5	68
b) Hoje é praticamente impossível encontrar verdadeiros amigos, porque cada um está preocupado consigo mesmo	1	2	3	4	5	69
c) Homens como eu não podem influenciar no curso dos acontecimentos; somente homens em posição de destaque podem ter tal influência	1	2	3	4	5	70
d) Eu nunca tive a influência sobre os outros que eu gostaria de ter	1	2	3	4	5	71
e) Os negócios públicos são tão complicados que a gente acaba sendo confundido pelos mesmos	1	2	3	4	5	72
f) Apesar das muitas vantagens que a ciência produziu, a vida de hoje é por demais complicada	1	2	3	4	5	73
g) Eu nunca posso fazer o que realmente quero, porque as circunstâncias determinam que eu aja de forma diferente	1	2	3	4	5	74
h) A vida está tão "rotinizada" que eu não tenho a oportunidade de usar minhas verdadeiras capacidades.	1	2	3	4	5	75
i) A vida parece estar prosseguindo sem regras ou ordem	1	2	3	4	5	76
j) Hoje em dia é difícil distinguir o errado do certo	1	2	3	4	5	77

53. Você tem idéia de como o seu trabalho se situa no funcionamento da fábrica? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Não faço a mínima idéia.

2. Tenho uma vaga idéia

3. Tenho uma idéia razoável.

4. Tenho uma idéia bastante clara.

5. Tenho uma idéia completa.

15

a) Você está satisfeito com o seu nível de conhecimento? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Não estou (em absoluto).

2. Um pouco.

3. Mais ou menos.

4. Bastante.

5. Muito.

16

54. Através de quais das seguintes fontes você obtém informações acerca do que está acontecendo no que diz respeito ao funcionamento da empresa? (Queira escolher as duas opções mais importantes e colocar o número "1" antes da mais importante e o número "2" antes da segunda mais importante)

- _____ De meu superior imediato
- _____ De meus subordinados
- _____ Da administração
- _____ De comunicações escritas
- _____ De reuniões convocados pela administração
- _____ De reuniões convocadas pelo sindicato
- _____ De reuniões convocadas pelo Conselho de empregados
- _____ Dos colegas de trabalho.
- _____ De pessoas que não trabalham na empresa
- _____ Outros (escreva-os) _____

55. Quais você pensa serem as principais vantagens de se obter uma colocação melhor dentro desta empresa? (Quei escolher as tres mais importantes e colocar o número "1" antes da mais importante, o número "2" antes da seguinte mais importante e o número "3" antes da seguinte mais importante. Se, na sua opinião, não há nenhuma vantagem de obter uma colocação melhor nesta empresa, queira assinalar o último item da lista que segue).

- | | | |
|-------|--|-------|
| _____ | Maior prestígio ou estima | |
| _____ | Maior variedade de trabalho | |
| _____ | Maior independência | |
| _____ | Maior número de contatos sociais | |
| _____ | Maior oportunidade de tomar decisões | |
| _____ | Maior oportunidade de aperfeiçoar suas capacidades | |
| _____ | Maior oportunidade de aperfeiçoar seus conhecimentos | |
| _____ | Maior influência junto a pessoas fora da empresa | |
| _____ | Salários mais altos | |
| _____ | Não há vantagens | 19-21 |

56. Em que ano você nasceu?(Escreva-o)

_____ 22-23

57. Quantos anos de escola você concluiu? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Menos de quatro anos
2. Quatro para seis anos
3. Seis para oito anos
4. Oito para dez anos
5. Dez para doze anos
6. Mais de doze anos

58. Você foi alguma vez funcionário de sindicato ou membro de um comitê de sindicato nesta fábrica? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Sim

2. Não

25

59. Você está satisfeito com a sua remuneração? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Muito insatisfeito

2. Insatisfeito

3. Nem satisfeito nem insatisfeito

4. Satisfeito

5. Muito satisfeito

26

60. Com que frequência você fala aos seguintes grupos sobre assuntos de trabalho? (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Nunca	Raramen te	Às vezes	Frequen temente	Sempre	
a) Seus subordinados imediatos	1	2	3	4	5	27
b) Seus colegas	1	2	3	4	5	28
c) Seus superiores	1	2	3	4	5	29

61. Com que frequência você fala às pessoas dos seguintes grupos sobre assuntos que não se relacionam com o trabalho? (Faça um círculo ao redor de um número)

	Nunca	Raramen mente	As vê zes	Frequen temente	Sempre	
a) Seus subordinados imediatos	1	2	3	4	5	30
b) Seus colegas	1	2	3	4	5	32
c) Seus superiores	1	2	3	4	5	32

62. Você faz com que seus subordinados imediatos sintam-se livres para trazerem suas reclamações para Você? (Faça um círculo ao redor de um número)

Eu os faço sentirem-se:

1. Completamente livres.
2. Bastante livres.
3. Razoavelmente livres.
4. Não muito livres.
5. Nada livres.

33

63. Na sua espécie de trabalho, usualmente é melhor que os seus subordinados deixem você preocupar-se acerca de melhores e mais rápidas maneiras de realizar o trabalho? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Seguramente de acordo.
2. De acordo.
3. Em dúvida.
4. Em desacordo.
5. Seguramente em desacordo.

34

64. Quando seus subordinados imediatos executam um trabalho que você lhes solicita, por que eles o fazem? (Faça um círculo ao redor de um número em cada linha).

Porque:

	Não, em absoluto	Em uma extensão muito pequena	Até certo ponto	Consideravelmente	Em uma extensão muito grande	
a) Respeitam minha competência e bom senso	1	2	3	4	5	35
b) Posso dar-lhes ajudas especiais e benefícios	1	2	3	4	5	36
c) Sou um bom sujeito	1	2	3	4	5	37
d) Posso ministrar-lhes penas ou prejudicá-los de outras formas	1	2	3	4	5	38
e) É o seu dever	1	2	3	4	5	39
f) É necessário para que a organização funcione adequadamente	1	2	3	4	5	40

65. Na sua opinião, até que ponto podem os seus subordinados:
(Faça um círculo ao redor de um número em cada linha)

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Frequentemente	Quase sempre	
a) Aprender novas coisas?	1	2	3	4	5	41
b) Usar suas próprias idéias?	1	2	3	4	5	42
c) Executar(ou realizar) um trabalho interessante?	1	2	3	4	5	43
d) Usar suas habilidades, conhecimentos e capacidades?	1	2	3	4	5	44
e) Falar com outras pessoas durante o horário de trabalho?	1	2	3	4	5	45
f) Decidir sobre seu próprio ritmo de trabalho?	1	2	3	4	5	46
g) Ter autoridade sobre outras pessoas?	1	2	3	4	5	47

66. Os seus subordinados fazem sugestões (para você) para melhorar a qualidade do trabalho ou para adotar inovações? (Faça um círculo ao redor de um só número)

1. Nunca.
2. Algumas vezes.
3. Regularmente.
4. Muito seguido.

57

67. Tem havido casos nos quais você conseguiu convencer um empregado a desistir de sua intenção de deixar a empresa? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Nenhum.
2. Uns poucos.
3. Vários.
4. MUITÍSSIMOS.

58

68. Durante o mes passado, o seu superior imediato pediu sua opinião e sugestões ao tomar decisões sobre o seu trabalho? (Faça um círculo em torno de um só número)

1. Nunca.
2. Algumas vezes.
3. Várias vezes.
4. Seguidamente.

59

69. Durante o mes passado o seu superior imediato pediu sua opinião ou sugestões sobre problemas gerais da fábrica? (Faça um círculo ao redor de um só número)

1. Nunca.
2. Algumas vezes.
3. Regularmente.
4. Muito seguido.

60

70. Você já esteve desempregado?

1. Sim
2. Não

61

Em caso afirmativo, durante quanto tempo ao todo? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Menos de um mes.
2. Entre um mes e tres meses.
3. Entre tres meses e seis meses.
4. Entre seis meses e nove meses.
5. Entre nove meses e um ano.
6. Entre um ano e dois anos.
7. Entre dois anos e tres anos.
8. Mais de tres anos.

62

71. E agora você teme ficar (novamente) desempregado, ou sente-se seguro no seu emprego? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Eu me sinto muito inseguro.
2. Eu não me sinto muito seguro.
3. Eu me sinto quase seguro.
4. Eu me sinto completamente seguro.

63

72. Na sua opinião, durante os últimos cinco anos as suas condições de vida melhoraram ou pioraram? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Melhoraram muito.
2. Melhoraram.
3. Não mudaram.
4. Pioraram.
5. Pioraram muito

64

73. Você acha que nos próximos cinco anos as suas condições de vida serão melhores ou piores do que agora? (Faça um círculo ao redor de um número)

1. Muito melhores.
2. Melhores.
3. Sem mudança.
4. Piores.
5. Muito Piores.

65

ANEXO 3

CLARIFICATION OF THE SAMPLING PROCEDURE

Clarification of the Sampling Procedure

The major principles of the sampling procedure as indicated in the proposal are, 1) to maximize the number of uninterrupted hierarchical chains from the bottom to the top of each organization (see pp.10-11 in proposal for definition of "hierarchical chain"), and 2) to equalize (in so far as possible) the number of persons drawn from each level.

A third principle, not stated in the proposal, is that each superior in the sample should, in so far as possible, have the same number of immediate subordinates in the sample. This means that if ten subordinates are to be chosen for five superiors, each superior should have two subordinates chosen -- unless one or some of the superiors have fewer than two subordinates. In that case more than two will be selected from among the subordinates of the remaining superiors, so as to make a total of ten subordinates -- as equally distributed among the superiors as possible.

A fourth principle states that since top level personnel are scarce, the second principle will take precedence over the first principle.

Here are two examples that should help. The first is an organization of four levels and about 50 persons; the second is an organization with six levels and over 500 persons. Each little circle in the attached figures represents a person. Some persons are designated by letters and numbers in order to aid the description. At the very bottom of the organization rather than using circles, I simply indicate the number of workers under each supervisor. An X through a circle means that the person is chosen in the sample. Numbers in parentheses refer to the number of persons sampled.

Let us start with the first organization and assume that we are to sample 35 persons. This means $8\frac{3}{4}$ persons per level (according to the second principle stated above). However, we have only one top man so he is definitely chosen. This leaves 34 persons to be sampled from the remaining three levels, i.e. $11\frac{1}{3}$ persons per level. However, we have only two persons here, so they are both chosen even though the second person has no subordinate and we are therefore left with a short chain (principle four). This leaves 32 persons to be sampled from the remaining levels, i.e. 16 per level. However, since only five supervisors are available at the third level they are all chosen. Now 27 subordinates are to be chosen for these five supervisors. However, e_3 has no subordinates, so the 27 subordinates should be divided equally from among the remaining four supervisors (third principle), i.e. $6\frac{3}{4}$ per superior. However, d_3 has only five subordinates, so all of these must be taken, leaving 22 subordinates among three supervisors, or $7\frac{1}{3}$ per supervisor. However, c_3 has only six subordinates, so all of these must be chosen. This leaves 16 for the remaining two supervisors and that means eight each. (Whenever samples are to be drawn they should be drawn carefully by random methods e.g. using table of random numbers).

* in the shortened text of the proposal at p. 4

Now, let us try the second organization, which is a little more complicated. Thirty-five persons divided into six levels means $5\frac{5}{6}$ persons per level. So the top man is definitely chosen. This leaves 34 persons to be divided among the remaining five levels, or $6\frac{4}{5}$ per level. Since there are only five persons at the next level, all of these are chosen. This leaves 29 to be divided among four levels, or $7\frac{1}{4}$ per level. Now there are 13 at the next level and we want seven of these. First note that each chosen person at level two should have at least one chosen subordinate if possible, and priority should be given to subordinates who are part of six level chains (principle one). Starting with a_2 , we see two subordinates, a_3 and b_3 , which are in potential six level chains. Choose one randomly and let us assume it is a_3 . b_2 has no subordinates, so there is no problem of choosing at level three here. c_2 has two subordinates in six level chains. Let us assume g_3 is the chosen one. d_2 has no subordinates in six level chains. The longest possible chain here includes l_3 , so he is chosen. e_2 has only one subordinate, so he is chosen. Fortunately he is part of a six level chain. We now have four persons at level three and we want seven. In choosing an additional three, priority should be given to those persons who are part of six level chains. This includes the following persons: b_3, h_3 . They should therefore be chosen. Now we have one more person to choose. Priority should be given to those who are part of five level chains. c_3 is the only person in this category, so he is chosen, giving us a total of seven persons at level three. We now have a total of 13 persons chosen from the first three levels. This leaves 22 persons to be chosen from the remaining three levels, or $7\frac{1}{3}$ per level. Each of the seven chosen persons at level three should ideally have one subordinate at level four. In choosing persons at level four we should give priority to those persons who are part of a six level chain. Considering first those persons under a_3 , we have a_4, b_4, c_4, d_4 , and e_4 (but not f_4). We should choose randomly one person from this group. Let us assume that it is b_4 . Next we choose a person under b_3 who is part of a six level chain. Two persons fit this description, i_4 and j_4 . Let us

assume j_4 is the random choice. Next we look under c_3 . However, a six level chain is not possible here. So we must look for five level chains. n_4 and o_4 meet this criterion. Let us assume that o_4 is chosen. Under g_3 there is only one possible choice, s_4 . Similarly, under h_3 only α_4 is possible. Under l_3 there are five possibilities. Let us assume that k_4 is chosen. Finally under m_3 only ξ_4 is possible. Now we have seven persons at level four -- $b_4, j_4, o_4, s_4, \alpha_4, k_4$, and ξ_4 . Now under

each of these persons we should have one subordinate making a total of seven persons at level five. However, not all persons at level four have subordinates. Ideally, in the selection of subordinates for a given superior we shall, as usual give priority to subordinates who form part of a six level chain. If subordinates in a six level chain are not available, priority will be given to those in a five level chain. Our first superior at level four is b_4 . Only one subordinate b_5 is part of a six level chain. He is therefore the chosen one. Our next person at level four is j_4 , and he has four eligible subordinates. Let us assume g_5 is chosen randomly. Next is o_4 . None of his subordinates are part of a six level chain; all are at the bottom of five level chains, so one of these is chosen. Let us assume it is j_5 . Next, one subordinate of s_4 is to be chosen: s_4 has a number of subordinates, but two, k_5 and m_5 are ends of five (rather than six) level chains. They are therefore excluded. Let us assume that from among the remaining seven subordinates of s_4 , o_5 is chosen. Similarly, under α_4 , r_5 is chosen. Finally, w_5 is obviously chosen. Since k_4 does not have a subordinate, we have selected only six persons at level five. Since we want seven we must select another person. All persons at level five who are subordinates of selected persons at level four and who are in potential six level chains are eligible for this choice. Fourteen persons fall into this category and one of those should be chosen randomly. Let us assume it is d_5 . We now have seven persons at level five. Next we select at level six as follows: one person randomly under each of the following supervisors: $b_5, d_5, g_5, j_5, o_5, r_5$, and w_5 . But this gives us only six persons at level six -- since j_5 has no subordinates. Furthermore, we want a total of eight persons at this level in order to make a total sample of 35. Therefore we must choose an additional two from level six. All persons in potential five level chains are eligible. This means a total of 70 potential persons (e.g., nine under b_5 , four under d_5 , etc.). Let us assume the first random choice is a person under supervisor g_5 . The remaining subordinates of g_5 should now be excluded from this selection in order to give another supervisor a chance to have a second subordinate in the sample (principle three). We will therefore choose the second subordinate from the remaining 50 subordinates (let us assume he falls under o_5) and this gives us a total of eight persons at level six.

Persons in the following groups are to be omitted from the sample:

Infirmary (first-aid) personnel, Kitchen personnel, Kindergarten personnel, Persons who are responsible for recreational facilities and activities, Persons who give personal services - such as chauffeurs, secretary to manager, etc.

ORGANIZATION No. 1

Number of cases in the sam

