

Comprometimento Organizacional: A Gestão das Escolas Publicas do Ceará

Marcus Vinicius Rodrigues

1. INTRODUÇÃO

A literatura especializada tem nos mostrado que o bom e eficaz desempenho gerencial é o fator determinante no sucesso organizacional na implantação de processos de melhoria e cumprimento das metas e objetivos organizacionais. O gerente é também o responsável maior pelo enquadramento comportamental / produtivo de toda o corpo funcional. Assim sendo, este membro da organização merece tratamento especial em qualquer programa de desenvolvimento/mudança organizacional.

Hoje um dos temas de maior importância, para o sucesso dos processos de melhoria de uma organização têm sido o comprometimento de seus profissionais. A conceituação e delimitação teórica das componentes do comprometimento organizacional, que será adotada por esse capítulo são resultados de uma revisão bibliográfica e da busca no mundo organizacional de valores e aspectos que poderiam influenciar no maior nível de comprometimento entre homem/organização.

Vemos as conseqüências e efeitos deste constructo como um dos responsáveis maior pelo enquadramento e eficácia do trabalhador em geral, e em particular do gerente.

Este capítulo se propõe a identificar a natureza e principais variáveis na formação do constructo Comprometimento Organizacional do nível gerencial. O conhecimento das condições necessárias para o comprometimento organizacional e do atual nível de comprometimento do nível gerencial, é um dado de real valia para um diagnostico ou análise no meio produtivo, como também para assessorar futuras medidas que busquem viabilizar os processos de qualidade.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS.

Um dos objetivos dos estudos de Frederick TAYLOR era o de criar um espírito de profunda cooperação entre a direção e os trabalhadores, com o objetivo de que as atividades se desenvolvessem de acordo com os princípios da ciência aperfeiçoada (TAYLOR, 1987).

Já as pesquisas de George MAYO revelaram que a necessidade de reconhecimento, segurança e senso de pertencer a algo são fatores mais importantes na determinação da moral do trabalhador do que as condições físicas do local do trabalho (BROWN, 1972).

Estes dois posicionamentos que marcaram o início dos estudos sistematizados dos processos administrativos apresentaram de forma explicita

preocupações significativas, diante dos respectivos contextos, quanto a necessidade de um maior comprometimento trabalhador/organização.

Caso retomemos a momentos anteriores como a construção das estradas de ferro nos Estados Unidos no século XIX e os conseqüentes posicionamentos de Henry POOR¹, ou administração dos exércitos antigos descrita por Carl CLAUSEWITZ², verificamos que o comprometimento organizacional já era considerado um fator vital para o sucesso do empreendimento.

O homem desde o início de sua existência busca o semelhante e causas para se agregar de forma organizada ou não, motivado pelas relações, pessoais ou pelos mesmos estímulos, como a classe social a que pertence, à nação, à cidade, à religião, ou a região em que habitam. No mundo moderno a organização é o principal reduto para o agregamento e busca de causas.

Atualmente o constructo comprometimento organizacional tem sido priorizado em estudos/pesquisas de cientistas comportamentais e através de diversos esforços empíricos que objetivam identificar as origens, conseqüências e fatores que afetam esta importante variável comportamental/organizacional.

Acreditamos que o atual interesse pelo estudo do comprometimento organizacional como um fator decisivo para o sucesso organizacional, deve-se ainda à influência exercida pela administração japonesa no mundo organizacional do ocidente. O comprometimento é tido pelos japoneses como uma variável de primeira grandeza para o desenvolvimento social/organizacional.

Historicamente isto é reforçado pelos posicionamentos extremos dos samurais ou dos kamikazes, que davam suas vidas para defender causas pelas quais eles se comprometiam.

A mesma filosofia é hoje utilizada pelas organizações japonesas que criam e explicitam as causas que fazem com que os seus trabalhadores, dentro de seu contexto sócio/cultural e do socialmente aprendido, vejam as mesmas como suas e parte de si.

A Matsushita por exemplo explicita em seus princípios organizacionais causas que induzem o natural comprometimento ao trabalhador diante de suas expectativas e contexto sócio/cultural.

PASCALE & ATHOS (1982) ao estudarem a Matsushita explicitam sua filosofia com base nos "Princípios Empresariais Básicos", "Credo dos Empregados" e "Valores Espirituais", que são descritos no Quadro 1 .

Na empresa denominada por PAGES et alii (1987) de hipermoderna o comprometimento do trabalhador com as causas organizacionais dá-se através de um processo ao nível ideológico e psicológico. A organização "produz" uma ideologia dominante, forte e envolvente que tende a "atender" todas as necessidades individuais. No nível psicológico o binômio privilégios-coerções é transformado em prazer-angústia.

"A angústia provocada pela onipresença dos controles, pelo caráter ilimitado e inatingível das exigências é compensada pelos múltiplos prazeres que a organização oferece, especialmente os prazeres do tipo agressivo, o prazer de conquistar, de dominar os clientes, os colegas, de se superar e de se autodominar" (PAGES et alii, 1987, p.29)

PAGES et alii, afirmam ainda que, este meio, mais seguramente que os outros favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua no nível inconsciente".

A Telemig³ com o intuito de uma maior integração e formação de uma unidade sinérgica organização x trabalhador iniciou no final da década 80 um processo para implantação e/ou formação de uma filosofia organizacional, que comprometesse o trabalhador com os objetivos maiores da empresa.

Com base nos princípios da Matsushita, e com um processo de consulta aos trabalhadores em todos os níveis, adaptando e contextualizando metodologias e processos, a Telemig atingiu um significativo estágio no envolvimento e comprometimento organizacional. O que vemos de notável no processo da Telemig é a integração e busca inicial realizada com todo o corpo funcional para definição de valores comuns e identificação de expectativas. Com estes dados a organização poderia se "programar" a ser uma boa opção de comprometimento para o trabalhador. No Quadro 2 é apresentado os princípios básicos da Telemig.

O comprometimento organizacional está condicionado a causas criadas pela organização que sejam coerentes e de alguma forma venha a atender as expectativas e buscas dos trabalhadores. Não basta estabelecer princípios ou filosofias, é necessário uma base social/cultural que venham atrair e conquistar o trabalhador.

O Bradesco⁴ por exemplo definiu todo um processo filosófico, notável em sua formulação, mas sem nenhuma base ou preocupação com o desenvolvimento e/ou crescimento do homem como indivíduo ou profissional. Apesar de não termos dados científicos que relatam o nível de comprometimento do "trabalhador Bradesco", diante de relatos publicados ou do posicionamento dos trabalhadores e sindicatos podemos constatar o baixo nível de comprometimento.

De forma dicotômica nesta organização, apesar do "baixo" nível de comprometimento e de seus princípios organizacionais não atraentes, tem se observado um índice de sucesso significativo. Mas este sucesso pode ser explicado por outros fatores, e acreditamos ser um dos poucos exemplos de organização com políticas que não priorizam o comprometimento, mas que apresentam saúde organizacional. No Quadro 3 é apresentado alguns dos princípios do Bradesco.

A base social/cultural como diretriz para as causas da organização são observadas de forma notável nas Escolas de Samba. RODRIGUES (1991) em pesquisa realizada nestas organizações identificou-se um grande comprometimento trabalhador/organização. Comparando as "Características Genéricas do

Trabalhador Brasileiro" com as "Características Genéricas do Trabalho nas Escolas" a pesquisa⁵ sugere que este comprometimento surge principalmente pelas oportunidades oferecidas pelas escolas ao trabalhador/componente para a busca de sua identidade, sua valorização como profissional e cidadão, e integração social/profissional. No Quadro 4 são apresentados as características aqui citadas.

2.1. A Busca de Um Referencial Teórico

Em uma revisão bibliográfica constatamos que vários são os autores que têm se posicionado sobre a temática comprometimento. Dentre eles as posições de MOWDAY et alii(1982), MOTTAZ (1988), WATERMAN (1989) e PETERS (1989) foram privilegiadas para o arcabouço teórico desta pesquisa.

MOWDAY et alii (1982) vêem o constructo comprometimento organizacional com base na percepção, aceitação e motivação dos trabalhadores para com os valores e objetivos organizacionais. Para análise e diagnóstico do comprometimento os autores estabeleceram quatro categorias de análise:

- O indivíduo;
- A tarefa;
- O trabalho;
- A organização.

Cada uma destas categorias teria conotação e importância diferenciada de acordo com o tempo do indivíduo no processo de comprometimento, que não necessariamente seria o tempo do indivíduo na organização. MOWDAY et alii estabelecem três momentos significativos em que seriam trabalhados/ analisados:

- Comprometimento inicial;
- Comprometimento no período experimental;
- Comprometimento á longo prazo.

No comprometimento inicial seriam vitais as características individuais do trabalhador e suas expectativas sobre o trabalho e a organização. No comprometimento no período experimental as características do trabalho e as recompensas extrínsecas teriam maior significado. Já no comprometimento á longo prazo a experiência vivenciada pelo trabalhador na organização e as recompensas intrínsecas seriam as principais variáveis a serem consideradas.

MOTTAZ(1988), fez uma revisão da tema comprometimento organizacional e concluiu a existência de diversos estudos coerentes e a não concordância entre eles da importância atribuída a fatores vitais, como as individuais e organizacionais.

Nos estudos realizadas por MOTTAZ, destaca-se a preocupação do autor na tentativa de examinar o impacto das recompensas, seja intrínsecas ou extrínsecas, no nível de comprometimento. Os valores organizacionais e as

características demográficas dos trabalhadores, completaram as variáveis de MOTTAZ para a análise do comprometimento organizacional.

As recompensas intrínsecas seriam alimentadas pela autonomia, significação e identidade das tarefas realizadas. As recompensas extrínsecas ocorreriam no nível social e organizacional e estariam condicionadas ao nível de supervisão, as condições de trabalho, ao salário e benefícios, e as oportunidades de desenvolvimento/crescimento profissional/individual.

As variáveis que compõem os valores organizacionais são as já citadas e que alimentam as recompensas intrínsecas ou extrínsecas. Quanto as características demográficas que afetam o comprometimento MOTTAZ privilegia o sexo, nível educacional, estado civil, tempo de serviço, e renda familiar.

Os resultados de pesquisas realizadas pelo autor comprovam a forte influência da autonomia, significação, e identidade da tarefa no nível de comprometimento. Em segundo plano as oportunidades de desenvolvimento / crescimento e o salário são os mais significativos para o comprometimento organizacional. Quanto as variáveis demográficas o nível educacional correlacionou-se de forma significativa e inversa com o nível de comprometimento.

Para WATERMAN (1989) a necessidade de um significado corre tão fundo nas pessoas que as organizações precisam supri-lo, se quiserem se renovar. O significado deve esta intrínseco na organização, nos processos de trabalho e nas tarefas, e serem facilmente identificado e atrair todo o corpo funcional.

Passamos a maior parte do nosso tempo nas organizações e se o significado ou causa repassada ao trabalhador não for suficientemente significativa, o trabalhador se frustrará e buscará estas causas fora da organização, fato que a médio prazo o afastará psicologicamente do trabalho e da organização, trazendo conseqüências negativas ao seu desempenho, a organização, e a sua satisfação no trabalho.

WATERMAN (1989) ainda alerta que não basta formular uma causa. As organizações tem que fazê-la de forma a comprometer as pessoas. As causas precisam ser contextualizadas e apresentar condições possíveis de serem atingidas. Os indivíduos precisam de causas com as quais eles possam se identificar e comprometer.

Outro aspecto vital para o sucesso ou aceitação das causas organizacionais é a não materialização excessiva, elas precisam ser apresentadas de forma humanizadas e de alguma forma estarem direcionadas para o social e sucesso organizacional.

O comprometimento é um estado mental individual, algo que se amolda de pessoa para pessoa. A transformação da causa em comprometimento não é automática, é preciso trabalhar o indivíduo com um processo de de comunicação honesto e consistente.

PETERS (1989) contribuiu com a análise da dicotomia ser livre x ser comprometido. O homem tem necessidade de liberdade em todos os níveis, mas ao mesmo tempo precisa de significados para a vida e em particular para o trabalho. O ideal seria dar condições de comprometimento ao trabalhador não desprezando pelo menos no nível perceptível a sua relativa liberdade. PETERS cita em sua obra o caso da Fábrica Delo-Remy em Fitzgerald/Georgia/EUA como exemplo de "comprometimento com liberdade".

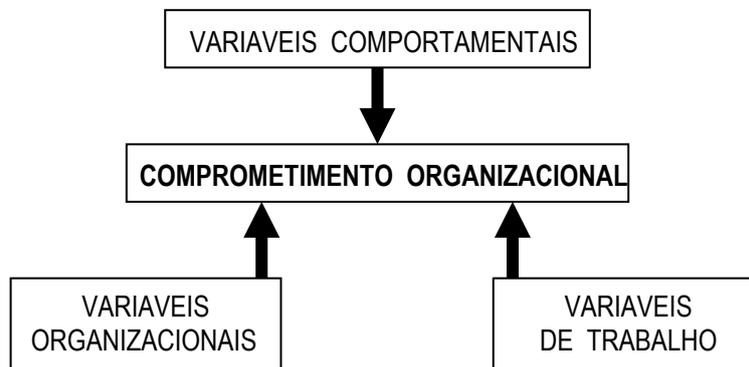
O conceito de liberdade em cada organização precisa ser diagnosticado com critério. O comprometimento não pode negar ou se confrontar com visão de liberdade do trabalhador. SCHUPETER⁶ afirma que a liberdade "é a opção do futuro incerto" mas a natureza humana precisa de uma certeza sobre o amanhã. Já MARCUSE⁷ diz que o homem busca a liberdade no interior do trabalho, mas questionamos como ser possível a realização desse trabalho de forma gratificante e eficaz sem um comprometimento maior com as causas organizacionais?

Vemos na análise da dicotomia livre/comprometido o ponto inicial e vital para a elaboração consistente e o êxito de qualquer programa organizacional que objetive um maior comprometimento do trabalhador com a organização.

2.2. Uma Proposta Para Análise do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional será elaborado como um fator que envolve variáveis no nível organizacional, individual, e de trabalho (Figura 1).

Figura 1: Comprometimento Organizacional e suas Variáveis



No levantamento bibliográfico ora realizado estas variáveis e suas componentes foram identificadas e catalogadas e serão aqui utilizadas como base para a formação de uma metodologia que visa diagnosticar o nível de comprometimento organizacional. Respaldo na literatura aqui citada relacionamos a seguir as componentes das variáveis organizacional, individual, e de trabalho ora privilegiadas:

Variáveis Organizacionais

- Sistema de comunicação eficaz.
- Causas organizacionais coerentes, possíveis e contextualizadas.

- Valorização e "gerenciamento" dos rituais.
- Condições de trabalho: físicas/ambientais.

Variáveis de Trabalho

- Autonomia
- Significação da tarefa
- Identidade da tarefa
- Grau de contatos
- Grau de competição

Variáveis Individuais

- Percepção de integração a organização .
- Percepção de oportunidade de crescimento .
- Percepção de liberdade na organização
- Expectativas quanto ao futuro organizacional
- Envolvimento social
- Aceitação das normas organizacionais
- Preocupação com o futuro e saúde organizacional .
- Dependência material do trabalho
- Dependência psicológica do trabalho
- Satisfação com a supervisão

Em uma primeira análise as variáveis organizacionais, de trabalho, e individuais serão trabalhadas e mensuradas com o mesmo peso, mas acreditamos que após algumas investigações e aperfeiçoamento do "modelo" ora trabalhado, poderemos constatar que a contribuição de cada uma dessas variáveis para o comprometimento organizacional não é exatamente a mesma. Alguns indícios dessa constatação foram identificados na literatura mas não foi verificado consistência para uma valorização maior de qualquer uma das variáveis aqui pesquisadas.

3. A PESQUISA

3.1. ASPECTOS ESTRUTURAIS E ADMINISTRATIVOS DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A estrutura organizacional da Secretaria de educação do Estado do Ceará - SEDUC apresenta aspectos burocráticos rígidos, não flexíveis e um excesso de níveis gerenciais. Apesar da rigidez, a cadeia de comando é complexa e desconhecida por grande parte dos Diretores das Escolas Primárias - DEP's, que em muitas oportunidades não sabem a que setor se dirigir para solucionar seus problemas. A Delegacia Regional de Educação - DERE , subordinada a subsecretária deveria ser o braço operacional da SEDUC e assessorar as Escolas, mas não tem autonomia nem estrutura e recursos necessários para viabilizar suas funções.

Durante o período da pesquisa e através de depoimentos dos DEP's foi constatada uma insatisfação significativa desses com a falta de condições físicas e de pessoal disponível, na DERE, para assessorar e "visitar" com maior frequência

as Escolas. Quanto a SEDUC os DEP's se manifestaram de forma negativa em relação a sua rigidez e pouca flexibilidade de seus dirigentes.

Em resposta, a que mudanças deveriam ser realizadas na SEDUC, as DEP's, de forma significativa, reclamaram quanto a burocracia, do desconhecimento dos dirigentes quanto a realidade das Escolas, de melhor tratamento e atenção, de reuniões e definições precisas para os problemas rotineiros.

"Os chefes da SEDUC deveriam sair de seus gabinetes e sentir melhor os problemas da Escola".

"Os dirigentes da SEDUC deveriam conhecer a realidade das Escolas".

" É preciso um acesso mais fácil a Secretaria e decisões mais hábeis".

" A SEDUC precisa de menos burocracia e mais agilidade na resolução de problemas das Escolas".

Mesmo sem uma visão prática/teórica, os D E P's identificam os aspectos negativos, e buscam uma estrutura flexível onde os dirigentes estejam comprometidos com a atividade fim e passem a desempenhar suas reais obrigações, ou seja, assessorar e dar condições para os DEP's desempenharem suas funções com eficácia

13 Estado do Ceará é dividido em 14 DERE's, a presente pesquisa analisou apenas as Escolas localizadas em Fortaleza que estão sob o controle da 1ª DERE.

Os dirigentes maiores do ensino publico estadual no Ceará estão promovendo mudanças significativas nas Escolas Públicas. Com o programa "Escola Pública: A Revolução de uma Geração", o Governo Ciro tem tirado da inércia vários setores e valores educacionais. as o conteúdo do programa citado não é do pleno conhecimento dos maiores interessados: os Diretores das Escolas.

"Escola Pública: A revolução de uma operação" é um projeto bem formulado em suas diretrizes macro mas de difícil leitura e descontextualizado das reais e imediatas necessidades das Escolas (Quadro 5). Acreditamos que essa falta de integração e distanciamento dos diretores da SEDUC, relatado pelos diretores das Escolas dificultam o relacionamento operacional/administrativo entre os Diretores das Escolas e a SEDUC, e faz com que os programas de mudança tenham uma resistência maior.

Quadro 5: Escola Pública: A Revolução de Uma Geração

- 1 . Optar pelo ensino público
2. Crescer com Qualidade
- Caminhos da revolução
3. Partir da escola da município e da região
- ~. Devolver a dignidade ao trabalho do professor
5. começar pela crença em idade escolar
6. Somar esforços na ação educativa

1 . Escola Pública de boa qualidade Ações 2. Valorização dos profissionais de educação Prioritárias 3. racionalização e democratização da gestão do sistema de ensino

4. COMPROMETIMENTO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DO CEARÁ

4.1. Metodologia

A presente pesquisa foi realizada junto aos Diretores das Escolas Públicas Estaduais localizadas em Fortaleza.

As 1.038 Escolas Públicas Estaduais estão, no Ceará, sob a coordenação de 14 Delegacias Regionais-Dere's. A 1º Dere é a responsável pelas escolas localizadas em Fortaleza e nos municípios mais próximos a capital, num total de 402 escolas.

Atualmente funcionam em Fortaleza 234 Escolas Públicas Estaduais. A pesquisa tinha inicialmente p0r objetivo atingir a todos os diretores dessas escolas. Mas devido a falta de alguns diretores às reuniões onde relatamos, discutimos 0 modelo utilizado e aplicamos o questionário para coleta de dados, só foi possível interrogar 122 diretores.

O questionário utilizado foi composto por questões abertas e fechadas. Para análise e compreensão dos resultados finais foi utilizado ainda dados colhidos em 18 escol s, onde o autor dessa pesquisa administrou obras de engenharia no período agosto/1991 a março/1993, e manteve um contato intimo com as dificuldades e o dia-a-dia dos Diretores dessas Escolas.

4.2. Dados da Pesquisa

O diretor pesquisado apresentou as seguintes características demográficas:

1) Quanto a idade

- 69,3% apresentaram idade na faixa dos 40 a 54 anos.
- apenas 8,3% apresentaram idade menor que 34 anos.

2) Quanto ao sexo

- predominou o sexo feminino (88,5%)

3) Quanto ao estado civil

- predominou os diretores casados (66,5%) tendo em segundo plano os solteiros (21,5%).

4) Quanto ao tempo na Função de Diretor

- 58% dos pesquisados são diretores há menos de 5 anos, 28% de 5 a 10 anos e 14% há mais de 10 anos.

Na Tabela 1 é apresentada a mensuração das variáveis pesquisadas na presente pesquisa. As variáveis organizacionais em comparação com as outras apresentou índices mais baixos. Quanto as variáveis individuais destacou-se os

de comunicação e integração, onde se buscasse nos dirigentes das atividades-fins os caminhos para a solução dos problemas.

Quanto a valorização e gerenciamento dos ritos, aspecto que compõe as variáveis organizacionais, nossos questionamentos não foram suficientes para um maior esclarecimento. Assim sendo, preferimos omitir sua análise neste artigo, o que será realizado posteriormente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ensino Público no Brasil é hoje um dos problemas mais graves e necessita soluções definitivas e urgentes.

Algumas das constatações verificadas por essa pesquisa reformula a tese que um dos focos da problemática se detém no gerenciamento do sistema educacional e de suas respectivas unidades. Maria M. CAMPOS em recente entrevista e baseada em pesquisas realizadas, defendeu a tese que a evasão de alunos ocorrida nas escolas públicas, nos períodos iniciais poderia ser confundida pela expulsão dos mesmos pelo sistema, pela discriminação, exigências não coerentes, e pelo estereótipo que "as pessoas pobres não se comprometem com a educação formal". Segundo dados do CNPq, 60% dos alunos nas séries iniciais do 1º grau das Escolas Públicas, repetem ou abandonam os estudos antes do final do ano.

Suspeitamos que essa constatação grave é uma consequência direta da falta de um gerenciamento adequado e da não existência de causas e valores que venham a integrar não só os diretores e funcionários mas os alunos e familiares desses.

Estamos convencidos que as preocupações pedagógicas isoladamente, não são suficientes para solucionar a problemática em pauta. Acreditamos que o atual contexto educacional brasileiro necessita de forma prioritária de medidas/técnicas/processos gerenciais/organizacionais eficazes e modernos. Só assim os métodos e políticas pedagógicas poderão apresentar resultados positivos.

É preciso ainda estabelecer critérios e questionar posicionamentos ou condutas dos dirigentes da SEDUC, que segundo dados de pesquisas, tem se relacionado com as Escolas de forma irreal e apresentando um desconhecimento dos problemas básicos.

O presente estudo teve como objetivo analisar variáveis comportamentais/organizacionais no âmbito das Escolas Públicas do Ceará e buscar assim dados que facilitem o entendimento, e assessorem os diretores dessas organizações.

É uma primeira tentativa de análise desses "gerentes" utilizando-se uma metodologia gerencial, sem priorizar o lado pedagógico. Pretendemos reavaliar a metodologia aqui utilizada, e estender a pesquisa a todos os diretores de escolas

públicas do Ceará, já que a presente pesquisa priorizou apenas os diretores lotados em Fortaleza.

Assim sendo os resultados obtidos por essa pesquisa levantam questionamentos que deverão servir de temas para futuras pesquisas.

#

Quadro 1: IIIATSU~IliiA - P'ncipiois, Credo ~ Valor~s -
Reconhecer nossas responsabilidades corr~o in- Princí ios dustriais,
fomentar o processo, promover o bem- p Em resariais estar geral da
soGiedade e dedicar-nos a um de- p Básicos senvoivimento ainda
maiar da cultura.

Credo - Progresso e desenvolvimento podem ser obtidos apenas através dos esforÇos combinados e da dos

Empregados cooperação de todos os membros de nossa companhia. Todos nós por conseguinte, em nenhum

momento esqueceremos essa idóia, á medida que nos dedicarmos ao aprimoramento cont~nuo de
nossa companhia.

Valores - ServiÇo á: nação através de indústria Espirituais - Lealdade
- Harmonia e coopera~ão - Luta pelo melhoramento - Cortesia e
humíidade

~ Ajustar~rento e assi!~nila~áo ~ratidão

~rite: PASCALE ~ AÏHCC~ s, ~ ~~~, p. ~~~~~'

#

Quadro 2: TELEMIG – Base da Filosofia Organizacional

#

A 8 F~A !~ ~ rí ci i s e Valore .

- ,Amar o ~rasil, dedicando-me integrair~ente a ele e trabalhando sempre mais e rr~elhor, até onde minhas forÇas permitirem;

- Colocar os interesses p~blicos, os do ~an

Declaração co e dermais organizações Bradesco acima de dos meus próprios interesses;

Princípios - Respeitar e manter o princípio da hierar
quia, condição essenciai, quer no Estado na família, e na sociedade,
para o aprimoramento do homem;

- Dentro da convicção de que "só o trabalho pode produzir riquezas", agir com plena dedicação ao mesmo, com todo meu amor, minha disciplina e justa humildade.

- Trab al h o

Vaiiores - Disciplina p
organizacionais - Humildade

Fonte: s I G N I N i (1988~

#

² 10 Carl CLAUSEWITZ, general prussiano que estudou a administração dos exércitos durante a guerra (1780-1881).

³ 11 Em 1987 tivemos um contato mais próximo ao realizarmos um trabalho de pesquisa na TELEMIG. Em 1989 foram apresentados na ANPAD dois trabalhos que explicitaram as mudanças na TELEMIG: "A Filosofia Empresarial da Telemig" de Elias C. Nascimento, e "Tecnocracia, Processo Decisório e Mudança Organizacional: o casa Telemig" de Suzana B. Rodrigues.

⁴ 12 SEGNINI, Liliana. A Liturgia do Poder: trabalho e disciplina, São Paulo, EDUC, 1988.

⁵ Esta pesquisa é apresentada com detalhes no capítulo 11 deste livro.

6

7