TÓPICOS EM GESTÃO DE PESSOAS

Cacilda Nacur Lorentz
(Organizadora)

Volume 2

Editora Poisson

Cacilda Nacur Lorentz

(organizador)

Tópicos em Gestão de Pessoas

Volume 2

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2017

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal Minas Gerais
Dra. Cacilda Nacur Lorentz – Universidade do Estado de Minas Gerais
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674
Tópicos em Gestão de Pessoas – Volume 1/ Organizadora Cacilda Nacur Lorentz – Belo Horizonte – (MG): Poisson, 2017
292 p.

Formato: PDF
ISBN: 978-85-93729-23-2
DOI: 10.5935/978-85-93729-23-2.2017B001

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Gestão 2. Pessoas. I. Lorentz, Cacilda Nacur de. II. Título

CDD-658.8

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br

contato@poisson.com.br

Apresentação

O contexto organizacional atual é complexo, paradoxal e repleto de desafios para os gestores. Neste cenário global destacam-se a acentuada competitividade, o constante dinamismo, a necessidade de perceber e adaptar às novas demandas e incorporar as inovações que se apresentam de forma constante. Além disto, é relevante destacar as particularidades do contexto brasileiro, que acrescenta significativas mudanças nas esferas sociais, políticas e econômicas gerando incertezas e maiores dificuldades para o processo gerencial.

Assim, as organizações vivem o frequente desafio de assegurar produtividade para se manter e sobreviver no mercado global. Fusões, aquisições, joint ventures e parcerias diversas apresentam-se como alternativas para a perpetuação destas diante da competitividade. Neste contexto de grande complexidade, uma gestão adequada das pessoas tornou-se um fator essencial.

Todas estas transformações do mundo corporativo implicam mudanças para a área de Recursos Humanos. Tradicionalmente voltada para os processos operacionais, sejam eles de recrutar, selecionar, remunerar, desenvolver e monitorar pessoas vinculadas à organização, precisa ampliar a abrangência de sua atuação. Urge a necessidade de uma atuação mais estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais, e neste intuito, a responsabilidade da área de Recursos Humanos incorpora também a gestão dos terceiros ou dos parceiros (oriundos dos diversos vínculos que se entranham na ambiência organizacional). Possuir profissionais qualificados e comprometidos são requisitos básicos para o sucesso da organização.

Além de uma atuação estratégica, os profissionais da área de recursos humanos precisam promover avanços nos seus processos internos, destacando-se aqui o desenvolvimento de equipes e das lideranças, elaborar e utilizar processos eficazes de avaliação de desempenho, ter capacidade de atrair e reter talentos, e apresentar indicadores pertinentes ao seu contexto organizacional.

Também é importante dizer, que o trabalho faz parte das nossas vidas. Configura-se como um eixo estruturante no processo de identificação do indivíduo, na qual a relação do homem com seu trabalho pode apresentar distintas vertentes: inclusão ou exclusão; decepção ou satisfação; alienação ou emancipação; adoecimento ou empoderamento; frustração ou realização, entre outros. A intermediação destas relações também é uma parte importante e necessária dentre as ações pertinentes à área de recursos humanos. Portanto, contribuir para melhorar o clima e as relações de trabalho e promover um ambiente inclusivo e de respeito, mostra-se primordial tanto para os trabalhadores, como também para os representantes organizacionais, visto que uma relação saudável resulta em ganhos para ambos, na medida em que pode proporcionar maior comprometimento e melhores resultados organizacionais.

É dentro desta perspectiva que esta obra reúne uma série de trabalhos que abordam as diversas facetas das temáticas pertinentes a área de Recursos Humanos, que por meio de estudos e pesquisas pretendem contribuir para aprimoramento dos profissionais que atuam ou que pretendem atuar nesta área.

Aproveitem a leitura!

Cacilda Nacur Lorentz

SUMÁRIO

Capítulo 1: Motivação e liderança – o comportamento humano dirigido através da comunicação 8
(Nádya Regina Bilibio Antonello, Marcelo Frazão Aum, Luís Cláudio Villani Ortiz, Claudia Aline de Souza Ramser)

Capítulo 2: Engajamento e Bem-estar no trabalho: uma análise de consultores de TI que atuam com Body Shop e Projeto 20
(Claudemir Bertuolo Furnielis, Eduardo de Camargo Oliva, Fabio Bomfim Nunes, Norberto Rodrigues)

Capítulo 3: Motivação no ambiente de trabalho: abordagem das teorias clássicas numa organização contemporânea 32
(Rakel de Carvalho Silva, Elis Magalhães Santos de Freitas)

Capítulo 4: Liderança organizacional: estudo de caso numa empresa do sertão pernambucano 42
(Rakel de Carvalho Silva, Elis Magalhães Santos de Freitas)

Capítulo 5: Como as empresas podem se adaptar para sua sobrevivência no mercado competitivo atendendo todas as gerações? 51
(Lara Chiarinoti da Silva, Pamela Talita Zanoti, Valentina Elizabeth Rossini Mazon)

Capítulo 6: A qualidade de vida no ambiente corporativo e seu impacto na produtividade das empresas 59
(Letícia Aparecida Barga Santos Bittencourt, Ricardo Niehues Buss, Maria das Graças Aires de Madeiros Andrade)

Capítulo 7: Estudo comparativo de fatores relacionados à motivação no setor público, privado e terceirizado na cidade de Telêmaco Borba – PR 68
(Jeferson Carneiro, Marcelo Soleki Ferraz, Rosemary Aparecida Martins Roberto, Rubens Felipe Ribeiro, Sirlei Moletta, Verlaine Lia Costa)

Capítulo 8: Demissão para fora, demissão para dentro 81
(Sandra Maria Coltre, Paulo Roberto Chavarria Nogueira, Osmarina Pedro Garcia Garcia)

Capítulo 9: Avaliação de desempenho no IPEA: um estudo comparativo dos resultados entre cargos 93
(Helena Karla Barbosa de Lima, Leônidas Pires Neto, William Campos)

Capítulo 10: Uma analise dos fatores que contribuem para o *turnover* em um estabelecimento de saúde na cidade de Sobral/Ce 102
(Paola Aragão Ferreira Silva, Rogeane Morais Ribeiro, Marta Elisa Morais da Silva Bendor)

SUMÁRIO

Capítulo 11: Estudo de caso: aceitação da implantação da avaliação de desempenho na empresa W 117
(Tainmy S. S. Maciel)

Capítulo 12: Retenção de talentos nas maiores indústrias do estado de Santa Catarina 126
(Dante M. Girardi, Júlia F. Girardi, André F. Girardi)

Capítulo 13: A aprendizagem organizacional no pós-capitalismo 135
(Enise Barth-Teixeira , Juliana Jaeschke, Lucia Worma)

Capítulo 14: Assédio sexual no campo docente: reflexões de gênero..... 144
(Samira Ferreira de Souza Nunes, Ceyça Lia Palerosi Borges, Diane Potratz, Adriane Cherpinski)

Capítulo 15: Práticas de QVT em um hospital de Mossoró-rn em prol da qualidade de vida dos trabalhadores da área de enfermagem 153
(Fernanda Gabrielle Pereira de Oliveira Marques, Inácia Girlene Amaral, Ana Lucia Brenner Barreto Miranda, Pablo Marlon Medeiros da Silva)

Capítulo 16: A importância das atitudes e comportamentos organizacionais sob a ótica dos gerentes de uma empresa bancária do setor privado 165
(Jairo Silva de Macedo Sobrinho, Daniel Tomaz de Araújo, Lucinaldo dos Santos Rodrigues, Francisco de Barros Costa, Aline Mayara Evaristo da Silva)

Capítulo 17: Programas de qualidade de vida no trabalho do Sebrae Juazeiro/BA e Petrolina/PE: teoria versus prática..... 175
(Elis Magalhães S. de Freitas, Laura Thaís Chaves de Souza)

Capítulo 18: O perfil profissional e socioeconômico dos estudantes do curso de administração: um estudo realizado na Faculdade Governador Ozanam Coelho – FAGOC 184
(Nathália Carvalho Costa, Maxmiliano Camilo Batista, João Paulo Ciribeli, Vanessa Aparecida Vieira Pires, Wellington de Oliveira Massardi)

Capítulo 19: Estudo introdutório da relação entre os valores humanos e o comprometimento organizacional afetivo 193
(Raissa Dalia Paulino, Claudio Ruy Portela de Vasconcelos, Wellington Alves, Paulino Jose Dalia Torres)

SUMÁRIO

Capítulo 20: Espiritualidade no trabalho e comprometimento organizacional afetivo: estudo exploratório baseado em valores humanos 205
(Raissa Dalia Paulino, Claudio Ruy Portela de Vasconcelos, Wellington Alves, Paulino Jose Dalia Torres)

Capítulo 21: A questão da deficiência e do emprego no Brasil: uma análise com base no período de 2007 a 2010 218
(Luiz Fernando Lara)

Capítulo 22: Comprometimento Organizacional: estudo longitudinal em organizações paraibanas 230
(Marucelle de Alcântara Bonifácio, Raissa Dália Paulino, Gicelle de Alcântara Bonifácio, Valmir Morais da Silva, Thamyres Nágyla Gomes de Melo)

Capítulo 23: O estudo da satisfação no trabalho em instituições públicas paraibanas de ensino superior 239
(Marucelle de Alcântara Bonifácio, Raissa Dália Paulino, Valmir Morais da Silva, Thamyres Nágyla Gomes de Melo, João Paulo Pereira de Lima)

Capítulo 24: Gerenciamento do comportamento humano: Um estudo de caso dos resultados do Sistema Emociograma 250
(Luiz Fernando Lara)

Capítulo 25: Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem sobre o trabalho docente... 259
(Adelice Minetto Sznitowski, Elaine Rodrigues, Camyla Piran Stiegler Leitner, Diego Jose Rufino de Souza)

Capítulo 26: A competitividade entre os colaboradores e sua influência no clima organizacional. um estudo de caso com a equipe de vendas de duas empresas em Garanhuns-Pe 267
(Virginia Spinassé de Melo, Gustavo de Lira Santos, Admilson Junio dos Santos, Duarte, Tulio Rodrigues Valença)

Autores 278

Capítulo 1

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA – O COMPORTAMENTO HUMANO DIRIGIDO ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO

Nádya Regina Bilibio Antonello
Marcelo Frazão Aum
Luís Cláudio Villani Ortiz
Claudia Aline de Souza Ramser

Resumo: Este trabalho propõe-se a discutir o papel da motivação e a liderança diante do contexto hospitalar que envolve as relações humanas no estudo da gestão de pessoas. Utilizou-se a taxonomia de Vergara (2010), sendo uma pesquisa descritiva, bibliográfica, de campo e estudo de caso. Este estudo mostrou que os lideres ou chefes de setor reprovam alguns aspectos no processo de comunicação entre eles e seus subordinados. Essas insatisfações podem afetar diretamente a motivação dos mesmos e implicam na necessidade de uma revisão na forma como está ocorrendo a comunicação entre todos os profissionais. Estas reprovações indicam que alguma falha na comunicação dos líderes pode estar causando impacto negativo em seus liderados. Aspectos que alertam para a necessidade dos líderes realizarem um esforço para compreender o que não é dito verbalmente pelos liderados, a revisão da carga de trabalho e a motivação para a apresentação de novos projetos são requisitos importantes para que as lideranças sintam-se parte das ações efetivas que conduziram na concretização dos objetivos de uma organização.

Palavras-chave: Motivação, Comunicação, Liderança, Hospital.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado nesta pesquisa mostra-se relevante, devido ao fato das inúmeras mudanças significativas ocorridas ao longo da história do mundo empresarial.

Este artigo buscou aplicar ferramental de Gestão de Pessoas no Hospital São Francisco de Assis, – SEFAS, localizada em Santa Maria – RS. O objetivo do estudo recai sobre a necessidade de identificar o grau de motivação de um grupo específico de colaboradores - funcionários de chefia ou Líderes de setor do Hospital São Francisco de Assis (como uma amostra por acessibilidade) que comandavam no mínimo três funcionários no seu setor respectivo, através de Carta-Convite e posteriormente obtiveram orientações e informações sobre o instrumento a ser aplicado. Todos os participantes eram do sexo feminino e tinham entre 23 e 50 anos de idade.

Em relação às questões metodológicas a pesquisa é descritiva – quanto aos fins, visto que descreve as variáveis intervenientes nos processos de motivação/liderança. Em relação aos meios, se configura como bibliográfica, de campo e estudo de caso. A questão da pesquisa se resume a: quais são as variáveis intervenientes no processo motivacional e qual o grau de motivação dos colaboradores que exercem papel de liderança no Hospital São Francisco de Assis? Para responder a esta questão central e captar o sentimento da temática foram aplicados questionários do tipo *flow* modificado, baseados no trabalho do autor Marcos Luiz Bruno (2013), com tratamento de dados através de análise qualitativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A influência das necessidades humanas, também chamadas de forças impulsionadoras, varia de pessoa para pessoa e geram comportamentos diferenciados. A motivação caracteriza-se por não ser transferível de uma pessoa para outra, ou seja, uma pessoa altamente motivada não consegue contagiar os que estão ao seu redor, de forma automática. Isso ocorre porque o que leva uma pessoa a agir de uma determinada forma não necessariamente tenha o mesmo valor, a mesma importância para outra pessoa, daí o que motiva um indivíduo não ter o mesmo efeito em outro indivíduo, ou se surte algum efeito muito provavelmente não será na mesma intensidade. Para Bergamini (1994) a motivação nasce das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades.

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 1999).

2.2 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos. Os fatores motivacionais vão influir diretamente no comportamento do indivíduo e, consequentemente, no seu desempenho dentro da organização. Essa última afirmação justifica a importância de estudos sobre a relação entre a motivação e o desempenho, assim como sobre os aspectos a estes relacionados.

Adicionalmente, três itens são extremamente importantes nas relações humanas – motivação, comportamento e desempenho – que se apresentam estreitamente ligados. O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (MAXIMIANO, 1995).

2.2.1 MOTIVOS INTERNOS

É as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras; que o fazem sentir-se atraído por certas coisas e evitar outras; o que o fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. Podem ser definidos ainda como os impulsos

interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustração, aptidão, habilidades, atitudes e interesses (SANTOS et al.,2003).

2.2.2 MOTIVOS EXTERNOS

São os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, despertam um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada. Os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação (MAXIMIANO, 1995).

2.2.3 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

As diferentes estratégias de motivação têm sofrido uma série de análises e revisões, bem como críticas de vários autores, ao qual permite identificar não só pontos positivos quanto ao uso de estratégias de motivação, como também aspectos negativos. Estes aspectos positivos e negativos também são muito relativos ao tipo de estratégia adotada.

- Pontos positivos: Queiroz & Cols (1999), em seu estudo sobre motivação humana, apontam os seguintes pontos positivos do desenvolvimento e aplicação desse segmento na área de relações humanas: a) Com o desenvolvimento das Teorias da Administração, não se pode desconsiderar a viabilidade da ênfase nas relações humanas que as teorias mais recentes propõem. Ficar alheio a este fato, não se adequar a essa nova tendência – pode-se até dizer exigência – poderia colocar em risco aspectos importantes de uma empresa ou organização; b) Promover uma motivação ao indivíduo que o oriente a ter um comportamento que atinja seus objetivos pessoais, representa um forte indício de que ele também atenderá aos objetivos organizacionais (da empresa); c) Pesquisas comprovam que indivíduos que possuem suas necessidades atendidas – ao menos em níveis considerados relevantes – trabalham mais contentes e satisfeitos, apresentando aumento em sua produtividade e, consequentemente, retorno financeiro à empresa; d) O emprego de incentivos – representa um ponto positivo uma vez que representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador. Além das necessidades de reconhecimento, os programas de incentivo procuram atender as necessidades de autoestima e auto realização; e) A vantagem quanto ao uso de programas de reconhecimento é a possibilidade de ser combinado com outras modalidades de incentivos, o que também acontece com os incentivos monetários; f) A premiação em dinheiro é positiva por ser a mais fácil que uma empresa pode utilizar, sendo ainda mais fácil de manejar e de causar agraciamento ao empregado, uma vez que a necessidade financeira de cada pessoa nunca é completamente sanada.

- Pontos negativos: Com relação aos pontos negativos, ou seja, as falhas que podem ocorrer na gestão de recursos humanos, referentes ao uso e aplicação da teoria da motivação, Queiroz & Cols (1999) salientam alguns aspectos: a) Comportamentos resultantes da frustração que podem afetar a organização são: fuga ou compensação (procura de outro emprego, filiação a uma associação profissional para defender seus interesses, entre outros); a resignação, que acontece quando um indivíduo se deixa abater pela sensação de fracasso e se entrega ao desânimo, não produzindo mais; e a agressão, representada por uma forma de ataque físico ou verbal, associado um sentimento de ira e hostilidade; b) A falta de capacitação necessária aos responsáveis pelo emprego e avaliação das estratégias (em geral, os administradores), pode acarretar em tomadas de decisões erradas. Podendo ser incluso a falta de sensibilidade para perceber as reais necessidades e expectativas dos funcionários, o não reconhecimento quando uma estratégia não está apresentando os resultados necessários e pode necessitar de mudanças, descontrole financeiro ao se propor planos de incentivos, dentre outros; c) A não existência de uma teoria ou proposta única que garanta eficácia na motivação humana. Cada aspecto deve ser analisado dentro do contexto da empresa para verificar sua viabilidade ou não; d) E finalmente, o risco de a empresa investir e não obter o comportamento esperado do funcionário visto a diversidade de necessidades, experiências e expectativas que existem dentro do grupo comandado.

2.4 LIDERANÇA

A liderança vem sendo bastante desenvolvida nas organizações atuais devido ao forte envolvimento dos superiores com os seus subordinados. Em outras palavras, se pensava haver só chefes nas organizações e a agora, ou atualmente, há um grande desenvolvimento de líderes. Segundo Karlof (1999, p.16):

> O termo liderança passou por uma mudança de significado de acordo com a filosofia de gerenciamento por força do consentimento, não da autoridade. Antigamente, a liderança implicava o poder de dar ordens numa organização, ao passo que agora é exercida com o consentimento e a colaboração das pessoas que trabalham subordinadas ao líder.

O líder atual procura desenvolver sua equipe buscando alcançar o sucesso da empresa. Alguns autores buscam reforçar os estudos sobre a liderança e a influência que ela tem sobre as pessoas. A base da liderança eficaz é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível (DRUCKER, 2003). A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos (CHIAVENATO, 2000). Kwasnicka (2006) explora melhor as principais tarefas do líder, que são: 1) Definir a missão institucional - o estabelecimento de objetivos é uma função criativa, ou seja, descobrir o verdadeiro compromisso da organização; 2) Dar forma institucional ao objetivo – construir uma estrutura social e definir políticas. Moldar o caráter da organização; 3) Defender integridade institucional – preocupação com a manutenção dos valores e da identidade; 4) Administrar o conflito interno - em organizações de grande porte, formam-se grupos de interesses diferenciados que demandam muita atenção dos líderes para garantir a máxima cooperação entre os grupos.

Além das tarefas dos líderes, há também três tipos de liderança, que Maximiano (2000) identifica como: a) Os líderes que arrastam multidões, capazes de conceber uma grande ideia, de juntar uma multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que, de fato, se concretize; b) Os líderes que interpretam as multidões, hábeis principalmente em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos que se encontram na multidão de forma obscura e confusa; c) Os líderes que representam as multidões, limitando-se a exprimir apenas a opinião coletiva, de forma já conhecida e definida.

Os tipos de liderança demonstram que cada indivíduo pode desenvolver um tipo de liderança, ou seja, pode ser um tipo que atrair multidões ou até mesmo um que as representa.

2.5. CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DO LÍDER

Um indivíduo desenvolve características específicas que o tornam o líder devido à forte influência que conseguem diante de um trabalho em equipe. Sendo assim, Karlof (1999) listou as seguintes características de um bom líder: aberto e extrovertido; questionador; sensível; orientado para os resultados; decisivo; crítico; adepto de experiências e tolerante a erros; carismático; capaz de inspirar confiança e entusiasmo; calmo; disposto a ouvir; caloroso e empático; livre de considerações de prestígio; corajoso; flexível.

Um bom líder, além de possuir essas características, pode ser estudado em três grupos, que Maximiliano (1995) define como: 1) Traços de personalidade; 2) Motivações do líder; 3) Habilidades pessoais. Esses grupos citados acima demonstram que os líderes têm características diferentes, ou seja, cada um tem sua individualidade no momento de se expressar mais claro colocando um objetivo comum a todos e formar uma equipe de trabalho que os ajude na tomada das decisões.

2.6 A TEORIA DO FLOW

A teoria do "*flow*" surgiu dos estudos do Psicólogo americano Csikszentmihalyi derivado do estudo de atividades consideradas como intrinsecamente motivantes, que proporcionam prazer em sua realização e, por isso, levam o indivíduo a um estado de profundo envolvimento e a ter um sentimento intenso de alegria e satisfação pessoal, que decorrerem em condições específicas, quando a atenção está

totalmente focada na atividade e sentimentos, desejos e pensamentos estão completamente alinhados. Foram identificados por Csikszentmihalyi (1992, p.79) oito elementos que definem essa experiência:

a) Equilíbrio entre desafio e habilidade: há um balanceamento entre o desafio com o qual o sujeito está envolvido e sua capacidade de responder a ele de forma adequada.

b) Metas claras e retorno (*feedback*): clareza sobre o objetivo a ser atingido, conhecimento das regras, do que é necessário fazer para que a atividade ocorra com sucesso, traduzindo-se em indicadores efetivos sobre como está sendo o desempenho na tarefa;

c) Concentração total na atividade e no momento presente: não seja desperdiçada energia psíquica para processar informações que não sejam pertinentes à realização da atividade.

d) Fusão entre ação e consciência: envolvimento na atividade é tão intenso que as ações parecem transcorrer quase automaticamente, de forma totalmente espontânea e natural, a pessoa deixa de se perceber como distinta das ações que realiza.

e) Sensação de controle: no *flow*, há certa sensação de controle sobre a situação, de forma espontânea, traduzindo-se uma satisfação em exercer o controle sobre si mesmo em situações difíceis ou complexas.

f) Perda da autoconsciência: percepção que se tem de um *self* (a soma dos conteúdos da consciência - lembranças, ações, desejos, prazeres e dores, e a hierarquia de metas que construímos ao longo de nossa vida) separado do mundo à nossa volta deixa de existir. Quando se está profundamente envolvido (conectados) com o que faz, é possível ter um sentimento de união com as pessoas, coisas ou o ambiente à nossa volta;

g) Perda da noção do tempo: situação no qual há sensação de que o tempo passou muito rápido, outras que se passou muito mais tempo do que de fato ocorreu;

h) Experiência autotélica: para Csikszentmihalyi (1992, p. 103):

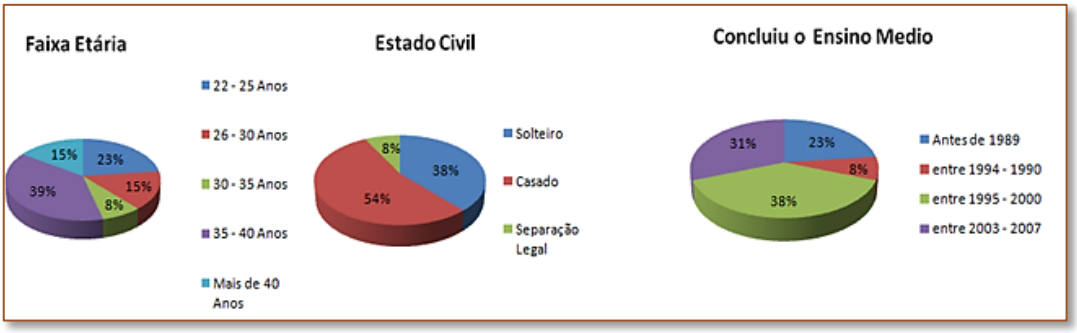
> O elemento fundamental de uma experiência máxima, ou *flow*, é que ela tem um fim em si mesma. Mesmo que em princípio seja efetuada por outras razões, a atividade que nos absorve, torna-se um fim em si mesma. O resultado de vivenciar o *flow* é a percepção de uma "experiência autotélica", capaz de proporcionar um profundo sentimento de prazer e satisfação, o fato de estar ali e poder realizar a atividade é a recompensa.

Dos oito elementos, três deles (equilíbrio entre desafio e habilidade; metas claras e retorno (*feedback*); concentração total na atividade e no momento) podem ser entendidos como elementos necessários para que o *flow* ocorra. Os demais (fusão entre ação e consciência; sensação de controle; perda da autoconsciência; perda da noção do tempo; experiência autotélica) podem ser interpretados como consequências ou como percepções da ocorrência do estado mental. Essa divisão visa facilitar a compreensão do fenômeno e a análise de dados no estudo.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

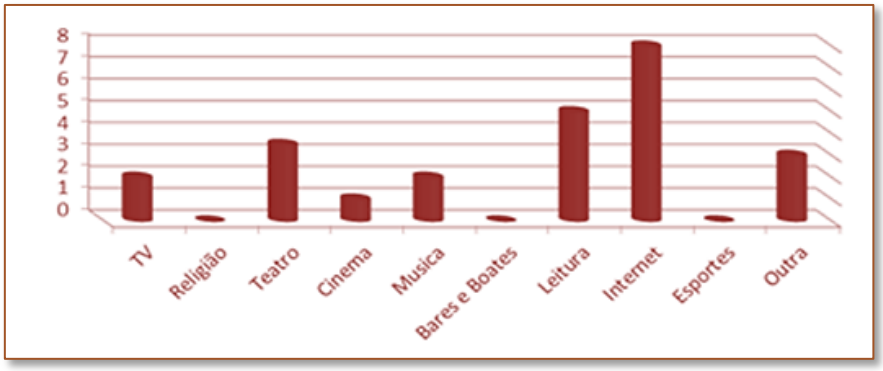
Para tentar traçar um panorama de motivação e satisfação no trabalho, utilizou-se um questionário de pesquisa modificado com 5 sessões, utilizado recentemente no Brasil por Marcos Luiz Bruno (2013). Cada sessão é indicativa de um misto de estados comportamentais. Os resultados apresentados nas referidas figuras foram multiplicados por 100 para que as variáveis categóricas fossem expressas em porcentagem

Figura 1A: Perfil da amostra



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 1B: Qual das atividades ocupa a maior parte do seu tempo?



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 1 apresenta as informações sobre a faixa etária, estado civil, escolaridade, bem como qual das atividades diárias ocupa a maior parte do tempo do participante. Como foi observado dentre as 13 participantes no estudo 39% estão entre a faixa dos 36-40 anos de idade, 23% entre 22-25 anos de idade, 15% entre 26-30 anos de idade, 8% entre 31-35 anos de idade e 15% acima de 40 anos de idade. Em relação ao estado civil, 5 delas são solteiras, 7 casadas e apenas 1 divorciada, demonstrando que menos da metade das funcionárias não apresentam cônjuge ou que supostamente dividem as despesas mensais. Também foi observado que a maioria das mulheres concluíram o ensino médio pelo menos 14 anos atrás. Foi observado que a maioria das funcionárias elegeu a internet como uma das principais atividades diárias que ocupam a maior parte do seu tempo, leitura como segundo lugar e teatro como terceiro; é interessante notar que nenhuma funcionária elegeu a religião ou esportes e atividades físicas como algo que ocupe o seu tempo ou como uma prioridade. Os resultados foram expressos em média e representados nas composições gráficas de pizza (A) e colunas (B).

Figura 2. Representa as perguntas do questionário de pesquisa para a Sessão 1, que avalia a motivação e a satisfação de estar no emprego.

Obs: (A) Meu trabalho atual me mantém constantemente alerta, motivado e desafiado no melhor de minhas habilidades (Pergunta 1); (B) Sei o que deve ser feito, como se nem se precisa pensar muito, como se quase "inconscientemente" soubesse que caminho tomar (Pergunta 5); (C) Tenho muito prazer em comentar sobre meu trabalho com outras pessoas fora do trabalho (Pergunta 7).

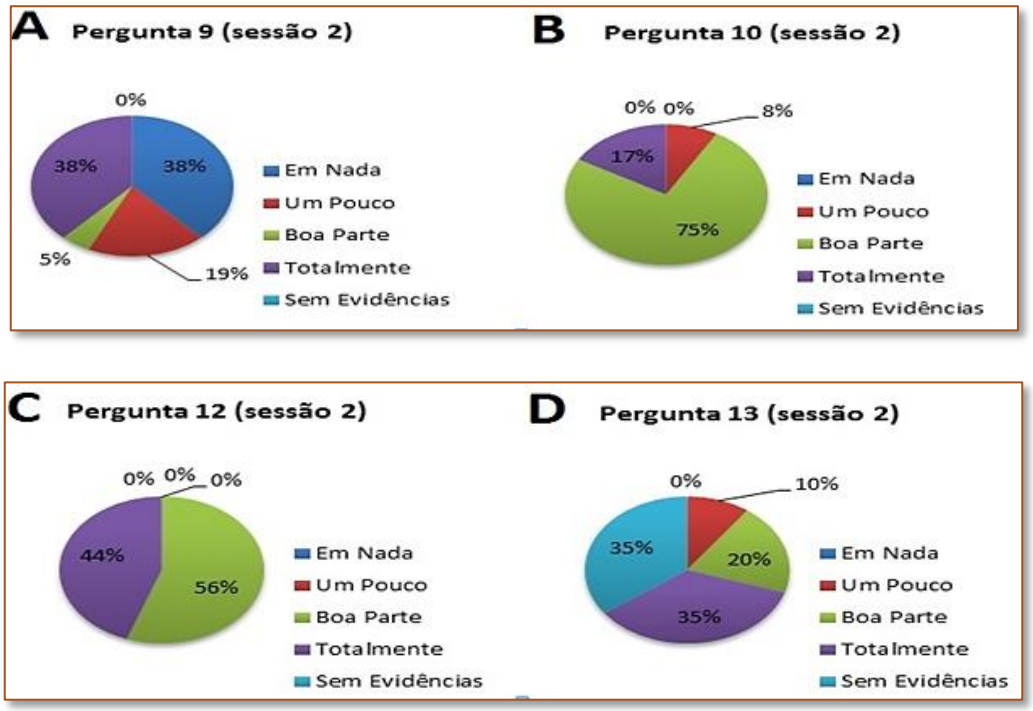
Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado na Figura 2, cerca de 62% dos líderes ou chefes de setor entrevistados responderam para a pergunta 1 que estão totalmente de acordo com a premissa que no seu trabalho eles se mantêm constantemente alertas, motivados e desafiados em relação a 38% que responderam concordam em "Boa Parte" com esta pergunta (Figura 2 A). Isso denota que a maioria dos participantes está motivada no trabalho.

Ao encontro com estas respostas a pergunta 5 avaliou se o participante tem a real dimensão do que deve ser feito no seu trabalho e observou-se que 46% responderam concordar "Totalmente" e em "Boa Parte" respectivamente com a premissa, sendo que apenas 8% deles "Em Nada" concordavam (Figura 2 B). Além disso, a Figura 2 C identificou - que 61% desses líderes sentiam prazer em comentar sobre o seu trabalho fora da empresa, 31% "Boa Parte" e 8% "Um Pouco", isso demonstrou que para boa parte deles comentar sobre o seu trabalho não os deixavam insatisfeitos.

Para entender melhor este comportamento de motivação dos participantes e que na posição de líder como ele vê e percebe que seus subordinados através de suas responsabilidades mobilizam seus liderados, identificar pressões bem como avaliar o sentir-se mais feliz no trabalho a sessão 2 do questionário de perguntas tentou avaliar este comportamento.

Figura 3. Representa as perguntas do questionário de pesquisa para a Sessão 2, que avalia o comportamento de alegria, liderança e pressão no trabalho.



(A) Sinto-me como se estivesse constantemente "apagando incêndios" (Pergunta 9). (B) Como Líder sei que sou inspirador e que mobilizo o melhor de meus liderados com base nas "entregas" pelas quais sou particularmente responsável (Pergunta 10); (C) Normalmente no fim do dia sinto-me feliz (Pergunta 12); (D) As decisões de qualquer nível são acessíveis e esclarecidas para toda a organização (Pergunta 13).

Fonte: Dados da pesquisa

Foi observado na figura 3 A que 38% dos participantes responderam que "Totalmente", 38% "Em Nada", 19% "Um Pouco" e 5% "Boa Parte" sentiam-se como se estivessem "apagando incêndios", isso mostra desaprovações que embora para as perguntas da sessão 1 identifiquem uma maior motivação dos envolvidos, boa parte deles emitem respostas que se contradizem.

Muitos pesquisadores têm se perguntado quais os fatores que podem explicar a queda da satisfação no trabalho, embora nos dias atuais apesar de todo conforto e tecnologia à disposição do ser humano, o grau de felicidade no trabalho está diminuindo (MENDES, 1999). Muitos especialistas sugerem que o nível reduzido de satisfação pode ser creditado ao esforço e à pressão dos empregadores para aumentar a produtividade, o que resulta em sobrecarga de trabalho, prazos mais apertados para a realização de tarefas, metas cada vez mais desafiadoras e, por consequência, estresse, doenças e infelicidade. A probabilidade das pessoas não falarem de forma honesta e franca pode estar proporcionando um trabalho onde as relações são superficiais (MORIM et. al., 2001).

Concomitantemente, foi verificado que para a pergunta 10 da sessão 2 (Figura 3 B) a imagem que o líder tem sobre seu julgamento de liderança e visualização do desempenho de seus liderados, cerca de 75% acreditam que em "Boa Parte" é um Líder inspirador, 17% "Totalmente" e 8% "Um Pouco". Na pergunta 12 da sessão 2 (Figura 3 C) foi perguntado se normalmente no final do dia eles se sentiam felizes, se observa que 56% responderam em "Boa Parte" e 44% "Totalmente" concordam com a premissa.

Adicionalmente, também se avaliou as decisões tomadas em qualquer esfera do organograma do hospital são acessíveis e esclarecidas para todos os funcionários (Figura 3 D), aqui observou-se que não houve um consenso, onde 35% responderam não

existir evidencias, 20% concordam em "Boa Parte" e 35% "Totalmente", isto pode ser interessante sob o ponto de vista que esses lideres apresentam que as atitudes tomadas para as ações organizacionais do hospital pesquisado necessitam serem mais clarificados e coletivizados.

Para alcançar os objetivos comuns é imprescindível que todos os componentes de um grupo tenham motivação. A motivação ocorre paralelamente à satisfação no trabalho (ANDRADE et. al., 1990).

Figura 4. Representa as perguntas do questionário de pesquisa para a Sessão 3, que caracteriza o tempo, a carga de trabalho e comunicação entre as lideranças.

Obs: (A) Num dia, numa semana, num mês a maior parte do tempo (mais de 60%) é canalizada para o planejamento e implementação das tarefas mais importantes sob minha responsabilidade (Pergunta 16); (B) Sou pego de surpresa quanto às decisões importantes, mudanças de objetivos e planos com relação ao futuro (Pergunta 18); (C) Não tenho tempo para distrações devido às demandas de meu trabalho (Pergunta 19).

Fonte:Dados da pesquisa

Para avaliar o tempo de trabalho, a carga de trabalho e a comunicação entre os lideres e liderados investigou-se através da sessão 3 esses fatores. Foi observado que para a pergunta 16 (Num dia, numa semana, num mês a maior parte do tempo (mais de 60%) é canalizada para o planejamento e implementação das tarefas mais importantes sob minha responsabilidade), 62% responderam em "Boa Parte" e 38% responderam "Totalmente" concordarem com a pergunta 16 (Figura 4 A), ou seja, a maioria dos entrevistados acredita que o tempo total do seu dia, ou semana, ou mês, é gasto no planejamento de tarefas referentes ao seu emprego, isto sugere que estes participantes ao despenderem tempo de sua vida privada ao trabalho poderiam com o tempo tornarem-se insatisfeitos com o trabalho. Já para a pergunta 18, que retrata um aspecto importante na definição de objetivos e planejamento futuro de uma organização mostra que para 64% dos entrevistados concordam "Um Pouco" com a pergunta 18, e 9% "Totalmente" e 18% "Em nada" concordam, mostrando uma nítida insatisfação no planejamento futuro que os gestores têm do Hospital e a sua abstenção de participação na tomada de decisões importantes para o futuro da instituição (Figura 4 B). E a sensação de falta de tempo para a execução das tarefas de responsabilidade dos Líderes também foi avaliado na Figura 4 C, onde 46% "Boa Parte", 45% "Totalmente" e 9% "Em Nada" concordavam que não têm tempo para distrações devido às demandas de seu trabalho.

Nas décadas de 60 e 70, alterações ocorreram na compreensão de aspectos que influenciam organizações, como satisfação e envolvimento com o trabalho. As pesquisas procuravam identificar a relação desses dois aspectos com os níveis de produtividade, taxas de absenteísmo e rotatividade. As teorias contribuíram para o processo de formação de competências e para o planejamento de estratégias capazes de gerar funcionários satisfeitos e envolvidos com o trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE Jr., 2004).

Além disso, o que poderia determinar a satisfação no trabalho são os elementos causais, relacionados ao próprio trabalho e o seu conteúdo, possibilidades de promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e

subordinados, características da supervisão e gerenciamento e políticas e competências da empresa (MARTINEZ, 2003).

Figura 5. Representa as perguntas do questionário de pesquisa para a Sessão 4, que caracteriza o relacionamento entre os lideres e liderados.

(A) Muitas vezes sinto que estou deixando de fazer o que seria, de fato, importante (Pergunta 20); (B) Posso dizer que tenho minha equipe "nas mãos" sem que isso impeça a criatividade deles (Pergunta 21); (C) No meu trabalho, compartilhamos ideias, opiniões, pontos de vista e avaliações de situações de maneira aberta e esclarecedora, o que satisfaz a todos os envolvidos (Pergunta 24).

Fonte:Dados da pesquisa

A Figura 5 caracteriza a relação entre líderes e liderados. Para a pergunta 20 (Muitas vezes sinto que estou deixando de fazer o que seria, de fato, importante)58% dos respondentes concordam "Um Pouco" com a questão, 25% "Em Nada" e 17% em "Boa Parte", isto sugere que uma parte dos funcionários admite que precisa ter mais foco e atenção nas suas atividades de trabalho (Figura 5 A). A pergunta 21 identifica se a liderança exercida por eles poderia influenciar na criatividade de seus subordinados, foi observado que para 79% "Boa Parte", 14% "Sem Evidências" e 7% "Um Pouco" acreditam controlar a sua equipe sem causar alterações na criatividade e individualidade de seus subordinados (Figura 5 B). Também foi verificado, através da pergunta 24, a relação entre as lideranças e os liderados no compartilhamento de ideias, opiniões, pontos de vista e satisfação de todos os envolvidos, e podemos perceber que para 50% concordam "Totalmente" com a premissa, onde 43% "Boa Parte" e 7% "Um Pouco".

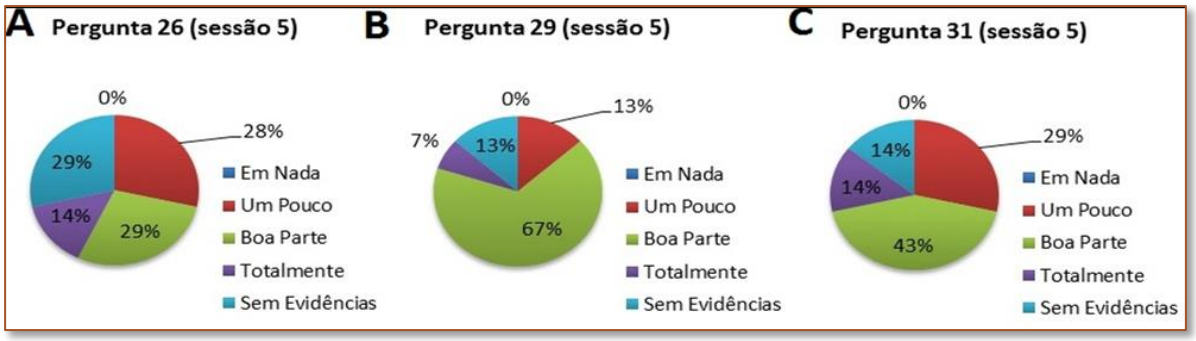
Em uma organização, a comunicação é essencial para o exercício da influência, para a coordenação das atividades em grupo e para a efetivação do processo de liderança. Assim, o êxito do líder está relacionado com a sua habilidade de comunicar-se com outros (TREVIZAN et. al., 1988). Uma comunicação adequada é difícil porque a maioria dos estímulos é transmitida por sinais e não por símbolos. As pessoas têm um conjunto próprio de ideias, valores, experiências, atribuindo a cada sinal um significado não só denotativo, mas principalmente conotativo (SILVA et. al., 1996; STEFABELLI et. al., 1993).

A Figura 5 caracteriza a satisfação dos participantes com a empresa e as relações de juízo entre líder e liderado. Para a pergunta 26 (Meus julgamentos sobre meus liderados, quanto a contratar, afastar, recompensar e avaliar são reconhecidos e aceitos) 29% dos questionados concordam "Boa Parte" com a questão, 28% "Um Pouco", 29% "Em Nada" e 14% em "Totalmente", isto sugere uma diversidade nas respostas em que de uma forma geral a maioria não sente um reconhecimento aceitável por todos na tomada de decisões que afetam diretamente os subordinados (Figura 5 A). A pergunta 29 (Recomendo minha empresa como um bom lugar para trabalhar, embora seja uma empresa recente) tenta identificar a satisfação dos lideres em trabalhar no Hospital e recomendar este trabalho, foi observado que para 67% "Boa Parte", 13% "Sem Evidências" e 7% "Totalmente" e 13% "Um Pouco" estão satisfeitos em trabalhar no hospital e indicar esta empresa para outras pessoas (Figura 5 B). Os funcionários mais satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, a ajudar os liderados e a ultrapassar as expectativas em relação ao seu trabalho, contudo, estudos mais recentes sugerem que a satisfação e motivação no trabalho influenciam a cidadania organizacional por

meio da percepção de justiça, ou seja, se os processos e resultados da empresa são justos, cria-se confiança e o funcionário tem boa vontade em colaborar (ROBBINS, 2005).

Os dados foram multiplicados por 100 para que as variáveis categóricas fossem expressas em porcentagem.

Figura 6. Representa as perguntas do questionário de pesquisa para a Sessão 5, que caracteriza o a satisfação com a empresa em que trabalha e as relações de juízo entre líder e liderado.



(A) Meus julgamentos sobre meus liderados, quanto a contratar, afastar, recompensar e avaliar são reconhecidos e aceitos (Pergunta 26); (B) Recomendo minha empresa como um bom lugar para trabalhar, embora seja uma empresa recente (Pergunta 29); (C) Obtenho engajamento das partes impactadas quando apresento novos projetos, mesmo que algo ousado (Pergunta 31).

Fonte: Dados da pesquisa

Também foi verificado através da pergunta 31, (Obtenho engajamento das partes impactadas quando apresento novos projetos, mesmo que algo ousado), a relação entre as lideranças/lideranças, lideranças/gestor e líder/liderados na apreciação de projetos e novas ideias mesmo quando estas forem ousadas, e foi possível observar que para 43% concordam "Boa Parte" com a premissa, seguido por 29% "Um Pouco", 14% "Sem evidencias" e 14% "Totalmente", isto indica que é necessário uma mudança na forma como os gestores ou as pessoas em posição de poder podem influenciar positivamente todos os seus líderes, uma vez que para ainda o seu alcance não atinge de forma considerável a totalidade de seus líderes (Figura 6 C)

4 CONCLUSÃO

Este estudo mostrou que os líderes ou chefes de setor reprovam alguns aspectos no processo de comunicação entre eles e seus subordinados. Essas insatisfações podem afetar diretamente a motivação dos mesmos e implicam na necessidade de uma revisão na forma como está ocorrendo à comunicação entre todos os profissionais. A análise e solução de tais problemas percebidos pelas lideranças bem como dos gestores do hospital serão imprescindíveis na relação interpessoal que possibilitará o alcance dos resultados estabelecidos pela organização. Estas reprovações indicam que alguma falha na comunicação dos líderes pode estar causando impacto negativo em seus liderados, e o grau de motivação dos participantes do estudo não atingem 100%, embora para 60% deles declararam sentirem-se suficientemente motivados com o trabalho.

Este estudo é apenas uma identificação de algumas variáveis intervenientes, já mencionadas na discussão, que possam afetar as relações interpessoais de líderes e lideradas. Algumas lacunas neste campo ainda não foram preenchidas, e a necessidade dos líderes realizarem um esforço para compreender o que não é dito verbalmente pelos liderados é bastante importante, e nem sempre o tipo de metodologia usada conseguirá transcrever todos os comportamentos e atitudes do ambiente de trabalho. Neste contexto, sugere-se que a revisão da carga de trabalho e a motivação para a apresentação de novos projetos são requisitos importantes para que as lideranças possam se sentir parte das ações efetivas que irão conduzir a concretização dos objetivos da instituição pesquisada.

BIBLIOGRAFIA

[1]. ANDRADE TGCS, Yokota O, Gomi IK, Lima SM, Sakamoto EM. O enfermeiro e sua percepção sobre liderança em enfermagem. In: 2º Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem. 1990 maio 02-04. Ribeirão Preto, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP; 1988. p.249-70.

[2]. BERGAMINI, C.W. Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração/USP; 1994.

[3]. BRUNO, S. Satisfação no trabalho. Escola Superior de Ciências Empresariais. São Paulo: Integrare, v.1, p.59-64, 2013.

[4]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21.Reimp.Rio de Janeiro: Campus, 1999.

[5]. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

[6]. CSIKSZENTMIHALYI, M. A Psicologia da felicidade. São Paulo: Saraiva, 1992.

[7]. DRUCKER, P.F. Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

[8]. KARLOF, B. Conceitos básicos de administração: um guia conciso. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

[9]. KWASNICKA, E. L. Teoria Geral da Administração: uma síntese. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

[10]. MENDES, A. M. Valores e vivências de prazer - sofrimento no contexto organizacional. 1999.f. (Psico-USF, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun.), Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

[11]. MARTINEZ, M. C.;PARAGUAY, A. I. B. B., Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. Psicologia. Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, dez. 2003. Disponível em: http://pepsic.bvspsiorg.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=151671720030002&lng=pt&nrm=isso. Acesso em: 20 mar. 2014.

[12]. MAXIMIANO, A.C.A. Introdução à Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

[13]. MORIM E. M. Os sentidos do trabalho. Revista de Administração de Empresas, v.41, p. 8-19, 2001.

[14]. NÓBRAGA, F.A. Práticas de valorização humana e seus impactos no desenvolvimento das organizações. 210f. (PPGA-UFPB, v.43, n.1, p.754, jan./jun.), Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração. João Pessoa: UFPB, 2009.

[15]. QUEIROZ, S. H., et al. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. Dissertação (Mestrado)-Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

[16]. ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2005.

[17]. SANTOS, K.M.; SILVA, M. J. Comunicação entre líderes e liderados: visão dos enfermeiros. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v.37, p. 97-108, 2003.

[18]. SILVA, M.J.P. Comunicação tem remédio à comunicação nas relações interpessoais em saúde. 2ed. São Paulo: Gente, 1996.

[19]. SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE, J. S. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

[20]. STEFANELLI, M.C. Comunicação com paciente teoria e ensino. 2ed. São Paulo: Robe, 1993.

[21]. TREVIZAN, M.A. Liderança: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo: Sarvier, 1988.

[22]. VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Capítulo 2

ENGAJAMENTO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DE CONSULTORES DE TI QUE ATUAM COM BODY SHOP E PROJETO

Claudemir Bertuolo
Eduardo de Camargo Oliva
Fabio Bomfim Nunes
Norberto Rodrigues

Resumo: Este artigo tem o objetivo de analisar e caracterizar o Engajamento e o Bem-estar no trabalho de prestadores de serviços que atuam nas modalidades Body Shop e Gerenciamento de Projeto, na área de Tecnologia da Informação (TI). A pesquisa de caráter exploratório-descritiva, de cunho quantitativa, foi realizada por meio de um instrumento de pesquisa composto por duas escalas já validadas no Brasil. Os dados foram coletados com 52 consultores da cidade de São Paulo, por meio de questionário estruturado, eletrônico, autoaplicável. Os principais resultados demonstram que o nível de engajamento para as duas modalidades de prestação de serviços foi homogêneo. Na verificação de igualdade das variáveis de Bem-estar, algumas apresentaram resultados diferentes para os dois grupos, com uma manifestação mais positiva para os prestadores de serviços que trabalham com Projetos. Uma possibilidade de análise está ligada ao conceito de Projetos que se apresentam como mais consistentes em sua concepção. O estudo permite caminhos para novas investigações encontrando relações entre o perfil dos respondentes com o Engajamento e o Bem-estar.

Palavras-chave: Body Shop. Gerenciamento de Projeto. Engajamento. Bem-estar. TI.

1. INTRODUÇÃO

As incertezas, transformações, oportunidades, ameaças e concorrência presentes no ambiente de negócios indicam às empresas que para serem competitivas não podem abrir mão de manterem-se à frente na busca de soluções para questões como produtividade, custos, agilidade nas respostas e inovação. Algumas destas soluções demandam mudanças na forma de gestão interna frente aos processos, pessoas, parceiros e fornecedores.

Nesse contexto, as tecnologias da informação colocam-se para as empresas como uma parceira fundamental na busca de melhores resultados. Implica aqui, no entanto, pensar como estabelecer esta parceria: se utilizando os recursos físicos e humanos da firma ou buscando prestadores de serviços externos. Quando a opção recai sobre a terceirização é necessário identificar como esta deve ser constituída: parcial, total, com gerenciamento interno ou não.

Pesquisa da Confederação Nacional da Indústria realizada em janeiro de 2014 com 2.330 empresas brasileiras de pequeno, médio e grande porte, aponta que 69,7% delas contrataram serviços terceirizados nos últimos 3 anos. Deste percentual, 35,8% terceirizaram serviços de Tecnologia da Informação (TI). Ainda, de acordo com a pesquisa, 21,9% das empresas pretendem aumentar a contratação nos próximos anos.

Em outra frente, a sondagem identificou que 60,8% das empresas proporcionam o mesmo tratamento aos funcionários das terceirizadas e 38,6% das organizações estimulam a contratada a capacitar os seus funcionários. Outro dado interessante é que 23,7% das pesquisadas apontam como maior dificuldade enfrentada na terceirização o excesso de rotatividade.

Embora os números de terceirização corroboram a importância da terceirização na vida das organizações e também a participação da área de TI nesta transferência de atividades, pouco se vê em relação ao estado mental particular daqueles que trabalham nas terceirizadas quanto a satisfação, envolvimento e comprometimento. Não foram encontrados nos últimos cinco anos artigos em língua portuguesa sobre Engajamento e Bem-estar no trabalho, de funcionários de empresas de TI, que atuam com contratos nas modalidades *Body Shop*, que pode ser entendida como a contratação de serviços terceirizados de TI, onde os funcionários respondem aos gestores da empresa contratante Lacity e Hirschheim (1993) e Gerenciamento de Projeto. As bases de dados analisadas foram: SciELO, SPELL e nas revistas acadêmicas RAC (Revista de Administração Contemporânea), RAUSP (Revista de Administração da Universidade de São Paulo) e RAE (Revista de Administração de Empresas).

Este trabalho insere-se no contexto da terceirização de TI, com o objetivo de analisar a relação dos índices de Engajamento e Bem-estar no trabalho nas modalidades de contratação *Body Shop* e Gerenciamento de Projeto de profissionais da área de tecnologia da informação. Analisar este estado emocional na terceirização traz respostas pertinentes porque em determinados tipos de contrato o funcionário da contratada não mantém relação alguma com a contratante o que o distancia emocionalmente da vida da contratante. Por outro lado, para a organização que terceiriza é importante entender esta realidade uma vez que parte dos seus processos e informações estão nas mãos de desconhecidos o que pode atrapalhar a produtividade.

A medição e compreensão destes fatores podem colaborar para a maximização dos resultados e alto desempenho do funcionário e, ainda, ser fator contributivo para a decisão do gestor quando este tiver que optar por um modelo de delegação de serviços de TI.

O artigo está estruturado, na sequência, em três etapas. Na primeira, encontra-se a fundamentação teórica abordando a terceirização, engajamento e bem-estar no trabalho. Na segunda, estão apresentados os procedimentos metodológicos que dão suporte ao estudo, e na terceira etapa, os resultados da pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A agilidade e competitividade do mundo dos negócios impulsionam as organizações a buscarem modelos de rotinas que permitam reduzir custos, ter economia de escala e produtos e serviços mais competitivos. Neste sentido, torna-se fundamental aos gestores concentrar os esforços de gestão nos processos ligados diretamente ao objetivo principal da empresa (*core business*), transferindo de maneira gerenciada para outros o desenvolvimento de atividades não essenciais e/ou aquelas às quais a empresa tem dificuldades de competências.

Esta prática de subcontratação ou terceirização que permite a racionalização de recursos possibilita também aos gestores ter

equipes focadas em projetos específicos e encontrar profissionais capacitados e habilitados para o desenvolvimento de determinadas atividades mais estratégicas, como é o caso daquelas ligadas à área de Tecnologia da Informação (TI). Esta não se define como um amontoado de *bytes*, mas sim com um conjunto de dados que se transformam em informações e essas em conhecimentos que permitem a tomada de decisão. A informação, em complexos ambientes de competitividade, deve receber atenção por parte dos gestores uma vez que torna-se o "centro de todo processo" e com isso a organização fica dependente da "capacidade de administrar sua base informacional e aproveitar as oportunidades de diferenciação" (MARTENS e FREITAS, 2002).

Se em um passado não muito remoto fora considerada apenas um item de suporte operacional que eliminava trabalho humano hoje ela otimiza atividades, reduz custos e proporciona resultados efetivos à medida que se integra à estratégia da empresa e faz parte do próprio negócio. McFarlan (1998), diz que a TI pode posicionar-se em quatro níveis dentro das firmas: i) suporte: com pequena influência nas estratégias atuais e futuras e até mesmo sem a necessidade de um posicionamento hierárquico; ii) fabril: contribui para o sucesso da organização mas não contempla aplicações estratégicas, encontrando-se no nível da eficiência; iii) transição: passa de uma posição discreta para uma de destaque na hierarquia atingindo um nível de eficácia; iv) estratégico: a influência dentro da organização é geral tanto nas rotinas atuais quando nas futuras uma vez que são entendidas como afetando diretamente os negócios da empresa.

Para que possa cumprir às tantas funções possíveis dentro da concepção estratégica, a área de TI exige pesados investimentos em infraestrutura (*hardware*, *software*), o que implica gastos de capital, mas também há de se considerar variáveis menos tangíveis tais como o capital intelectual e a capacidade de inovação (RAU, BYE, 2003). Com estas realidades postas, Perez e Zwicker (2003) dizem que as empresas se veem diante de dois caminhos quando optam por evoluir em TI: o alto investimento na tecnologia e em conhecimento e a terceirização da área para quem tem estes domínios.

2.1 TERCEIRIZAÇÃO DE TI: UM OLHAR DE QUEM CONTRATA

Terceirização, em inglês *outsourcing*, significa "utilizar recursos de fora" e está ligado à terminologia "*outside resourcing*" (TROACÃ; BODISLAY, 2012). Para uma definição geral tem-se que a terceirização é um processo de transferência ou delegação total ou parcial a um prestador de serviços de atividades do processo produtivo de um bem ou serviço, até então desenvolvidas internamente (ALTINKEMER; CHATURVEDI; GULATI, 1994). Especificamente em relação à terceirização em TI, autores como Dibben et al. (2004); Willcocks, Fitzgerald e Feeny (1995); Hirschheim e Lacity (2000), acrescentam a este conceito a ideia de "transferência de sistemas de informação e de serviços relacionados a estas". Vale registrar que Altinkemer, Chaturvedi e Gulati (1994), destacam que há uma corrente de autores que entendem a terceirização de TI como algo que ultrapassa o contrato de prestação de serviços porque envolve também arranjos cooperativos, união entre os envolvidos em prol de um objetivo e relacionamentos de longo prazo.

Lacity e Hirschheim (1993), apontam três tipos básicos de terceirização:

i) *Body Shop:* forma de contrato que prevê a prestação de serviços dentro da empresa cliente sob a orientação desse, sendo pago apenas as horas trabalhadas.

ii) Gerenciamento de Projeto: a contratação se dá por demanda específica quanto a escopo, prazos e custos, com o desenvolvimento e gerenciamento sob a responsabilidade do contratado.

iii) Terceirização total: toda a demanda de trabalho de TI ou parte significativa desse fica sob a gestão do fornecedor de serviços.

Ao decidir pela terceirização, Lacity e Hirschheim (1993) afirmam que além de considerar os aspectos como ROI (*Return on Investment*), velocidade de respostas, produtividade, ganho de experiência tecnológica e diminuição de riscos trabalhistas é necessário avaliar qual tipo de contrato melhor se adequa às estratégias do negócio com base nas especificidades de cada tipo de contrato.

Na modalidade *Body Shop*, como a administração da equipe fica sob a supervisão do contratante é preciso que a firma tenha um gestor com capacidade técnica e habilidade para gerenciar o projeto. Isso implica ao gestor a responsabilidade de

conhecer o que deve ser feito, saber a amplitude das atividades, os recursos necessários e as qualidades técnicas da equipe a ser contratada, quanto a experiência, qualificação e certificações. Portanto, o *know how* a ser absorvido pela contratante depende da competência do gestor para seleção da equipe e coordenação.

Na terceirização por Gerenciamento de Projeto as preocupações da firma em relação à prestadora de serviços são outras. Nesta, as observações devem focar a definição clara dos serviços, o cronograma, a *expertise* da contratada e o *back office* como suporte aos alocados. Ganha-se uma nova perspectiva para o projeto quando os requisitos são bem especificados mas isso requer que a contratante saiba analisar e escolher uma prestadora capaz de customizar projetos, com uma equipe de especialistas certificados, que disponibilizem meios para avaliação e acompanhamento da evolução dos serviços e mantenha um relacionamento focado em resultados.

Na condição de transferência total dos serviços, além dos cuidados especificados nas duas outras modalidades, a contratante não pode negligenciar o fato de que todas as suas aplicações e processos de TI estão sob a responsabilidade de um terceiro, que deve selecionar, implementar e gerenciar todos os serviços. Se por um lado sobra tempo para a firma acompanhar as questões voltadas ao seu negócio (*core business*), é preciso não abrir mão de garantias quanto a disponibilidade dos sistemas, dados, tratamento, controle e segurança das informações armazenadas, uma vez que as ferramentas, *mailings* e *data-centers* estão confiados a outros.

Em qualquer circunstância sobre a terceirização ou não de TI e que tipo de contrato assumir, a empresa deve ter claro questões como: onde se deseja chegar e definir o nível de atividades pretendidas. Nesse sentido, é necessário que a alta gerência defina um plano estratégico de implementação e migração dos processos além de preparar o pessoal interno. Como cuidados complementares, os gestores devem considerar que os mesmos serviços podem ser prestados a concorrentes caso o contrato não esteja bem fechado e devem avaliar ainda, riscos quanto a vazamento de informações confidenciais, mudanças nas estratégias do negócio, novas demandas tecnológicas e perda de competências internas que acabam por serem transferidas à contratada. Para além dos cuidados jurídicos e de natureza prática, variáveis como Engajamento e Bem-estar no trabalho por parte dos funcionários que prestam serviços às empresas terceirizadas, também devem ser contempladas nas análises decisórias.

É oportuno entender estas duas realidades sob o olhar da literatura para, na sequência, apontar os resultados da pesquisa realizada com profissionais da área de Tecnologia que prestam serviços nas modalidades *Body Shop* ou Gerenciamento de Projeto.

2.2 ENGAJAMENTO E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Fatores como incremento à produtividade, melhoria de qualidade na atividade-meio e redução de custos pesam favoravelmente nas decisões para terceirização, mas autores como Ferreira (2008); Xavier; Rodrigues Filho (2001) e Lacity, Hirschheim (1993) indicam possibilidades de alterações na dedicação e envolvimento dos funcionários terceirizados e ruptura nos níveis de serviços quanto a eficiência. Variáveis essas relacionadas a engajamento e bem-estar dos trabalhadores terceirizados.

As organizações buscam, por meio de seus níveis gerenciais, manter um grupo de funcionários engajados no trabalho, pois esses tendem a dedicar-se mais à empresa e às tarefas apresentando melhores resultados. O engajamento é a positividade ou satisfação com grande carga de energia e identificação com as atividades desenvolvidas (BAKKER; LEITER, 2010). Trata-se de um estado mental ligado a três dimensões: vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI, W. B. et al., 2002).

Para os autores, considerando o trabalho, o vigor relaciona-se à energia dispendida nas atividades executadas. Para além disso, estão presentes a persistência, os esforços e a vontade de empenhar-se em cada projeto (BAKKER; LEITER, 2010).

A dedicação está na afeição e consideração em alto grau na realização das tarefas; tem-se ainda, o gosto prazeroso pelo trabalho à medida que o vê como desafiador e carregado de significados (SALANOVA et al., 2000; SCHAUFELI, W. B. et al., 2002; BAKKER; LEITER, 2010).

A absorção é enlevo para com o ambiente e as próprias dinâmicas da atividade profissional. Elevação tão forte a qual o trabalhador se vê tomado que acaba por ter dificuldades em se separar das tarefas

(SALANOVA et al., 2000; SCHAUFELI, W. B. et al., 2002; BAKKER; LEITER, 2010).
O engajamento no trabalho é uma das frentes com a qual o profissional se depara no decorrer do exercício de suas atividades, podendo ou não estabelecer uma relação de positividade e satisfação com essas e para com a organização, assim como o bem-estar, segunda variável deste artigo.
O bem-estar no trabalho está relacionado à predominância de emoções positivas no desempenho das tarefas diárias ao mesmo tempo em que o trabalhador vê que o exercício de suas competências e habilidades profissionais colaboram para os resultados pessoais (PASCHOAL, 2008). De acordo com Siqueira (2009), bem-estar no trabalho envolve três realidades a saber, a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo.
A satisfação no trabalho para Locke (1976), é "um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho". O estado emocional é um fato individual, particular do sujeito do trabalho em relação às realidades que envolvem suas atividades, inclusive quando da falta delas, tais como o chefe, colegas, satisfação em relação à remuneração e oportunidades de ascensão e atividades desenvolvidas (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).
O Envolvimento com o trabalho diz respeito ao "grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima" (LODAHL; KEJNER, p. 25, 1965). Siqueira (1995) comentando sobre o envolvimento o relaciona ao grau em que as tarefas desempenhadas pelo trabalhador são importantes e envolventes para ele. Em outro trabalho, Siqueira e Gomide Jr. (2004) destacam que há também uma relação deste envolvimento com os conflitos oriundos das funções organizacionais e as orientações divergentes.
Mowday, Steers e Porter (1979, p. 225), dizem que o comprometimento organizacional afetivo é o "estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos". Este fator do bem-estar no trabalho está ligado à organização, ao vínculo afetivo do trabalhador para com a empresa e da consciência do que esta empresa representa positivamente para ele (SIQUEIRA; PADOVAM, 2004).
É possível considerar a título de fechamento do tópico, que o prestador de serviços irá sentir-se bem no trabalho quando há uma interface emocional positiva entre o profissional e o pessoal, quando reconhece o "bem" presente nas atividades desenvolvidas. Já o engajamento é a quantidade de empenho positivo dispendido pelo funcionário na realização das atividades.
As duas abordagens – Engajamento e Bem-estar - na terceirização se colocam de maneira ainda mais complexa uma vez que os subcontratados de uma ou contratados direto de outra podem ter despertas satisfações, envolvimentos, comprometimentos, vigores, dedicações e absorções diferentes quanto a uma ou outra empresa e em estágios diferente, uma vez que, em maior ou menor grau, mantem relações profissionais com "duas organizações simultaneamente" e isso significa conviver com os mais variáveis níveis de poder, processos e políticas.

3 METODOLOGIA

As organizações são desafiadas a todo o momento no sentido de encontrarem respostas às mais diversas questões dos ambientes em que se encontram inseridas. São decisões imediatas que precisam ser tomadas quanto a formas de gestão, produtos, processos e pessoas e "uma melhor inteligência administrativa é essencial para uma melhor tomada de decisões" (HAIR et al., 2005, p. 13). Ainda, de acordo com o autor, a pesquisa é uma excelente ferramenta para a tomada de decisões porque permite que uma simples informação transforme-se em inteligência empresarial.
Para contribuir com o conhecimento sobre Engajamento e Bem-estar no trabalho de prestadores de serviços que atuam nas modalidades de contrato *Body Shop* e Gerenciamento de Projeto em Tecnologia da Informação (TI), foi planejado esta pesquisa exploratório-descritivo de cunho quantitativo, do tipo *survey*. Pinsonneault e Kraemer (1993) dizem que o propósito da pesquisa exploratória é a familiarização com o tema, buscando descobrir novas possibilidades e dimensões do grupo de interesse. Gil (2006) descreve a pesquisa exploratória como aquela que permite ao pesquisador obter um conhecimento maior em relação a um determinado assunto, de maneira que possa estabelecer bases mais precisas ou formular hipóteses que permitam novas pesquisas. O autor destaca ainda, que a pesquisa desta natureza aponta características de uma certa população ou permite fazer relações entre variáveis, opiniões e atitudes.

O aspecto descritivo, apontam os autores, tem a intenção de identificar quais opiniões e atitudes estão presentes em uma determinada população, sendo "as conclusões descritivas e explicativas obtidas pela análise [...] generalizadas para a população da qual a amostra foi selecionada" (BABBIE, 1999, p. 77). A pesquisa tipo *survey*, "são próprias para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais" (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 60).

Para Richardson (1999, p.70), na pesquisa quantitativa há o "emprego da quantificação tanto na modalidade de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas".

O universo foi composto por consultores de empresas de TI, que trabalham nas modalidades *Body Shop* ou Projetos, da cidade de São Paulo, totalizando 52 questionários válidos. Johnson; Wichern (2002) e Mingoti (2005), consideram que um número de respondentes maior que 50 é um "número grande". Moscarola (1990, p. 63), diz que, de acordo com as "leis dos grandes números", "com uma amostra inferior a 30 observações se tem chances de encontrar tanto um valor errôneo ou defasado como um valor se aproximando da realidade". Para Fink (1995) quando a amostra é representativa da população ou é um modelo dela, já pode ser considerada boa. No entanto aponta que nenhuma amostra é por si só excelente. Pela literatura considera-se o número de 52 observações como válidas. A amostra foi não probabilística, por conveniência, e os respondentes foram encontrados pela acessibilidade e disponibilidade para responder à pesquisa.

Para coletar os dados foi utilizado o questionário eletrônico, autoaplicável, estruturado, disponibilizado via internet, com envio de convite para prestadores de serviços nas modalidades objeto de estudo, afim de que pudessem acessar o link (http://goo.gl/forms/sdFB0eR2f2) e responder à pesquisa. O instrumento de coleta continha vinte e oito perguntas no total, dividido em três blocos: i) perfil do entrevistado, com cinco perguntas; ii) engajamento no trabalho, com dez perguntas; iii) bem-estar no trabalho, com treze perguntas. As questões dos blocos dois e três, foram do tipo escala *likert* de cinco pontos. O bloco de perguntas sobre "engajamento", estava dividido em 1 para "nunca", 2 "poucas vezes", 3 "às vezes", 4 "muitas vezes" e 5 "sempre". Para "bem-estar", a descrição da escala *likert* apresentava 1 para "discordo totalmente", 2 "discordo", 3 "nem concordo, nem discordo", 4 "concordo" e 5 "concordo totalmente. Foram utilizadas como ferramentas de pesquisa a medida de Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT) para as questões do bloco dois, e Inventário de Bem-estar no Trabalho (IBET-13) para o bloco três.

A EEGT, escala construída e validada por Siqueira, Martins, Orengo, Souza (2014, p. 152) apresenta dois fatores, vigor e absorção, com cinco itens cada. O item "vigor", contém "crenças acerca da capacidade do trabalho de desencadear no indivíduo sensações de disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas". O fator "absorção", comporta crenças de que o trabalho pode proporcionar concentração, atenção e foco enquanto o indivíduo realiza as tarefas".

O IBET-13, escala construída e validada por Siqueira, Orengo, Peiró (2014, p. 46), está estruturado em duas dimensões. A primeira, "compromisso e satisfação", conta "com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho, fechando em nove itens, com precisão de α=0,92. A segunda dimensão, "envolvimento com o trabalho", com um total de quatro itens e precisão de α=0,87, é composta por "crenças de que o trabalho realizado proporciona horas agradáveis e de que nela estão contidos aspectos importantes para a vida".

A análise dos resultados contou com a codificação das respostas, tabulação dos dados em planilha Excel e cálculo estatísticos por meio do software STATISTICA 10.0. A análise estatística contemplou três etapas: i) verificar a homogeneidade entre os grupos da amostra, considerando as variáveis do perfil de cada um; ii) identificar diferenças entre os respondentes de *Body Shop* e de Projetos para cada variável que mede o engajamento; iii) identificar diferenças entre os dois grupos para cada variável que mede o bem-estar.

4 ANÁLISES ESTATÍSTICA E DE RESULTADOS

Para dar conta dos procedimentos de análise, foram tomadas duas escalas: indivíduos que prestam serviços na modalidade *Body Shop* e aqueles que são contratados por Projetos. Para o tempo de atuação dos respondentes foram utilizados os dados quantitativos simples por meio do *T- Test for Independent Samples (Groups),* como pode ser observada na tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

		Body Shop	Projetos
Sexo	Masculino	26	14
	Feminino	9	3
Escolaridade	Tecnólogo	1	
	Superior Incompleto	2	
	Superior completo	19	10
	Especialização	13	7
Tempo de atuação em TI (em anos)	1 a 10	5	2
	11 a 20	12	6
	21 a 30	17	8
	mais de 30	1	1
Faixa de Rendimentos	Até 750,00	1	
	R$ 751,00 até R$ 2.250,00	0	0
	R$ 2.251,00 até R$5.250,00	1	
	R$ 5.251,00 até R$ 11.250,00	17	11
	R$ 11.251,00 até R$ 18.750,00	13	5
	A partir de R$ 18.751,00	3	1
	Total por modalidade	35	17

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando as características das escalas de medida das variáveis sexo, escolaridade e faixa de rendimentos entre os dois grupos, foi aplicado o teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov*. Quanto a variável tempo de atuação, como a variância dos dados dos dois grupos são estatisticamente iguais, utilizou-se o teste t de *student* para a comparação de grupos independentes. Os testes estatísticos apresentaram, sem exceção, resultados que comprovam a homogeneidade entre os grupos, isso é importante porque se os perfis dos grupos fossem diferentes entre si as diferenças poderiam influenciar fortemente os resultados. Para *Body Shop* e Projetos as variáveis que medem **Engajamento** apresentaram variâncias estatisticamente iguais, novamente utilizou-se o teste *t de student* para comparação de grupos independentes. A análise demonstra que tanto os funcionários terceirizados que trabalham na modalidade *Body shop*, portanto, que prestam serviços sob a orientação dos gestores contratantes, estão tão engajados na prestação de serviços, quanto os que trabalham por Gerenciamento de Projeto, ou seja, que são contratados para uma demanda específica e desenvolvem seu trabalho sob a responsabilidade dos gestores da terceirizada. O que se percebe é que ambos os tipos de prestadores de serviços sentem-se engajados nas tarefas, e demonstram um grau de satisfação correlacionado com a atividade desempenhada. A carga de energia, tal como trata a literatura apresentada, está depositada nas atividades e não sofrem reflexos quanto ao tipo de contrato de trabalho.

Tabela 2 – Engajamento (Enquanto trabalho eu acredito que fico...)

	Média		Desvio Padrão		N		Estatística de Teste	Valor p
	Body Shop	Projetos	Body Shop	Projetos	Body Shop	Projetos		
Cheio de energia	3,4857	3,5294	0,8179	0,7998	35	17	-0,182	0,8563
Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	3,4857	3,7647	0,8531	0,6642	35	17	-1,1833	0,2423
Revigorado	2,9429	3	0,9375	0,7906	35	17	-0,2164	0,8295
Concentrado em minhas tarefas	3,9429	3,8824	0,6391	0,4851	35	17	0,3445	0,7319
Disposto	3,4	3,5882	0,8812	0,5073	35	17	-0,815	0,4189
Distante dos meus problemas pessoais	3,1143	3,1176	0,9933	0,8575	35	17	-0,0119	0,9905
Focado no que estou fazendo	3,9143	3,9412	0,6122	0,4287	35	17	-0,1624	0,8716
Fortalecido	3,0857	3,1765	0,9509	1,0146	35	17	-0,3159	0,7534
Renovado	2,9429	3,2353	0,9684	0,9034	35	17	-1,0434	0,3018
Tomado por minhas tarefas	3,9143	3,6471	0,7017	0,6063	35	17	1,3438	0,1851

Fonte: Dados da pesquisa

Na verificação de igualdade das variáveis que medem o **Bem-estar**, as variáveis que tratam do "interesse na empresa onde trabalha", "animação com a empresa", "as maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho", "as coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem o trabalho" e "orgulho da empresa onde trabalha", "entusiasmo" e "melhores horas do dia", apresentam resultados diferentes para os dois grupos. Chega-se à conclusão que para estas variáveis, o Bem-estar predomina para àqueles que trabalham com Projetos. Pode-se atribuir este resultado, a uma emoção positiva maior para com uma das realidades que envolvem o Bem-estar: o comprometimento organizacional.

Tabela 2 – Bem-estar

	Média		Desvio Padrão		N		Estatística de Teste	Valor p
	Body Shop	Projetos	Body Shop	Projetos	Body Shop	Projetos		
Estou contente com a empresa onde trabalho	3,2286	3,6471	0,8432	0,6063	35	17	-1,8259	0,0738
Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho	2,7714	3,5294	1,0314	0,6243	35	17	-2,7841	0,0076
As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia	2,2000	2,8824	0,9641	0,6002	35	17	-2,6701	0,0102
Estou interessa na empresa onde trabalho	2,8857	3,7059	1,0224	0,6860	35	17	-2,9891	0,0043
Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho	2,7429	3,2353	1,1718	1,0914	35	17	-1,4527	0,1526
Estou animado com a empresa onde trabalho	2,5714	3,2941	0,9167	0,5879	35	17	-2,9601	0,0047
As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho	1,9714	2,5882	1,0142	0,8703	35	17	-2,1500	0,0364
Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim	3,0857	3,3529	1,0675	0,8618	35	17	-0,8983	0,3733
As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho	1,8000	2,4118	0,9331	0,7952	35	17	-2,3219	0,0244
Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe	3,5143	4,0000	0,9813	0,7071	35	17	-1,8201	0,0747
Estou orgulhoso da empresa onde trabalho	2,6857	3,5882	1,0508	0,9393	35	17	-3,0035	0,0042
Eu como, vivo e respiro o meu trabalho	1,7714	2,0000	0,8432	1,0607	35	17	-0,8419	0,4039
Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	2,0286	2,5294	1,0142	1,0676	35	17	-1,6423	0,1068

Fonte: Dados da pesquisa

Quem trabalha com Gerenciamento de Projeto vê-se envolvido mais diretamente com a sua empresa de origem direta ao contrário de *Body Shop* que prevê a prestação de serviços dentro da empresa cliente. A possível maior amplitude do trabalho na modalidade de Gerenciamento de Projeto, quanto a escopo, prazos e custos, com o desenvolvimento e gerenciamento, pode ser a responsável pelo maior Bem-estar. Ou seja, o funcionário pode ver nesta modalidade de prestação de serviços uma maior segurança porque os projetos são mais robustos, consistentes e duradouros. Para as demais variáveis que tratam do Bem-estar, não foi encontrado diferença entre os dois grupos.

A predominância de Bem-estar no trabalho por parte dos funcionários que atuam por projetos é maior porque reconhecem nessa modalidade uma possibilidade maior de segurança dada a própria configuração do contrato. O engajamento, ao contrário, está diretamente ligado ao empenho nas tarefas e, em ambas modalidades, todos os que participaram da pesquisa, encontram-se em uma situação de dedicação a cada projeto, não importando quem está no comando dele. Há de se considerar que nos dois grupos o

trabalho a ser desenvolvido apresenta-se como desafiador e carregado de significados. A relação entre a atividade a ser executada e o trabalhador estão intrinsicamente ligadas.

O Bem-estar no trabalho contempla a percepção de resultados pessoais e das três dimensões presentes no conceito, o "comprometimento organizacional" parece ser a que melhor explica os resultados em relação a quem trabalha na modalidade de *Body Shop*. Gerenciamento de Projeto, na sua concepção, implica maior fortaleza quanto a remuneração e oportunidades de ascensão por exemplo, porque *Body Shop* paga por horas trabalhadas e a amplitude dos serviços aparentemente são de prazos menores.

5 CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa analisou a relação entre Engajamento e Bem-estar no trabalho junto a profissionais terceirizados que trabalham com TI nas modalidades *Body Shop* e Gerenciamento de Projeto. A relevância do estudo reside no grande número de empresas que têm terceirizado suas atividades em busca de maior produtividade e, ainda, redução de custos. O estudo também contribui para que gestores atentem-se à modalidade de contrato quando da opção pela terceirização. Sabe-se que prestadores de serviços engajados e bem diante do desenvolvimento de suas tarefas, apresentam melhores desempenhos e contribuem para o resultado da empresa.

A modalidade de terceirização *Body Shop* carrega como particularidade a remuneração por hora de serviços prestados e a gestão da prestação de serviços a cargo da contratante. Já na modalidade por Projetos, a contratação do trabalho é feita, como o próprio nome diz, pelo projeto em si, com delimitações mais claras quanto a prazos e custos. Ainda nesta modalidade, a gestão das atividades fica sob a responsabilidade da empresa terceirizada.

Os resultados apontam que o engajamento é homogêneo para qualquer grupo e um maior bem-estar foi percebido junto aos consultores que atuam na modalidade de Projetos. Isso se deve, a título de análise, ao fato do engajamento ter um direcionamento mais específico para as atividades desenvolvidas e todos, neste quesito, sentem-se satisfeitos com as tarefas que desenvolvem. No entanto, quando se fala em bem-estar e este, dentre as variáveis que o conceitua, que tem algo ligado ao comprometimento organizacional e uma relação com os aspectos pessoais, percebe-se que os consultores que atuam com Projetos apresentam índices melhores em relação ao bem-estar. Também a título analítico, tem-se que os Projetos são mais robustos quanto à sua concepção contratual de tempo e remuneração o que garante um melhor resultado diante da condição de *Body Shop* que configura-se com algo mais brando quanto à relação de contratos.

Diante do exposto, sugere-se também novos estudos que permitam relacionar cada uma das variáveis do Engajamento e Bem-estar, ao perfil profissional e, ainda, utilizando as variáveis medidas pelo questionário, desenvolver modelos que apresentem em escala única o nível de engajamento e bem-estar.

REFERÊNCIAS

[1]. ALTINKEMER, K.; CHATURVEDI, A.; GULATI, R. Information Systems Outsourcing Issues and Evidence. In: International Journal of Information Management, vol. 14, nº 4, 1994.

[2]. BABBIE, E. Métodos de pesquisas de Survey. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

[3]. BAKKER, A. B., & LEITER, M. P. Where to go from here: integration and future research on work engagement. In A. B., Bakker, M. P. Leiter (Orgs.), Work Engagement: a handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press, 2010.

[4]. CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Insegurança jurídica é a principal dificuldade enfrentada pelas empresas que terceirizam, 2014.

[5]. DIBBERN, J.; GOLES, T.; HIRSCHHEIM, R.; BANDULA, J. Information systems outsourcing a survey and analysis of the literature. In: Database for Advances in Information Systems 34, 2004.

[6]. FERREIRA, A. M. D. Estudo dos Aspectos Avaliados em Decisões de Terceirização de Tecnologia da Informação. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008, 106f. Disponível em:

[7]. < www.teses.usp.br/.../Dissertacao_AndreMDFerreira_EPPRO_EdRevOK.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2014.

[8]. FINK, A. How to sample in survey data. The Survey Kit, v. 6, Thousand Oaks, Sage, 1995.

[9]. GIL, A. C. Métodos e técnicas em pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2006.

[10]. HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[11]. HIRSCHHEIM, R.; LACITY, M.C. The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. In: Communications of de ACM, Vol. 43, nº. 2, p. 99-107, 2000.

[12]. JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. Applied multivariate statistical analysis. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
[13]. LACITY, M.C.; WILLCOCKS, L. P. An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. In: Mis Quarterly. September 1998, p. 363-408, 1998.
[14]. LACITY, M.C.; HIRSCHHEIM, R. The information systems outsourcing bandwagon. MIT Sloan Management Review, v. 35, n. 1, p.73–86, 1993.
[15]. LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: M. P. Dunnette (Org.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (p. 1294-1349). Chicago: Rand-McNally, 1976.
[16]. LODAHL, T. M.; KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, vol. 49 (1), 1965.
[17]. MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. A tecnologia da informação (TI) em pequenas empresas industriais do Vale do Taquari/RS. Porto Alegre/RS: Anais do XXXVII CLADEA. Outubro de 2002, anais em CD-ROM.
[18]. MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
[19]. McFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. (org) Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 2ª. Edição. Rio de Janeiro. Campus, 1998.
[20]. MINGOTI, S. A. Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
[21]. MOSCAROLA, J, Enquêtes et analyse de données. Paris: Vuibert, 1990, p. 307.
[22]. MOWDAY, R. T., STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
[23]. PASCHOAL, T. Bem estar no trabalho: relações com suporte organizacional, propriedades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. 218 p. Teses de Doutoramento em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2008. Disponível em: < http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5551/1/2008_TatianePaschoal.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2015.
[24]. PEREZ, G.; ZWICKER, R. Terceirização da tecnologia da Informação: Um estudo sobre os motivos que levaram as empresas brasileiras a terceirizar TI na década de 90 e início dos anos 2000. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2003/03-011.pdf.>. Acesso em: 12 dez 2014.
[25]. PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assessement. Journal of Management Information System, 1993. Disponível em: < http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1189674#>. Acesso em: 18 jan. 2015.
[26]. RAU, S.E.; BYE, B.S. 2003. Are you getting value from your IT? The Journal of Business Strategy, 24(3):16-20. Disponível em: < http://dx.doi.org/10.1108/02756660310734956>. Acesso em: 18 dez. 2014.
[27]. RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
[28]. SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B.; LLORENS, S; PEIRÓ, J. M; GRAU, R. Desde el "burnout" al "engagement": ¿una nueva perspectiva? Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones, v. 16, n. 2, p. 117-134, 2000.
[29]. SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, v. 3, p. 71-92, 2002.
[30]. SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho. In: CUZ, J. P.; JESUS, S. N.; NUNES, C. (Coord.). Bem estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde. Faro: Textiverso, 2009, p. 249-264.
[31]. SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo. [Tese de Doutorado]. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1995. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac/vol_07/ dwn/rac-v7-edesp-mms.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2014.
[32]. SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300- 330.
[33]. SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Influências de percepção de suporte no trabalho e satisfação como o suporte social sobre o bem-estar subjetivo de trabalhadores. In: Anais do 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Lisboa, Portugal, p. 659-663, 2004.
[34]. SIQUEIRA, M. M. M; ORENGO, V.; PEIRÓ, J. M. Bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.
[35]. SIQUEIRA, M. M. M; MARTINS, M. C. F.; ORENGO, V.; SOUZA, W. S. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.
[36]. TROACÃ, Victor-Adrian; BODISLAV, Dumitru-Alexandru. Ousourcing. The Concept. In: Theoretical and Applied Economics. Volume XIX, nº 6 (571), p. 51-58, 2012. Disponível em: < http://store.ectap.ro/articole/734.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2015.
[37]. XAVIER, R. O; RODRIGUES FILHO, J.; A Terceirização e o Desenvolvimento de Sistemas de Informação numa Empresa Recém Privatizada. In: Anais - VIII Simpósio de Engenharia de Produção. Bauru/SP, 2001. Disponível em:

[38]. <http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/65625DCAFF9349F803256FBE004F7F7B/$File/NT000A4E02.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2014.

[39]. WILLCOCKS, L. FITZGERALD, G. FEENY, D. Outsourcing IT: The Strategic Implications. Long Range Planning, Vol. 28 (No 5): 59-70, 1995. 0024-6301(95)00038-0. Elsevier Science Ltd. Pergamon.

Capítulo 3

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ABORDAGEM DAS TEORIAS CLÁSSICAS NUMA ORGANIZAÇÃO CONTEMPORÂNEA

Rakel de Carvalho Silva

Elis Magalhães Santos de Freitas

Resumo: Este estudo busca identificar os aspectos que motivam os funcionários do setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, levando em consideração as teorias clássicas de motivação. Desta forma, o trabalho se divide em tópicos. Na introdução vê-se o contexto histórico da administração, desde a teoria clássica até os estudos sobre a abordagem comportamental nas organizações. A fundamentação teórica, por sua vez, traz os conceitos de motivação, bem como, as teorias mais antigas sobre o tema, sendo elas: teoria das necessidades de Maslow; teoria X e teoria Y; e teoria dos dois fatores. Na metodologia, apresenta-se as principais características dessa pesquisa, sendo uma pesquisa mista, conduzida sob a forma de estudo de caso, utilizando-se de uma amostragem não probabilística por conveniência. Os dados foram coletados através de entrevista e questionários, o que permitiu a verificação de que os fatores motivacionais de maior importância para os colaboradores são a estima, autorrealização, salário e benefícios sociais, condições de trabalho e o reconhecimento profissional. Mas, a pesquisa mostra que os funcionários, em sua grande maioria, não se sentem motivados nestes aspectos. Sugere-se, portanto, que o líder do setor conheça a necessidade desses colaboradores e, na medida do possível, busque satisfazê-las a fim de gerar maior motivação.

Palavras chave: Motivação, Teoria das necessidades de Maslow, Teoria X e teoria Y, Teoria dos dois fatores.

1 INTRODUÇÃO

O nascimento da Escola Clássica da Administração ocorreu na passagem do século XIX para o século XX, a partir da necessidade de estudar e criar soluções para lidar com as mudanças da época, ocasionadas pelas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, fazendo com que as empresas expandissem aceleradamente (MAXIMIANO, 2011). Alguns autores da época contribuíram para o surgimento dessa abordagem, como Frederick Taylor e Henri Fayol. Tais contribuições são consideradas como as principais para o avanço da administração.

De acordo com Chiavenato (2003), as teorias de Taylor e Fayol atentavam-se basicamente a eficiência dos processos de produção e a estrutura da organização, deixando as pessoas para segundo plano. A prioridade na época era a eficiência da produção, para aproveitar as oportunidades do mercado que estava em alta devido a Revolução Industrial.

Em contrapartida, o psicólogo Elton Mayo e seus colaboradores desenvolveram a Teoria das Relações Humanas, originando-se dos seguintes fatos: a necessidade de humanizar e democratizar a administração; o desenvolvimento das ciências humanas e das conclusões da Experiência de Hawthorne (CHIAVENATO, 2003). Essa experiência se deu através de uma pesquisa realizada por Mayo na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, com objetivo inicial de verificar qual a influência da iluminação no desempenho dos trabalhadores. No qual foi constatado à necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produção dos trabalhadores. Logo, surgiu o movimento de valorização das relações humanas no trabalho.

Segundo Chiavenato (2003, p.107), “as relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos”. No final da década de 1940, surgiu uma nova teoria baseada na Teoria das Relações Humanas, mas com diferentes conceitos e uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.

O comportamento organizacional se baseia no comportamento individual das pessoas e também do comportamento em grupo. Para compreender o comportamento humano, se faz necessário o estudo da motivação, onde os administradores precisam conhecer as necessidades de seus colaboradores e utilizar fatores que gerem mais motivação nestes (CHIAVENATO, 2003). Desta forma, entendendo a importância da motivação no ambiente organizacional, o presente trabalho tem como principal objetivo, identificar os aspectos que motivam os funcionários do setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, levando em consideração as teorias clássicas de motivação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção irá abordar os principais conceitos sobre motivação, bem como, as teorias clássicas de motivação, sendo elas: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow; a teoria X e a teoria Y de McGregor; e a teoria dos dois fatores de Herzberg. Destaca-se a importância de se verificar o quanto as teorias motivacionais mais antigas sobre ainda podem ser corroboradas ou confrontadas nos estudos da prática administrativa contemporânea.

2.1 CONCEITUANDO MOTIVAÇÃO

A motivação faz parte da vida do ser humano. Uma pessoa motivada pode resultar em aumentos na produtividade e na satisfação no trabalho, além de reduzir incidentes no trabalho. A motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo a agir mediante a uma necessidade ou à realização de um objetivo, que o conduzirá a satisfação (MONTANA e CHARNOV, 2010).

Segundo Gil (2011, p. 202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Antigamente, acreditava-se que a força era estimulada pela ação de outras pessoas que tinha influência sobre as outras, como os pais, professores ou chefes. Mas nos dias atuais sabe-se que a motivação se dá através de uma necessidade pessoal que não foi satisfeita.

Para se alcançar os objetivos desejados às pessoas precisam ser incentivadas e estimuladas pelo líder para trabalhar motivadas. Para isso, os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus colaboradores, buscar identificar as necessidades dos mesmos e criar condições que sejam capazes de satisfazê-los (GIL, 2011).

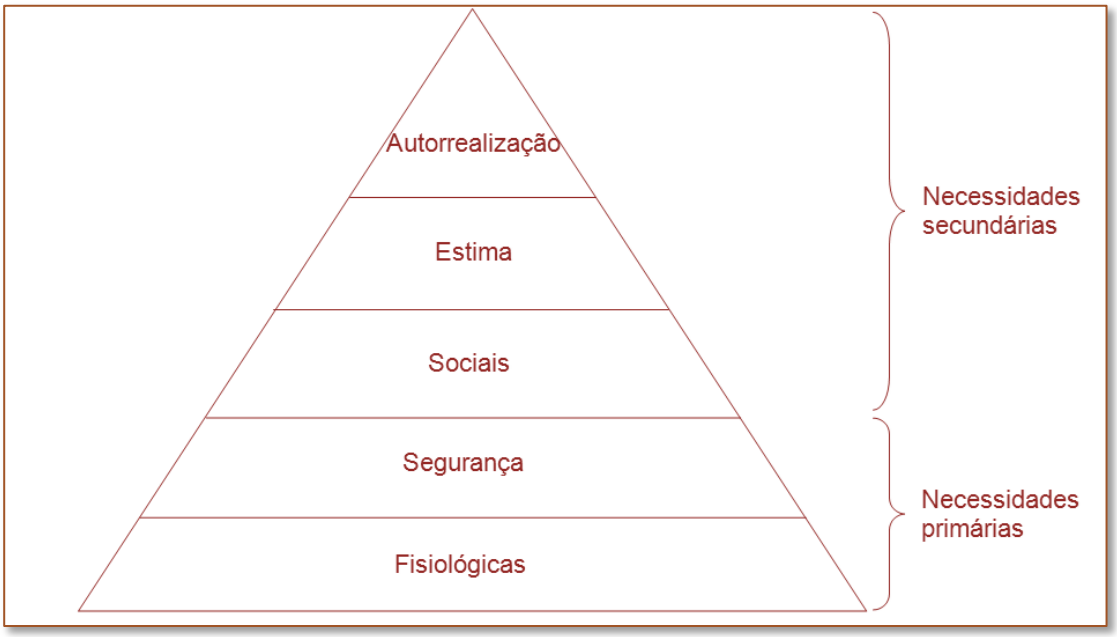
Em suma, os gerentes não podem motivar seus colaboradores, mas precisam dispor de

conhecimento e habilidade suficientes para despertar ou manter a motivação no trabalho.

2.2 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

A hierarquia das necessidades foi desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow (1987), e é uma das teorias motivacionais mais conhecidas e difundidas. Para ele as pessoas buscam satisfazer as necessidades humanas para manter-se motivadas, e, tais necessidades são organizadas hierarquicamente em níveis diferentes de acordo com a sua importância, formando uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades primárias (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades secundárias (necessidades de autorrealização). Os cinco níveis das necessidades humanas são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (GIL, 2011; MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2014). A figura 1 retrata a hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.

Figura 1- Hierarquia das necessidades



Fonte: Chiavenato (2014, p. 328).

No nível mais baixo da pirâmide, estão as necessidades fisiológicas básicas, que reflete na sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono, repouso, abrigo e desejo sexual. Cada indivíduo já nasce com essas necessidades, que precisam ser satisfeitas para a sobrevivência e preservação da espécie (MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2003). Quando satisfeitas, surgem outras necessidades como a de segurança.

No segundo nível estão às necessidades de segurança, assim como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Portanto, o indivíduo irá se proteger de todos os perigos imaginários ou reais, físicos ou abstratos, que possam causar danos à vida do trabalhador (CHIAVENATO, 2014). Depois de satisfazer as necessidades básicas e de segurança, surge então à necessidade social.

No terceiro nível temos as necessidades sociais, que estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, na troca de amizade, de afeto, de amor, na participação de grupos e na aceitação dos mesmos (CHIAVENATO, 2003, 2014).

Em seguida temos as necessidades de estima, que estão relacionadas com a autoavaliação e a autoestima do indivíduo,

que necessita de aprovação social, de respeito, de prestígio e de consideração. Quando as necessidades de estima são satisfeitas surge um sentimento de autoconfiança, de valor, força, poder, amor próprio, capacidade e reconhecimento (CHIAVENATO, 2003, 2014). No topo da pirâmide estão as necessidades da autorrealização, estás relacionam-se com a realização do potencial pessoal, do crescimento e de satisfação (MONTANA e CHARNOV, 2010).

De acordo com Robbins (2010), nessa teoria, as necessidades secundárias só surgem quando as necessidades primárias são satisfeitas. Em função disso, nem todas as pessoas conseguem chegar ao nível mais alto da pirâmide, ou seja, na necessidade de autorrealização.

2.3 A TEORIA X E A TEORIA Y

Em 1960, o psicólogo Douglas McGregor definiu duas abordagens distintas de gerenciamento, denominadas de *Teoria X* e *Teoria Y* (GIL, 2011). Na Teoria X – a abordagem tradicional – existem princípios negativos a respeito das pessoas, onde o estilo de administração dos gerentes é de característica autocrática e impositiva. As pessoas são consideradas preguiçosas, que não gostam de trabalhar, por isso, precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas para trabalhar e alcançar o objetivo da organização. Para motivá-las, o gestor precisa de medidas de controle e segurança e por meio de pagamento (ROBBINS *et al*, 2010; CHIAVENATO, 2003, 2014).

Na Teoria Y – a abordagem moderna – as pessoas são vistas de forma mais humana, no qual os gerentes assumem uma postura democrática e consultiva. As pessoas são respeitadas, gostam de trabalhar (quando o trabalho é agradável), podem ser criativas, gostam de assumir responsabilidades e podem ter voz ativa na definição dos objetivos da organização. E o ambiente organizacional pode proporcionar condições satisfatórias e de autorrealização das pessoas. Além, disso o reconhecimento é o estimulo primordial para a satisfação e autorrealização (ROBBINS *et al*, 2010; CHIAVENATO, 2003, 2014). Vejamos um comparativo entre as duas teorias:

Tabela 1 - Comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor

Teoria X	Teoria Y
As pessoas não gostam de trabalhar.	As pessoas gostam de ter o que fazer, e reagirão bem diante de boas condições de trabalho e boas atitudes.
As pessoas devem ser coagidas, ameaçadas, manipuladas, dirigidas e controladas.	As pessoas praticarão a automotivação e a supervisão.
As pessoas não têm ambição e evita assumir responsabilidade, para sua segurança.	As pessoas são capazes de assumir responsabilidade.
As pessoas precisam receber ordens e ser dirigidas.	As pessoas podem ser autodirigidas.
Poucas pessoas são realmente criativas.	Muitas pessoas são capazes de ser criativas.

Fonte: adaptado MONTANA e CHARNOV (2010, p. 25).

2.4 A TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação-higiene, com o propósito de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, com base em dois fatores: fatores higiênicos ou fatores extrínsecos e fatores motivacionais ou fatores intrínsecos (ROBBINS *et al*, 2010).

Os fatores extrínsecos estão relacionados ao ambiente e condições de trabalho. Esses fatores não são controlados pelo indivíduo, pois são administrados pela empresa, como salário, benefícios sociais, condições de trabalho, política e administração da empresa, relações interpessoais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem etc. Esses fatores não são considerados motivacionais, por isso as empresas oferecem

recompensas em troca de trabalho. A pesquisa de Herzberg mostra que os fatores higiênicos evitam a insatisfação dos empregados, mas se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Entretanto, se os fatores higiênicos são precários, irá provocar insatisfação nos empregados (CHIAVENATO, 2003, 2014).

Os fatores intrínsecos estão relacionados com o trabalho em si, como o tipo de cargo e tarefas que o indivíduo executa no trabalho. Os fatores motivacionais podem ser controlados pelo indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. E podem proporcionar sentimentos de autorrealização, reconhecimento profissional e crescimento individual, dependendo da tarefa que o mesmo execute (ROBBINS *et al*, 2010).

Para Herzberg os fatores intrínsecos são responsáveis pela satisfação no trabalho, logo os extrínsecos são os responsáveis pela insatisfação. Para proporcionar motivação contínua no ambiente de trabalho, o caminho apontado por Herzberg foi o enriquecimento de cargo.

O enriquecimento de cargo tem a finalidade de desafiar/estimular o indivíduo a desenvolver atividades mais complexas para obter o progresso profissional e satisfazer as necessidades de estima e de autorrealização. Consequentemente, terá um aumento da motivação e da produtividade (CHIAVENATO, 2003, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático, que tem por finalidade proporcionar respostas aos problemas propostos (GIL, 2002). Desta forma, esse trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva e mista (MOREIRA e CALEFFE, 2008). Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva têm como objetivo descrever as características de determinada população ou de identificar possíveis relações entre variáveis. É considerada uma pesquisa mista por envolver características tanto de pesquisas qualitativas quanto quantitativas (CRESWELL, 2010).

Para o desenvolvimento desse trabalho, utilizou-se também como estratégia de pesquisa o estudo de caso, buscando identificar empiricamente alguns fenômenos dentro de contextos da vida real, conforme propõe Yin (2005). Desta forma, o caso estudado é a empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, localizada na Zona Rural do Município de Floresta/PE.

A amostra da pesquisa é caracterizada como não-probabilística e por conveniência (Cooper e Schindler, 2003). Nesse sentido, a amostra foi composta por todos os funcionários do setor administrativo da referida empresa. O setor administrativo tem 15 pessoas no seu quadro funcional, sendo 14 colaboradores e o gestor, as mesmas estão divididas nas seguintes funções: compras, contabilidade, finanças, faturamento, gestão de pessoas e gerência.

Os intrumentos de coleta de dados utilizados foram a entrevista estruturada e o questionário (CRESWELL, 2010). Desta forma, a entrevista foi realizada com o gestor do setor estudado, com a utilização de equipamento eletrônico (gravador) e, posteriormente, foi transcrita. O questionário, por sua vez, foi aplicado aos demais funcionários, contendo questões objetivas sobre motivação. Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se o Office Excel 2007, software da empresa Microsoft.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O caso estudado é do setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, localizada na zona rural da cidade de Floresta, no sertão pernambucano. A empresa é de grande referência na região, visto que gera empregos, além de proporcionar como atividade principal, o curtimento de couros bovinos e peles de ovinos e caprinos. A empresa teve início em 2007 e atualmente conta com a colaboração de 150 funcionários.

Entendendo a importância da motivação no ambiente organizacional, proporcionando maior qualidade de vida aos funcionários e, consequentemente, maior desempenho e produtividade, justifica-se a grande relevância desse trabalho. Desta forma, busca-se, nessa seção descrever os resultados, levando em consideração as teorias já apresentadas.

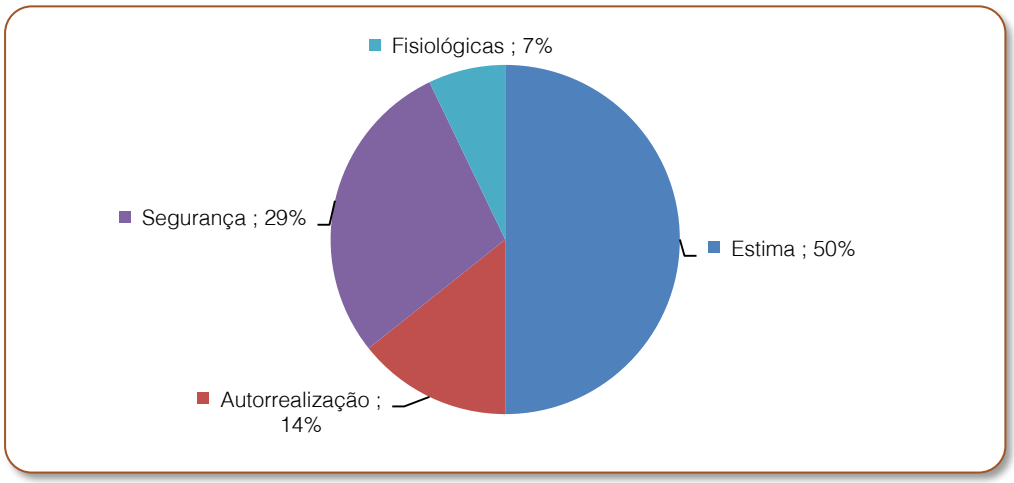
4.1 FATORES QUE MOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS

Os fatores motivacionais podem ser encontrados na teoria de Maslow, teoria dois fatores (higiênicos e motivadores) e na teoria X e Y. O questionário buscou identificar quais são esses fatores que motivam os

funcionários e se o líder utiliza algum desses na motivação da sua equipe.

Foi solicitado aos funcionários que classificassem os fatores de maior importância (segundo a teoria de Maslow) para a motivação deles, obtivemos os seguintes resultados: Como primeiro fator mais importante na motivação, 50% dos respondentes consideram a estima, 29% consideram a segurança, 14% a autorrealização, 7% as necessidade fisiológicas e não houve respondentes para a social.

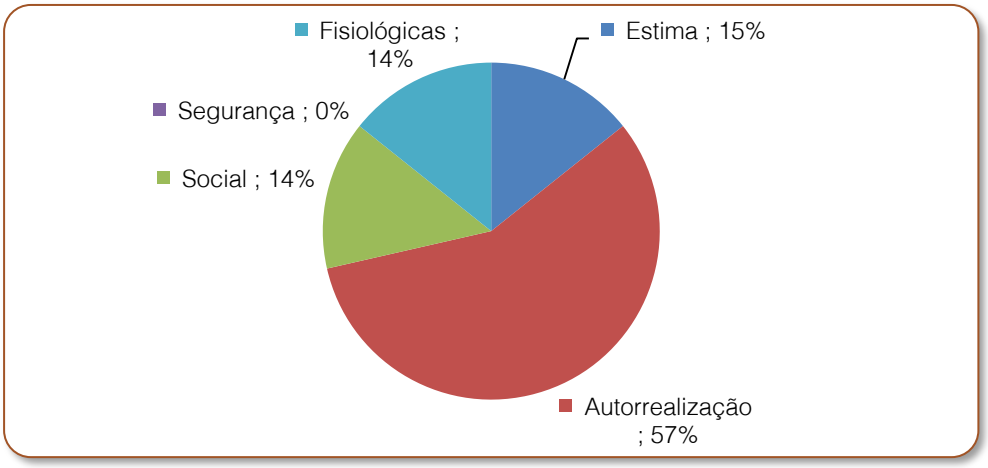
Gráfico 1 - 1º fator de maior importância para a motivação



Fonte: Dados da pesquisa

Como segundo item da escala de maior importância para a motivação tivemos 57% dos entrevistados considerando a autorrealização, 15% consideram a estima, 14% consideram as necessidade fisiológicas, seguida de outros 14% a social e não houve respondentes para a segurança.

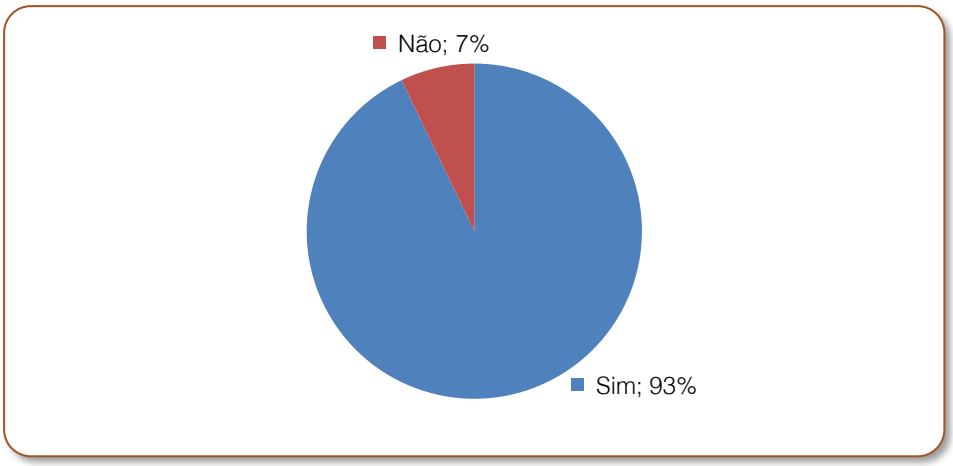
Gráfico 2 - 2º fator de maior importância para a motivação



Nesse caso, percebe-se que, diferentemente do que propõe Maslow, os funcionários identificam as necessidades de estima e autorrealização, como necessidades primárias. Desta forma, vê-se que essas duas necessidades satisfeitas são imprescindíveis para a motivação desses trabalhadores, e esse aspecto precisa ser identificado pelo líder.

Foi perguntado também se concordavam que todas essas necessidades (estima, autorrealização, social, segurança e fisiológicas) poderiam existir ao mesmo tempo, 93% responderam que sim, contra 7% que disseram não concordar.

Gráfico 3: Existência das necessidades



Fonte: Dados da pesquisa

Com estes resultados conclui-se que, as necessidades dos funcionários pesquidados e a opinião referente a existência de tais necessidades não são compativeis com a teoria de Maslow, já que, de acordo Robbins (2010), na referida teoria, as necessidades secundárias (social, estima e autorrealização) só surgem quando as necessidades primárias (fisiológicas e segurança) são satisfeitas.

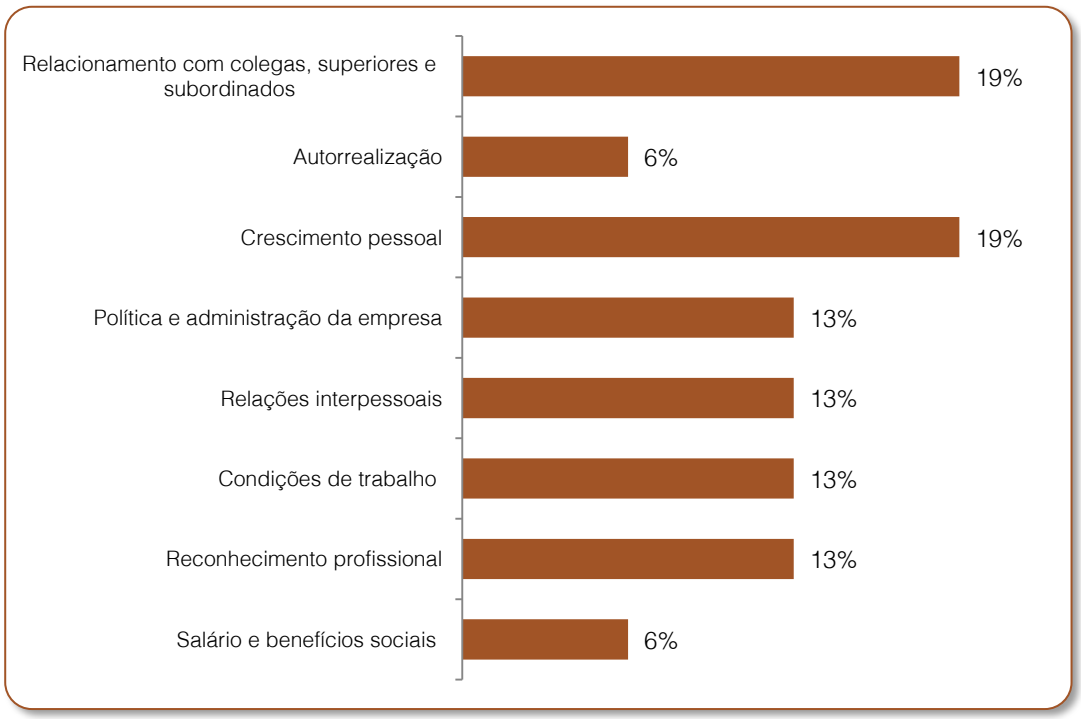
Levando em consideração a teoria dos dois fatores, apenas três aspectos apresentados no gráfico 4, como autorrealização, crescimento pessoal e reconhecimento profissional, são considerados motivacionais, pois estão sob o controle do indivíduo. Mas, para os funcionários entrevistados os demais são essenciais para sua motivação, principalmente as condições de trabalho, salário e benefícios sociais, que são considerados por Herzberg como fatores higiênicos.

Gráfico 4 - Fatores motivacionais importantes para o funcionário

Fonte: Dados da pesquisa

Quando solicitados para selecionar os fatores que o líder do setor utiliza para motivá-los, dos 14 funcionários entrevistados apenas 7 responderam essa questão, pois os demais não encontaram nenhum fator que o líder utiliza para motivá-los. O resultado dos 7 respondentes foi bem variado, conforme gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5 - Fatores motivacionais utilizados pelo líder



Fonte: Dados da pesquisa

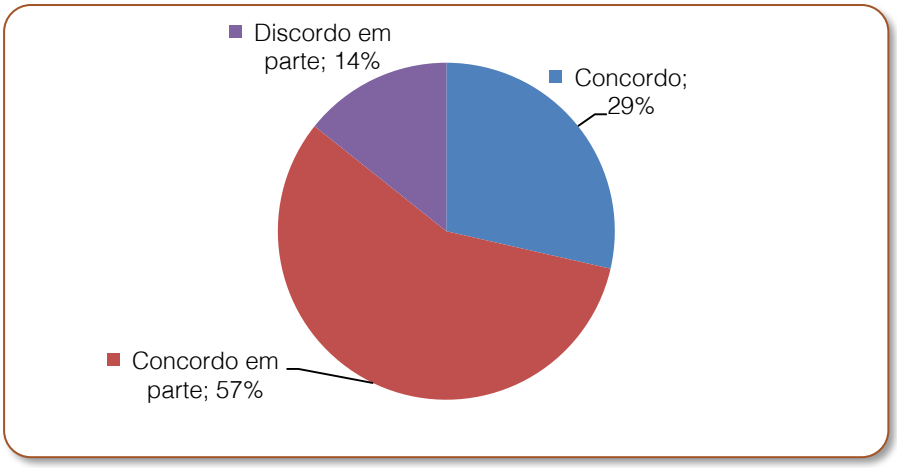
Ao entrevistar o gestor da empresa foi feita a seguinte pergunta: Quais fatores o senhor utiliza para motivar os funcionários do setor em que trabalha? O mesmo respondeu o seguinte:

Os fatores que utilizamos para motivar os colaboradores, é trabalhamos de forma aberta, envolvendo todos pelo que se passa na organização, ter liberdade para cumprir suas tarefas, e frequentemente avaliando o trabalho de todos, com avaliação anual promovendo aqueles que desempenham um bom trabalho (ENTREVISTADO, 2015).

No que diz respeito a teoria de McGregor, percebe-se que os funcionários enquadram-se na teoria Y, visto que 93% afirmaram que gostam de trabalhar e de assumir responsabilidades, além de gostarem de trabalhos em que possam usar a criatividade. Em contrapartida, o líder do setor confirmou isso ao afirmar que "a maioria dos nossos colaboradores gostam de ter o que fazer e de assumirem responsabilidades".

Entretanto, quando perguntado aos colaboradores se eles sentiam-se felizes no setor em que trabalham, a maioria, com 57% responderam que concordam em parte, 29% responderam que concordam e 14% discordam em parte, como podemos confirmar no gráfico abaixo:

Gráfico 6 - Se sente feliz no setor em que trabalha



Fonte: Dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comportamento humano nas organizações é um assunto cada vez mais discutido no ambiente profissional e acadêmico. O ser humano é o valor primordial nas empresas, e compreender aspectos voltados para a motivação se faz necessário para entender a relação desse assunto com desempenho, produtividade, bem como, eficiência e eficácia organizacional. (ROBBINS, 2010). Nesse sentido, destaca-se a importância deste estudo, que visou identificar os principais aspectos que geram motivação em funcionários de uma empresa localizada no sertão pernambucano.

Assim sendo, entende-se que os principais teóricos que tratam sobre motivação, consideram-a como um processo intrínseco, em que cada indivíduo possui motivos específicos para agir de determinada maneira. Nesse sentido, cabe ao líder identificar as necessidades de seus subordinados, a fim de tentar satisfazê-las, gerando maior motivação e, consequentemente, melhor desempenho. Portanto, o presente trabalho considerou como referência as teorias motivacionais mais antigas, sendo elas: teoria das necessidades; teoria x e teoria y; e teoria dos dois fatores.

Através do resultado da pesquisa, conseguiu-se verificar os principais aspectos que motivam os colaboradores do setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda no desempenho de suas atividades. Dentre os fatores predominantes temos a estima; autorrealização; salário e benefícios sociais; condições de trabalho e o reconhecimento profissional. Porém, pode-se perceber que o líder está deixando de satisfazer algumas necessidades que podem

gerar motivação, visto que a metade dos pesquisados não identificaram nenhum fator que estivesse sendo aplicado pelo líder para gerar motivação. Uma sugestão para solucionar ou minimizar este problema seria o líder procurar conhecer esses aspectos, e identificas as melhores maneiras de aplicá-los na equipe que está liderando.

Levando em consideração tudo o que foi abordado, ressalta-se mais uma vez a importância das necessidades dos funcionários serem conhecidas e, na medida do possível, satisfeitas; para que haja uma relação de contentamento mútuo entre funcionário e organização. Sugere-se, ainda, a realização de uma pesquisa mais ampla, contemplando os demais funcionários da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

[1]. CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

[2]. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

[3]. COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. – 7 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

[4]. CRESWELL, John. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Trad. Magda Lopes. 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010

[5]. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

[6]. GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

[7]. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

[8]. MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. Administração. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

[9]. MOREIRA, Herivelto, CALEFFE, Luiz Gonzaga. Metodologia científica para o professor pesquisador – 2. ed. – Rio de Janeiro: Lamparina, 2008

[10]. ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Felipe. Comportamento organizacional. 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

[11]. YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

Capítulo 4

LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SERTÃO PERNAMBUCANO

Rakel de Carvalho Silva
Elis Magalhães Santos de Freitas

Resumo: O presente trabalho busca identificar a relação entre líder e liderados no setor administrativo de uma empresa localizada no sertão pernambucano, dando ênfase ao estilo de liderança predominante nesse setor. Para tanto, na introdução, vê-se os conceitos de liderança apresentados por alguns autores. Na fundamentação teórica, são abordadas as seguintes teorias: teorias dos traços de personalidade; teorias sobre estilos de liderança; e teoria situacional da liderança. A metodologia, por sua vez, apresenta o tipo de pesquisa e os instrumentos de coleta de dados utilizados, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, sendo realizado um estudo de caso com a utilização de entrevista estruturada e questionários. Por fim, apresenta-se a descrição dos resultados, onde foi identificado, principalmente, que o estilo predominante no setor administrativo da empresa pesquisada é o autocrático, conforme abordado pela maioria dos funcionários, mas, fica claro que o líder pode assumir tanto o estilo democrático como o liberal dependendo da situação. Além disso, identificou-se que o líder precisa conhecer melhor seus subordinados, para perceber quais os fatores não os deixam totalmente felizes com o ambiente de trabalho.

Palavras chave: Líder, Liderados, estilo de liderança, relações interpessoais.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre liderança no ambiente organizacional tiveram início a partir dos estudos voltados para o comportamento das pessoas e as suas influências na organização (CHIAVENATO, 2003). Para Montana e Charnov (2010), a liderança é um processo de influenciar pessoas para se alcançar os objetivos desejados. Esse processo é realizado por um indivíduo que assume a forma de um gerente dentro de uma organização. Entretanto, existem dois tipos de líderes que atuam dentro de uma organização, o formal que é oficialmente designado a exercer autoridade e poder organizacional e o informal, que consegue desempenhar uma função de liderança em virtudes de seus atributos pessoais ou desempenho superior, ao influenciar os demais. Nesse sentido, Robbins (2010, p. 359) define liderança como "a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos".

Liderança para Chiavenato (2014, p. 337) é definida como "a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos". O referido autor ainda estabelece que:

A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazer aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguir aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem seus próprios objetivos pessoais e necessidades (CHIAVENATO, 2014, p. 337).

Diante dos conceitos expostos acima, podemos afirmar que liderar é a capacidade que um indivíduo têm de influenciar as pessoas ou grupos a realizar uma atividade para atingir seus objetivos pessoais ou organizacionais. Desta forma, sabe-se que existem inúmeras definições sobre liderança, como também existem várias abordagens teóricas da liderança. Nesse sentido, o presente trabalho buscou identificar como se dá a relação interpessoal entre líder e liderados do setor administrativo de uma empresa do ramo agroindustrial, localizada no sertão pernambucano, bem como, as características do líder, buscando responder a seguinte questão de pesquisa:

Qual o estilo de liderança predominante no setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão abordadas as principais teorias sobre liderança, na tentativa de entender sua natureza de uma maneira global. 2.1 Teodade

Essa teoria implica que os líderes já nascem feitos, não são produzidos. O líder é o indivíduo que possui traços específicos de personalidade que o diferencia dos demais e tem características marcantes que podem influenciar o comportamento das pessoas (MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2003).

Vários estudos foram realizados com intuito de identificar as características de alguns líderes que dominavam a história da humanidade e de explicar a conduta destes em relação aos demais, mas não obteve sucesso o bastante para estruturar uma teoria geral das características da liderança. No entanto, serviram como base para alguns autores especificar alguns traços característicos de personalidade que os líderes têm ou devem ter (GIL, 2011). Segue alguns desses traços de personalidade conforme Chiavenato (2003, p.123):

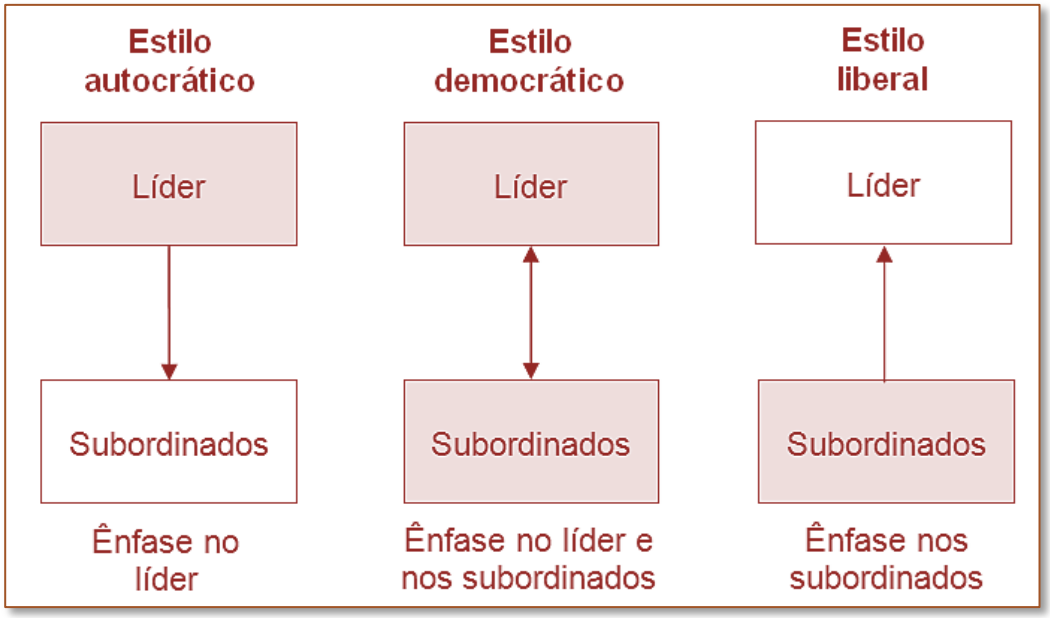
Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso; *Traços intelectuais:* adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; *Traços sociais:* cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; *Traços relacionados com a tarefa:* impulso de realização, persistência e iniciativa.

Em suma, para liderar com sucesso, um líder precisar passar confiança aos liderados, ser inteligente para lidar com os eventuais problemas, ser perceptivo e decisivo dentro da organização (CHIAVENATO, 2003). Essa teoria ao passar dos tempos vem se tornando menos aceita pelos pesquisadores, porém, tem sua aceitação por parte das organizações nas implicações práticas, ou seja, uma empresa que opte admitir o líder mais por seleção do que pelo treinamento estará mais tentada a contratar o indivíduo com algum traço de liderança (GIL, 2011).2.1.1.2 Teoria sobre estilos de liderança

Essa teoria, por sua, vez esta voltada para o estilo de comportamento do líder em relação a

seus subordinados, isto é, aquilo que ele faz. Enquanto na teoria dos traços faz referência aos traços pessoais do líder, ou seja, o que ele realmente é. Para Chiavenato (2003) essa teoria é mais conhecida devido aos três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal *(laissez-faire)*. Na figura 1 podemos identificá-los, pois mostra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.

Figura 1 - Diferentes ênfases dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato (2003, p.126)

Conforme Chiavenato (2003), as principais características desses estilos de liderança são:

- Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O mesmo fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina a tarefa que será realizada por cada um e as providências que devem seguir para executar a tarefa. O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios, quanto nas críticas ao trabalho de cada indivíduo.
- Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulados e acompanhado pelo líder. O grupo faz a divisão das tarefas ao seu critério e delineia as providências para alcançar os objetivos. O líder procura ser um membro normal do grupo, é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e nos elogios.
- Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. A divisão da tarefa fica totalmente a critério do grupo. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos.

Ainda segundo Chiavenato (2014) o líder utiliza os três tipos de liderança dependendo da situação, da pessoa e da tarefa a ser executada. Portanto, ele pode mandar o subordinado cumprir uma ordem, consultar a opinião do mesmo antes de tomar uma decisão, como também, sugerir a realização de determinadas tarefas. Mas, o grande desafio da liderança é saber quando aplicar determinado estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

A teoria dos estilos de comportamento mostra como o líder se comporta e são apresentadas várias versões para ela. Um dessas versões é baseada na escola clássica, que acentuava o interesse pelo trabalho e o movimento das relações humanas, que enfatiza o interesse

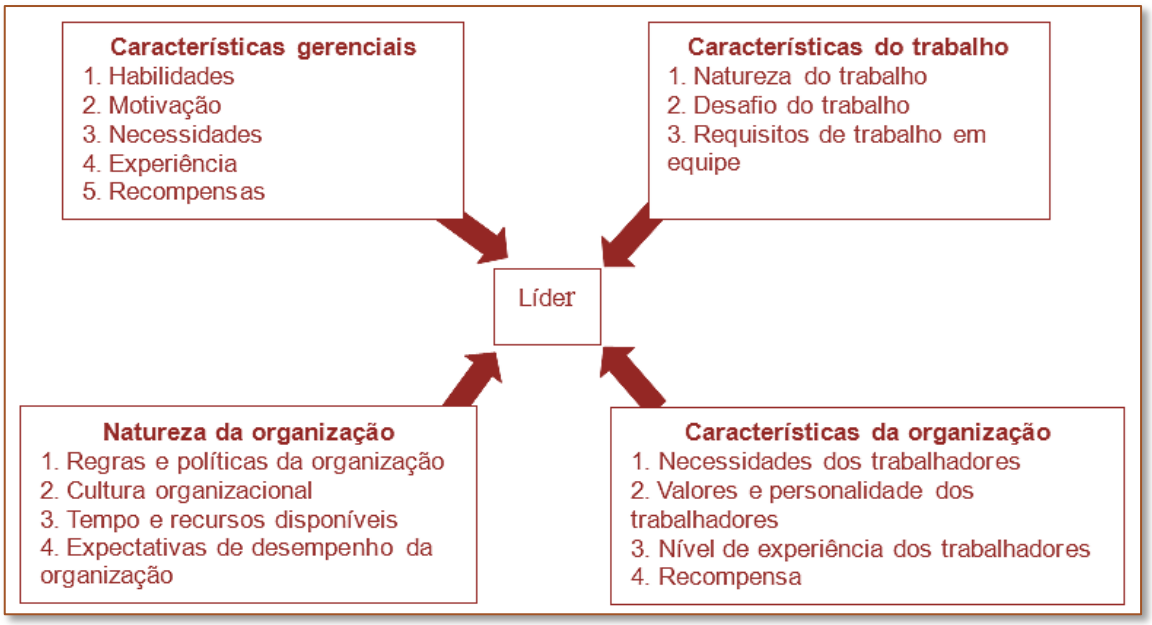
pelas pessoas (CHIAVENATO, 2014; GIL, 2011).

Um líder que se preocupa com os aspectos humanos, está atendo a individualidade e necessidades pessoais do colaborador, além de considerá-los importantes para a organização. Entretanto, o líder que enfatiza a produção e os aspectos técnicos de trabalho, tem tendência de ver os colaboradores como instrumentos de trabalho para alcançar os objetivos da organização (GIL, 2011). Portanto, a consideração pelas pessoas e a orientação para a tarefa são traços independentes, mas que podem ser combinadas de forma coerente para que satisfaça ambas as partes 2.1.1.3 Teoria situacional da liderança.

É uma teoria que procurar definir a liderança dentro de um contexto mais amplo em relação às teorias anteriormente apresentadas. A teoria situacional de liderança parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Para cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficiência dos subordinados. Essa teoria é mais atrativa aos gerentes, uma vez que aumentam as opções e possibilidades de mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação ou então mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança (CHIAVENATO, 2003).

Na abordagem situacional, um líder eficaz deve entender a dinâmica da situação e adaptar suas habilidades a mesma. Para entender uma situação foram definidas quatro dimensões, no qual influenciará a eficácia da liderança (MONTANA e CHARNOV, 2010). A figura 2 apresenta um resumo das influências situacionais na eficácia da liderança.

Figura 2 - As influências situacionais na eficácia da liderança



Fonte: Montana e Charnov (2010, p.253).

Montana e Charnov (2010) apresentam as definições dessas quatro dimensões que contribuem na influência da eficácia da liderança. As características gerenciais consistem nas necessidades, habilidades interpessoais e técnicas do indivíduo. A motivação pessoal atribui-se a experiências passadas ou por meio de recompensa oferecida pela empresa. Tais características podem estar relacionadas com os traços de personalidade de uma pessoa ou foi aprendida. Em seguida temos as características do trabalho. Se as especificações do desempenho do cargo não forem claramente definidas, a liderança eficaz será muito difícil, já que carecerá de direção e objetivo.

Já na natureza das organizações as políticas e regras da organização podem limitar a gama de estilos de liderança de um gerente.

Por último, temos as características da organização que consistem nas personalidades, valores, necessidades e nível de experiência dos trabalhadores. Entretanto, tais características influenciarão a escolha e a eficácia final do estilo de liderança do gerente.

Já que essa abordagem enfatiza a adaptação às situações, os gerentes podem levar em conta as diferenças individuais dos funcionários. Desta forma, deverá buscar compreender as necessidades dos mesmos e proporcionar recompensas organizacionais e, consequentemente, motivadoras (MONTANA e CHARNOV, 2010).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa pode ser caracterizada como mista (qualitativa e quantitativa). De acordo com Moreira e Caleffe (2008, p. 73), "a pesquisa qualitativa explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente". Os referidos autores abordam ainda que "a pesquisa quantitativa explora as características e situações de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração e estatísticas" (p. 73). Ambas podem ser usadas no mesmo estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, onde se procurou identificar aspectos referentes à liderança em um setor específico da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda. Segundo Yin (2001) *apud* Oliveira (2015, p.1) "o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens especificas de coletas e analise de dados".

A amostra do presente trabalho é do tipo não probabilística. Segundo Cooper e Schindler (2003), esse tipo de amostra pode ser por quota, por julgamento, por conveniência, ou do tipo bola de neve. Como a seleção dos membros da organização que responderam ao questionário se deu por meio da pesquisadora, o tipo da amostra se caracteriza por conveniência.

Os instrumentos de coletas de dados, por sua vez, foram elaborados por meio de entrevista estruturada e questionário com base no referencial teórico apresentado. Para Lakatos (2010), a entrevista estruturada é quando o pesquisador segue uma sequência previamente estabelecida e as perguntas que serão feitas ao indivíduo já são predeterminadas. Segundo Severino (2007, p. 125), questionário é um "conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vista a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo". Nesse sentido, a entrevista foi realizada com o gestor do setor estudado, e os questionários com os demais funcionários.

Após essa etapa, os dados quantitativos foram analisados e tabulados por meio do software da empresa Microsoft, o Office Excel 2007. Por fim, foram gerados gráficos em percentuais para expor os resultados a fim do melhor entendimento do que será apresentado.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

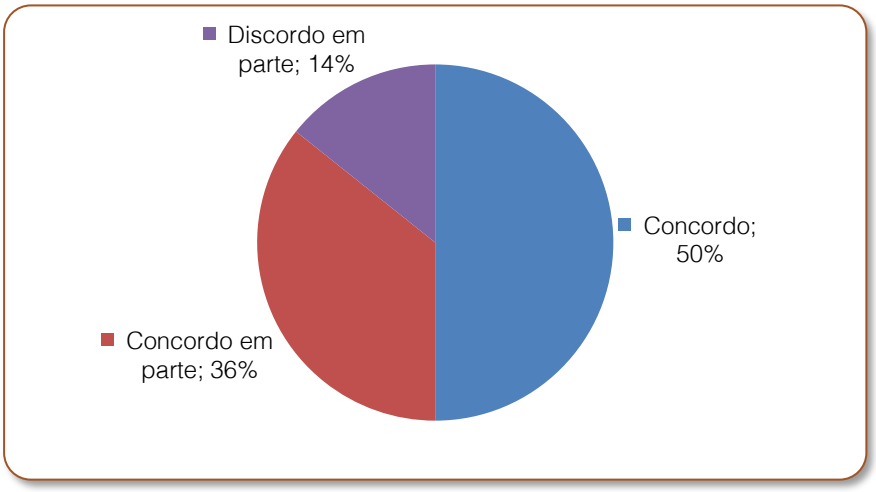
A pesquisa foi realizada no setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, localizada na zona rural da cidade de Floresta – PE, tendo como principal atividade o curtimento de couros bovinos e peles de ovinos e caprinos. A empresa deu início as suas primeiras atividades no ano de 2003, mas só foi implantada em 18 de outubro de 2007, proporcionando empregos diretos a população florestana e atualmente têm em seu quadro funcional 150 funcionários. O setor pesquisado é composto por 15 pessoas no total, sendo 14 colaboradores e o gestor. Todos os envolvidos participaram dessa pesquisa.

Assim sendo, essa seção será dividida nos seguintes tópicos, para facilitar a compreensão: relacionamento interpessoal dos funcionários com o líder; e estilo de liderança.

4.1 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL DOS FUNCIONÁRIOS COM O LÍDER

Quando foi feita a pergunta se o relacionamento interpessoal com o gestor era bom, 50% dos entrevistados concordaram, 36% concordaram em parte e 14% discordaram em parte.

Gráfico 1 - Relacionamento interpessoal com o gestor

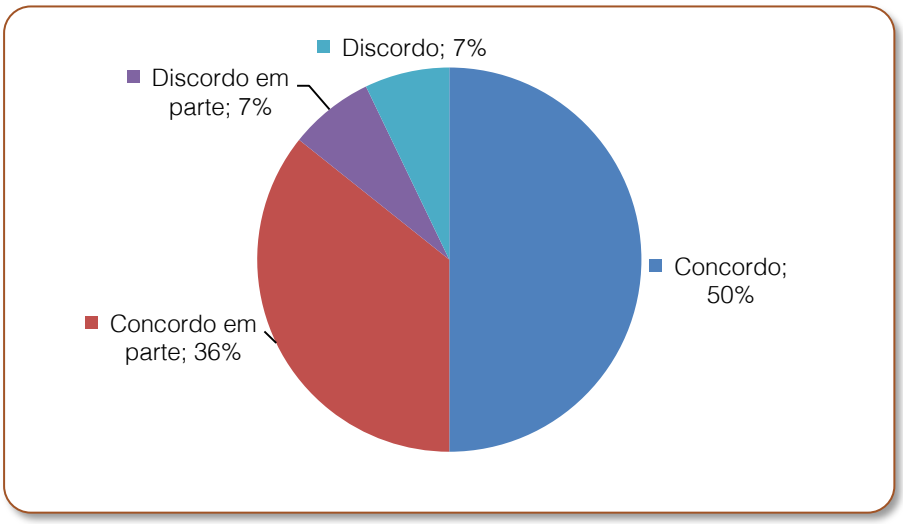


Fonte: Dados da pesquisa

O gerente, quando perguntado como é a relação dele com seus colaboradores afirmou, que "é muito boa e saudável, temos colaboradores de pelo menos 4 anos trabalhando juntos, e sem atrito, só discussão construtiva".

Ao questionar os funcionários se existe uma relação de respeito por parte do gerente para com os colaboradores, 50% afirmaram que sim ao concordarem com a afirmação da questão, 36% concordaram em parte e 14% discordaram em parte e discordaram totalmente.

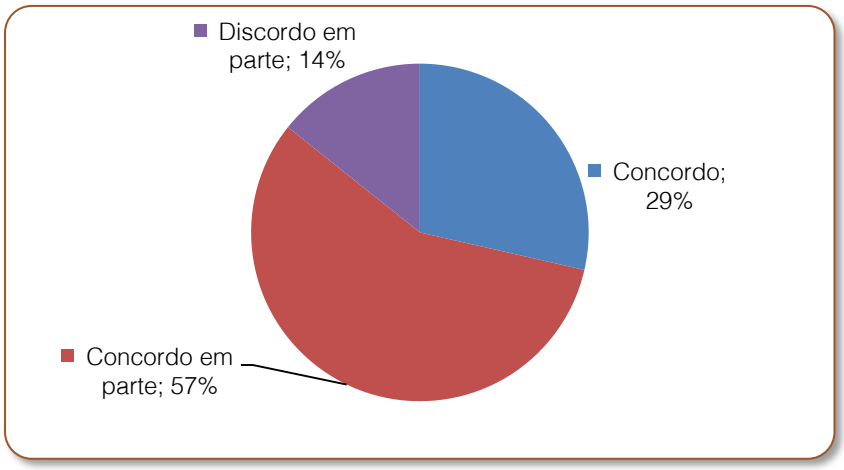
Gráfico 2 - Relação de respeitodo gerente com os colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntado aos colaboradores se eles sentiam-se felizes no setor em que trabalham, a maioria, com 57%, responderam que concordam em parte, 29% responderam que concordam e 14% discordam em parte, como podemos confirmar no gráfico abaixo:

Gráfico 4 - Se sente feliz no setor em que trabalha



Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, percebe-se que a maioria dos funcionários não se sentem totalmente satisfeitos no ambiente de trabalho, o que cabe ao líder é conhecer as necessidades desses trabalhadores, pra que possa influenciá-los a desempenhar suas atividades de uma maneira mais satisfatória.

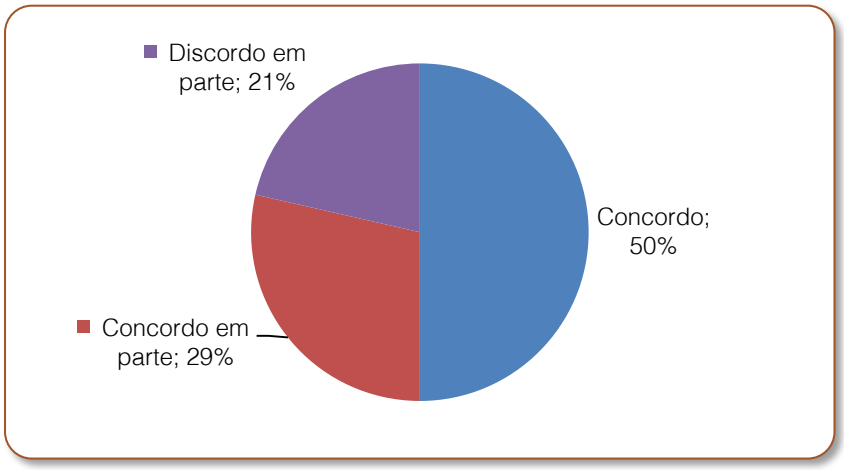
4.2 ESTILO DE LIDERANÇA

Quando o gerente foi questionado o que ele entendia por liderança, obtivemos a seguinte resposta "entendo por liderança a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem com vontade visando atingir os objetivos para o bem comum da organização". Essa definição apresentada pelo gerente é bem similar a dos autores Montana e Charnov (2010), onde os mesmos definem liderança como um processo de influenciar pessoas para se alcançar os objetivos desejados. Também foi perguntado, quais características ele considera importante para ser um bom líder. Na opinião do mesmo "um bom líder precisa ter respeito, honestidade, compromisso, paciência, ser servidor e um bom ouvinte".

Perguntou-se ainda se nas tomadas de decisões o mesmo consultava a opinião de seus colaboradores antes de tomar uma decisão, se deixa que eles tomem suas próprias decisões ou se ele mesmo é quem definia tudo sozinho. Obteve-se a seguinte resposta "para tomar decisões importantes costumo consultar a equipe, para ter convicção de ter tomado a decisão correta, ou pelo menos estar apoiado pela maioria". De acordo com essa resposta podemos definir o gestor como um líder democrático, uma vez que um líder democrático, segundo Chiavenato (2003), conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

Entretanto, quando foi questionado aos colaboradores se o gerente da empresa é quem toma as decisões e define as tarefas de cada colaborador, 50% dos respondentes concordaram, 29% concordaram em parte e 21% discordaram em parte. Ou seja, a maioria considera o gestor como um líder autocrático, já que na liderança autocrática, segundo Chiavenato (2003), o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. Isso fica claro no gráfico seguinte:

Gráfico 3 - Estilo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa

Faz-se necessário ressaltar que isso não impede que o gestor assuma outro estilo de liderança em determinada situação, pois segundo a teoria situacional cada contexto requer um tipo de liderança para alcançar eficiência dos subordinados (CHIAVENATO, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se a grande contribuição que os estudos sobre a liderança trazem para as mais distintas organizações modernas. O líder, quando reconhecido e aceito pelos funcionários, pode ser considerado um fator que gera motivação nestes, e fica claro que funcionários motivados desempenham melhor suas atividades, o que gera eficiência e eficácia para a organização.

Nesse sentido, buscou-se identificar como se dá a relação entre líder e liderados no setor administrativo de uma empresa do sertão pernambucano, identificando, principalmente, o estilo de liderança predominante nesse setor. Com a aplicação dos questionários, ficou claro que o estilo de liderança predominante neste setor é o autocrático, conforme a maioria dos respondentes. Porém, o gestor afirma que no processo de tomada de decisão na empresa, é levada em consideração a opinião da equipe, o que o enquadra como um líder democrático. Entretanto, quando se leva em consideração a teoria situacional, nada impede o gestor de ter mais de um estilo de liderança. O que se faz necessário, é que o líder identifique qual o melhor estilo em situações diversas, para que seja eficaz em sua função.

Percebe-se também que uma parte dos colaboradores declarou estarem felizes no setor em que trabalham, mas para a grande maioria existe algo que não os deixam totalmente felizes. O papel do líder neste momento é importante, para procurar entender o que está acontecendo e o que está impedindo esses colaboradores ficarem totalmente felizes. Desta forma, pode solucionar o problema, possibilitando maior motivação por parte dos trabalhadores, levando-os, inclusive, a um maior desempenho.

Por fim, ressalta-se a importância de realizar um novo estudo com uma pesquisa mais ampla, que contemple todos os funcionários da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, porque a pesquisa aplicada foi restrita ao setor administrativo, mas servirá como base para trabalhos futuros.

REFERÊNCIAS

[1]. CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

[2]. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

[3]. GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

[4]. LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

[5]. MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. Administração. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

[6]. OLIVEIRA, Emanuelle. Estudo de Caso. Disponível em: <http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>. Acessado em: 28 fevereiro de 2015.

[7]. ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Felipe. Comportamento organizacional. 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

[8]. SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23.ed. – São Paulo: Cortez, 2007.

Capítulo 5

COMO AS EMPRESAS PODEM SE ADAPTAR PARA SUA SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO COMPETITIVO ATENDENDO TODAS AS GERAÇÕES?

Lara Chiarinoti da Silva

Pamela Talita Zanoti

Valentina Elizabeth Rossini Mazon

Resumo: As novas exigências do ambiente globalizado e dos indivíduos que estão ingressando no mercado deTrabalho trazem desafios de gestão para as organizações. Uma das preocupações que as empresas têm é como lidar com a Geração denominada Y. Sendo assim, existe uma necessidade de adaptabilidade das empresas para lidar com os novos conflitos e potencialidades destes jovens trabalhadores. Diante disso, é importante para a organização estar atualizada no mercado em que está inserida e também dos perfis comportamentais dos jovens trabalhadores que estão presentes no mesmo. O objetivo desta Revisão Bibliográfica é ter uma compreensão de como as empresas lidam com os possíveis conflitos que essa nova força de trabalho traz ao ambiente coorporativo e as adaptabilidades que esses novos funcionários trazem consigo. Neste ambiente mutável, as empresas podem prevenir-se de ambientes internos instáveis, devido ao choque de gerações e, também, podem criar um relacionamento interno saudável, a fim de que as gerações que estão inseridas nele trabalhem uma a favor da outra e não se individualizem. Através da revisão foi observado que as organizações precisam utilizar as ferramentas da tecnologia para uma comunicação objetiva e efetiva entre as gerações e desta forma conseguirá manter-se no ambiente competitivo atual.

Palavras-chave: Intergeracional; Geração Y; Gerações; Liderança

1 INTRODUÇÃO

Gostemos ou não, a globalização continua e a adoção de processos de trabalho e de estilos de vida mais ágeis, eficientes e menos desperdiçadores estão sendo adotados para a sobrevivência de firmas e indivíduos que participam de um mercado sempre mais competitivo e, mais do que nunca, global concluem Valente, Mazzone e Baranauskas (2007). Para Pontes (2001) já era claro que existia a necessidade das empresas reverem suas formas de gestão de pessoal, a fim de incorporar práticas mais eficazes, no que concerne à formação de uma mentalidade voltada para resultados e direcionada para a melhoria da qualidade de seus serviços e sua produtividade. Contudo, a partir desta ideia de Pontes é possível que Valente Mazzone e Baranauskas (2007) a complementem ao afirmar que é necessário ver com olhos críticos as transformações que têm lugar e fazer o possível para conduzi-las por caminhos mais justos e benéficos para o bem comum, também seria muito útil e sábio aprender a nadar com estas correntezas aparentemente inevitáveis.

Chiuzi, Peixoto, Fusari (2011) expõe que é possível imaginar que esta lógica capitalista também influencie o fenômeno do conflito geracional, não somente em sua essência (da diferença psicossocial), mas também em questões periféricas tais como as motivações dos mais jovens em conflito com as motivações dos mais velhos em questões de segurança, empregabilidade e questões financeiras. Tomizaki (2010) complementa com o pensamento de que a dinâmica intergeracional, que possibilita que as faces das gerações sejam viradas em direção ao passado, encontra apoio nos processos de socialização mediados por diferentes instâncias socializadoras como família, escola, trabalho ou igreja que balizam todo e qualquer encontro entre gerações.

Conforme Malafaia (2011) as organizações têm despertado para as mudanças do mundo de trabalho e, para reter e desenvolver seus talentos – principalmente os talentos da Geração Y, por estarem ingressando recentemente nas empresas, serão seus futuros líderes – estão traçando novas estratégias.

O objetivo deste trabalho é contextualizar o que a literatura traz sobre a questão de como as empresas podem lidar com a convivência multigeracional entre as gerações *Baby Boomers*, Geração X e Y, que são demonstradas na revisão e, para manter-se no mercado competitivo atual utilizando as potencialidades desse relacionamento, além do apoio dos conceitos de liderança e administração de conflitos, que também são apresentados.

Acredita-se que a necessidade de adaptação empresarial de acordo com Malafaia (2011) seja devido a um cenário em que tudo se modifica rapidamente, fazendo com que as organizações tenham que se antecipar a essas mudanças e se adaptar as gerações que representam também essas mudanças socioeconômicas no ambiente.

2 GERAÇÕES:BABY BOOMERS, GERAÇÃO X E GERAÇÃO Y

O aspecto cronológico para essa definição é apenas um dos itens que deve ser considerado na delimitação de uma geração, sendo importante que se incorpore a ideia de classe, de contexto histórico, de vivências comuns e de relações familiares e intergeracionais, ressaltam Oliveira, Piccini e Bitencourt (2012).

O conceito de geração pode ser assim apresentado de acordo com a definição de Debert (1998) apud Barros (2006): apesar de suas conotações variadas, a ideia de geração implica um conjunto de mudanças que impõe singularidades de costumes e comportamentos a determinadas gerações. Daí fala-se em geração pós-guerra, da televisão, de 1968. Portanto, os autores complementam a observação de Oliveira, Piccini e Bitencourt (2012) ao afirmar que a geração não se refere às pessoas que compartilham a idade, mas às que vivenciaram determinados eventos que definem trajetórias passadas e futuras.

Fortes e Maybury-Lewis (1984) apud Domingues (2002) também contribuem para o conceito anterior de que uma geração não se define isoladamente: é na interação com outras gerações que cada uma delas delineia sua identidade e contribui para a produção das outras. Os autores concluem que são nesses processos interativos que as gerações se moldam e são moldadas.

A partir disso as gerações podem ser separadas por um intervalo de tempo em que os indivíduos sofreram influência e vivenciaram eventos semelhantes socioculturalmente. As décadas serviram para

realizar essa separação do tempo vivido por esses grupos conforme a citação a seguir de Alsop (2008), Smola e Sutton (2002) apud Cavazotte, Lemos e Viana (2008):

A literatura não é muito sistemática quanto às datas de nascimento que delimitariam estas gerações embora haja diversas inconsistências, de maneira geral, são indicados como "*Baby Boomers" (Boomers)* os nascidos entre a década de 1940 e o início da década de 1960, como Geração X (*Xrs*) os nascidos entre meados da década de 1960 e o final da década de 1970 e a chamada "geração milênio" ou "geração Y" (*Yrs*), aqueles nascidos a partir de 1980.

Branco (2013) expõe que os *Baby Boomers* viveram um período marcado pelo fim da Segunda Guerra mundial, pelo Movimento Hippie, pela reconstrução da sociedade e pelo grande número de nascimentos de crianças em consequência do entusiasmo pelo cenário pós- guerra mundial. Isso segundo a autora foi o batismo dessa geração.

A partir deste contexto Branco (2013) também explica que, os integrantes dessa geração tiveram uma educação moldada por um conceito de disciplina rígida em que principalmente nenhum jovem deveria contestar qualquer autoridade estabelecida e comportamentos fora do padrão eram considerados nocivos à sociedade. Robins (2005) apud Malafaia (2011) afirma que os valores dominantes nessa geração são sucesso, realização, ambição, rejeição ao autoritarismo e lealdade à carreira.

Para Zemke et al.(2000) apud Dutra, Silva e Veloso(2012) a motivação desta geração vem da preferência dos *Baby Boomers* por aprendizado e crescimento deriva de sua necessidade de provar seu próprio valor e fortalecimento da sua identidade profissional. Branco (2013) complementa os autores expondo que os *Baby Boomers* valorizam o status e a ascensão profissional, possuem grande expectativa por gratidão, privilegia o trabalho em detrimento da família, tem como meta trabalhar para pagar as contas e costumam ser adultos conservadores, porém não são rígidos.A Geração X viveu o contexto histórico da época da ditadura militar: período de revoluções políticas em diversos países, inclusive no Brasil. Segundo Branco (2013) e partir disso a autora afirma que essa geração cresceu vendo seus pais descrentes em relação às autoridades e ao próprio governo, e passaram a achar vulnerável todo tipo de liderança, inclusive a dos próprios pais.

Robins (2005) apud Malafaia (2011) afirma que são profissionais ainda menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que a geração anterior e têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. E, segundo Branco (2013) mostra que essas pessoas ingressaram no mercado de trabalho em uma época de instabilidade de emprego, devido às reestruturações que estavam acontecendo no mundo corporativo (Downsizing corporativo), onde os funcionários leais às empresas perderam seus cargos.

Assim, Branco (2013) conclui que a Geração X só é leal à empresa até o momento em que surja uma oportunidade mais interessante, ou no momento em que suas necessidades e seus desejos pessoais e profissionais não sejam atingidos. Já que, esses jovens segundo a autora passaram a não acreditar na estabilidade e permanência no emprego e priorizaram dar continuidade ao aprendizado a fim de desenvolver novas competências e habilidades que possam fazer a diferença no mercado de trabalho.

A Geração Y tem como uma das principais características históricas é terem crescidos na década de 1990, período marcado pelo início da globalização, pelos avanços tecnológicos, pelo uso da internet, das conexões de rede e pelo contato virtual em detrimento do contato humano. Em relação a números, Lipkin e Perrymore (2010) compararam a Geração Y, também conhecida pelos autores como Geração Millennials, Geração da Internet e iGeração com as outras duas gerações em questão. Embora haja pouco consenso em relação ao nome da geração nascida entre o ano de 1980 e o ano 2000, essa geração (com cerca de 74 milhões de pessoas) está próxima da geração de *Boomers* (nascida no Pós-Guerra, com 78 milhões de pessoas) e é muito maior do que a Geração X (com aproximadamente 50 milhões de pessoas)

Branco (2013) afirma que são pessoas voltadas para inovação, são rápidos, confiantes, criativos pensam fora da caixa e

adoram receber tarefas desafiadoras e ter responsabilidades, mesmo quando não estão preparados para recebê-las. A questão de assumir responsabilidades mesmo quando não estão preparados é abordada pela autora como reflexo de que essa Geração foi acostumada a receber elogios dos pais e professores, mesmo quando não apresentaram bons resultados.

Portanto, é uma geração que não pode errar e com isso não desenvolveu a capacidade de aprender com os erros, assumir a responsabilidade pelo seu desempenho e de aceitar o fracasso conclui Branco (2013). A autora também afirma que as pessoas dessa geração costumam ser autocríticas, confiantes, com autoestima elevada e são grandes empreendedores. Como cresceram com uma agenda cheia de atividades eles são multitarefados, fazem várias coisas ao mesmo tempo e valorizam a aprendizagem contínua.

Contudo, como se acostumaram a ter tudo o que desejavam receber recompensas sem merecimento, e a não se responsabilizar pelos seus erros, os jovens da Geração Y, ao ingressarem no mercado de trabalho, apresentam dificuldade para: receber *feedback* negativos ou críticas construtivas; assumir responsabilidade pelos seus próprios erros, e aprender com eles sem culpar os outros; aceitar trabalhos subalternos no início da carreira; aceitar outro pronto de vista; obter uma visão realista de si mesmo e de reconhecer suas limitações(autoconhecimento); focar o presente, ou seja, na tarefa que está realizando no momento, direcionando sua atenção para o próprio projeto na expectativa de que este projeto seja maior, ou melhor, deixando de ver a importância da tarefa atual; aceitar seus próprios fracassos e se responsabilizar pelo seu desempenho.

Para Branco (2013) os integrantes da Geração Y, diferente das gerações anteriores que buscam o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional, esta geração busca a integração entre elas. Para eles, a vida profissional e a vida pessoal formam um todo integrado. Eles gostam de trabalhar, mas valorizam também cuidar da saúde, cultivar bons relacionamentos, a família e o lazer. Conforme Cavazotte, Lemos e Viana (2012) os jovens funcionários talvez estabeleçam contratos psicológicos com a organização que favorecem a liberdade, o status e o envolvimento social.

No entanto, talvez seja entre os *Yrs* que o prato dos direitos tenha ganhado mais reforços, dado que aparentemente os contratos psicológicos dessa geração incluem um repertório ampliado de expectativas (prazer, gratificação, liberdade, respeito aos seus limites, relações de qualidade etc). Nesse sentido, embora antigos ideais das gerações passadas sejam compartilhados pela geração Y, o seu perfil psicológico parece envolver algumas características particulares que podem representar um desafio para os gestores no contexto corporativo.(ALSOP, 2008; SMOLA e SUTTON, 2002 apud CAVAZOTTE,; LEMOS e VIANA, p.178).

Melo e Souza (2012) perceberam claramente que a gestão e retenção de novos talentos são fundamentais para as organizações no ambiente competitivo atual em pelo menos dois aspectos: Primeiramente, porque são os novos talentos da Geração Y que vão garantir a continuidade das organizações ao longo do tempo. Além disto, Malafaia (2011) garante que em equipes em que *Baby Boomers*, Geração X e Geração Y convivem e precisam gerar resultados, a relação entre chefes e subordinados, a atração e a retenção de talentos e os processos de dar e receber *feedback* são algumas das áreas de atenção dos especialistas para a obtenção de sucesso. . E segundo, por que, a partir da percepção do mercado de trabalho que fazem os gestores atuais, estes reconhecem que o perfil dos profissionais da geração Y está mais alinhado às exigências do ambiente altamente competitivo atualmente vivido pelas corporações. E as empresas que não mantiverem os seus empregados prontos e atentos à inovação, não conseguirão manter-se perante a concorrência e as influências do ambiente externo. (MANGILI, 2014)

Para Melo e Souza (2012) a fim de possibilitar a convivência saudável e conciliar as formações para extrair o que cada geração tem de melhor sugere-se a seguir certas práticas adotadas pelas empresas: respeitar às diferenças entre as gerações, criando-se mecanismos que resultem em satisfação efetiva; saber lidar com diversidade geracional, com a informalidade, a flexibilidade e a espontaneidade, em contraponto às normas rígidas

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

O conflito, se bem administrado, pode contribuir para o desenvolvimento, e somente com a valorização da diversidade e do respeito as pessoas é possível conseguir um engajamento da equipe (MANGILI, 2014). Ao contrário de Mangili, Castel (1998) apud Cavazotte, Lemos e Viana (2012) vê que o desafio de comprometer indivíduos em organizações não oferece muito mais do que ganhos atraentes no curto prazo e instabilidade empregatícia no longo prazo, além de somar-se a dificuldade em lidar com os novos entrantes no mercado de trabalho. Para Castro (2009) um indivíduo recebe um estímulo proveniente de outro (ou outros) e com uma reação estimula também o primeiro (ou primeiros). Essa interestimulação, de acordo com o autor, gera uma aproximação ou um afastamento entre os participantes dessa interação. E, a variação dos tipos de interação social dá o caráter das relações que se processam no seio de um grupo e entre grupos diversos. Sendo assim, Castro (2009) conclui que para um melhor desempenho na administração de conflitos pode-se citar como fatores importantes os processos sociais básicos que são: comunicação e socialização.

Branco (2013) afirmou que o encontro das diferentes gerações no ambiente de trabalho pode gerar conflitos interpessoais nas relações profissionais, dificultando muitas vezes a ambientação e a integração do novo funcionário nas equipes, bem como na construção do seu processo de identificação e sentido de pertencimento à organização. Mangili (2014) vê o conflito entre gerações de outra forma, a autora mostra que o conflito entre as gerações é positivo quando, por incompatibilidade de valores pode-se rever conceitos antigos que possibilitem uma melhora. E negativo, se as partes não se respeitam e deixam de dar importância ao que o outro pode contribuir, mesmo quando a opinião seja contrária.

2.2 LIDERANÇA

Atualmente as organizações são identificadas pela sua "personalidade" que se manifesta pela sua cultura organizacional e que influencia diretamente no estilo de gestão das chefias e até mesmo no comportamento das pessoas que fazem parte dessa empresa. (REIS et al, 2013). Mangili (2014) também conclui que a hierarquia e formalidade não são mais tão importantes assim no estilo atual de gestão.

O desafio essencial dos gestores é descobrir que gerenciar pessoas, é um processo diuturno de negociação e de aprendizagem recíproca em um mercado que se mantém mutável. (MELO e SOUZA, 2012). Já que "a complexidade das pessoas exige de cada gestor o conhecimento aprofundado de cada indivíduo, suas características, desejos e anseios. "(MANGILI, 2014)

Segundo Yukl (1989); Aubert (1991); Yukl Evan Fleet (1992); Bergamini (1994) E Northouse (1997) apud Davel e Machado (2001) a liderança nas organizações como fenômeno social complexo foi frequente e tradicionalmente conceituada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais. A fim de que "liderança é a arte da capacitação, ou seja, a aptidão para reforçar o poder das pessoas, mediante o aproveitamento de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais." (COVEY, 2002)

A liderança para ser eficiente precisa envolver um conjunto de fatores que englobam o indivíduo e a organização. Para isso a "personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar empresas" (LAPIERRE, 1989).

Para Baudrillard e Guillaume (1994) apud Davel e Machado (2001) o processo de influência não está unicamente assegurado pela vontade do líder, mas, sobretudo pela conjunção desta vontade com as imagens, desejos e crenças compartilhados pelo grupo. Os autores também afirmam que não é o líder que ilustra a relação, mas é a relação que ilumina o líder. E, este líder de acordo com o pensamento de Lapierre (1989) trata-se de alguém que conduz uma empresa (aqui considerada na acepção mais ampla do termo) de uma maneira que pretende ser eficiente e eficaz, dentro de uma estruturação interna ordenada, regulamentada e hierarquizada. A razão disto é identificar as necessidades manifestas ou latentes dos consumidores e responder a elas.Abordagens mais recentes sobre a liderança enfatizam a necessidade de aprofundar o conhecimento dessa problemática, considerando-a como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores nos planos social, simbólico, identitário e cultural. Compreender

o processo de liderança em tais planos teóricos torna-se cada vez mais crucial para atualizá-lo em face das transformações drásticas pelas quais vêm passando a administração e a vida nas organizações. Os novos contextos organizacionais têm primado pela flexibilidade e pela cooperação e tendem, consequentemente, a enaltecer a figura do líder, realocando as responsabilidades do chefe com as ambiguidades do *coach*. (SENNETT, 1998 apud DAVEL E MACHADO, 2001).

Pode-se destacar que a Geração Y se caracteriza por um perfil inovador com tendências a volatilidade de comportamentos e liderança baseada em confiança e resultados. Pela juventude de suas experiências demonstram a necessidade do domínio-próprio em seu estilo de vida liderança. (SANTANA E GAZOLA, 2010)

Um dos métodos atuais de reciprocidade entre líder e indivíduos é a utilização da tecnologia, que tornou o acesso às pessoas mais fácil, e reduziu os níveis hierárquicos aproximando os funcionários, cedendo espaço a todos, possibilitando a conversa franca e evitando os jogos de poder e as conversas de bastidores (MELO e SOUZA, 2012); conceder autonomia aos subordinados e garantir tratamento igualitário a todos, do mais novo ao mais antigo colaborador. Por fim, para recuperar o ânimo e a motivação é preciso mudar a postura de liderança (PUGLIESI e KEDOUK, 2014) é preciso construir um canal de comunicação, que possa absorver as boas ideias surgidas em todos os escalões da empresa (MELO e SOUZA, 2012)

3 CONCLUSÃO

Ao analisar as abordagens dos autores sobre os possíveis comportamentos das gerações, como a administração de conflitos pode influenciar uma organização e os meios de estabelecer um papel de liderança dos gestores na visão atual das empresas nota-se que as organizações da atualidade conduzem seus funcionários pela cultura organizacional, buscam ideologias pessoais e empresariais correspondentes.

Com as mudanças ambientais organizacionais os valores sofreram alterações, como, por exemplo, a gestão da hierarquia em uma empresa é preciso ser feita de maneira que atenda às necessidades de convivência das gerações com a busca do equilíbrio entre gerar resultados para organização e flexibilidade e confiança interna entre seus funcionários.

Uma das ferramentas que pode ser um fator decisivo nessa gestão é a tecnologia, que se bem desenvolvida e disseminada entre os envolvidos se transforma em um elo de comunicação e competitivo internamente e externamente para a empresa e funcionários.

Para uma a gestão intergeracional positiva é de extrema importância, como foi citado, os *Baby Boomers* tendem a valorizar as regras, a Geração X tem uma certa desconfiança em relação a alguns tipos de liderança, principalmente se estes forem da Geração Y e os *Y's* veem seu líder de forma informal e flexível. A utilização da tecnologia que atender as necessidades de todas as gerações irá melhorar o acesso e a comunicação entre os indivíduos e consequentemente abrandar a hierarquia dentro da empresa.Sendo assim, a organização que assumir a inovação como fator principal de sua cultura organizacional e ter uma comunicação clara e objetiva conseguirá reter de maneira mais eficiente seus talentos, principalmente os da Geração Y a qual dará continuidade a essas empresas, pois tem um número cada vez maior inserido no mercado de trabalho. E, a organização que introduzir a seus funcionários, sem exceção, a utilização e gestão da tecnologia e inovação estará atualizada no ambiente competitivo atual e conseguirá manter uma convivência positiva entre as gerações envolvidas dentro dela.

Uma das limitações da revisão foram às poucas opções de livros, artigos e autores para pesquisa. A importância para futuros pesquisadores é que é um tema emergente e uma nova área de pesquisa a ser explorada de importância global para as organizações.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

[1]. BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Dinael Corrêa de. Metodologia de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa. 1ª Edição. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

[2]. BARROS, Myriam Lins de (org.). Família e Gerações. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

[3]. BRANCO, Viviane Formosinho Castello. A gestão da geração y nas organizações. 1ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

[4]. CASTRO, Celso A. P. de. Conceitos Básicos. In: Sociologia Aplicada à Administração. 2ª edição. São Paulo: Altlas, 2009.

[5]. CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa; e VIANA, Mila Desouzart de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? In Cad. EBAPE.BR [online]. vol.10, n.1, pp. 162-180, 2012. Disponível em: www.scielo.br.

[6]. CHIUZI, Rafael Marcus; PEIXOTO, Bruna Ribeiro Gonçalves; FUSARI, Giovanna Lorenzini. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. Temas psicol., Ribeirão Preto , v. 19, n. 2, dez. 2011 . Disponível em www.scielo.com.br

[7]. COVEY, Stephen R; Liderança baseada em princípios. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsievier, 2002

[8]. DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 5, n. 3, dez. 2001 . Disponível em www.scielo.com.br

[9]. DOMINGUES, José Maurício. Gerações, modernidade e subjetividade coletiva. Tempo soc., São Paulo , v.14, n. 1, maio 2002 . Disponível em www.scielo.com.br

[10]. HOSKISSON, Robert. E.; et al. Estratégia competitiva- Tradução da 2ª edição norte-americana. Trad. Roberto

[11]. Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

[12]. LAPIERRE, Laurent. Imaginário, administração e liderança. Rev. Adm. Empres., São Paulo , v. 29, n. 4, dez.1989 . Disponível em www.scielo.com.br

[13]. LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v.18, n. 1, abr. 2012. Disponível em: www.scielo.br

[14]. LIPKIN, Nicole A; PERRYMORE, April J.[TRADUÇÃO Bruno Alexander]. A geração y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[15]. MALAFAIA, Gabriela Silva de. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. VII Congresso

[16]. Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. Agosto, 2011. Disponivel em www.excelenciaemgestao.org

[17]. MANGILI, Aline Cardoso. Comportamento organizacional: como administrar as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Um estudo da Universidade do extremo sul catarinense – UNESC . Especialização em MBA (Gestão do desenvolvimento humano e organizacional. UNESC, 2014. Disponível em http://repositorio.unesc.net/handle/1/2390MELO, Jose Airton Mendonça de; SOUZA, Leila de Fátima. Geração Y nas organizações e os desafios para a gestão de pessoas. Revista Negócios em Projeção, v. 3, n. 2, p. 49-65, 2012.

[18]. OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; PICCININI, Valmiria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em geração Y no Brasil?. Organ. Soc., Salvador , v. 19, n. 62, Sept.2012. Disponível em www.scielo.com.br

[19]. PONTES, Benedito Rodrigues. Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: Como atrair e reter talentos. 1ª Edição. São Paulo: LTr, 2001

[20]. PUGLIESI, Nataly; KEDOUK, Márcia. Revista Você S/A. São Paulo. Edição 00192. Maio, 2014

[21]. REIS, Patricia Nunes Costa et al. O alcance da Harmonia entre as gerações Baby Boomers, X E Y na busca da competitividade empresarial no século XXI. Gestão e Tecnologia para a Competitividade. Rio de Janeiro.2013

[22]. SANTANA, P.; GAZOLA, Janice Natera Gonçalves. Gestão, comportamento da geração Y. XIII Seminários em Administração, 2010.

[23]. SCHNEIDER, Daniela Di Giorgio; PARENTE, Maria Alice de Mattos Pimenta. O desempenho de adultos jovens e idosos na Iowa Gambling Task (IGT): um estudo sobre a tomada de decisão. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre , v. 19, n. 3, 2006 . Disponível em http://www.scielo.br

[24]. TOMIZAKI, Kimi. Transmitir e herdar: o estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional.Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 111, Junho 2010. Disponível em www.scielo.com.br

[25]. VALENTE, J. A., MAZZONE J. e BARANAUSKAS M. C. (orgs.). Aprendizagem na era das tecnologias digitais: conhecimento, trabalho na empresa e design de sistemas. 1ª edição. São Paulo: Cortez Editora: FAPESP, 2007.

[26]. VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. Diferentes gerações e percepções sobre carreiras inteligentes e crescimento profissional nas organizações. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo , v. 13, n. 2, dez. 2012 . Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/

Capítulo 6

A QUALIDADE DE VIDA NO AMBIENTE CORPORATIVO E SEU IMPACTO NA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

Letícia Aparecida Barga Santos Bittencourt
Ricardo Niehues Buss
Maria das Graças Aires de Madeiros Andrade

Resumo: Qualidade de Vida é um aspecto considerado por empresas há décadas. No entanto, sua importância é geralmente vinculada ao cumprimento de normas de trabalho impostas pela legislação ou significa um elemento de retenção de pessoas no ambiente de trabalho, pois caracteriza a empresa como assídua no cuidado com seus colaboradores. O impacto da Qualidade de Vida, porém, supera estas considerações e assume um papel de alta importância nas empresas contemporâneas, pois representa um fator crítico de sucesso. Colaboradores que são compreendidos de forma holística serão também percebidos como elementos principais na alta produtividade e avanço nas corporações. Portanto, o estabelecimento de programas de Qualidade de Vida nas empresas é atualmente fundamental para descrever organizações vencedoras e inspiradoras no mercado de trabalho. O objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância do estabelecimento de um programa de Qualidade de Vida nas empresas, e os objetivos específicos são demonstrar o impacto positivo desta implementação, além dos resultados positivos para o negócio. A metodologia aplicada no estudo é qualitativa, a revisão é integrativa e a análise de dados primários será adotada.

Palavras chave: Qualidade de Vida, Organização, Saúde no Trabalho, Condições de Trabalho, Fatores Críticos de Sucesso.

1 INTRODUÇÃO

Por definição, empresas são instituições lucrativas. Esta perspectiva básica define o pressuposto de que tudo que envolve o ambiente corporativo precisa contribuir fundamentalmente para que essa existência e atuação atinjam os melhores patamares de execução e retorno.

Empresas existem para ter lucro, e a convergência de todos os elementos que a compõem precisa ser adequada, a fim de assegurar que pessoas, processos e resultados sejam amalgamados em torno dessa finalidade.

Neste sentido, a abordagem deste trabalho aponta para a problemática que representa a qualidade de vida enquanto condição essencial ao bem estar do bem corporativo essencial ao negócio, pessoas, cuja integridade acelera ou danifica o resultado produtivo da corporação, sendo, portanto, fundamental reconhecer e eleger sua importância, papel e aplicação no ambiente corporativo.

Empresas que esvaziam de sua agenda estratégica o quesito qualidade de vida admitem uma lacuna em sua organização que pode representar em prazo surpreendentemente curto uma desvantagem corporativa no mercado, pois seu contingente é diretamente atingido por práticas avessas à manutenção dos elementos humanos que compõem a organização.

Este estudo pretende discorrer sobre a relação direta entre a adoção de políticas de melhoria de qualidade de vida no ambiente corporativo e seu impacto positivo na obtenção do fim a que se destina a corporação e tudo que a compõe, incluindo sua missão, visão e valores.

Os programas de "Qualidade de Vida" no ambiente corporativo se tornaram uma prática comum no século XXI, vez que a melhoria da saúde e bem estar dos colaboradores se tornou item prioritário relacionado diretamente à melhoria da produtividade da empresa (CAÑETE, 2001).

Empresas buscam com esses programas a diminuição dos níveis de estresse e afastamentos por problemas de saúde, além da promoção de melhoria nas relações interpessoais e satisfação pessoal.

Práticas as mais variadas são nominadas como melhoria de qualidade de vida, como tentativa de reduzir impactos ambientais corporativos, buscando proporcionar aos colaboradores integração e outras variáveis que, somadas, componham um clima organizacional favorável ao crescente sucesso da corporação.

Há, porém, uma percepção equivocada de que a qualidade de vida está relacionada única ou exclusivamente à condição de saúde dos indivíduos, configurando esta uma abordagem que prioriza a saúde, essencial e isoladamente, o que conduziria essa compreensão para mais próximo de um conceito médico.

No entanto, de forma mais abrangente, o tema qualidade de vida requer uma aplicação a áreas relacionadas não só a aspectos físicos, mas também, emocionais, interpessoais, organizacionais – ou seja, sempre interligando o bem estar humano à sua participação e interferência no ambiente corporativo e resultados esperados.

Segmentar este conceito significaria desvinculá-lo da eficácia necessária a partir de sua compreensão. Abordá-lo de forma contextualizada resulta em prover corporações de uma visão legítima e adequada dos impactos positivos que ela representa, sem resvalar para modismos ou elementos de mera retenção de quadro funcional, mas sim, nivelando o conceito à base existencial da corporação: o lucro obtido com bases de custo do negócio que não implique em desgastes – sobretudo inúteis ou alheios ao propósito da organização.

Este artigo tem como objetivo geral, demonstrar a importância da adoção de programas de qualidade de vida no ambiente corporativo como ferramenta estratégica impactante para aumento da produtividade e do negócio. Para alcançar tal objetivo procurou-se conceituar qualidade de vida do ponto de vista corporativo e o impacto positivo para o negócio deste conceito enquanto vantagem competitiva; integrar a aplicação desse conceito e o propósito da organização enquanto instituição competitiva que visa o lucro e; demonstrar que o desenvolvimento organizacional constitui-se de aprimoramentos que incluem a correta percepção e adoção de programas de qualidade de vida.

Para esta proposta, a abordagem do tema é qualitativa, avaliando-se as descrições dos assuntos abordados.

Será adotada a revisão integrativa, que conduzirá a linha de compreensão da problemática, "Qual o impacto do ponto de vista estratégico da empresa que adota programas de qualidade de vida?". Como abordagem básica, pontos positivos dessa adoção pretendem ser expostos e analisados.

A possibilidade de síntese do método permite uma abordagem mais enriquecedora e abrangente.

Uma análise de dados coletados servirá de ilustração do raciocínio aplicado ao desenvolvimento do presente estudo, embasando as percepções e conclusões de pesquisa. Estes dados são de ordem primária.

O método aplicado será de ordem expositiva crítica e os registros serão estatísticos, sendo adquiridos em pesquisas publicadas e fontes afins, além de serem coletados em mídia impressa e virtual, quando de fonte científica.

2 PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

Empresas dedicadas a avanços tanto em seu lucro quanto em melhoria de processos que o assegurem de forma satisfatória adotam para si práticas que signifiquem vantagens competitivas entre seus pares no mercado de trabalho.

Nesta empreitada, adotam práticas que são verdadeiros modismos ou que não tem significado claro entre seus colaboradores, pois essencialmente não significam conceitos trazidos para dentro da organização por real constatação de sua eficácia para o negócio.

Entendendo que o elemento humano precisa de cuidados específicos que assegurem seu bem estar na organização, corporações se valem de práticas, as mais diversas para cumprir protocolos junto a organizações ou sindicatos, ou mesmo disseminar entre seus colaboradores a percepção de que estão sendo zelados enquanto elementos contribuintes do propósito da empresa.

A saúde do colaborador constitui uma definição que de forma generalizada frequenta a justificativa de empresas que adotam programas de Qualidade de Vida, funcionando generalizadamente como atrativo para que o colaborador seja fidelizado em sua atuação na corporação.

Aqui se estabelece um extremo ou outro – a corporação desvaloriza a saúde do colaborador pondo-se à margem de monitorá-la por considerá-la fator extemporâneo à empresa, ou resvala para outro extremo, superlativando a saúde e usando de sua baixa avaliação para reduzir ou limitar seu contingente.

Vale observar que enquanto fator imprescindível para a boa execução das atribuições do colaborador e, portanto, configurando-se como passível de avaliação, a saúde é um quesito que compõe a gama dos indicadores de desempenho, em abordagem mais ampla de corporações mais elaboradas – estas entendem que equipes de alto desempenho são atentas aos fatores que interferem em resultados, e a saúde corporativa é parte dessa compreensão.

O conceito saúde, no entanto, ultrapassa as fronteiras da empresa e perde-se de vista no horizonte das possibilidades sociais, restando à empresa a adoção de práticas limitadoras ou norteadoras no ambiente corporativo como prática paliativa que previna condições adversas ou mesmo contribua para amenizar situações então carentes de melhoria, e que impactem diretamente em seu negócio.

Assim, colaboradores cuja saúde esteja inadequada representam fatores críticos de sucesso no ambiente corporativo, pois são o contingente que efetiva as estratégias da corporação.

2.1 SAÚDE

Para análise mais específica sobre essa relação, saúde pode ser definida como um estado de amplo bem estar físico, mental e social, e não somente a ausência de doenças e enfermidades (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE, 1995).

Compreendida dessa forma, é um processo instável, submetido a mudanças rápidas e fortemente influenciado por ações do indivíduo e do ambiente, não sendo restrito apenas a um estado físico puro e objetivo que apresente funções orgânicas intactas, mas também a uma dimensão subjetiva, individual, psíquica, mental e social (WEINECK, 2003).

Trata-se, portanto, de um conceito amplo que, trazido para o ambiente organizacional, precisa ser construído regionalmente e adaptado à razão de existir da empresa.

Além disso, a ideia que se faz de saúde como condição resultante social da construção coletiva dos padrões de conforto, segurança

e satisfação, depende da cultura da sociedade em que está inserido o indivíduo, e neste âmbito interferem também fatores extemporâneos, como ações pessoais (esfera subjetiva) e programas públicos ligados à melhoria da condição de vida da população (esfera objetiva).

O conceito de saúde é um indicador das possibilidades de ação do indivíduo em seu grupo, apresentando-se como um facilitador para a percepção de bem estar ou fator limitante de suas atividades.

Ajustar a saúde a um âmbito ideal é parte da construção de uma qualidade de vida, que abrange mais fatores, requer compreensão o mais holística possível do indivíduo, e mais adiante uma composição desse grupo de informações no ambiente corporativo, face aos resultados esperados.

A relação saúde-qualidade de vida é composta pelos seguintes elementos segundo Vilarta e Gonçalves (2004):

- Domínios funcionais: função física; função cognitiva; envolvimento com as atividades da vida; avaliação de saúde subjetiva;

- Domínios do bem estar*:* bem estar corporal; bem estar emocional; autoconceito; percepção global de bem estar.

Daí se conclui que o estado de saúde de um indivíduo, portanto, é influenciado por inúmeras variantes, desde a subjetividade e relatividade do conceito e dos limites aceitos em determinada sociedade, até elementos físicos, sociais, ecológicos, de hábitos pessoais, entre outros.

Assim, entrelaçam-se esses elementos, interligando-se continuamente, e se tornando interdependentes quando avaliadas ações empreendidas na corporação, sejam de natureza individual ou coletivas.

2.2 QUALIDADE DE VIDA

A qualidade de vida está intimamente relacionada aos aspectos socioeconômicos de determinada população, e se configura como parâmetro composto pelo modo de vida do indivíduo integrante desse estrato, resultando definidor da condição de vida dele, e assim estabelecendo uma relação direta entre tais variáveis e condições de saúde (VILARTA; GONÇALVES, 2004).

Não há, portanto, como padronizar aleatoriamente qualidade de vida ou migrar conceitos entre organizações, tanto quanto não há coerência em migrar o conceito de qualidade de vida de uma população para outra, sem que isso se constitua em impacto além dos limites organizacionais.

Estabelecer um programa de qualidade de vida, portanto, é uma ação que significará interferir diretamente nos conceitos de modo de vida (causa) e condição de vida (efeito).

Por sua vez, este estabelecimento de um programa de Qualidade de Vida representa a ação da corporação para compor um comportamento saudável de seu colaborador, que a seu tempo interferirá nas esferas social e ambiental do indivíduo.

2.3 MODO DE VIDA

Dentro do conceito de Qualidade de Vida, há sub-elementos que constituem a régua em que é medida a melhoria da vida do colaborador além dos limites da empresa, entendendo-se que o modo de vida do colaborador interfere na construção do conceito de qualidade de vida na corporação.

Define-se modo de vida como a garantia das necessidades de subsistência do indivíduo praticadas e/ou adotadas por ele, constituindo-se por um conjunto de ações, posturas e posicionamentos para os quais convergem sua condição econômica, políticas públicas e suas condições de vida, em termos gerais, que são fatores os determinantes para embasar o sucesso político-organizacional da sociedade como um todo, norteando a relação entre os grupos de indivíduos e as variantes de saneamento, transporte, habitação, alimentação, educação, cuidados à saúde, entre outros elementos compositores do estilo de vida que este indivíduo adota (VILARTA e GONÇALVES, 2004).

Já estilo de vida é composto por ações que refletem as atitudes, os valores e as oportunidades na vida das pessoas, em que devem ser considerados elementos concorrentes ao bem-estar pessoal, controle do estresse, a nutrição equilibrada, a atividade física regular, os cuidados preventivos com a saúde e o cultivo de relacionamentos sociais (VILARTA e GONÇALVES, 2004).

2.4 CONDIÇÃO DE VIDA

A condição de vida do indivíduo é resultante do modo de vida que ele adota e pratica. Será precária ou não quando seu modo de vida for ética e coerentemente embasado, de maneira a compor uma sinergia intrínseca, a qual, por sua vez, será ou não fator eficaz no estabelecimento de práticas de qualidade de vida adotadas pela organização em que este indivíduo estará inserido.

A adoção de hábitos saudáveis deriva, em primeira instância, do acesso satisfatório a bens de consumo que proporcionam um estilo de vida tido como saudável (VILARTA e GONÇALVES, 2004).

Assim, fatores extemporâneos à organização configuram elementos que interferem no sucesso do estabelecimento de programas de qualidade de vida, vez que o indivíduo é holístico também na composição conceitual de suas práticas, a partir dos valores que justificam seus atos dentro do ambiente corporativo.

2.5 COMPORTAMENTOS SAUDÁVEIS

Entre os comportamentos ditos como saudáveis na sociedade contemporânea destaca-se a adoção de hábitos alimentares (VILARTA e GONÇALVES, 2004):

- Respeitar as necessidades biológicas de regularidade de ingestão de nutrientes (distribuir a quantidade total de alimentos ingeridos em várias refeições ao longo do dia);

- Respeitar as necessidades específicas de nutrientes para cada etapa da vida (considerar as demandas por vitaminas, minerais, água, carboidratos, lipídeos, ou proteínas de acordo com o estado fisiológico, por exemplo, adolescentes, gestantes, atletas e crianças);

- Prática de atividade física apropriada à própria condição fisiológica e com regularidade; controlar o estresse físico e emocional com técnicas específicas às expectativas e os objetivos de cada pessoa;

- Envolvimento em ações comunitárias estabelecendo laços de apoio e convívio familiar e social;

- Dedicação ao lazer não sedentário, baseado em ações que envolvam atividade esportiva, hobbies ou trabalho voluntário.

A adoção de hábitos saudáveis de vida depende unicamente do indivíduo – ou seja, suas ações devem estar voltadas ao favorecimento dessas práticas através da adequação de sua rotina, desde que sua condição e modo de vida lhe proporcionem opção de escolha.

Quando a corporação contrata este indivíduo, seus comportamentos saudáveis fora do âmbito empresarial interferirão no desempenho, considerando o clima organizacional como fator crítico de sucesso.

É, portanto, legítimo que a corporação possa mensurar este aspecto e aprimorá-lo – e para isso, o estabelecimento de programas de Qualidade de Vida precisa contemplar tais comportamentos e observar sua adequação ao desenvolvimento e cumprimento corporativo.

2.6 BEM ESTAR

O bem estar não é algo subjetivo e que fica à deriva de interesses individuais. Em lugar disso, deve ser entendido como o estado que se estabelece como resultado constatado a partir de avaliações que as pessoas fazem de suas vidas (DIENER, SUH & OISHI, 1997).

Embora seja um conceito aparentemente subjetivo, gerar métricas que estabeleçam um padrão é premente, tanto para o indivíduo mensurar em que patamar se encontra e dali estabelecer metas para avançar, como também para que a corporação assegure que o nível de bem estar elevado seja contínuo no ambiente organizacional.

Medir se um colaborador experimenta bem estar é fazer uso de um termômetro que contribui para que ajustes aconteçam e favoreçam o atingimento de metas da corporação – e, portanto, medir o bem estar não é meramente saber se o colaborador está contente ou não no ambiente corporativo, mas entender a eficácia desse estado no contexto de negócios em que está inserido, tornando tangíveis suas expectativas e permitindo a criação de metas pessoais e profissionais adequadas. Embora as pessoas vivam em ambientes objetivamente definidos, é ao mundo subjetivamente definido que elas respondem (CAMPBELL, CONVERGE & RODGERS, 1976, *apud* ANDREWS & WITHEY, 1976).

2.7 MÉTRICAS DE QUALIDADE DE VIDA

O bem estar subjetivo tornou-se um importante indicador de qualidade de vida, e compreender o processo que sustenta o conceito de felicidade, justifica o esforço do estudo, notadamente porque ele pode ser observado, além de relatado pelo próprio individuo.

É preciso, porém, metrificá-lo em indicadores tangíveis, evitando indicadores e definições externas e estranhas à corporação, quando o objetivo é canalizar esse grau de satisfação pessoal ao desempenho dentro da organização.

Cada pessoa avalia sua própria vida, atribuindo a ela conceitos subjetivos nos quais estão inseridos seus valores, emoções, perspectivas e necessidades. Esta perspectiva pessoal deve ser conjugada com a perspectiva organizacional, resultando em um parâmetro tangível que a empresa possa utilizar para medir o cumprimento de metas versus a satisfação pessoal. Usará esses parâmetros (agora tangíveis) para aprimorar, eliminar, reduzir ou aumentar ações e programas junto ao colaborador.

No âmbito corporativo não há literatura que encerre concepções claras sobre o conceito de bem estar no trabalho. No entanto, o assunto é alvo de pesquisadores que utilizam conceitos diversos para representar esse bem estar, representados em fatores positivos, tais como satisfação no trabalho (AMARAL & SIQUEIRA, 2004), conceitos negativos, como Burnout (síndrome do esgotamento profissional) (MASLACH, SCHAUFELI, LEITER, 2001) ou estresse (BYRNE, 1994).

Quando os temas abordados são bem estar e saúde, os estudiosos os tratam de modo interdependente, especialmente quando os pesquisadores apontam fatores que os possam comprometer, tais como os perigos no ambiente do trabalho, fatores de personalidade e estresse ocupacional (DANNA & GRIFFIN, 1999).

Para conceituar o tema e aplicá-lo no presente estudo, estabeleceu-se o bem estar no trabalho como sendo um conceito composto por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA & PADOVAN, 2004).

Desse modo, para identificar um nível elevado de bem estar do indivíduo no ambiente organizacional, ele deve relatar estar satisfeito com as rotinas laborais e comprometido com a organização corporativa, sendo esse parâmetro um resultado verificável quando cruzadas as informações subjetivas, então parametrizadas para embasar as conclusões e ações futuras.

Assim, a conceituação de saúde como resultante de bem estar pleno, deve compreender satisfação física, mental e social, revelados em condições, modo e estilo de vida ajustados aos moldes pessoais desejados.

Medir estes níveis é parte da execução corporativa para assegurar resultados ideais do negócio, que também se traduzem em resultados operacionais concomitantes aos lucros atingidos, razão da existência da corporação.

3 O PROCESSO ORGANIZADO DO TRABALHO

Trabalho é toda execução com objetivo final pré-definido que compreende um conjunto de esforços na direção desse objetivo. O conceito não se nivela com atividade, que por definição é ação isolada que pode ou não compor uma execução mais ampla. Assim, um trabalho pode ser o produto de várias atividades.

Tecnicamente e para compor esta pesquisa, trabalho é o esforço humano dotado de um propósito, e envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades físicas e mentais (OUTHWAITE e BOTTOMORE, 1996).

Contextualizando este conceito, temos que as corporações elaboram processos de trabalho, ou seja, indivíduos não podem, em tese, executar aleatoriamente atividades que compõem um trabalho definido dentro de uma corporação – seguem roteiros eleitos por ela.

A corporação define para o indivíduo quais atividades requer que ele execute. Ela contrata o indivíduo para atuar em seu quadro de colaboradores, e em troca lhe assegura a remuneração/recompensa. O indivíduo, por sua vez, busca no trabalho a estruturação da vida cotidiana por meio do salário/recompensa acordados, e implicitamente traz consigo a expectativa de possibilidade de desenvolvimento da potencialidade humana e liberdade.

Essa troca de trabalho-recompensa é parte do bem estar humano, pois se constitui no

exercício de suas capacidades. Logo, a atividade de trabalho (objetivação), socialidade, universalidade, autoconsciência e a liberdade são definidos como integrantes da essência humana.

Neste sentido, as relações, produtos, ações e ideias sociais que permitem aos homens possibilidade de objetivação, integração da sua socialidade, universalidade da sua consciência e aumento da sua liberdade social denotam um valor positivo que é equalizado de empresa para empresa (HELLER, 1992).

O entendimento da saúde no trabalho, portanto, faz parte dos roteiros corporativos por definição, enquanto condição proporcionada pela empresa para que o indivíduo exerça suas atividades e assim cumpra o seu trabalho.

Discussões sobre promoção da saúde no trabalho se intensificam na medida em que a empresa atua considerando seu contexto no mercado globalizado, observa as normatizações legais do país, atenta para os requisitos da sustentabilidade social e ambiental e às demandas sindicais e judiciais.

Os programas de saúde e qualidade de vida nas empresas, portanto, trazem por definição essa perspectiva de ajustar ao melhor nível esse cenário entre empresa, indivíduo e qualidade de vida.

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Diante do contexto apresentado, as políticas de saúde, segurança e meio ambiente das empresas são itens necessários à prevenção e melhorias, pois além do desenvolvimento de programas gerais, também se dedicam à composição de programas específicos, de modo a atender as exigências que a legislação faz.

Exemplo disso é a busca da redução dos riscos gerais e ocupacionais de acidentes e doenças, comportamento estimulado não apenas para cumprir normas, mas para ser um diferencial da empresa, objetivando propiciar aos colaboradores plenitude na realização do seu trabalho e vida pessoal, além de ser fator que contribui para a segurança jurídica da corporação.

Considerando que há doenças associados ao trabalho, os programas de saúde e qualidade de vida das corporações se dedicam a observar o diagnóstico precoce e prevenir doenças crônico-degenerativas e de natureza psíquica ou psicossomática, tais como a síndrome da fadiga crônica, o alcoolismo, os distúrbios de sono e alimentares, as neuroses profissionais, stress, Burnout ou síndrome do esgotamento profissional, e até mesmo quadros específicos, como a morte súbita (Karoshi).

Tais ações promovem efetiva saúde e bem estar no trabalho e estabelecem mudanças que, em geral, resultam para a empresa em aumento da produtividade com retorno dos recursos investidos em curto prazo de tempo, além de proporcionar aos colaboradores a redução na incidência de problemas de saúde, vida laboral longa (acima de quarenta anos), diminuição dos custos do país (em relação aos custos da doença, afastamento precoce do trabalho), contribuindo para que os colaboradores desfrutem da vida em melhores condições.

3.2 INOVAÇÃO CORPORATIVA E QUALIDADE DE VIDA

A busca de novas possibilidades de avanço a partir de vantagens competitivas nos diferentes mercados globais, bem como a busca de satisfazer as necessidades dos trabalhadores fizeram surgir um novo termo no contexto de empresas comprometidas com este nível de avanço de compreensão do trabalho – *flexicurity*, definição que nomeia a promoção da combinação de mercados de trabalho flexíveis com elevado nível de seguridade social (SOCIAL AGENDA, 2006). Inicialmente o termo *flexicurity* foi utilizado por políticos na Dinamarca, em 1993, como resposta às elevadas taxas de desemprego no período.

A nova política adotada auxiliou na redução do desemprego, dinamizando o mercado de trabalho. Sua proposta é de forte ênfase em políticas ativas para o mercado de trabalho. Alguns países europeus adotaram políticas semelhantes, tais como Áustria, Suécia, Finlândia e Holanda, apresentando bons resultados (SOCIAL AGENDA, 2006).

Como o nome sugere, este conceito tem na flexibilidade sua base, sendo ela traduzida em perspectivas inovadoras, em múltiplas aplicações no contexto empresarial, e constituindo elemento ideal para estabelecer um programa de qualidade de vida eficiente.

A flexibilidade apresenta aspectos positivos para a empresa, para o empregado e para o mercado. Sua aplicação no contexto proposto, de alto nível de qualidade de vida, se traduz em soluções inovadoras, como trabalho em tempo parcial, trabalho por tempo determinado, banco de horas, *home office*, dentre outras.

O grande desafio para o estabelecimento deste conceito é a mudança de mentalidade, saindo da perspectiva restrita da proteção do emprego para a proteção das pessoas (SOCIAL AGENDA, 2006).

Outro aspecto presente nas discussões atuais visando à inovação corporativa em relação à qualidade de vida no ambiente organizacional é a integração dos colaboradores de forma igualitária, independente de gênero, culturas, etnias, religião e faixas etárias, com a finalidade de promover oportunidades e fomentar a troca de experiências entre os colaboradores.

A atuação conjunta de jovens e velhos profissionais no mesmo ambiente e com essa mescla de conhecimento, experiência, inovação e ousadia pode melhorar o desenvolvimento do trabalho, tornando-o mais produtivo e criativo.

Seria aleatório esperar que em um ambiente de trabalho diferentes crenças superassem naturalmente conflitos que interferem no ambiente corporativo, sem que conceitos como a flexibilidade fossem propagados diligentemente. De igual modo, diferenças mínimas podem se constituir em elementos bloqueadores da melhor produção no trabalho ou agentes interferentes da saúde corporativa, e isso em coisas simples como avaliações, reações, convivência produtiva.

Um fato é inquestionável: para sobreviver no novo mundo do trabalho, é preciso desbravar outras áreas do conhecimento, não se restringindo apenas àquela de sua formação original. A nova realidade empresarial exige que os profissionais sejam criativos na execução de um trabalho, pois simplesmente a execução de um trabalho com qualidade já não é mais suficiente (MONTEIRO-COCCO, 1997).

Como exemplo, destaca-se o Núcleo de Estudos Participantes do Processo de Viver e Ser Saudável, iniciativa coordenada por Zuleika Patrício, em Santa Catarina, proposta em que diversos autores estudaram a qualidade de vida no trabalho em uma perspectiva holística, em diferentes profissões.

Uma das conclusões da autora é que qualidade de vida é algo cada vez mais complexo, norteado por diversas práticas de poder, e há uma pobreza de princípios éticos e estéticos de viver saudável, humanizado, individual e coletivo (PATRÍCIO, 1998). Dentre as sugestões propostas está a mudança na consciência coletiva, considerando as redes de interações, as quais, manobradas adequadamente, impulsionam aproximações positivas tais quais a aproximação de estudos acadêmicos, que uma vez chegando à vida cotidiana, promove transformações significativas na qualidade de vida coletiva (PATRÍCIO, 1998).

Essa nova perspectiva incorpora outros referenciais da área das ciências humanas, em especial da Psicologia e Sociologia, para compreender as transformações ocorridas no trabalho e na vida cotidiana e possíveis formas de enfrentamento, buscando uma qualidade de vida ampliada. A perspectiva é de coesão entre vida profissional e pessoal, com o apoio das empresas.

A discussão de temas como igualdade de gênero - aqui inseridos temas como ascensão profissional, oportunidades na carreira, atividades domésticas, educação dos filhos, tempo e gerenciamento da casa entre homens e mulheres, igualmente – proporciona segurança e prazer.

Assim, são vários os elementos que podem ser contextualizados como ferramentas fomentadoras do estabelecimento de um programa de qualidade de vida, e que estão além da saúde em um conceito mais isolado, constituindo-se como fator crítico de sucesso nas corporações.

Em concepção mais ampla, o crescimento da empresa traz benefícios para o país, sendo, portanto, o cuidado com o ambiente corporativo em que os colaboradores estão inseridos um meio de promoção de produtividade além dos limites corporativos, na medida em que isso contribui para integrar a vida no trabalho e a vida pessoal do colaborador, uma vez observados os aspectos coletivos e individuais que presentes na correta abordagem da qualidade de vida no trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo permitiu considerar aspectos ampliados do conceito de qualidade de vida no ambiente corporativo, apontando que a definição correta deste universo determina o posicionamento estratégico da empresa, na medida em que a saúde do colaborador, agora contextualizada sob critérios mais apurados, é ferramenta que favorece ou não o atingimento de resultados no negócio.

Entende-se que a empresa existe para obter lucro, e o desdobramento disso ocorre em ações e posicionamentos que são, de fato, a base do êxito corporativo, conceber a saúde do colaborador como fundamental é nivelar adequadamente o elemento humano.

Neste sentido, este artigo demonstra que a adoção de programas de qualidade de vida no ambiente corporativo é de alto impacto para o resultado positivo na produtividade que assegura o lucro da empresa, sendo, portanto essencial ao negócio.

REFERÊNCIAS

[1]. AMARAL, D.J. & SIQUEIRA, M..M..M. Relações entre percepção da estrutura organizacional e bem-estar de profissionais de uma empresa em processo de privatização. Em RIBEIRO, J. & Leal, I. (orgs.) Atas do 5º. Congresso Nacional de Psicologia da Saúde (pp.671-677). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

[2]. ANDREWS, F.M. & WITHEY, S.B. Social indicators of well-being. New York: Plenun Press, 1976.

[3]. BYRNE, B. M. Burnout: Testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teacher. American Educational Research Journal, 31, 645-673, 1994.

[4]. CAÑETE, Ingrid. Humanização: desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho. 2ª Ed., São Paulo: Ícone, 2001.

[5]. DANNA, K. & GRIFFIN, R. W. Healthy and well being in the workplace: A review and synthesis of the literature. Journal of Management. 1999, 25 (3), 357-384.

[6]. DIENER, E., SUH, E. & OISHI, S. Recent findings on subjective well being. Indian Journal of Clinical Psychology. 1997. 24 (1), 25-41.

[7]. HELLER, A. O cotidiano e a história. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

[8]. MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., & LEITER, M. P. Job burnout. Annual Review Psychology. 52, 397-422, 2001.

[9]. MONTEIRO-COCCO, M. I. Reestruturação produtiva e o setor saúde: trabalhadores de enfermagem em saúde coletiva. 263f. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 1997.

[10]. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. The World Health Organization Quality of Life Assessment (WHOQO L): position paper from the World Health Organization. Social Science and Medicine. 1995, V.41, n.10, p.403-409.

[11]. OWTHWAITE, Wiliam; BOTTOMORE, Tom. Dicionário do pensamento social do século XX. Rio de Janeiro: ZAHA, 1996.

[12]. PATRÍCIO, Z. M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas. In: PATRÍCIO, Z. M.; CASA GRANDE, J. L.; ARAUJO, M. F. Qualidade de vida do trabalhador. Florianópolis, Ed. do autor. 1998, p. 19-88.

[13]. SOCIAL AGENDA. Flexicurity – Combining flexibility and security. Brussels, n. 15, p. 15-17, 2006.

[14]. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. PADOVAN, Valquíria Aparecida Rossi. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo Psicológico e Bem Estar no Trabalho. Universidade Metodista de São Paulo, 2008, vol. 24, no. 2, p. 201-209.

[15]. GONÇALVES, Aguinaldo e VILARTA, Roberto (orgs.). Qualidade de Vida e atividade física: explorando teorias e práticas. Barueri:Manole, 2004, p.27-62.

[16]. WEINECK, Jurgen. Atividade física e esporte: para quê? Barueri: Manole, 2003.

Capítulo 7

ESTUDO COMPARATIVO DE FATORES RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO, PRIVADO E TERCEIRIZADO NA CIDADE DE TELÊMACO BORBA – PR

Rubens Felipe Ribeiro
Jeferson Carneiro
Marcelo Soléki Ferraz
Verlaine Lia Costa
Rosemary Aparecida Martins

Resumo: O presente artigo trata de um estudo comparativo entre três setores organizacionais na cidade de Telêmaco Borba – PR: público (nas esferas municipal, estadual e federal), privado (industrial) e terceirizado (prestadora de serviços na área de gestão logística e de recursos humanos). Neste estudo, foi aplicado um questionário a 90 trabalhadores destas organizações com o intuito de avaliar questões relacionadas à motivação no trabalho, buscando uma comparação entre os três setores organizacionais avaliando quais as principais diferenças entre os ambientes organizacionais em questão.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Gestão em Recursos Humanos, Motivação nas Organizações.

1. INTRODUÇÃO

A administração, em seu conceito mais elementar, significa a condução das atividades de uma organização por intermédio da utilização de recursos, tecnologias e competências na consecução de objetivos (CHIAVENATO, 2006, p 02). Tais ferramentas serão utilizadas com conseqüente alcance dos objetivos mediante o envolvimento dos membros desta organização. Para tanto, estes atores necessitarão de elementos persuasivos para que se esforcem na busca das metas estabelecidas.

Neste sentido, a motivação se constitui num fator crucial no que tange ao desempenho dos colaboradores no alcance dos objetivos institucionais. Tal processo envolve complexidade na sua compreensão em razão dos elementos componentes da motivação serem demasiadamente subjetivos, variando de uma época para outra, de indivíduo para indivíduo e de organização para organização.

O estudo da motivação humana busca explicar o modo como os indivíduos se comportam. Chiavenato (2006, p 69) destaca que a Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, ou seja, que a motivação no trabalho relacionava-se diretamente às vantagens pecuniárias. Entretanto, a renomada experiência de Hawtorne, proposta por Elton Mayo provou que o homem, por mais justa e generosa a recompensa salarial, é motivado por recompensas sociais e simbólicas.

Segundo Lopes (2003), a motivação indica o estado psicológico de um indivíduo na realização das tarefas na organização em que desempenha suas funções. Uma vez que a motivação dos colaboradores está diretamente relacionada ao desempenho organizacional como um todo, faz-se necessário conhecer quais são as razões que motivam estes indivíduos no ambiente corporativo para que se possa chegar a um diagnóstico do clima organizacional e quais as ações organizacionais plausíveis na otimização do processo motivacional de seus funcionários.

Frente às variantes do processo motivacional, há que se considerar que existem diferenças nos conceitos sobre motivação sob a óptica dos trabalhadores dos setores público, privado e no chamado “terceiro setor” o qual se relaciona com a prestação de serviços.

Desta forma o presente artigo busca realizar um apanhado teórico concernente ao conceito de motivação, identificando os aspectos relacionados em que se diferenciam nos setores público, privado e terceirizado no município de Telêmaco Borba-PR.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A crescente competitividade no mercado de trabalho na busca constante de melhorias em seus indicadores de produtividade, racionalização de custos e aumento dos lucros, obrigou as organizações a criarem mecanismos de retenção de talentos de modo a proporcionar o maior grau de satisfação possível em seus trabalhadores evitando, por vezes, que conhecimento, dados e informações valiosas concernentes a seus processos e produtos fossem facilmente partilhados aos seus concorrentes.

As teorias cujo foco era o papel dos trabalhadores dentro das organizações despertaram estas para estudos relacionados a fatores que contribuem positivamente neste grau de satisfação do indivíduo com a empresa, bem como, quais seriam os fatores que levariam estes colaboradores a cederem às propostas de trabalho da concorrência ou simplesmente solicitarem demissão de seu emprego atual.

A este conjunto de fatores os quais indicam o estado psicológico de disposição de realizar uma determinada atividade, Lopes (2003) conceitua como motivação. Segundo o autor, a motivação é capaz de medir o quanto o indivíduo apresenta de disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho. Uma vez que o desempenho do colaborador depende de fatores motivacionais, a compreensão destes fatores é capaz de influenciar a administração da organização em que o mesmo está inserido.

Para Tamayo e Paschoal (2003), a complexidade do trabalho nas organizações, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios revelam a necessidade de valorização dos empregados, dotando-os de condições favoráveis para melhoria de seu desempenho e a sua satisfação no trabalho.

Frente às inúmeras variáveis intervenientes no comportamento humano, os elementos que compõem o estado de motivação envolvem certa complexidade. Segundo Sievers (1990),

a motivação deixou de ser um conceito científico que visava à compreensão do homem e sua constituição individual para transformar-se em um instrumento pragmático para influenciar o comportamento humano.

Segundo Xavier (2006), a motivação é *"um impulso interno propulsor, que faz o indivíduo caminhar para a realização das metas"*. Um indivíduo motivado torna-se mais competente, melhorando seu raciocínio, criatividade e habilidades como comunicação e tomada de decisões. Conseqüentemente, seu desempenho fluirá de modo mais natural e eficiente.

A motivação geral diz respeito ao esforço na consecução de qualquer objetivo. Já a motivação no trabalho pode ser entendida como a vontade de exercer níveis elevados de esforço em atingir os objetivos organizacionais, condicionados para satisfazer alguma necessidade individual (SILVA, 2007).

Para Tamayo e Paschoal (2003), a motivação no trabalho manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado esperado. A motivação ou desmotivação no trabalho inicia-se na questão relativa à conciliação dos interesses organizacionais com os interesses do colaborador.

Souza (1982) destaca que as organizações, com sua missão, tecnologia e imagem próprias, procuram recrutar e selecionar indivíduos que se interessam ou sincronizam-se com seus princípios e com características psicológicas adequadas aos objetivos institucionais. Concomitantemente, as necessidades do trabalhador junto à organização remetem a um tratamento digno por parte da empresa, o qual engloba condições de trabalho, salário e benefícios, reconhecimento e chances de crescimento de modo a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e aspirações pessoais por intermédio de seu trabalho.

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se não encontrar no trabalho os meios de satisfazer suas expectativas e atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003).

2.2 DIFERENÇAS ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO.

Para melhor compreensão das variantes apontadas neste artigo, faz-se necessária a diferenciação do que é Público do que é Privado, algo aparentemente óbvio. Entretanto, tal diferenciação não adstringe-se a um conceito simplista de associar o Estado à esfera pública e as organizações capitalistas à esfera privada. Face ao exposto:

A definição da esfera pública é uma construção, ao mesmo tempo, intelectual e coletiva. Isso quer dizer que na substância ou na materialidade das coisas não há nada que nos permita situar, inequivocamente, um bem ou um serviço nela. A construção da esfera pública é, na verdade, resultado de uma convenção social específica. Assim sendo, irá integrar a esfera pública aquilo que toda coletividade, e não apenas uma parte dela, pactuar, explícita ou implicitamente, ser de interesse comum. Tudo o que a coletividade chamada povo convencionar, em um determinado momento de sua história, ser de interesse ou de propriedade comum integrará a esfera pública, ficando todo o restante adstrito à esfera privada (COELHO, 2010).

Coelho (2010) enfatiza que na esfera pública, existe a concepção dos indivíduos como cidadãos, quer na posição de agentes do poder público como servidores do Estado, quer na condição de usuários dos serviços públicos ou indivíduos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado. No âmbito privado, os indivíduos são vistos como pessoas físicas a procura da satisfação de seus interesses particulares, tendo a possibilidade se associar e constituir pessoas jurídicas com a finalidade de buscar os mais diferentes objetivos em conformidade com estes interesses.

3 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa de campo quali-quantitativa descritiva, consistindo no método de observação direta extensiva mediante aplicação de questionários com 30 (trinta) questões dicotômicas e de múltipla escolha, aplicadas aos participantes via formulário eletrônico no período de 09 a 20 de junho de 2014.

O instrumento de coleta de dados foi composto por questões que procuravam avaliar os níveis de satisfação e motivação no trabalho, com o objetivo de realizar a comparação entre as visões sobre o tema motivação por servidores públicos, trabalhadores da indústria e prestadores de serviços.

Para tanto, foram elencadas questões concernentes a relações interpessoais no trabalho, carreiras e salários, relações com chefias, trabalho em equipe e visão do colaborador sobre a organização onde trabalha.

Foram selecionados 30 (trinta) servidores públicos nas esferas federal, estadual e municipal, 30 (trinta) trabalhadores industriais de uma multinacional do ramo de papel e celulose, e 30 (trinta) colaboradores de uma empresa prestadora de serviços na área de gestão de projetos e recursos humanos, totalizando uma amostra de 90 (noventa) participantes, todos exercendo suas atividades no município de Telêmaco Borba - Paraná. Os resultados obtidos foram transformados em percentuais, expressos detalhadamente na seção a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERFIL DO MUNICÍPIO ONDE FOI REALIZADO O ESTUDO

Localizado na região dos Campos Gerais, o município de Telêmaco Borba, que tem como patrono o Coronel Telêmaco Augusto Enéas Morocini Borba, teve sua fundação datada de 5 de julho de 1963 e sua Emancipação Política sancionada em 21 de março de 1964, pelo então governador Ney Aminthas de Barros Braga. Nesta ocasião, tomou posse, como primeiro prefeito, Péricles Pacheco da Silva. A criação da cidade deve-se, em grande parte, à instalação das Indústrias Klabin S/A, atuante no ramo de papel e celulose (TELÊMACO BORBA, 2014).

Recém comemorado seu cinquentenário, Telêmaco Borba possui, segundo o IPARDES (2011), uma área total de 1385 km², contabilizada a partir da Emancipação Política do município de Imbaú - anteriormente distrito de Telêmaco Borba - ocorrida em 8 de dezembro de 1996. Localiza-se a latitude 24°19'26"sul e a longitude 50°36'57" oeste, estando a 700 metros de altitude, tendo 93% de sua extensão territorial correspondendo a áreas florestais, o que justifica o interesse pela indústria papeleira em se implantar na região.

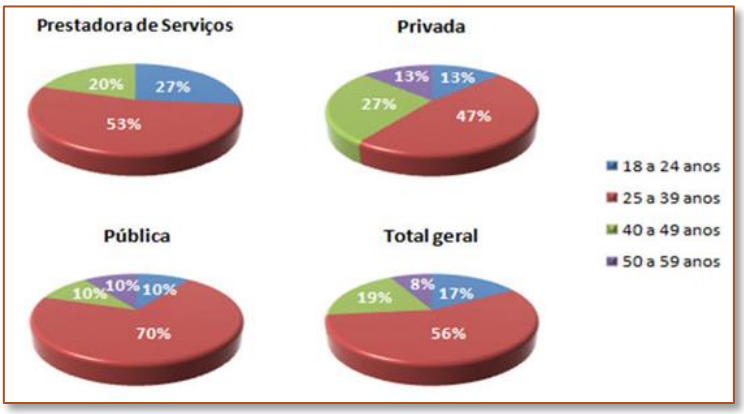
A Indústria de Transformação é, indiscutivelmente, a maior empregadora do município, sendo responsável por aproximadamente 4.687 dos 21.105 empregos, o que corresponde a 22% das vagas ocupadas. Ressalta-se que neste grupo, a indústria papeleira é a principal representante, visto que transforma a matéria-prima proveniente das vastas florestas no produto final: o papel. Não por acaso, a ênfase na atividade de papel e celulose levou a cidade a receber o título de "Capital do Papel" (IBGE, 2000).

4.2 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

Aproximadamente 59% (53) do total de participantes pertencem ao sexo masculino e 41% (37) pertencem ao sexo feminino.

Com relação à questão de número 03 – "*A qual grupo etário você pertence?",* buscou-se avaliar se a faixa etária do público pesquisado poderia interferir em questões motivacionais. Percebe-se, analisando o gráfico, que a Prestadora de Serviços e as organizações públicas abrangem as faixas etárias mais jovens (considerando, respectivamente, as faixas etárias dos 18 aos 24 anos e dos 25 aos 39 anos).

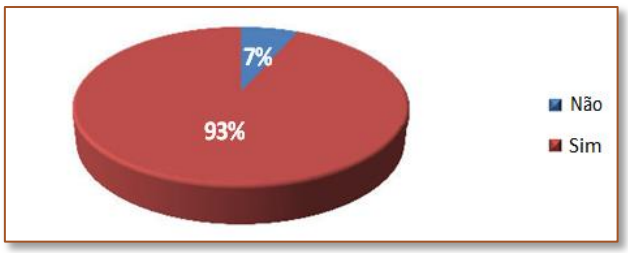
Figura 1 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa

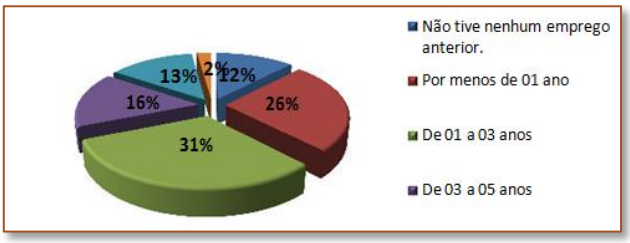
Na questão de número 08 *"Você sente-se feliz trabalhando nesta organização?"* os resultados apontam que a maior parte dos participantes, 93%, responderam "sim" fato que pode estar relacionado às faixas etárias mais jovens em início de carreira e com boas expectativas acerca do mercado de trabalho. Conforme a questão de número 06 *"Por quanto tempo você permaneceu em seu emprego anterior?"* para 11 participantes do estudo (12%), o atual emprego corresponde à primeira experiência profissional.

Figura 2 - Questão 08 - Total Geral



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 3 - Questão 06 - Total Geral

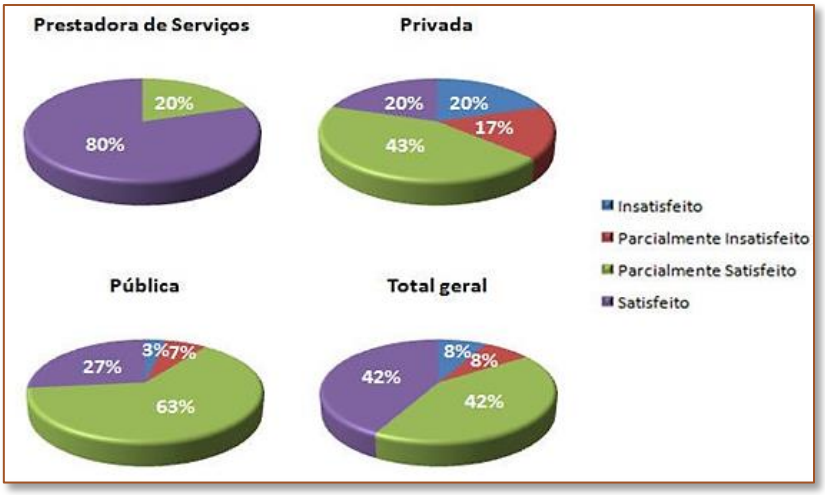


Fonte: Dados da pesquisa

A questão 21 "*Como você se considera em relação ao seu salário atual?*" demonstra que o componente salarial se constitui em uma das principais variáveis no que diz respeito à motivação. De um modo geral, o questionário obteve um grande número de respostas positivas, visto que a maioria dos indivíduos considera-se satisfeito ou parcialmente satisfeito com seus rendimentos. Empresas prestadoras de serviços (terceiras) tendem a oferecer um salário maior, por ser entendido como mão de obra especializada nos setores

que atendem. Também chama a atenção o número da instituição privada, com alto nível de insatisfação.

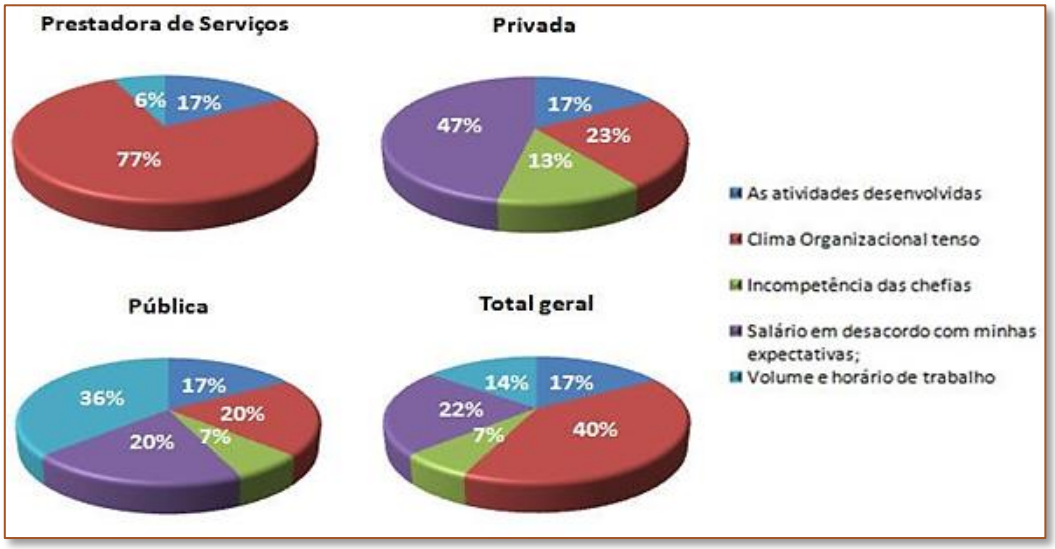
Figura 4 - Questão 21 - Como você se considera em relação ao seu salário atual?



Fonte: Dados da pesquisa

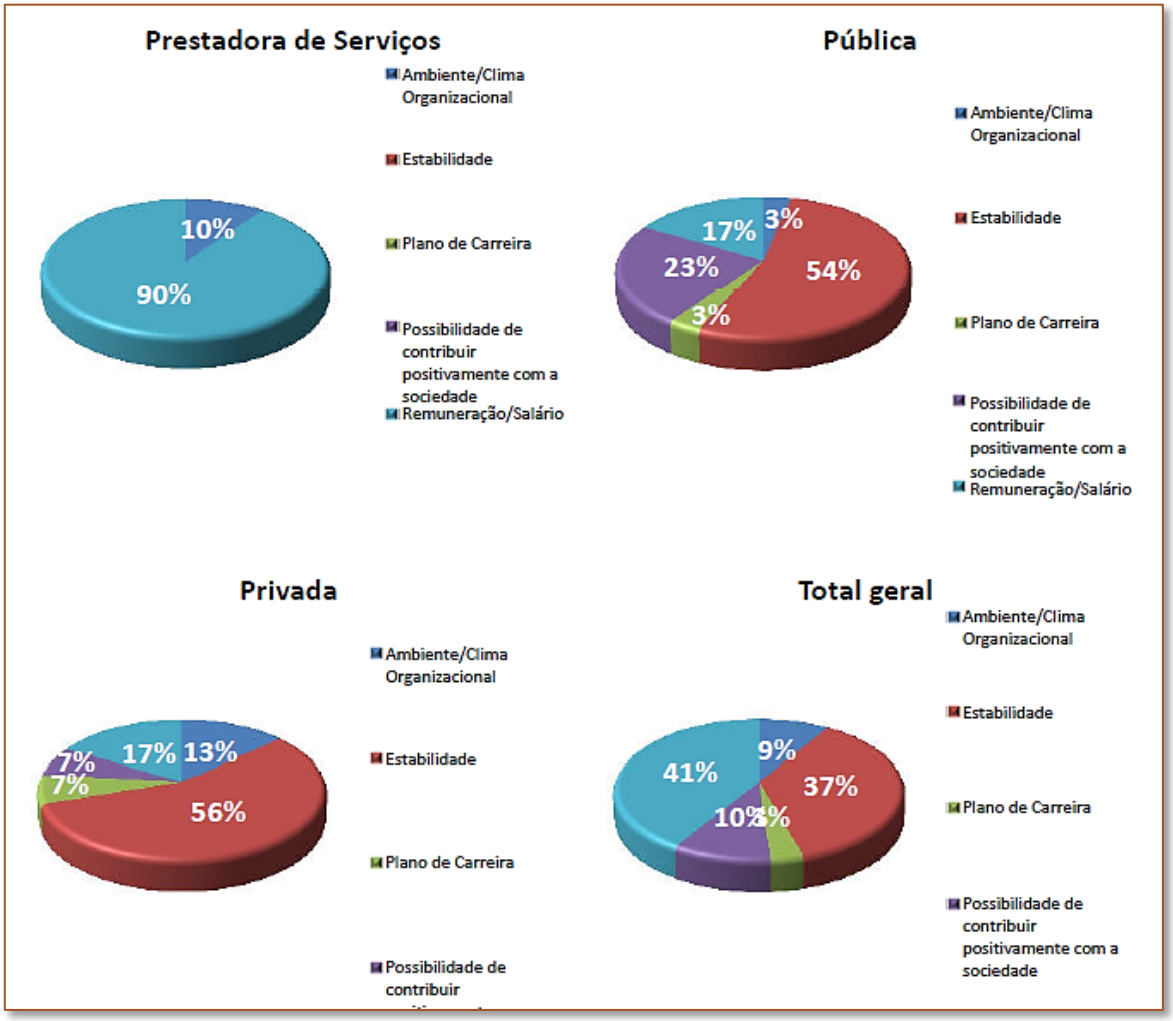
Com relação à questão de número 24 "O que mais lhe motiva em relação ao seu emprego atual?", evidencia-se a questão salarial como o maior fator de motivação desde que considerado o total geral. Entretanto, ao se fazer uma análise entre os três setores, a estabilidade no emprego é o fator que encabeça a motivação nos setores público e industrial. A percepção de remuneração x estabilidade fica clara. Organizações públicas e privadas oferecem uma estabilidade maior, diferente da prestadora de serviços que tem no seu diferencial a remuneração.

Figura 5 - Questão 27 - O que mais lhe desmotiva em seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 6 - Questão 24 - Como você se considera em relação ao seu salário atual?



Fonte: Dados da pesquisa

A questão de número 27 "O que mais lhe desmotiva em seu trabalho?" descreve os fatores que desmotivam os colaboradores respondentes. São múltiplas as variáveis, todavia, de um modo geral, a tensão no clima organizacional foi, das respostas elencadas, a considerada a que mais desmotivadora no ambiente de trabalho. Os baixos salários são apontados como o fator que causa maior descontentamento dentre os trabalhadores do setor industrial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a abordagem do estudo, são diversas as variáveis que interferem na motivação no trabalho desde estado psicológico do trabalhador (ambiente familiar, equilíbrio financeiro, etc), passando por suas crenças e percepções, até às questões pontuais relacionadas ao ambiente organizacional.

Em linhas gerais, percebe-se que, face ao número de participantes pertencentes à faixa etária correspondente a adultos jovens, as respostas tenderam a altos níveis de satisfação, revelando expectativa com relação ao futuro, energia para o enfrentamento dos primeiros anos de carreira profissional e até certo otimismo relacionado à sua profissão, uma vez que quando perguntados se aposentar-se-iam na organização em que trabalham atualmente, 57% dos participantes responderam "sim".

Há que se considerar que existem diferenças pontuais entre os setores estudados, refletidas na crescente busca de vagas no setor público, face à valorização da estabilidade frente aos salários altos oferecidos pela iniciativa privada. Tais diferenças também se refletem quanto à motivação no trabalho. Exercer as atividades

com considerável grau de certeza, ao mesmo tempo em que motiva, pode levar a certa estagnação com conseqüente insatisfação do trabalhador, podendo ocasionar migração de trabalhadores de setores mais estáveis para menos estáveis.

Em grande parte, cabe à gestão das empresas proporcionarem o maior número de benefícios organizacionais de forma a reterem estrategicamente seus colaboradores que, uma vez motivados, produzirão mais e melhor.

A busca pela constante melhoria, evolução e aprimoramento, inerente a todo o ser humano é algo demasiadamente subjetivo e complexo, entretanto, os estudos relacionados à motivação vem buscando resgatar o maior número de fatores que colaboram para o alcance destes objetivos.

REFERÊNCIAS

[1]. CHIAVENATO, I. Princípios da Administração. O essencial em Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

[2]. COELHO, R.C. O Público e o Privado na Gestão Pública. Brasília: CAPES/UAB, 2010.

[3]. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Demográfico 2000. Disponível em:

[4]. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/p opulacao/censo 2010/tabelas_pdf/Parana.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2014.

[5]. IPARDES - INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Perfil do

[6]. Município de Telêmaco Borba - PR. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaP er fil.php?Municip io=84260&btOk=ok>. Acesso em: 02 jun. 2014.

[7]. LOPES, G. A. C. Motivação no Trabalho. 2003, 45 p. Monografia. Especialização em Docência do Ensino Superior. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.

[8]. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do Trabalho Científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

[9]. SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, p. 05-16, jan./mar. 1990.

[10]. SILVA, S. G. Motivação e Produtividade no trabalho - o caso dos Estivadores do Porto da Praia. 2007, 89 p. Monografia. Licenciatura em Sociologia. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde Cidade da Praia – Cabo Verde, 2007.

[11]. SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 14-18, jan./mar. 1982.

[12]. TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 33-54, out./dez. 2003.

[13]. TELÊMACO BORBA, Prefeitura Municipal. A Cidade: Histórico. Disponível em: <http://www.pmtb.pr.gov.br

[14]. /historia.php>. Acesso em 01 jun. 2014.

[15]. XAVIER, R. Gestão de Pessoas na Prática: Desafios e Soluções. São Paulo: Ed. Gente, 2006.

ANEXO 1: MODELO DO QUESTIONÁRIO ENVIADO AOS PARTICIPANTES VIA GOOGLE FORMS

Prezados Colaboradores

Nós, Rubens Felipe Ribeiro, Marcelo Soleki Ferraz e Jefferson Carneiro, Acadêmicos do 3º ano do Curso de Administração/Comércio Exterior da Universidade Estadual de Ponta Grossa - Campus Telêmaco Borba, orientados pelas Professoras Ms. Rosimeire Martins, Ms. Verlaine Lia Costa e Ms. Sirlei Moletta, estamos desenvolvendo um artigo Científico relativo às questões de Motivação no Trabalho. Com tal trabalho, pretendemos comparar fatores relacionados a esta temática entre servidores públicos, trabalhadores da área da indústria e colaboradores que trabalham em empresas de prestação de serviços. Para tanto, solicitamos, gentilmente sua colaboração respondendo o questionário abaixo (desde que de livre e espontânea vontade). Destacamos que as respostas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos e que suas identidades serão mantidas no mais absoluto sigilo.

Agradecemos a atenção e colaboração! Atenciosamente,

01. Você trabalha em uma organização:

( ) Pública

( ) Privada

( ) Prestadora de Serviços

02. Se você trabalha em uma *organização Pública*, por qual esfera de governo a mesma é administrada? Caso não trabalhe como servidor público, passe para a questão seguinte.

( ) Municipal

( ) Estadual

( ) Federal

03. A qual grupo etário você pertence?

( ) 18 a 24 anos

( ) 25 a 39 anos

( ) 40 a 49 anos

( ) 50 a 59 anos

( ) 60 anos ou mais

04. Você pertence ao gênero:

( ) Masculino

( ) Feminino

05. Há quanto tempo você está em seu atual emprego?

( ) Há menos de 01 ano ( ) De 01 a 03 anos

( ) De 03 a 05 anos ( ) De 05 a 10 anos

( ) Há mais de 10 anos

06. Por quanto tempo você permaneceu em seu emprego anterior?

( ) Por menos de 01 ano ( ) De 01 a 03 anos

( ) De 03 a 05 anos ( ) De 05 a 10 anos

( ) Por mais de 10 anos

( ) Não tive nenhum emprego anterior.

07. Qual o seu nível de satisfação com o seu atual emprego?

( ) Satisfeito

( ) Parcialmente Satisfeito

( ) Parcialmente Insatisfeito

( ) Insatisfeito

08. Você sente-se feliz trabalhando nesta organização?

( ) Sim

( ) Não

09. Qual o seu nível de satisfação em relação ao volume de trabalho que realiza?

( ) Satisfeito

( ) Parcialmente Satisfeito

( ) Parcialmente Insatisfeito

( ) Insatisfeito

10. Qual o seu grau de satisfação quanto ao nível de clareza e objetividade com as orientações que você recebe sobre o seu trabalho?

( ) Satisfeito

( ) Parcialmente Satisfeito

( ) Parcialmente Insatisfeito

( ) Insatisfeito

11. Como você sente-se com relação ao trabalho em equipe na sua organização?

( ) Satisfeito

( ) Parcialmente Satisfeito

( ) Parcialmente Insatisfeito

( ) Insatisfeito

12. Como você avalia a sua relação com seu superior (chefe) imediato?

( ) Ótima

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

( ) Péssima

13. Em que nível sua organização está disposta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores?

( ) Satisfatório

( ) Parcialmente Satisfatório

( ) Parcialmente Insatisfatório

( ) Insatisfatório

14. Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?

( ) Freqüentemente

( ) Quase sempre

( ) Eventualmente

( ) Nunca

10. Você pretende trabalhar nesta organização até aposentar-se?

( ) Sim

( ) Não

15. A empresa em que você trabalha oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional em sua carreira?

( ) Freqüentemente

( ) Quase sempre

( ) Eventualmente

( ) Nunca

16. A empresa em que você trabalha oferece capacitações, disponibiliza sua participação em treinamentos, simpósios e seminários visando o seu desenvolvimento das suas atividades?

( ) Freqüentemente

( ) Quase sempre

( ) Eventualmente

( ) Nunca

17. Qual o seu grau de satisfação quanto às atividades de treinamento, programas de educação, seminários, oferecidos pela sua organização para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

( ) Satisfatório

( ) Parcialmente Satisfatório

( ) Parcialmente Insatisfatório

( ) Insatisfatório

18. Você e seus colegas de trabalho sentem-se seguros em dizer o que pensam dentro da organização em que trabalham?

( ) Freqüentemente

( ) Quase sempre

( ) Eventualmente

( ) Nunca

19. Como você avalia o nível de comunicação da Direção da empresa com seus colaboradores?

( ) Satisfatório

( ) Parcialmente Satisfatório

( ) Parcialmente Insatisfatório

( ) Insatisfatório

20. Como você se considera em relação ao seu salário atual?

( ) Satisfeito

( ) Parcialmente Satisfeito

( ) Parcialmente Insatisfeito

( ) Insatisfeito

21. Você considera o seu salário adequado em relação ao trabalho que desenvolve e as responsabilidades que possui?

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo em parte

( ) Discordo em parte

( ) Discordo totalmente

22. Em sua opinião a empresa em que você trabalha remunera adequadamente os funcionários?

( ) Concordo totalmente

( ) Concordo em parte

( ) Discordo em parte

( ) Discordo totalmente

23. O que mais lhe motiva em relação ao seu emprego atual?

( ) Remuneração/Salário

( ) Plano de Carreira

( ) Estabilidade

( ) Ambiente/Clima Organizacional

( ) Possibilidade de contribuir positivamente com a sociedade

24. Você considera sua Carga Horária de trabalho adequada?

( ) Sim e sobra tempo para outras atividades ( ) Sim, está na medida certa

( ) Não, mas consigo desenvolver a maioria das minhas atividades no próprio trabalho

( ) Não, freqüentemente levo trabalho para casa

25. Qual o seu nível de satisfação com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?

( ) Satisfeito

( ) Parcialmente Satisfeito

( ) Parcialmente Insatisfeito

( ) Insatisfeito

26. O que mais lhe desmotiva em seu trabalho

( ) Salário em desacordo com minhas expectativas

( ) Clima Organizacional tenso

( ) Incompetência das chefias

( ) Volume e horário de trabalho

( ) As atividades desenvolvidas

27. Com que freqüência você é reconhecido pelos seus superiores pelos bons resultados que produz?

( ) Freqüentemente

( ) Quase sempre

( ) Eventualmente

( ) Nunca

28. Na sua avaliação, qual a melhor forma de reconhecimento no trabalho?

( ) Ser promovido de cargo

( ) Ser elogiado em público

( ) Receber um aumento salarial

( ) Ter seus projetos, idéias ou sugestões acatadas pela gestão da empresa

29. Para você, trabalhar nesta organização é:

( ) Motivo de orgulho

( ) Superar desafios

( ) Obter experiências

( ) Uma atividade comum

( ) Foi o que restou por falta de outras opções

Capítulo 8

DEMISSÃO PARA FORA, DEMISSÃO PARA DENTRO

Sandra Maria Coltre.
Paulo Roberto Chavarria Nogueira
Osmarina Pedro Garcia Garcia. UNIOESTE

Resumo: A sociedade no século XXI busca freneticamente metodologias que destruam os males causados pela rotina, por meio de organizações e processos flexíveis de trabalho que, na realidade, engendram o esmagador problema de tentar sobreviver ao trabalho e viver de forma plena. Depois dos enxugamentos e privatizações ocorridos na década de 90, o assunto ressuscita. As formas de gestão praticadas nas organizações vitimizam a maioria dos trabalhadores e afetam o seu próprio sentido do trabalho e da vida. Por outro lado, o trabalhador também é conivente ao se deixar seduzir consciente ou inconscientemente além de aceitar, de forma acrítica, os desígnios organizacionais. A demissão para fora é aquela que o indivíduo sai da organização e a demissão para dentro é aquela na qual ele é posto na geladeira, transferido para setores onde sua capacidade é subestimada, sutilmente excluído do processo decisório, limitado em sua participação e de receber informações. Enfim, ele é alijado como membro da organização por chefias ou colegas, mesmo fazendo dela parte. Neste sentido, o estudo, de cunho teórico, analisa estudos sobre como esta ambivalência do imaginário da perda do trabalho, para fora e para dentro, se reflete no mundo psicossocial do indivíduo.

Palavras-chave: emprego, imaginário, narrativas, mundo do trabalho; sofrimento.

1 INTRODUÇÃO

"Na vida não há prêmios nem castigos. Somente consequências."

(Robert Green Ingerssoll)

Para o pensamento positivista, qualquer processo organizacional que não siga a lógica cartesiana e a racionalidade instrumental, é ambíguo e por isso, deve ser descartado porque incomoda o *status quo*. Este pensamento acredita que todas as previsões do comportamento humano retratam uma coerência lógica linear sobre os processos organizacionais, inclusive os de demissão. Porém, quando as narrativas oriundas de estudos dos processos de demissão são publicizados, demonstram uma dimensão emotiva e imaginária que o pensamento positivista não consegue explicar. E, quando tenta, faz esforços improdutivos para fabricar uma pseudológica para explicar e tentar enquadrar os paradoxos da percepção dos indivíduos em sua lógica linear. Para os positivistas, o esperado é que o comportamento dos indivíduos que perdem seus empregos ou os que saem por vontade própria, o faz com relutância e mágoa. Já os que ficam, reagem com tristeza, raiva e pena dos colegas que foram demitidos (LEANA E FELDMAN, 1988).

Quando se utiliza outros modelos de pensamento, outras respostas surgem sobre o fenômeno de desligamento. Vries e Miller (1984) que abordam esta questão sob a perspectiva da psicologia inconsciente há décadas, constataram em seus estudos que as demissões produzem emoções simultâneas e ambivalentes. As emoções que emergem tanto dos que se desligam voluntariamente tanto os que são demitidos, demonstraram emoções positivas e negativas simultaneamente. A ambivalência é expressada de várias maneiras e seus sentimentos se mesclam entre a perda do passado e a excitação das perspectivas do futuro. A maioria lida com a incerteza e a dor que isso causa, com sentimentos ambíguos que lhe são inconscientes. Confrontar sentimentos de ambivalência implica em realizar uma profunda reflexão de si e do contexto vivido, o que provoca mudança de visão de mundo, valores e crenças do indivíduo. Tal tomada de consciência é complexa e dolorida e uma grande ameaça existencial ao indivíduo.

A demissão para fora é aquela que o indivíduo vai para fora da organização, volta ao mercado de trabalho. A demissão para dentro é aquela em que o indivíduo, por vários motivos, é impedido de participar, é excluído do processo decisório, transferidos para setores considerados inferiores ou seja, são utilizadas várias estratégias por chefias ou colegas para limitar e bloquear a ação do indivíduo por motivos dos mais variados. A demissão para fora bem como à demissão para dentro, ocorre tanto nas organizações públicas como nas privadas. Caldas (2000) defende que os indivíduos devem aprender a aceitar a ambivalência do mundo e não a coerência ou linearidade do pensamento positivista. A globalização não humanizou as organizações, ela fortaleceu a visão de sua descartabilidade, pois ainda os consideram, em termos atuais, como um ativo ou um passivo organizacional. Essa descartabilidade para Enriquez (2006) se origina da racionalidade instrumental e econômica, o cálculo utilitário de consequências. No século XXI, cresce a predominância de uma racionalidade deformada e limitada pelo reino do dinheiro e da ganância. Corrobora Castoriadis (1998), que o mundo tornou-se sádico, onde os valores de méritos, honestidade, responsabilidade, cuidado no trabalho e respeito aos outros, se deteriora, onde a corrupção generalizada gera um comportamento organizacional perverso.

Rubin (2011) apresenta o estudo da Internacional Association no Brasil – ISMA-BR onde constata que 76% dos profissionais brasileiros são infelizes no trabalho, 59% estão descontentes com o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, 52% não estão satisfeitos com os seus gestores e 81%, se sentiram enganados pelas propostas de emprego após a contratação. Os dados corroboram com os estudos de Castoriadis (1998), que desde década passada apontava que tais tratamentos dispensados pelos gestores têm levado os indivíduos a baixar sua motivação a ponto pedir sua demissão, para não perder seus direitos e buscar um lugar mais humanizado para trabalhar. Transitar entre as organizações não é mais considerado condição negativa para o trabalhador. Ele busca lugares humanizados para trabalhar onde possa pertencer e contribuir de forma equitativa em relação aos seus méritos.

Neste contexto, o artigo discute a questão considerando estudos sobre o tema e está

estruturado da seguinte forma: demissão para fora, demissão para dentro, sobreviver e viver na ambivalência.

2 A DEMISSÃO PARA FORA

Há pouca literatura brasileira que aborda o problema de demissão por perspectivas sociológicas, psiquiátricas, psicológicas e antropológicas. A maioria dos estudos se ancora na análise de leis e direitos assegurados aos demitidos, bem como casos de jurisprudência. A legislação trabalhista brasileira contém muitas lacunas e contradições. O Fundo de Garantia por tempo de serviço foi instituído em primeiro de janeiro de 1967 e nas décadas de 70 a 80 deu suporte até o novo emprego para muitos indivíduos. O seguro desemprego garantido pelo artigo 7º da Constituição Federal, objetiva promover a assistência financeira temporária ao trabalhador desempregado, em virtude da dispensa sem justa causa. Em 11 de outubro de 2011 foi sancionada a lei do aviso prévio até 90 dias. Aos poucos o Brasil está realizando avanços sobre a política de desemprego. Os estudos abordam esta questão sobre várias perspectivas. Segundo Pascale (1994), Coutinho e Ferraz (1994) de Caldas (2000), na perspectiva macro tem sido estudado considerando a conjuntura da economia global, local ou dos setores específicos compreendida como um dos fenômenos de mercado. Na perspectiva micro, considera o contexto organizacional onde os estudos apontam que as demissões são oriundas das necessidades de enxugamento. E, na perspectiva individual, aborda o indivíduo demitido e suas consequências psicológicas e comportamentais.

A demissão é uma perda. Essa perda é um fenômeno significativo na vida dos indivíduos, já que o remove do seu meio de subsistência e a maioria das vezes, contra a sua vontade. O período entre um emprego e outro é dramático, tanto que LaFarge (1994) corroborado por Schirato (2000) em sua pesquisa constatou sentimentos ambivalentes de raiva, tristeza, culpa e novas perspectivas do futuro, mesmo para aqueles que se desligaram voluntariamente.

A demissão para fora ou para dentro, para muitos indivíduos é vivenciada como morte física e psíquica. A necessidade de seguir adiante ou se invalidar são formas de resistir e lidar com estas experiências de quase morte. Os demitidos se elaboram de formas distintas para lidar com a ambivalência dos sentimentos e a melhor forma de abordar tal dimensão humana, segundo Caldas (2000), é por meio de narrativas e metáforas. Schirato (2000) realizou um estudo com os demitidos da Embraer, coletou 50 relatos dos quais 19 dos indivíduos pesquisados recebeu a demissão de forma negativa, para sete foi positiva, um estava conformado, 19 utilizou e aplicou do dinheiro da indenização em divertimento ou em negócios objetivados e outros em negócios arriscados e quatro queriam realizar atividades para empresa sem cobrar. Raros são os estudos para explorar o mundo interior do indivíduo em um processo de desligamento. O trabalho de Schiriato (2000) na Embraer merece destaque. Estudos deste gênero são baseados nas narrativas e do seu conteúdo metafórico para estabelecer um mapa de visões, sentimentos, percepções e avaliações. Algumas narrativas são impressionantes e demonstram como os indivíduos não conseguem separar a sua vida da vida na organização, Schiriato (2000, p. 43):

Masculino, 53 anos, Supervisor de Produção, com 33 anos de empresa. De todos os participantes, o mais antigo. Também o mais deprimido. Sua grande preocupação era que a Diretoria da Embraer não sabia o que estava fazendo e ia levar a empresa à falência. Falava com entusiasmo apenas quando criticava a atual administração e sugeria outras medidas; afinal, ninguém conhecia a empresa como ele. Se fosse para demitir, então dispensasse os novos, que não conheciam muito bem o esquema, nunca os experientes. A dor era tão grande que se sentia rejeitado, jogado fora. E dizia: “tinha certeza de que só sairia daqui morto, assim mesmo, seria velado no pátio da empresa e carregado pelos amigos com coroa de flores da presidência. Que pena! Foi tão diferente!”

Para autora esse imaginário enganoso impossibilita os indivíduos de perceberem o real contexto organizacional. Criam dele uma dependência tão forte que seu sentido de vida se mistura com o da organização. A organização deixa de ser um meio e passa a ser o único fim de sua existência. Corrobora Sennet (1999), que demissão é tão devastadora para alguns que suas narrativas são formas de interpretar os fatos e lidar com a emoção de fracasso que sentem. O desligamento é difícil e há indivíduos que conseguem absorver e dar continuidade

porque não criaram dependência, outros não conseguem e pior, não percebem a extensão de seus atos.

Masculino, 47 anos, analista de sistemas, 17 anos de empresa. Durante todo esse tempo, viveu exclusivamente o circuito casa-empresa, das 6h30min ás 19h quando saia e retornava para casa. Morava nos arredores da empresa. Depois de dispensado, ia todos os dias à empresa, pontualmente às 7h da manhã, para ocupar o banheiro de seu departamento. Mobilizava portaria, segurança para acompanha-lo, além de interromper o trabalho dos ex-colegas porque, segundo ele, seu "intestino não funcionava em outro banheiro", tal o condicionamento com a empresa e tal a falta de intimidade com sua própria casa. (SCHIRIATO, 2000, p. 107).

A dependência que os indivíduos criam das organizações, faz com que muitos não estabeleçam uma carreira alternativa. Para Sennet (1999, p.167), esta dependência cria um lado perverso, que se fundamenta em uma confiança sob o controle de alguém. Quando essa confiança congrega interesses mútuos de dependência, corroi o funcionamento dos empreendimentos coletivos. A vergonha da dependência leva a aumentar a desconfiança e o jogo da manipulação, já que "a falta de confiança também pode ser criada pelo exercício flexível do poder". Diz Sennet (1999, p.170), "quanto mais vergonhoso nosso senso de dependência, mais inclinado estamos à raiva dos humilhados". Ao não se ter maturidade para lidar com esta ambivalência de forma sadia, além da raiva, a vulnerabilidade é tanta que os indivíduos projetam na organização uma metáfora materna e narcísica, onde as atitudes de dependência e condescendência são tão fortes, que o leva a perder sua criticidade, em nome de uma mãe projetada de forma imaginária na organização. Esta mãe da qual se espera a salvação, se recebe a punição.

O motivo real da demissão para fora não é facilmente expresso ou compreendido. Um estudo realizado com 453 executivos brasileiros por Gutenberg Consultores de São Paulo constatou que o motivo da demissão foi classificado de menopausa executiva, (CALDAS, 2000). Os executivos pararam de se reinventar e ficaram obsoletos para a organização. Tanto as organizações como os indivíduos não tem facilidade de explicar o real motivo das demissões, e quando divulgados, com frequência não é o verdadeiro. Nem todos ficam obsoletos porque envelhecem, muitos adquirem alta expertise e se tornam fundamentais para a sustentabilidade organizacional. Quando tais expertos não são valorizados, criam organizações ou são contratados pelos concorrentes. Os verdadeiros motivos são dificilmente expressos com sinceridade por ambas as partes envolvidas. Neste contexto, pedir a conta não é considerado vergonhoso ou atitude de perdedor. Entretanto, quando o indivíduo é demitido, o ato de esconder os motivos da demissão é um mecanismo de defesa para superar os sentimentos negativos e o julgamento a que são submetidos pelos demais. Quando é a organização que despede, para alguns, isso é entendido como perder parte de si.

Zanchettin e Coltre (2010) realizaram um estudo para descobrir porque os servidores concursados das Secretarias de Educação e Saúde de um setor público estavam se demitindo. Os resultados demonstraram que em primeiro lugar foi falta de reconhecimento, seguido por: baixos salários; encontrou um trabalho onde será mais bem reconhecido e remunerado. A perda do emprego torna as pessoas emocionalmente instáveis e apáticas podendo desencadear depressão, o que os torna impedidos de agir. O homem desempregado é metaforicamente, um deus decaído, expulso do paraíso e envergonhado fica preso em sua inconsciência de si. A organização tomou posse de sua mortalidade, o mata, e ele se envergonha de sua falta (SCHIRIATO, 2000).

Antunes (2007) aponta que existe uma lógica invertida do capital, onde o valor de uso esta subordinado ao valor de troca o que tem acarretado o desenvolvimento de uma concorrência destrutiva, precarizando as relações de trabalho e um aumento de desempregados. Há um esforço em transformar a produção do capital como um grande propósito da humanidade, e se tal esforço é ou não consciente, não há estudos que comprovem. A alienação e separação entre aqueles que produzem e os meios, aumentam a cada dia. A imposição dessas condições aumenta a alienação em patamares mais sutis, e personifica o dinheiro e o trabalho, autoriza a ganância de tal forma, que o individuo não consegue se diferenciar dele.

Para Merleau-Ponty (1971), o ser está encarnado no mundo, neste sentido o trabalho está encarnado no ser que labora.

Apesar de estar-no-mundo a existência laboral dos indivíduos não está resolvida, mas questionada de maneira patologicamente equivocada. O mal-estar dicotômico persiste e os demitidos são afetados em toda a sua existência. O indivíduo contemporâneo está encarnado nas malhas das organizações em relação ao seu corpo, ao seu pensamento e a sua psique.

Masculino, 45 anos, analista contábil, permaneceu 22 anos na empresa: sempre na mesma função, no mesmo departamento, no mesmo espaço físico, na mesma mesa e na mesma cadeira. Ao homologar sua rescisão de contrato, pediu ao juiz autorização de levar com ele a cadeira em que se sentou durante todos esses anos. Alegava; "ela tem o meu formato, eu caibo perfeitamente nos buracos que eu fiz nela, não sei me acomodar em outro lugar". Tal a simbiose com a empresa, que a cadeira era, segundo ele, um pedaço seu (SCHIRIATO, 2000, p. 65).

3 A DEMISSÃO PARA DENTRO

A demissão para dentro é aquela em que o individuo é posto de lado ou subestimado ou limitado no desenvolvimento do seu trabalho. Na sociedade industrial as decisões sobre o trabalho eram planejadas, previsíveis onde o indivíduo apenas obedecia aos ditames produtivos. E, lá se aposentava e recebia, em muitos casos, um lindo relógio de ouro. Não havia a necessidade do pensar autônomo, de visão crítica ou de inovar e se desenvolver continuadamente e continua produtivo mesmo aposentado. Na sociedade do conhecimento a maneira de fazer e o jeito de ser, não o Ser, é o que promove o indivíduo e a prosperidade organizacional se fundamenta em querer o mais qualificado, preparado, criativo, inovador, mas que seja submisso aos ditames organizacionais. Há incoerência entre o discurso e a prática.

A demissão para dentro pode se perpetuar por muitos anos, principalmente dentro de organizações públicas, já que a estabilidade e a dificuldade de dispensar são mais difíceis. O processo decisório é colegiado por votação vinculado aos interesses da subcultura grupal. Os interesses corporativistas e a imaturidade egóica, criam as condições para dar acesso àqueles que se submetem sem questionar e obstaculariza os que questionam o *status quo.* Para aqueles, que por motivos vários, não pensam e age como esta maioria, a demissão para dentro pode ser uma constante em sua carreira. Simmons (1998) realizou um estudo e mapeia os dez jogos territoriais que os indivíduos fazem. Eles ocorrem tanto nas organizações privadas como nas organizações públicas e suas consequências, além de vários conflitos interpessoais e até insanos, é a demissão para dentro para sutilmente forçar a demissão para fora. Ela os classifica como os jogos: de ocupação, da manipulação de informações, da intimidação, das alianças poderosas, a parede invisível, do descumprimento estratégico, do descrédito, do afastamento, da camuflagem, do obstrucionista e a sabotagem explicita ou camuflada. Estes jogos territoriais que por seus títulos dão ao leitor o entendimento do que cada um significa, são a fonte dos mesmos conflitos que os indivíduos do tempo das cavernas tiveram: disputa por território. Ontem pelos espaços do ambiente, hoje nos espaços organizacionais e psíquicos de poder. Hoje a sobrevivência física é mais fácil de se conseguir, entretanto a psicológica, é ameaçada em todos os lugares de sobrevivência da modernidade, ou seja, na sociedade das organizações.

As necessidades do ego a cada dia aumentam principalmente em um contexto de fluxo de informações sem precedentes como atualmente. Tais necessidades são facilmente satisfeitas pelos títulos, privilégios, cargos, de pertencer a certos grupos, pelas posses dentre outras. A sobrevivência psicológica é resultado dos valores pessoais e da avaliação que o individuo faz de sua auto-imagem e do que compreende que seja sucesso. "Competir por informações, relacionamentos ou autoridade é o objetivo do jogo territorial. E, metade do tempo que participamos desses jogos estamos tão concentrados na sobrevivência definida por nosso ego, que fazemos um mal trabalho" (SIMMONS, 1988, p.35).

Hoje em dia a aparência é mais valorizada que a essência. O argumento da democracia que a maioria escolhe é pertinente, todavia, não significa que a maioria escolhe o de maior competência ou capacidade, já que qualquer processo eletivo, desperta a irracionalidade competitiva. Isto é o mesmo processo que ocorre em leilões, os indivíduos compram objetos que custam absurdamente muitas vezes mais do que valem, apenas para satisfazer seu egóico de posse, poder e controle sobre o outro se projetando no objeto desejado por muitos.

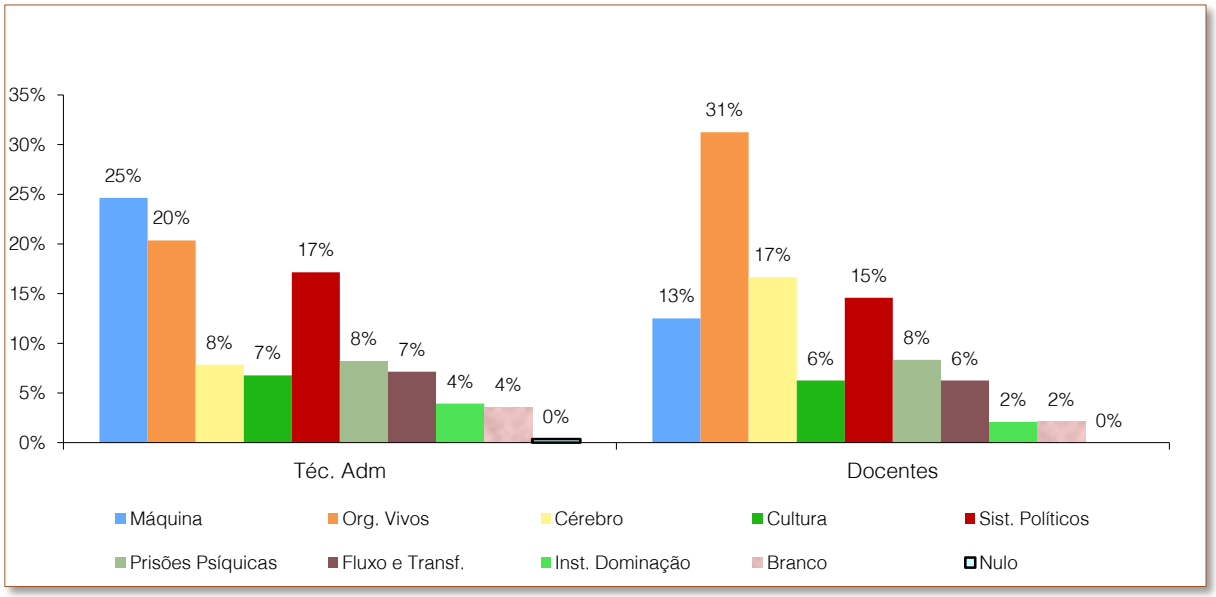
O processo de recrutamento nos dias atuais busca indivíduos que falem vários idiomas, com experiência, atividades saudáveis, fisicamente bem apessoados e estudados, que dominem a tecnologia de informação em tempo real e sejam jovens. E, os indivíduos não percebem que ocupam quase toda a totalidade de sua existência em prol de qualificar-se a critérios cada vez mais inatingíveis para a grande massa de trabalhadores. Aos poucos os indivíduos não são mais indivíduos e o seu discurso é o da organização e isso fica cada vez mais forte a cada cargo que ocupa na hierarquia. E, no dia da demissão, seja lá pelo motivo que for, resta ressentimento, medo e a sensação de ser invalidado como ser humano.

Para Amado (2000) é o duplo logro, o indivíduo se identifica com a organização como se fosse sua extensão e confunde o seu discurso pessoal com o discurso dos dirigentes. Isso ocorre segundo Freitas (2000 p.67), porque "as organizações levam os indivíduos a idealizá-las e pensá-las como o único lugar onde ele pode almejar realizar-se profissionalmente, inclusive para garantir sua fonte de identidade pessoal". Enriquez (1997a) corrobora que sem o imaginário e os sistemas simbólicos que atuam como unificadores, a cultura organizacional encontraria dificuldade de se estabelecer. Juntos o imaginário e a cultura organizacional fortalecem a alienação dos indivíduos que acreditam que devem cuidar; se sacrificar e doar totalmente sua existência a uma organização, e que isso é uma atitude da qual devem ter orgulho. Tomar consciência de como são realmente tratados pela organização que escolheram como foco de sua existência é muito doloroso. E, mais estranho racionalizam para lidar com esta situação com alto custo tanto no individual como no coletivo. O executivo tem como função seduzir, persuadir, animar, jogar com os interesses e aparências da forma mais charmosa que puder. Para Baudrillard (1992) e Enriquez (1997a), neste contexto a questão é descobrir quem são os amados, os rejeitados, os traidores em potencial e quem esta dentro dos conformes da cultura organizacional e dos interesses do grupo dominante. Aqueles que não se encaixam ou não se submetem são demitidos para dentro, até pedirem demissão para fora. Se for uma organização pública, devem esperar quatro anos, se tiver sorte, quando troca o grupo diretivo para ser revalidado enquanto indivíduo. Quem resiste, corrobora Simmons (1998, p.141), quem pensa diferente ou diverge dos interesses da maioria ou tem assertividade maior, é demitido para dentro: "ninguem fala com ela, sua presença não é reconhecida, ela passa a ser completamente ignorada". Suas idéias serão atribuídas para outros do grupo, e todos os jogos territoriais descritos pela autora tomam vida para tormento de tais indivíduos. São sutis, sorrateiros que são difíceis de confrontar ou provar, podem se transformar, com o tempo, em assédio moral. Questionar o *status quo*, o modo de produção e principalmente a redistribuição de riqueza, cargos, oportunidades é raro nas organizações. Não há interesse em criar autonomia psíquica e sim a dependência imaginária de que o indivíduo é um insumo indispensável à sustentabilidade organizacional e deve se submeter sem reclamar ou reivindicar. Para Enriquez (1997), quando a emoção age dissociada da razão, esta acaba em perversão e aquela em paranóia.

Santos (2006) investigou as estratégias de fuga e de enfrentamento do trabalho docente em relação aos conflitos vividos no ambiente de trabalho. Constatou que os docentes elaboram estratégias para enfrentar e afastar os conflitos buscando compreender o sentido do trabalho pedagógico que realizam junto com satisfação e pelo prazer da profissão. Se não obtém o sucesso, enfrentam ou se afastam, para evitar desgaste ou sofrimento. Ao se afastar evitando o enfrentamento buscam sucessos a curto prazo, o que os deixam alienados da realidade com o tempo. O enfrentamento, pelo desgaste que causa, é mais evitado. Outro estudo interessante é de Mendonça e Mendes (2005), que investigou as experiências de injustiça, sofrimento e retaliações no contexto de uma organização pública. Os resultados indicaram que os conflitos e as insatisfações são originários das experiências de injustiças evidenciadas. Elas se referem à retirada dos investimentos pessoais afetando o comprometimento afetivo com o seu trabalho.

O estudo realizado por Borges e Coltre (2007, p.44) investigou em uma IES as características organizacionais que predominavam no imaginário por meio das metáforas de Gareth Morgan. Foram investigados os docentes que ocupavam cargos e os técnicos administrativos a eles subordinados. O Gráfico 1 apresenta dos resultados totais.

Figura 1: características organizacionais



Fonte: dados da pesquisa (2014)

A metáfora predominante para os técnicos administrativos foi a organização como máquina que, conforme Morgan (1996), nesta metáfora o trabalho é definido pela busca por eficiência, precisão e confiabilidade onde o resultado é sempre igual. O trabalho é rotineiro, padronizado e racionalizado em prol da máxima eficiência. Cargos bem definidos e controle por normas e regulamentos. O fator humano é apenas engrenagem da máquina. A organização informal não é considerada e isso gera imobilismo, passividade por medo da perda do emprego, podendo levar os indivíduos esconder os seus atos falhos. As narrativas dos técnicos administrativos foram:

> "somos como engrenagem de uma máquina e não somos reconhecidos como seres pensantes". "É triste; quando um técnico começa a fazer carreira e se projetar, os próprios colegas puxam o seu tapete" (BORGES e COLTRE, 2007, p. 49).

Para os docentes a metáfora predominante foi da organização como organismo vivo, que segundo Morgan (1996), o trabalho é definido pela integração e diferenciação em relação aos objetivos por meio de reuniões e projetos. O fator humano está relacionado ao processo organizacional e produtivo. Há dependência de recursos e a organização informal deve existir para dar maior autonomia e recompensa aos que se comprometem com o grupo, ajustando-se de forma continua para a sobrevivência. Todavia, houve resistência dos docentes gestores em responder o questionário:

> "Eu não acredito que esse imaginário exista isso é bobagem"; "Muito interessante, talvez eu responda, se isso não revelar meu estilo de gestão". "Faço apenas o necessário, legal e burocrático e essa questão de imaginário não me afeta" (BORGES e COLTRE, 2007, p. 47).

Os estudos citados demonstram como o imaginário permeia nossa existência mesmo que se negue. E, a demissão para dentro ocorre e continuará ocorrendo até que os gestores mudem sua visão positivista. E, para aqueles que são demitidos para dentro cabe algumas decisões: pedir a conta para fora da organização, trocar de setor onde possam ser aceitos e continuar a se desenvolver; desenvolver síndrome do pânico, depressão; pedir licença ou lidar com isso como oportunidade de crescimento. O paradoxo é que existe a resistência em mudar e entender o processo de alienação que sustenta os vínculos organizacionais. Os indivíduos racionalizam e por isso vivem o paradoxo da

relação de amor e ódio com as organizações. Porém alerta Leite (2002, p.109):

> Quanto mais perto do poder maior a alienação individual, maior a necessidade de recalque/denegação, maior a sujeição ao discurso do Outro (ideológico) da época, maiores as interdições inconscientes, menores as possibilidades de desvio das normas que valorizam o campo. Quanto maior a satisfação com a civilização, maior a insatisfação consigo mesmo, maior o preço que se paga, inconsciente, com libras de sua própria carne, pois a conta da sujeição alienada tarda mais não falha.

É preciso estar atento sobre a real natureza dos humanos que habitam os espaços organizacionais. Por isso, a ética é condição necessária e urgente, Enriquez (1997, p.13):

4 SOBREVIVER E VIVER NA AMBIVALÊNCIA

> A emergência de uma exigência ética nas organizações faz precisamente com que as responsabilidades política, cívica, ecológica e psíquica sejam cada vez mais asseguradas, não porque o dinamismo da organização exige, mas porque é impossível, a quem quer que seja, ignorá-las, sob o risco de ver triunfar unicamente o cinismo perverso.

Carvalho (2007), Ribeiro (2009) e Cascio e Boudreau (2010), defendem que gerir pessoas é uma ciência de decisão e a maioria dos gestores de pessoas ignora os métodos científicos para medir e avaliar as implicações e, principalmente conduzir sólidas estratégias para a retenção dos talentos. O desempenho, eficácia ou sucesso organizacional é dos indivíduos dentro destas organizações. Esta argumentação está embutida do imaginário do indivíduo como engrenagem da máquina, o indivíduo insumo para o lucro de poucos. O papel dos Recursos Humanos ainda é operacional. A crítica de que o RH deve ser estratégico é ainda discurso em muitas organizacões, já que ser estratégico significa tomar decisões de afetam a remuneração, o trabalho e a produtividade de forma equitativa para a organização e para o trabalhador criando condições de troca justas entre os envolvidos.

Cascio e Boudreau (2010) argumentam que a demanda por medições e sistemas de controle aumenta a cada dia. Defendem que os investimentos em indivíduos talentosos, todavia este investimento deve articular a relação investimento x custo x benefício x resultados, sempre para a empresa, é claro. As decisões sobre talento e efetividade organizacional são cada vez mais importantes e não há dúvida, mas a importância dos talentos acaba quando são contratados. Se não se encaixarem e se submeterem de corpo e alma aos ditames produtivos e políticas injustas de desempenho e remuneração, são descartados. Zanini (2008) aponta que a confiança existente entre os membros da organização é um diferencial competitivo e de sustentabilidade. Buscar a identidade é condição para integrar e adaptar-se sem alienação. Para lutar contra a cooptação, o indivíduo se debate por meio de estratégias defensivas muitas vezes inconscientes, para negarem o próprio sofrimento no trabalho racionalizando sua angústia e inseguranças por meio de justificativas que não convencem, nem a ele mesmo. As estruturas lógicas são máquinas, equipamentos, prédios, pois quando se trata de sujeitos que articulam seu sentido de existência nos trabalho, qual é a lógica a ser utilizada? Novamente a da metáfora da máquina, o indivíduo com peça da máquina organizacional! Qual é o ganho financeiro, emocional, psíquico que os indivíduos que vão mover tais arranjos? Ou tais arranjos são apenas, novas modalidades de manter o *status quo* com uma nova linguagem cooperativista? Até o momento atual as respostas são óbvias. São as pulsões de vida e de morte que nos confrontam todos os dias, conforme questiona Enriquez (1997a, p. 126): como se manifesta as instancias pulsional nas organizações?

É mais fácil estudá-las a partir das pulsões de morte. Deve-se constatar, contudo que todas as organizações demonstram, maneira explicita, a vontade de fazer da pulsão de vida o único princípio de sua ação. Por esse motivo elas adotam como valores sempre a eficiência, e às vezes o dinamismo e a mudança. Tentam então pôr em funcionamento o processo de ligação favorecendo a coesão e a harmonia, e terminam por acreditar que ele é o único processo que atua na organização. [...] Elas podem desenvolver a compulsão a repetição, colocar no lugar um mito ou uma ideologia fazendo dos indivíduos os servidores de uma causa não criticável, desenvolver tendências à homogeneização e à inércia, impedir as pessoas de saírem do fechamento e de aparecerem como gente.

Silva Junior (2008) discutiu as implicações dos arranjos cooperativos e apresenta um estudo da Fundação Dom Cabral onde 10% dos executivos acreditam que é importante escolher pessoas adequadas para mover tais arranjos e 27% que apontaram a confiança. Muitos estudos apontam que os arranjos organizacionais cooperativos ou as formas híbridas de organizações, podem viabilizar a sustentabilidade das organizações no atual contexto. Há um pressuposto subentendido de que se sustentabilidade organizacional for viabilizada a do indivíduo também será. Silva Junior (2008), também constatou que 14,83% dos 47 executivos pesquisados indicaram que com parcerias houve aumento de faturamento; 10,53%, que se ampliou a escala de produção e satisfação do cliente. 91% dos executivos responderam que suas empresas têm algum tipo de aliança, ou com fornecedores, ou clientes ou prestadores de serviços. Para 34% o objetivo das redes de parcerias é alavancar sustentabilidade por meio de novos mercados. E, para o sucesso das alianças, os fatores são 27% confiança, 22% metas claras, 15% equipes integradas, 13% apoio da alta administração e 10% escolha de pessoas adequadas. Mas os ganhos e perdas financeiros, emocionais e psíquicos para os indivíduos não são computados.

Rouanet (1997) por sua vez, aborda que a necessidade de estar em cooperação gera o hiperindividualismo. Explica que o desejo de cooperar subjaz o desejo de pertencer, em busca de reconhecimento, identidade, de ser acolhido e amado. Esta necessidade de pertencer a grupos implica na ambiguidade entre se sentir aceito ou ter que se submeter é a condição de sobrevivência no mundo atual. O indivíduo se exauriu de decidir sobre suas escolhas e se nega a assumir as consequências por tais escolhas. Então, acredita que encontra na cooperação a possibilidade de delegar ao outro a responsabilidade de dar significado a sua existência e as consequências de suas escolhas. Acredita que o grupo resolverá sua questão de identidade, já que seduzido pelas facilidades que o contexto grupal aparenta ter, perde a sua identidade e o lugar que ocupa na organização. O que resta é um mal-estar permeia as organizações atuais.

Amado (2000, p.105) aponta que o indivíduo ao ser desprovido de suas relações interpessoais autênticas, se sente privado das estruturadas protetoras da organização. Fica fragilizado e toma contato com sua psicopatologia. “Os sistemas sociais e as estruturas sociais podem representar defesas contra a ansiedade depressiva e a ansiedade persecutória”. A ansiedade depressiva relaciona-se ao medo de causar dano ao objeto amado, interno ou externo, devidos aos impulsos destrutivos. Por sua vez, a ansiedade persecutória está relacionada ao medo da morte, ou seja, o sentimento da perda do emprego de exclusão que é uma sensação de morte, que é temida. No mundo do trabalho os dois tipos de demissões são subsidiados por tais ansiedades, onde a problemática atual na visão dos psicanalíticos é de relação narcísica. No mundo globalizado é onde a dimensão concreta se mistura com a dimensão virtual, a problemática atual acaba em indagações existenciais que desaguam no vazio das organizações. Abraham Zalesnick e Kets de Vries desenvolvem de forma corajosa, uma abordagem mais clínica da administração, onde os princípios de gestão de pessoas pode se apoiar. Todavia, a cultura corporativa atual impõe como válido apenas os modelos racionais de produção e lucro, reverenciados como o supra-sumo da humanização. Então, qual a saída?

Muitas são as possibilidades. Alerta Merleau-Ponty (1971) “é verdade que as estruturas perceptivas não se impõem sempre: há ambiguidades. Mas ainda nos revelam melhor a presença em nós de uma valorização espontânea: porque são figuras flutuantes e porque propõem alternadamente

significações diferentes".O raciocínio metafórico reforça Caldas (2000), contém uma criticidade que pode estimular a percepção de que muitas vezes o nosso sofrimento é por nós construídos ao atribuir significados e interpretações projetivas de nossa história pessoal para além do que realmente é. A reflexão sobre nós, a autocrítica o empoderamento de si enquanto indivíduo gera ambiguidade, para LaFarge (1994) é nela que é possível encontrar a inteligência emocional e a compreensão imaginativa para lidarmos com nossa sobrevivência com autonomia e conscientes das limitações das estruturas organizacionais. Lembrando que no pacote de nossas escolhas vêm as consequências.

O medo da ruptura, da perda e o sentimento de morte que se experimenta devem ser superados, controlado ou canalizado para algo produtivo. Sobreviver às demissões sem se invalidar enquanto indivíduo requer uma aprendizagem emocional existencial. Esta aprendizagem não é ensinada em universidades de forma sistemática. Vale ainda o pensamento freudiano de que a civilização é um processo de morte pela repetição e massificação em prol do dinheiro. A neurose e a paranóia ocorrem, pois os indivíduos não conseguem emocionalmente lidar com o alto grau de renuncia que a sociedade exige. Os indivíduos não sabem lidar com o sucesso e nem o insucesso, por isso vivem no sofrimento da dependência organizacional, e não conseguem viver bem com a ambivalência que é natural da vida humana.

Muitos aprenderam que em troca de sua lealdade e comprometimento insano podem conseguir um nível aceitável de afeição, reconhecimento, dinheiro e estabilidade de emprego que é ilusão. Inicia com o sentimento de que a empresa vai cuidar proteger, amar e reconhecer. E, quando ela demite para fora ou para dentro, o sentimento é de ter sido usado, desapropriado, traído e invalidado.

De acordo com o Fundo Populacional da ONU, FAO, na Revista Isto é (2011) a cada ano 80 milhões de indivíduos nascem no planeta. A expectativa de vida global em 1950 era de 48 anos e hoje de 68 anos. Há seis décadas cada mãe paria seis filhos, hoje a média é de 2,5 filhos por mãe. Hoje há 7 bilhões de indivíduos e será que a Terra suporta? A expectativa é que em 2025 cerca de 1,8 bilhões de indivíduos não terão água e já em 2011, 1 bilhão passam fome. Em 2025 serão 4 bilhões de famintos. E, as estimativas é que em 2100, haja 15 bilhões de indivíduos no planeta Terra. Os que estão nas organizações vivem seus dramas de barriga cheia e os que passam fome, não tem tempo para estes tipos de dramas, pois lidam não com a morte emocional, psíquica, mas com a morte física. Apesar de ambas serem cruéis.

Diante desse cenário como o mundo dos empregos se formatará? Este prognóstico reforça a consciência da interdependência que se tem com o ecossistema. Como as organizações do século XXI sobreviverão se não conseguem atuar sem depredar tanto dos indivíduos que as move, como da natureza ao redor? Como os indivíduos produtivos sobreviverão? Talvez um cozinheiro possa nos dar uma pista.

> Masculino, 38 anos, cozinheiro, 15 anos de Embraer. Começou sua carreira como ajudante de cozinha. Desenvolveu simultaneamente um trabalho de bufê particular que atendia aos militares que mandavam na Embraer. Nunca dependeu do dinheiro da empresa; ao contrário, tudo aprendeu nela pra faturar fora dela e apesar dela. "Comecei descascando batatas, com dificuldade. Fiz inúmeros cursos, sou cozinheiro, tenho minha firma, não preciso da Embraer (SCHIRIATO, 200, p. 65).

Tomar posse da ambivalência é transformar diariamente a pulsão de morte em pulsão de vida em um mundo obstacularizado pelo medo mesquinho e ganância inconsciente.

5. CONCLUSÃO

Os indivíduos que são demitidos para fora ou para dentro vivem ansiedades e incertezas que gera uma ambivalência de ações, pensamentos e emoções. Deve-se confrontar esta ambiguidade por meio de uma reflexão metafórica de si mesmo e do mundo. Os indivíduos são resistentes a este tipo de reflexão e elaboram jogos psicológicos e territoriais complexos, para não entrar em contato. Aceitar a ambivalência possibilita novas alternativas de estar no mundo e criar o plano B apesar de, e depois da organização. Se o que movem os indivíduos são para Hirschman (1972), apenas paixões e

interesses, que eles sejam, então direcionados para a melhoria coletiva. Alerta LaFarge (1994) é por meio da ambivalência que criamos coerência interna e maturidade emocional e psíquica para lidar com qualquer tipo de perda transformando isso em alternativas mais criativas de autonomia e vivência.

O indivíduo é apenas um dos nós entre tantos nós na rede de relações, onde somente as relações contam para o indivíduo (MERLEAU-PONTY, 1971). Vive-se de forma alucinada e alienada que ambas esfacelam o real e o substitui por uma quase-realidade equivocada que adoece a grandeza de nossa alma. Buscar se fundir com a organização, que é maior, mais poderosa e duradoura que o indivíduo, fornece a sensação de atenuar sua mortalidade e dar sentido a sua existência.

É possível viver nas organizações de forma consciente e lidar com os limites impostos por ela e pelos que nela coabitam de forma sadia. Os estudos apontam que é necessário tomar consciência de que, a organização não é o fim de si mesma, ela é apenas um meio de subsistência e não a única opção onde a existência humana é exercitada. Compreender esta ambivalência é o caminho para a compreensão do que é o mundo do trabalho e o sentido dele em nossa vida. Como diz Enriquez (1997, p. 17) se for banida a manipulação será possível que "os esforços de todos na construção da organização e na edificação social sejam reconhecidos".

REFERÊNCIAS

[1]. AMADO, Giles. Coesão Organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, Fernando Prestes C; FREITAS, Maria Ester de. Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro: FGV, 2000, p. 103 – 115.

[2]. ANTUNES, Ricardo. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bomtempo, 2007.

[3]. BORGES Tatiane de Oliveira; COLTRE, Sandra Maria. As características organizacionais de um IES, segundo aspectos metafóricos de Gareth Morgan. Revista de Estudos de Administração - REA, Editora Unijuí, Ano 08, nº 15, Jul./Dez.2007. P. 31-52.

[4]. CALDAS, Miguel. Demissão: causas, efeitos e alternativas para a empresa e o indivíduo. São Paulo; Atlas, 2000.

[5]. CARVALHO, Antonio Vieira. Funções básicas do sistema de RH: atrair, escolher e preparar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

[6]. CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. Investimentos em pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas de Recursos Humanos. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

[7]. CASTORIAIS, Cornelius. A Ascensão a insignificância. Lisboa: Bizâncio, 1998.

[8]. COHEN, William A; COHEN, Nutri. A empresa paranóica. São Paulo: Makron Books, 1995.

[9]. COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Eds). Estudo da competitividade da indústria brasileira, Campinas: Unicampus/Papirus, 1994.

[10]. ENRIQUEZ, Eugene. Os desafios éticos nas organizações modernas. RAE, Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.37, n.2, abr/jun de 1997, p. 6-17.

[11]. ____. A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997a.

[12]. ____. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. RAE-Eletrônica. V.5, n.1, art.10, jan/jun.2006.

[13]. HIRSCHMAN, Albert. As paixões e os interesses: argumentos políticos para o capitalismo antes do seu triunfo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1972.

[14]. KETS DE VRIES, M.; MILLER,D. The neurotic organization. São Francisco: Jossey-Bass, 1984.

[15]. LAFARGE, Vick. The ambivalence of departing employees: reactions of involuntary and voluntary exiters. Jounal of Applied Behavioral Science, 30(2), June, 1994, p.175 – 197.

[16]. LEITE, José Eduardo Teixeira. Nós quem, cara pálida?: a razão depois de Taylor. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org.). Recursos Humanos e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 80 – 117.

[17]. MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação

[18]. no contexto de uma organização pública do estado de Goiás. Em: Psicologia em Estudo, v.

[19]. 10, n. 3, pp. 489-498: Maringá, 2005.

[20]. MERLEAU-PONTY, Maurice. Fenomenologia da percepção. Trad. Reginaldo de Piero. 1. ed. São Paulo: Freias Bastos, 1971.

[21]. MERTON, R. 1979. A ambivalência sociológica e outros ensaios. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

[22]. MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

[23]. PASCALE, Richard Tanner. Administrando no limite. Como as empresas mais brilhantes usam os conflitos. São Paulo: Record, 1994.

[24]. RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2009.

[25]. REVISTA ISTOÉ. Um mundo com 7 bilhões de pessoas. Seção Ambiente. ISTOÉ 2190, 01/11/201, p. 122 -123.

[26]. ROUANET, Sérgio Paulo. Mal-estar na modernidade. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
[27]. RUBIN, Débora. Os Segredos de quem é feliz no trabalho. Revista ISTOÉ, ano 35, n.2189, 26/out/2011, p.71.
[28]. SANTOS, G. B. As estratégias de fuga e enfrentamento frente às adversidades do
[29]. trabalho docente. Estudos e pesquisas em psicologia, UERJ, ano 6, n. 1, 2006.
[30]. SENNET, Richard. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. São Paulo: Record, 1999.
[31]. SILVA JUNIOR, Antonio Batista. Redes organizacionais como ativos intangíveis no desenvolvimento de gestão de empresas. In: ZANINI, Marco Túlio (org.). Gestão integrada de ativos intangíveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p.169 - 185.
[32]. ZANINI, Marco Túlio. Confiança como ativo intangível. In: ZANINI, Marco Túlio (org.). Gestão integrada de ativos intangíveis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p. 65 – 95.
[33]. ZANCHETTIN, Verônica; COLTRE, Sandra Maria. As solicitações de exoneração dos servidores públicos concursados de um município da região do oeste do Paraná. Trabalho de Conclusão do curso de Administração, Cascavel: Curso de Administração, 2010.

Capítulo 9

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO IPEA: UM ESTUDO COMPARATIVO DOS RESULTADOS ENTRE CARGOS

Helena Karla Barbosa de Lima

Leônidas Pires Neto

William Campos

Resumo: O desempenho humano no contexto do serviço público pode ser definido como a atuação dos servidores em relação às atribuições do cargo, com base nas metas e responsabilidade de cada um no alcance dos objetivos organizacionais. A avaliação de desempenho, objeto do presente artigo, é um componente do processo de gestão do desempenho e visa aferir se o servidor alcançou o desempenho pré-estabelecido. O presente estudo tem por objetivo apresentar dados comparativos da avaliação de desempenho realizada em uma Fundação Pública, em que duas categorias foram avaliadas de forma distinta: os que recebem gratificação de desempenho (remuneração atrelada à avaliação) e os que não recebem gratificação (não tem a remuneração atrelada à avaliação). Como método, usou-se a avaliação de desempenho participativa por objetivo – APPO, e um público de 375 servidores. Os resultados mostram que todos os servidores que recebem gratificação receberam notas acima de 95 pontos (em um máximo de 100). Isso mostra que, atrelar os resultados de uma avaliação de desempenho individual à remuneração pode gerar o efeito da leniência, em que todos recebem avaliações máximas. Isso pode gerar malefícios, tais como baixa de produtividade e desmotivação dos servidores que mais produzem. Todavia, os servidores avaliados que não têm a remuneração atrelada à gratificação obtiveram notas mais baixas, o que permite à área de gestão de pessoas promover ações de melhoria de gestão, tais como capacitação, aperfeiçoamento profissional e realocação de pessoas.

Palavras chave: Avaliação de desempenho, gestão de pessoas, gestão do desempenho.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) é uma Fundação Pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cuja missão é "Produzir, articular e disseminar conhecimento para aperfeiçoar as políticas públicas e contribuir para o planejamento do desenvolvimento brasileiro". Possui seis diretorias finalísticas, presidência e uma diretoria administrativa.

A Diretoria de Desenvolvimento Institucional – DIDES representa a área administrativa do Ipea e tem por objetivo conduzir a normatização das ações administrativas, competindo-lhe planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com os sistemas federais de organização e modernização administrativa; recursos de tecnologia da informação; orçamento; finanças e contabilidade; serviços gerais e; recursos humanos. Essa diretoria é subdivida em quatro coordenações, a saber, Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação e Comunicações – CGTIC, Coordenação-Geral de Serviços Coorporativos e Apoio à Pesquisa – CGCAP, Coordenador-Geral de Planejamento, Gestão Estratégica e Orçamento – CGPGO e Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas – CGPES.

No que tange as atividades de gestão de pessoas, cabe à CGPES planejar e executá-las. São ações tais como o gerenciamento do programa de qualidade de vida, do plano anual de capacitação, do desempenho e das recompensas para atração e retenção de pessoal; além dos processos rotineiros, como a concessão e revisão de averbações de tempo de serviço, aposentadorias e pensões, provimento, movimentação de pessoas e outros. Essa coordenação é subdividida em Divisão de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas – DVCAD e Divisão de Administração de Pessoal – DVAPE.

Uma das atribuições da DVCAD é a gestão do desempenho, que compreende o planejamento, acompanhamento e a avaliação do desempenho institucional e individual. Diante disso, o presente artigo visa tratar do processo de gestão do desempenho desenvolvido no Ipea desde 2010, segundo as normas gerais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Assim sendo, o objetivo geral deste estudo é o de apresentar dados comparativos da avaliação de desempenho realizada no ciclo de 2012 no Ipea, em que duas categorias foram avaliadas de forma distinta: os que recebem gratificação de desempenho e os que não recebem gratificação.

Como objetivo específico, pretende-se:

a) Caracterizar o processo de gestão do desempenho do Ipea;

b) Discorrer sobre os malefícios de se atrelar a avaliação de desempenho à remuneração;

c) Apresentar proposta de melhoria no atual processo de gestão do desempenho.

Justifica-se a realização do estudo face ao contexto em que o Ipea está inserido na administração pública federal, em que o processo de avaliação de desempenho é obrigatório e tem significativo impacto financeiro para os servidores que recebem gratificação. Além disso, a gestão do desempenho pode ser uma ferramenta valiosa de gestão aos dirigentes do Instituto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico será feita uma contextualização histórica e abordar-se-á alguns conceitos referentes ao tema gestão do desempenho e à legislação que regulamenta o processo no contexto do serviço público brasileiro.

2.1 HISTÓRICO E CONCEITOS

Historicamente, pode-se afirmar que o conceito de avaliação é reflexo do conceito dos jesuítas sobre as provas, no Séc. IV, na fundação da Companhia de Jesus. Zabala (1998), afirma que avaliar deriva da palavra valer, refere-se a ter valor, ser válido.

A investigação do desempenho no trabalho foi interesse de gestores desde os séculos XIV e XV (Netto, 2007). Mas apenas no início do século XIX houve a preocupação com o uso de medidas validadas psicometricamente para mensuração do desempenho nas organizações. Esse interesse se deu no contexto da Escola de Administração Científica, com a identificação de modos padronizados e mais eficazes de execução das tarefas. Consequentemente, a avaliação do desempenho dos indivíduos se tornou possível, já que as tarefas e rotinas eram previamente planejadas e padronizadas.

Todavia, no início do século XX, as avaliações de desempenho realizadas nas organizações

concentravam-se apenas em características da personalidade, de caráter subjetivo, marginalizando o enfoque de metas e análises reais e formais do comportamento humano no trabalho.

Com o surgimento da Administração por Objetivos, em 1960, houve a ênfase na avaliação por metas e, da década seguinte, a influência americana trouxe a ideia de oportunidades iguais aos indivíduos. Em 1990, a avaliação de desempenho passou a ser mais complexa, envolvendo o estabelecimento prévio dos objetivos de desempenho, o contexto em que esses eram realizados e os comportamentos envolvidos no processo.

Em 2002, algumas empresas passaram a avaliar o desempenho não apenas individualmente, mas atrelado ao cumprimento de metas de equipes ou grupos de trabalho. Lucena (2004) define desempenho como a atuação das pessoas em relação aos cargos, às atribuições; é manifestação concreta do que a pessoa é capaz de fazer, pode ser definido, acompanhado e mensurado. Essa definição é a usada nesse estudo.

O desempenho, portanto, segundo a literatura (Sonnentag; Frese, 2002), enfoca duas vertentes de análise: o comportamental e o resultado/produtos do desempenho. Abaad (1999) coloca que o estudo do desempenho objetiva operacionalizar as ações humanas voltadas ao cumprimento de metas organizacionais, passíveis de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. Os fatores SMART, tais como tempo, custo, quantidade e qualidade de trabalho seriam essenciais para mensuração do desempenho.

2.2. AVALIAÇÃO NO CONTEXTO DO IPEA

No contexto do serviço público, o processo de avaliação de desempenho, seguindo os moldes da literatura anteriormente exposta, em que a avaliação é atrelada ao cumprimento de metas, foi instituído pela Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 e regulamentado pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

Esse Decreto regulamentou os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividades Específicas do Ipea - GDAIpea

A Portaria Ipea 157, de 31 de maio de 2012 regulamentou os critérios e procedimentos para avaliação de desempenho individual e institucional dos servidores de cargos de provimento efetivo e dos ocupantes dos cargos de provimento em comissão do Ipea e para fins de atribuição da GDAIpea, instituídas pela Lei nº 11.890/2008.

A avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas à gratificação e para fins de gestão é realizada durante o interstício de 01 de janeiro a 31 de dezembro de cada ano. Os resultados dessa avaliação são consolidados no mês de janeiro do ano subsequente, com efeitos financeiros a contar de 1º de fevereiro.

A avaliação é um instrumento que visa auxiliar o acompanhamento e ajustes do desempenho do servidor, ou seja, é uma ferramenta para a gestão do desempenho. O processo da avaliação de desempenho deve ser realizado por meio de feedback contínuo, pois essa é uma ferramenta de aprendizado e aprimoramento no trabalho.

Percebe-se que a avaliação de desempenho é um importante meio para o alcance dos objetivos organizacionais do Ipea, quais sejam, o cumprimento do plano de trabalho, o alcance das metas globais, intermediárias e individuais.

3 MÉTODO

No Ipea, a avaliação de desempenho é participativa por objetivo - APPO. Segundo Pontes (1994), essa avaliação é estabelecida entre chefe e servidor, com base nas metas e delineamento de responsabilidade de cada um no alcance dos objetivos organizacionais. Na mesma linha, Chiavenato (2004) chama a APPO de democrática, participativa e motivadora. Envolve seis etapas, a saber, formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal para o alcance dos objetivos; negociação sobre alocação de recursos e meios para o alcance desses; desempenho; monitoramento e comparação com os objetivos pre-fixados; retroação e contínua avaliação.

3.1 INSTRUMENTO

Em se tratando do instrumento, o Ipea usa um questionário (ANEXO) composto por metas (quantidade pactuada entre gestor e servidor subordinado) e 05 fatores (definidos no

Decreto 7133/2010), a saber:

a) Produtividade;

b) Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

c) Trabalho em equipe;

d) Comprometimento e;

e) Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

3.2 PÚBLICO-ALVO

No que tange aos avaliados, a avaliação é realizada da seguinte forma:

a) servidores que fazem jus à gratificação: são avaliados pela chefia imediata, pela equipe (se houver) e realizam autoavaliação.

b) servidores que não fazem jus à gratificação: são avaliados apenas pela chefia imediata.

No ciclo 2012, houve 61 unidades de avaliação, e um total de 375 servidores em exercício no Ipea avaliados. Desses, 190 recebem gratificação (remuneração composta de salário+gratificação. Esta corresponde a aproximadamente 40% da remuneração) e 185 não recebem (remuneração por subsídio).

Cabe ressaltar que os resultados da avaliação de desempenho individual influenciam diretamente no valor da gratificação dos servidores que fazem jus a tal. O servidor que recebe gratificação que não recebe a nota máxima tem perdas na remuneração. Por outro lado, o servidor que não recebe gratificação, independente do resultado da avaliação individual, não tem a remuneração alterada.

Além desses, houve avaliação de 91 servidores cedidos a outros órgãos e 26 servidores que recebem gratificação não foram avaliados por estarem ocupanto cargos de direção (esses receberam nota máxima, conforme regra do Decreto 7133/2010) e/ou estarem afastados ou de licenças (tiveram a nota repetida do ciclo de 2011, conforme regra do mesmo Decreto).

Sendo assim, no ciclo 2012, o Ipea teve um total de 492 servidores que receberam notas de avaliação. Todavia, para fins de ilustração de dados desse artigo, serão considerados apenas os 375 servidores em exercício no Ipea que foram avaliados.

3.3 PROCEDIMENTO

O processo de avaliação de desempenho no Ipea segue o tipo metodológico anteriormente citado (APPO), e envolve as seguintes etapas:

a) Planejamento: No início do ciclo avaliativo, a Assessoria de Planejamento – ASPLA do Instituto publica as metas globais e intermediárias do Ipea. Essas metas tem carater institucional e afirmam os compromissos que o Ipea assume para o alcance da sua missão. Em seguida, as unidades de avaliação, compostas por um gestor e sua equipe de trabalho, elaboram um plano de trabalho da unidade a ser executado ao longo do ciclo. O gestor realiza as pactuações das metas individuais com os integrantes da sua equipe de trabalho, a fim de se alcançar o plano de trabalho da unidade.

b) Acompanhamento: a etapa de acompanhamento da execução das metas globais e intermediárias é realizada pela ASPLA, e os gestores devem fazer a orientação e feedback construtivo a respeito da execução das metas individuais. Por outro lado, os avaliados devem informar as dificuldades e dúvidas para realizar tais metas. No meio do ciclo, deve ser realizada uma avaliação aprcial e ajuste das metas globais, intermediárias e individuais.No ciclo 2012, objeto do presente artigo, essa avaliação aconteceu no mês de agosto, e aglumas metas foram redefinidas, tendo em vista as mudanças ocorridas no contexto global (tais como falta de orçamento para realizar determinadas ações).

c) Avaliação: o período de avaliação é realizado no mês seguinte ao término do ciclo. Nesse momento, o Ipea é avaliado no que tange ao alcance das metas globais e intermediárias e os servidores são avaliados na dimensão individual. Esta avaliação individual é realizada por meio do questionário anteriormente citado (ANEXO). Em se tratando do ciclo 2012, a avaliação foi realizada em janeiro de 2013 e, no caso de servidores que recebem gratificação de desempenho, processadas para fins de pagamento na folha de

fevereiro 2013.

d) Reconsideração e recurso: os servidores que não concordarem com a nota da avaliação individual podem recorrer em primeira instância ao gestor (chefe que realizou a avaliação) e, caso haja deferimento parcial ou indeferimento, pode recorrer a Comissão de Acompanhamento de Avaliação de Desempenho – CAD, instância composta por servidores nomeados e eleitos para analisar cada caso.No ciclo 2012, houve apenas um servidor que recorreu a esse mecanismo, obtendo mudança de pontuação ainda na primeira instância.

e) Ações para melhoria do desempenho: nessa etapa, são identificados os servidores que obtiveram notas abaixo de 75 pontos, para se delinear ações no que tange à melhoria do desempenho desses. Essas ações devem ser realizadas em conjunto como cada gestor e servidor cujo desempenho está abaixo do esperado.A CGPES traçou algumas ações para atuar na melhoria do desempenho dos 08 servidores que tiveram notas abaixo de 75 pontos. Dentre elas, pode-se citar a capacitação.

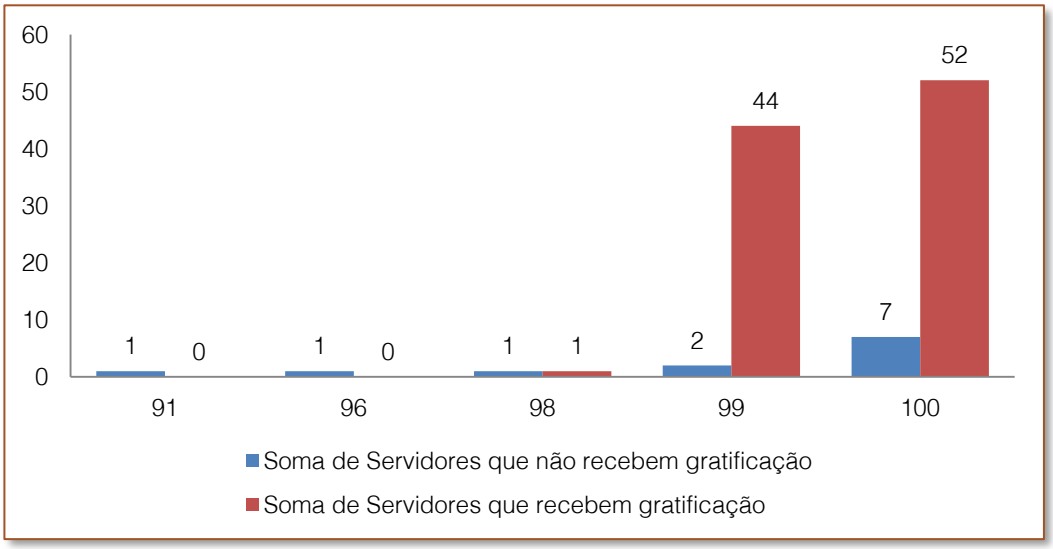
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente tópico visa ilustrar os resultados obtidos no ciclo de avaliação 2012, compreendido de 1º de janeiro a 31 de dezembro, com a realização das avaliações e processamento das notas realizado em janeiro de 2013. Os dados serão apresentados por diretoria administrativa; diretorias finalísticas e presidência do instituto. O eixo horizontal representa as notas obtidas e o vertical o quantitativo de servidores. Será feita também a discussão dos resultados em cada tópico.

4.1 DIRETORIA ADMINISTRATIVA

A Diretoria de Desenvolvimento Institucional, responsável por serviços administrativos, teve 109 servidores avaliados, subdivididos em 97 que recebem gratificação e 12 servidores que não recebem. Segue gráfico contendo distribuição das notas dessas duas categorias.

Figura 1 – gráfico do quantitativo de servidores da Diretoria administrativa versus nota da avaliação



Fonte: Dados da pesquisa

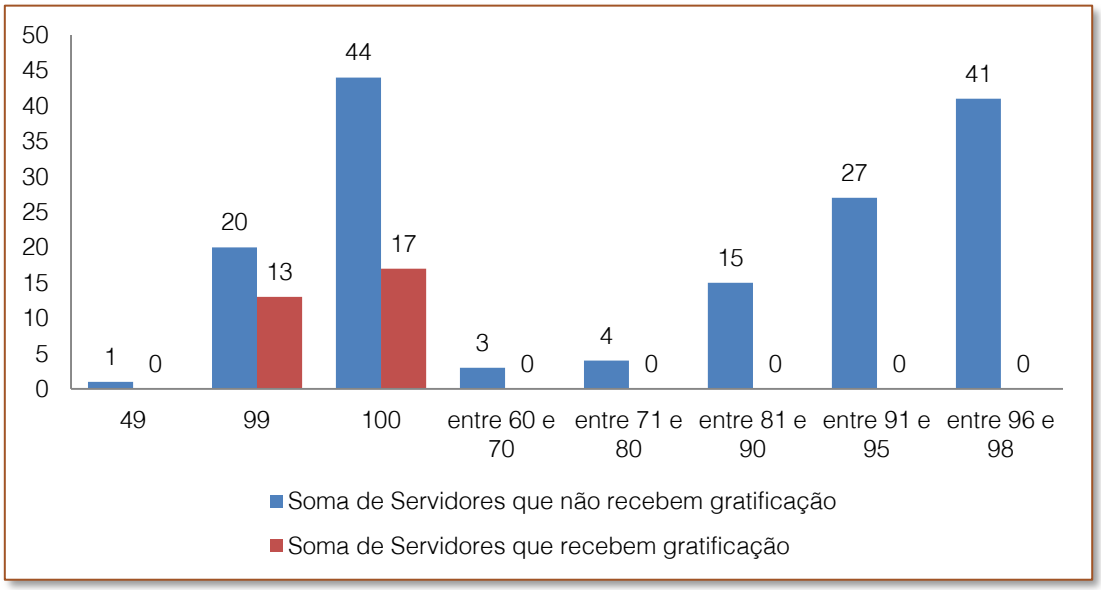
Observa-se nesse gráfico que todos os servidores obtiveram excelentes notas e a maior parte deles recebem a nota máxima. É importante destacar que nessa diretoria se concentram a maioria dos servidores que recebem gratificação.

4.2 DIRETORIAS FINALÍSTICAS

O Instituto tem seis diretorias finalísticas, quais sejam, Diretoria de Estudos e Políticas Macroeconômicas, Diretoria de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação, Regulação e Infraestrutura, Diretoria de Estudos e Políticas Sociais, Diretoria de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia, Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais, Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais.

As finalísticas totalizaram 185 servidores avaliados, dos quais 155 não recebem gratificação e apenas 30 recebem, conforme gráfico a seguir.

Figura 2 – Gráfico do quantitativo de servidores das Diretorias finalísticas versus nota da avaliação



Fonte: Dados da pesquisa

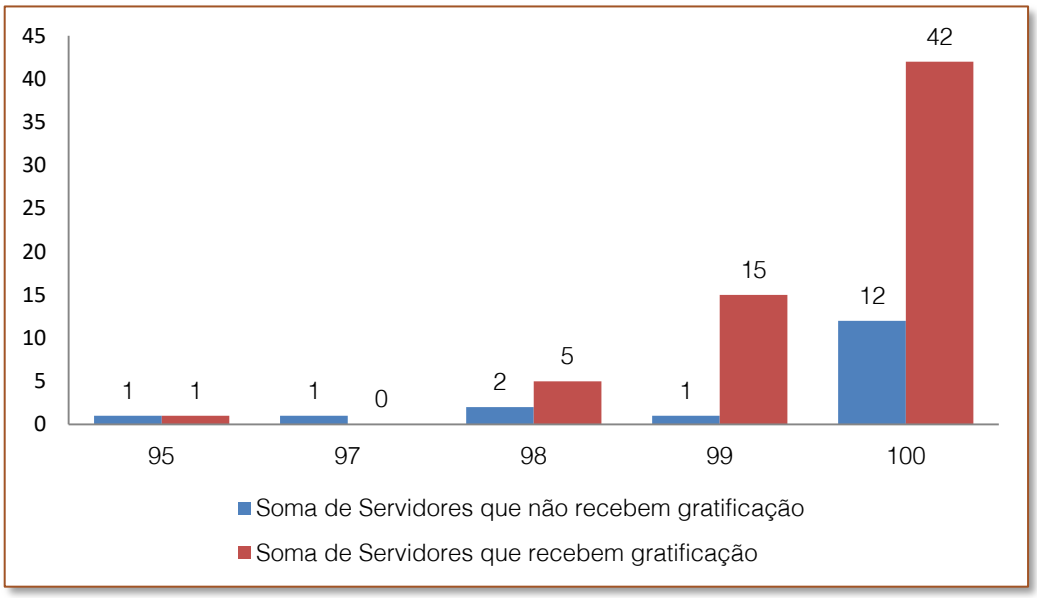
Diferentemente dos resultados anteriores referentes à diretoria administrativa, observa-se nesse gráfico que oito servidores das diretorias finalísticas que não recebem gratificação receberam notas abaixo de 80 pontos. Além disso, 15 servidores receberam notas entre 81 e 90 pontos e os demais receberam notas acima de 91 pontos.

Por outro lado, os resultados mostram que todos os servidores que recebem gratificação receberam notas acima de 99 pontos. Isso mostra que, atrelar os resultados de uma avaliação de desempenho individual à remuneração pode gerar o efeito da leniência, que segundo Abbad et al. (1996), o competente, o indiferente e o incompetente recebem avaliações máximas. Isso pode gerar malefícios, tais como baixa de produtividade e desmotivação dos servidores que mais produzem. Os autores colocam a necessidade de se minimizar e/ou eliminar esse efeito, tão comum no serviço público.

4.3 RESIDÊNCIA DO IPEA

A presidência do Ipea teve 80 servidores avaliados, dos quais 63 recebem gratificação e 17 não recebem. Segue gráfico que ilustra a pontuação obtida pelos servidores.

Figura 3 – gráfico do quantitativo de servidores da Presidência do Ipea versus nota da avaliação



Fonte: Dados da pesquisa

Assim como ocorreu na diretoria administrativa, observa-se que a maior parte dos servidores lotados na Presidência recebem gratificação. Esse gráfico mostra que todos os servidores obtiveram excelentes notas e a maior parte deles recebeu a nota máxima.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, observa-se que os servidores que recebem gratificação têm excelentes notas (a menor nota obtida foi 95 pontos). Por outro lado, os que não têm a remuneração atrelada à avaliação receberam notas mais baixas (a menor nota foi 49 pontos). Isso mostra que não se pode considerar os resultados da avaliação de desempenho para se realizar ações de melhorias e de gestão, no que tange aos servidores que recebem gratificação, uma vez que todos apresentaram excelentes notas. Todavia, é possível realizar ações para os que não recebem gratificação, em especial para os que obtiveram notas abaixo de 80 pontos, como ações de capacitação e aperfeiçoamento profissional.

Para se mudar a realidade e possibilitar a efetiva gestão de todos os servidores, o Ipea tem como proposta alterar a forma de cálculo dos que recebem gratificação. Pretende-se realizar no próximo ciclo uma avaliação por escala, de forma que entre 75 e 100 pontos, esse servidor não terá alteração da gratificação (receberá o valor máximo). Dessa forma, o gestor poderá atribuir notas abaixo de 100 pontos sem alterar a remuneração do servidor. Pretende-se com isso obter dados mais reais e minimizar o efeito da leniência. Com isso, poderão ser realizadas ações de gestão a todos os servidores do Ipea.

REFERÊNCIAS

[1]. ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmos; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da Veiga Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração, São Paulo v.31, n.3, p.38-52, Julho/setembro 1996.

[2]. ABBAD, Gardênia. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

[3]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

[4]. BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.

[5]. _____. Lei nº 11.890, de 24 de dezembro de 2008.

[6]. _____. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010.

[7]. _____. Portaria da Secretaria de Assuntos Estratégicos nº 112, de 3 de dezembro de 2010.
[8]. _____. Orientação Normativa SRH n° 7, de 31 de agosto de 2011.
[9]. _____. Portaria Ipea 157, de 31 de maio de 2012.

[10]. LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento Estratégico e gestão do desempenho para resultados. São Paulo: Atlas, 2004.
[11]. NETTO, Francisco Sobreira. Medição de desempenho organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. Trabalho apresentado no XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2007.
[12]. PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de Desempenho: nova abordagem. ed. atual. São Paulo: LTR, 1996.
[13]. SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance concepts and performance theory. In: S. Sonnentag (Ed.), Psychological Management of Individual Performance (pp. 1-25). John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK. doi: 10.1002/0470013419.ch1, 2005.
[14]. ZABALA, Antoni. A prática educativa: como ensinar. Armed: Porto Alegre, 1998.

ANEXO

Identificação do Avaliado		
Nome:		
Cargo Efetivo:		
SIAPE:	Classe:	Padrão:
Cargo em Comissão:	Código do DAS:	
E-mail:	Ramal:	
Diretoria:	Coordenação/Divisão/Serviço:	

Identificação do Avaliador	
Nome:	
SIAPE:	Ramal:
Cargo em Comissão:	Código do DAS:
E-mail:	

Descrição da(s) Meta(s) Individual(s)	% Atingida (0 a 100)	Aspectos que repercutiram no resultado
1)		
2)		
3)		
Total (média da % atingida das Metas Individuais)		

INSTRUÇÕES

1. Leia atentamente as especificações de cada fator e todos os quesitos antes de iniciar a avaliação.
2. Atribua a pontuação de 0 a 100 em cada fator de acordo com desempenho do avaliado.

Frequentemente não atende ao padrão esperado para o fator avaliado

Atende ao padrão esperado para o fator avaliado

Fatores	Pontuação (0 a 100)	Peso	Pontuação Ponderada	Aspectos que repercutiram no resultado
Fator 1: Produtividade Executar as atividades, projetos e/ou processos, com índice de qualidade e quantidade de recursos utilizados previamente acordados com a chefia imediata, para o alcance das metas e prazos estabelecidos.		0,4		
Fator 2: Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício Aplicar os conhecimentos necessários para o desenvolvimento das atividades, projetos e/ou processos, de forma eficiente, eficaz e efetiva.		0,1		
Fator 3: Trabalho em equipe Cooperar com os membros da equipe no desempenho das atividades, projetos e/ou processos.		0,2		
Fator 4: Comprometimento Desempenhar com qualidade as atividades, projetos e/ou processos da unidade de avaliação, a fim de cumprir as Metas Institucionais.		0,2		
Fator 5: Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo Executa o trabalho em conformidade com as normas legais e código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal.		0,1		
Total Avaliação Fatores		1,0		

Assinaturas	
Avaliador	Avaliado
Data:	Data:

Capítulo 10

UMA ANALISE DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O TURNOVER EM UM ESTABELECIMENTO DE SAÚDE NA CIDADE DE SOBRAL/CE

Paola Aragão Ferreira Silva[1]
Rogeane Morais Ribeiro[2]
Marta Elisa Morais da Silva Bendor[3]

Resumo: Inúmeros fatores contribuem para a manutenção ou não de colaboradores dentro da empresa. O processo de turnover seja por qualquer um dos lados é inevitável nas organizações. Este trabalho tem o intuito de entender esses fatores. Para tanto definiu-se como objetivo geral analisar os principais fatores das altas taxas de *Turnover* no hospital pesquisado. A pesquisa foi um estudo de caso de caráter descritivo, exploratório. Os dados foram analisados através de uma pesquisa qualitativa por meio de um questionário com 8 questões objetivas. Através dos dados foi possível verificar que a empresa não possui programas de retenção e na visão dos colaboradores não se preocupa com tal processo. Muitos deles estão na empresa apenas pelo bom relacionamento interpessoal, mas não visualizam oportunidade de crescimento na mesma. Esses fatores podem levar a um índice de rotatividade alto, o que precisa ser melhor trabalhado.

Palavras-chave: *Turnover*. Gestão de Pessoas. Estratégias.

1 INTRODUÇÃO

Devido à grande competitividade no mercado atual, as empresas vêm tendo dificuldade em manter os profissionais por muito tempo na organização, assim precisando identificar e diagnosticar as causas que levam a essa rotatividade de pessoas e procurar uma solução. Segundo entrevista dada a revista Exame (2013), Mário Custódio, gerente da divisão de recursos humanos da Robert Half, afirma que "Comparado a outros mercados, o Brasil vive um momento em que, apesar de não estar superaquecido, os mais qualificados estão empregados. Por aqui, há uma expectativa de crescimento profissional muito grande e quando o funcionário não encontra essa oportunidade na sua empresa atual, ele aceita uma proposta melhor muito facilmente".

À medida que as pessoas vão se capacitando aumenta a exigência delas para a função e atividades desempenhadas, assim um dos maiores problemas enfrentados por gestores de RH atualmente é à saída de colaboradores e assim a perca de recursos humanos.

A oxigenação na empresa é importante para entrada de novos profissionais que possam vir a inovar e melhorar o serviço, mas quando essa rotatividade se torna exacerbada é preocupante.

De acordo com Camargo, Dalbó e Nodari (2010) a satisfação dos funcionários se tornou essencial nas organizações de sucesso. É importante a realização de pesquisas para analisar o grau de satisfação dos colaboradores. Com isso é possível estabelecer os fatores causadores da satisfação ou insatisfação, além de identificar oportunidades de melhoria das condições de trabalho implicadas na redução dos índices de rotatividade que resultam na maior produtividade e lucratividade das empresas.

Para Silva (2012, p. 57), o *turnover* não somente pode significar investimentos perdidos, desperdiçados, que não retornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamentos e de novas admissões. Desse modo é importante manter um índice de rotatividade de pessoal adequado, com foco na redução desses custos e na manutenção dos colaboradores

Para tanto definiu-se como objetivo geral analisar os principais fatores das altas taxas de *Turnover* no hospital pesquisado. Para alcançar o objetivo geral foram definidos como objetivos específicos verificar se a empresa possui programas de retenção de pessoas e qual a visão dos colaboradores sobre eles; identificar o grau de satisfação do colaborador com a empresa e analisar fatores que podem ser causadores de Turnover.

A mensuração de dados e diagnóstico da situação podem garantir um gerenciamento eficaz do *turnover* trazendo benefícios consideráveis para a organização.

2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A Gestão de Pessoas atualmente vem sendo tratada de forma fundamental e crucial para o desenvolvimento das organizações bem como suas principais decisões estratégicas. Acredita-se que todo o aumento da competitividade e mutabilidade que as empresas enfrentam se dá pelo seu quadro de funcionários cada vez mais habilidosos e capacitados para enfrentar os desafios impostos pelo mercado.

Segundo Gramigna (2006, p. 04):

A área de Recursos Humanos, antes centralizadora, e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

Deste modo, conseguindo acompanhar as novas tendências, a área de recursos humanos de uma organização deve inovar em todos os seus subsistemas atendendo as necessidades dos colaboradores, esquecendo a departamentalização e sendo versátil frente ao que acontece. Matos e Portela (2001) afirmam que os talentos de uma empresa se potencializam quando o meio oferece condições necessárias para isso.

Para fazermos mudanças, não basta apenas voltarmos nossa atenção para o funcionário, identificando seu talento e conscientizando-o no sentido de aperfeiçoá-lo. É preciso que a empresa também o faça. Concluímos que, ao propiciar o ambiente adequado, alavanca-se a produtividade de cada talento.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 08):

As pessoas devem ser consideradas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências, e, sobretudo, o mais importante, aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Deste modo observamos que as pessoas são consideradas o elemento básico para o sucesso empresarial nos dias de hoje com o poder de alterar drasticamente os resultados organizacionais de forma positiva auxiliando no alcance de metas e aumento da lucratividade

As organizações bem-sucedidas se deram conta que seus colaboradores devem ser vistos como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados. Partindo desta visão, Claro e Nickel, (2002, p.17), contribuem dizendo que, *"a empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negocio e propiciando satisfação aos empregados".*

A gestão de pessoas nas organizações é co-responsável por administrar e comandar os profissionais dentro das organizações. A gestão de pessoas faz a inserção da cultura da empresa, conseguem as implantações de processos internos e benefícios, buscam o desenvolvimento profissional e acompanham os profissionais verificando se estão executando com excelência suas atividades. É também mediador de conflitos e trabalha com a retenção de talentos avaliando desempenho e elaborando planejamentos eficazes para cada área. Todas essas ações se bem administradas em parceria com os gestores da organização podem contribuir para minimizar o *turnover* nas organizações

2.1 *TURNOVER*

Para Bohlander e Snell (2009, p.79) "o t*urnover* refere-se à saída de empregados de uma empresa. Frequentemente, esse é um aspecto citado como um dos fatores que causam a falha em manter os índices de produtividade dos empregados". Os próprios colaboradores, chefes de departamentos e gestores das áreas são os responsáveis pelo processo de *Turnover* dentro da empresa, com relação aos colaboradores no momento que solicitam o desligamento.

No âmbito de recursos humanos utiliza-se o termo turnover, para qualificar essa movimentação de pessoal na empresa e traduz, na verdade, o percentual de substituição que uma empresa possui e serve como indicador de saúde organizacional, ou seja, o giro entre entradas e saídas de uma empresa.

As mudanças são constantes no mercado e muitas vezes não é possível evitá-las. O que se faz necessário é que as empresas consigam estar sempre ligadas nas tendências e como fazer do que parece ser uma ameaça uma oportunidade. Segundo Pontes (2001), o desafio inicial está na contratação de pessoas. Se houver planejamento, com pessoas certas no lugar certo, poderemos evitar os desligamentos, e as pessoas trabalharão mais motivadas para atingir os objetivos da organização.

Inúmeras empresas já realizam ações de retenção de talentos, este tema ainda se torna um grande desafio para as organizações como um todo.

Avalia-se então que o *Turnover* pode ser considerado um indicador de saúde empresarial tanto porque conseguem manter os profissionais na organização como reduzem os custos com a seleção, treinamento e admissão de pessoal.

Segundo Milkovich e Boudreau (2008), a rotatividade dos empregados é um processo oneroso e gera prejuízo a empresa. No momento que houver rotatividade ocorre automaticamente a perca da produtividade. Deste modo o *Turnover* visto com outros olhos pode ser considerado uma oportunidade para pessoas que estão em busca de um novo emprego ou para as empresas que estiverem em busca de novos talentos. Na visão organizacional pode também se tornar preocupante quando ultrapassam alguns limites esperados, assim levando a organização a buscar entender suas causas.

Caso a organização apresente índices muito altos de rotação, esta pode estar explicitando algum problema, pois é necessário que haja um equilíbrio. Se há mais admissões do que desligamentos, a empresa tem seus processos de transformação com gargalos, e se os desligamentos forem mais volumosos e frequentes do que a contratação de novos

funcionários, a organização não terá recursos para obter os resultados almejados.

Além da retenção de talentos, uma política de benefícios bem estruturada pode fortalecer a imagem organizacional, trazer reconhecimento de mercado e gerar a obtenção de melhores resultados por meio de uma equipe comprometida e engajada.

Existem formas de calcular o Turnover e índices que devem ser levados em consideração para verificação da saúde organizacional que podem ajudar a organização a entender se as ações de retenção de talentos estão sendo eficazes e também de quanto esse índice de entradas e saídas pode ser preocupante. Trata-se de um cálculo simples, que pode variar conforme a necessidade da empresa, podendo ser aplicado em departamentos e linhas de produção diferentes, sempre avaliando a taxa de índice aceitável.

De acordo com Chiavenato, (2002, p.180) o cálculo pode ser feito da seguinte forma:

Segue Cálculo: Entrada + Saída

2 x 100

Total de Funcionários

Dados

Admissão no Mês ------- 25 (entrada)

Demissões no Mês ----- 20 (saída)

Total Funcionários ----- 300 (total)

Então: 25 + 20 = 45 / 2 = 22,50 (Média Entrada e Saída)

22,5 / 300 = 0,0750 x 100 = 7,5% (Multiplica-se por 100 para chegarmos ao percentual)

Essa empresa teve no mês "x" 7,5% de *turnover.*

O cálculo também pode ser utilizado por períodos (trimestres, semestres, bimestres), ou até anualmente. Em alguns casos, empresas trabalham com produtos sazonais e em certo período do ano a produção é mínima, então se aconselha uma média anual para chegar à um valor mais preciso.

Os colaboradores de qualquer organização atualmente buscam estar em um ambiente propicio para o bom desempenho de suas atividades, assim proporcionando satisfação no trabalho e qualidade de vida. Inúmeras teorias anteriormente relacionavam salário com a felicidade e acreditavam que esse fator era utilizado como determinante na permanência ou não de um colaborador na empresa.

Segundo Oliveira (2006), cabe a gestão de pessoas encontrar quais as melhores ferramentas eficazes para auxiliar na manutenção de pequeno índice de *turnover.* De acordo com o mesmo autor, improdutividade, salário, motivação, tédio na execução das tarefas e melhor reconhecimento profissional são as principais causas que atingem o indicador de rotatividade de pessoal. Os profissionais da área de gestão de pessoas, que tenham por objetivo reduzir tal índice, devem analisar todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e também como está sendo o desenvolvimento do colaborador dentro da organização.

2.2 CONSEQUÊNCIA DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

As organizações no cenário atual e com o mundo globalizado vem sofrendo com diversos problemas em relação ao Turnover, onde o mesmo pode gerar três tipos de custos que segundo Chiavenato, (2002) são divididos em custos primários, secundários e terciários. Os custos primários são aqueles que diretamente relacionados com o

desligamento de cada colaborador e sua substituição.

Todos os processos dentro da organização possuem despesas, e o de recrutamento e seleção não é diferente no momento de selecionar o funcionário que substituirá o desligado, despesa com a área de pessoal para realizar o cadastramento e pagamento da demissão de um e contratação de outro, despesas com treinamento e integração, custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado, além dos custos relacionados ao desligamento do empregado anterior. Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas, ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários tem-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado, produção inferior até o novo empregado se familiarizar e conseguir desenvolver com êxito suas novas funções.

E por fim, os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentirem-se a médio e a longo prazo, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por empregados inexperientes ou em fase de ambientação.

Os custos que são gerados pela empresa através da rotatividade de seus funcionários são as despesas de rescisão de contrato de trabalho quando feito pelo empregador; as despesas de recrutamento e seleção utilizadas na contratação de novos colaboradores; as despesas de treinamento; despesas de adaptação; despesas médicas entre outras. De acordo com Lacombe (2005) a rotatividade tem um custo relativamente alto para a empresa se considerar o custo do processo de recrutamento, seleção e admissão. Todos esses custos desafiam os líderes das organizações lançarem propostas de retenção para seus colaboradores.

2.3 ESTRATÉGIAS PARA RETER TALENTOS

Com o aumento da competitividade no mercado, as organizações precisam cada vez mais obter resultados positivos e de qualidade nos serviços desenvolvidos. Para que isso aconteça, precisa de pessoas talentosas na organização.

Na compreensão Gramigna (2002, p. 11) “se estamos na era dos talentos, as empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar a concorrência e ganhar o mercado”.

Ao tratar de retenção de talentos, as empresas precisam valorizar as pessoas. Elas são consideradas um ativo para as organizações, porque possuem capacidades intelectuais que contribuem para desenvolvimento de novos produtos ou serviços, o que favorece a maior rentabilidade para a empresa, crescimento, conquista de mercado. É necessário fazer com que elas sintam que fazem parte desse crescimento e que também poderão crescer junto com a organização. Para Gramigna (2002, p. 11) “um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto do mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”. As empresas devem investir na atração de colaboradores que venham a contribuir para o desempenho da empresa, mas precisam também se preocupar com o desenvolvimento destas pessoas, em aprimorar seus conhecimentos, oferecer condições para quais os colaboradores continuem tendo interesse na empresa e oferecer remunerações que satisfaçam as necessidades pessoais destes colaboradores.

Quando uma empresa oferece condições para seus colaboradores e conseguem reter seus talentos, estes funcionários se comprometem cada vez mais com a empresa e contribuem através de suas competências e capacidades intelectuais para a organização enfrentar a concorrência e com isso ganhar melhor posicionamento no mercado. Como ressalta Chiavenato (2009, p 209), “essa interação pode ser explicada como um processo de reciprocidade baseada em um contrato psicológico, recheado de expectativas recíprocas que regem as relações de intercâmbio entre pessoas e organizações”. As organizações oferecem incentivos enquanto as pessoas oferecem contribuições. O equilíbrio organizacional depende do intercâmbio entre os incentivos oferecidos às pessoas e as contribuições deste como retorno à organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar os principais fatores das altas taxas de *Turnover* no hospital pesquisado. Para tanto, tornando-se necessário conhecer quais as necessidades, interesses e anseios dos colaboradores desta instituição.

Sendo assim, quanto ao objetivo trata-se de uma pesquisa descritiva. Para Gil (2008) a mesma busca "descrever as características de determinadas populações ou fenômenos". Também se trata de uma pesquisa exploratória, uma vez que Rampazzo (2005) afirma que esta trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. A pesquisa é um estudo de caso de acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados. Quanto a sua natureza é de caráter qualitativa. Para Merrian (2002), os estudos qualitativos buscam a compreensão de um determinado fenômeno ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas nele envolvidas.

A unidade de análise foi uma instituição filantrópica de vanguarda fundada em 25 de maio de 1925. Atualmente é Hospital de referência para uma população de cerca de 1,6 milhões de habitantes, compreendendo mais de 55 municípios da região, com 92% de sua área instalada a serviço do Sistema Único de Saúde- SUS. O Hospital está localizado no coração da região norte do Ceará, sendo um patrimônio histórico desta cidade.

As informações foram recolhidas com uma pesquisa realizada no dia 23 de junho de 2015 com 23 colaboradores. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário com 9 questões objetivas. Os dados obtidos foram processados eletronicamente no programa Microsoft Access 2000, gerando as informações que atendessem às propostas do estudo. Para a análise dos dados, utilizou-se o software Microsoft Excel, versão 2000, para o ambiente Windows.

A amostra foi selecionada a partir de colaboradores por turno no complexo hospitalar. Foram entrevistados profissionais que prestam assistência direta ao paciente. Trata-se dos enfermeiros auxiliares e técnicos de enfermagem. Este público foi escolhido pois o mesmo representa mais da metade de todos os funcionários da empresa e bem como os cargos que mais solicitam desligamento. Sendo assim, acredita-se que a análise de *turnover* torna-se mais consistente já que existem mais profissionais com atribuições similares.

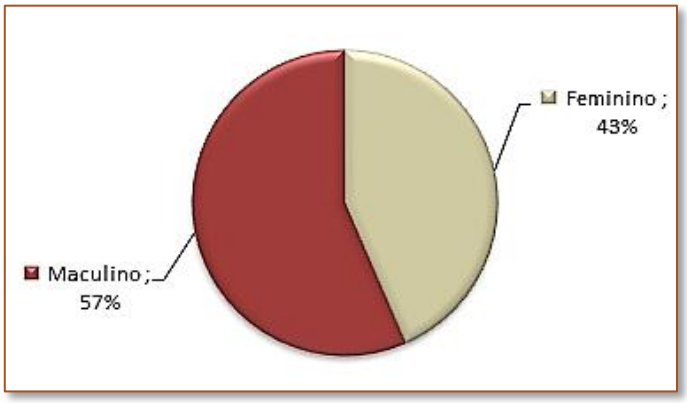
3.1 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nas resGrpostas do questionário de pesquisa aplicado aos colaboradores no hospital pesquisado, foi possível obter os seguintes resultados.

3.1.1 SEXO

Com base no gráfico 1, a amostra pesquisada do hospital é composta por mais colaboradores do sexo masculino, o que corresponde a 57% ou seja 13 homens. E 43% do sexo feminino que corresponde a 10 mulheres.

Gráfico 1 : Sexo

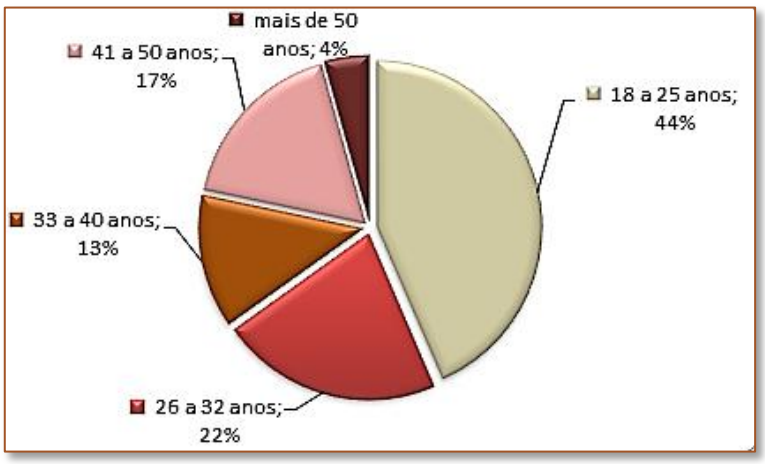


Fonte: Dados da autora (2015)

3.1.2 IDADE

Podemos observar no gráfico 2 que 44% dos entrevistados possuem entre 18 e 25 anos, deste modo consideramos então que são jovens da Geração Y Segundo Lipkin e Perrymore (2010, p. 26). Os jovens da Geração Y exigem a dissolução das antigas normas, forçando as empresas a lidar com questões como integração entre vida profissional e vida pessoal, flexibilidade e redefinição do que é trabalho. Sendo assim muitas empresas não estão preparadas para receber, adaptar-se a esse profissional e vice-versa. Esse fator pode influenciar na rotatividade.

Gráfico 2 : Idade



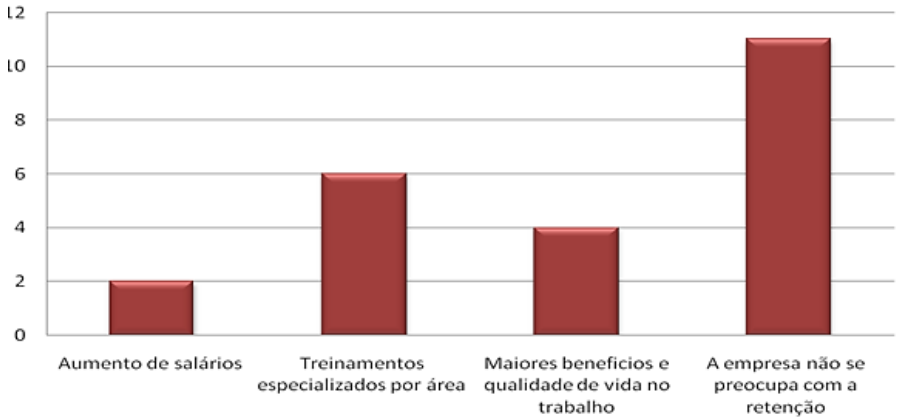
Fonte: Dados da autora (2015)

3.1.3 AÇÕES DA EMPRESA PARA A RETENÇÃO DOS COLABORADORES

GRÁFICO 3 : AÇÕES DA EMPRESA PARA A RETENÇÃO DOS COLABORADORES

Baseado no gráfico 3 pode-se verificar que quase a metade das pessoas pesquisadas acreditam que a empresa não se preocupa com a retenção de seus colaboradores. Esse dado caracteriza a rotatividade na empresa pesquisada. Segundo Davenport (2001, p. 210), "um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, individuo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem sucedida de retenção de pessoal." O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho como também o comprometimento com a empresa. É necessário o comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

Gráfico 3: Ações da empresa para retenção de trabalhadores

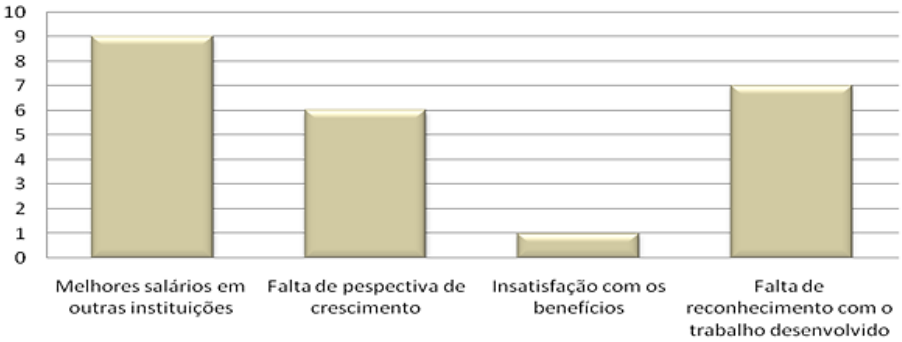


Fonte: Dados da autora (2015)

3.1.4 FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR PARA OS DESLIGAMENTOS

O gráfico 4 mostra que ao perguntar os motivos da não continuidade dos colaboradores na empresa dois itens citados tomam destaque em primeiro lugar: melhores salários em outras organizações seguido da falta de reconhecimento com o trabalho desenvolvido. Entende-se então que além da má remuneração o trabalho que é feito não é visto nem apreciado pela gestão. Segundo Chiavenato (2010, p.90) A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as políticas internas estão à política salarial e de benefícios que a organização oferece o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Gráfico 4: Fatores que podem contribuir para os desligamentos

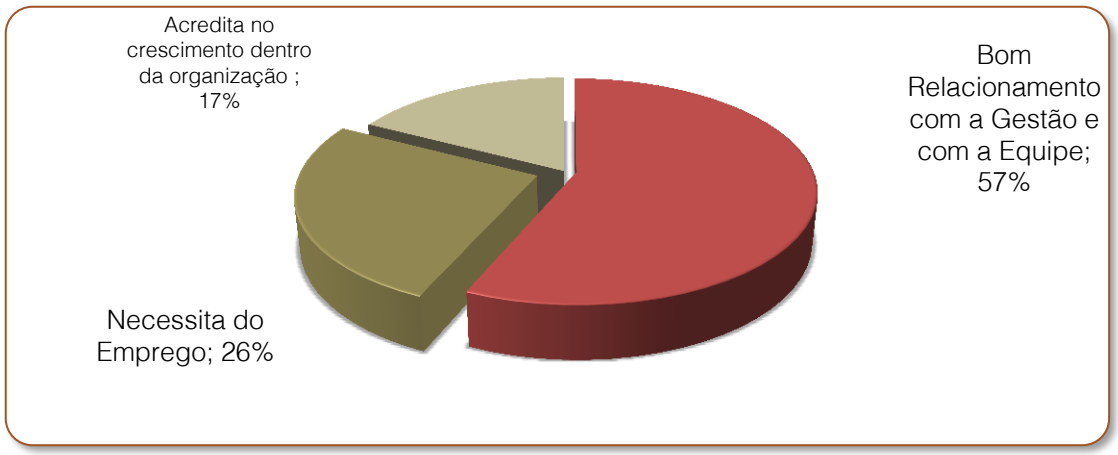


Fonte: Dados da autora (2015)

3.1.5 FATORES QUE SÃO RESPONSÁVEIS PELA CONTINUIDADE DOS COLABORADORES NA EMPRESA

Os resultados apresentados no gráfico 5 indicam três fatores que conseguem reter o funcionário na organização. O primeiro deles é o alto grau de satisfação do funcionário no relacionamento entre o gestor e a equipe, em segundo lugar vem a necessidade do emprego, que pode ser um fator preocupante, pois a qualquer oportunidade esse empregado deixa a organização por outra, e em terceiro lugar mas não menos importante observa-se que 17% dos colaboradores pesquisados acreditam em oportunidade de crescimento dentro da empresa. O último item citado garante uma maior fidelidade mantendo-os empregados por mais tempo.

Grafico 5 : Fatores que são Responsáveis pela Continuidade dos Colaboradores na Empresa

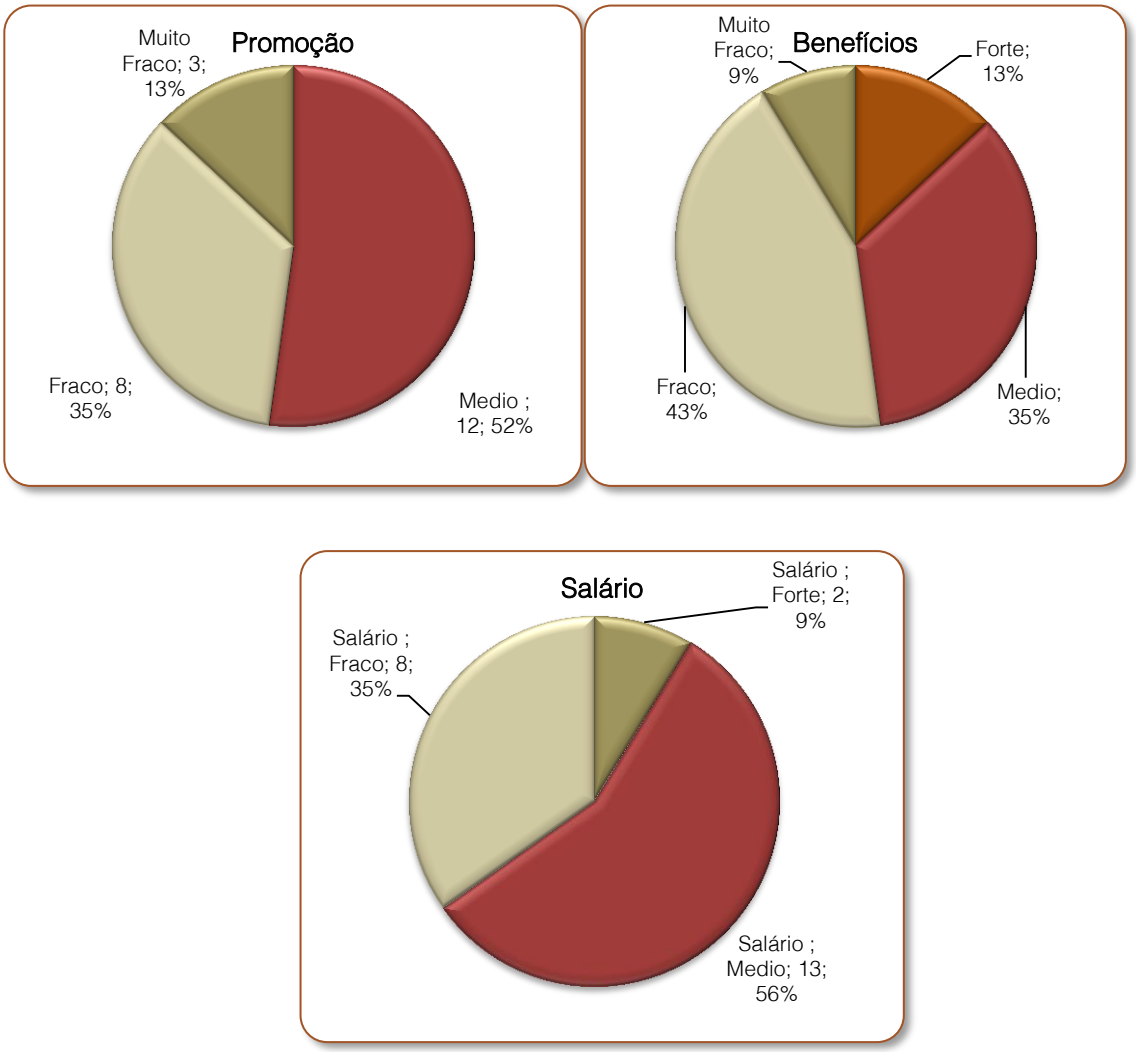


Fonte: Dados da autora (2015)

3.1.6 RECONHECIMENTO E PROMOÇÃO

Observando os gráficos que compõem o item 6 da pesquisa de campo possuímos 4 fatores. A promoção ao ser questionada é considerada de media força dentro da organização. Os benefícios já são considerados fracos. O reconhecimento também indicado como fraco e na mesma proporção os benefícios com 43%. Por fim o salário considerado o mais preocupante de todos. Tudo isso vem a ser bem preocupante quando se fala de retenção de profissionais no ambiente organizacional. Fatores que deveriam ser fortes são considerados fracos e insatisfatórios levando a crer que a rotatividade neste ambiente tende a ser cada dia maior com a não reversão deste quadro. Entende-se que as pessoas devem ser mais bem remuneradas para que se sintam reconhecidas, consequentemente promovidas e assim com maiores benefícios

Gráficos 6 : Reconhecimento e Promoção



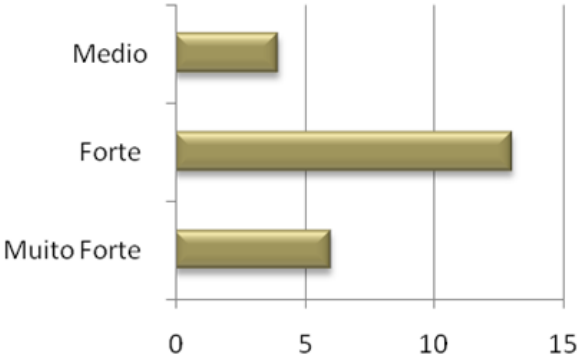
Fonte: Dados da autora (2015)

3.1.7 ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

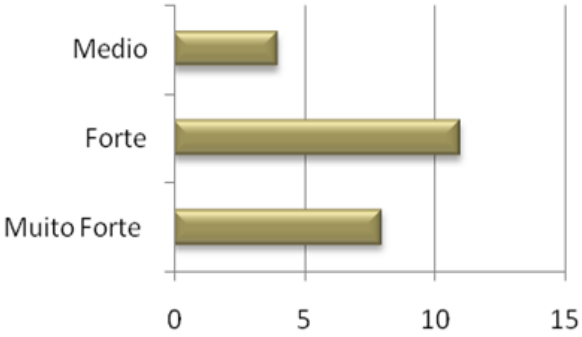
Através dos gráficos do item 7 é possível perceber que independente do fator sempre metade ou mais da metade dos pesquisados estão comprometidos com a empresa. Realizam suas atividades em função dos objetivos e necessidades da empresa e se identificam com a mesma e com o setor que estão inseridos.

Gráfico 7: Envolvimento com o trabalho

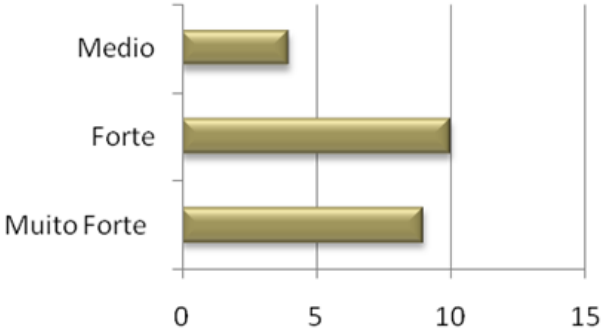
a) Envolvimento com as atividades



b) Identificação com a empresa



c) Identificação com o setor

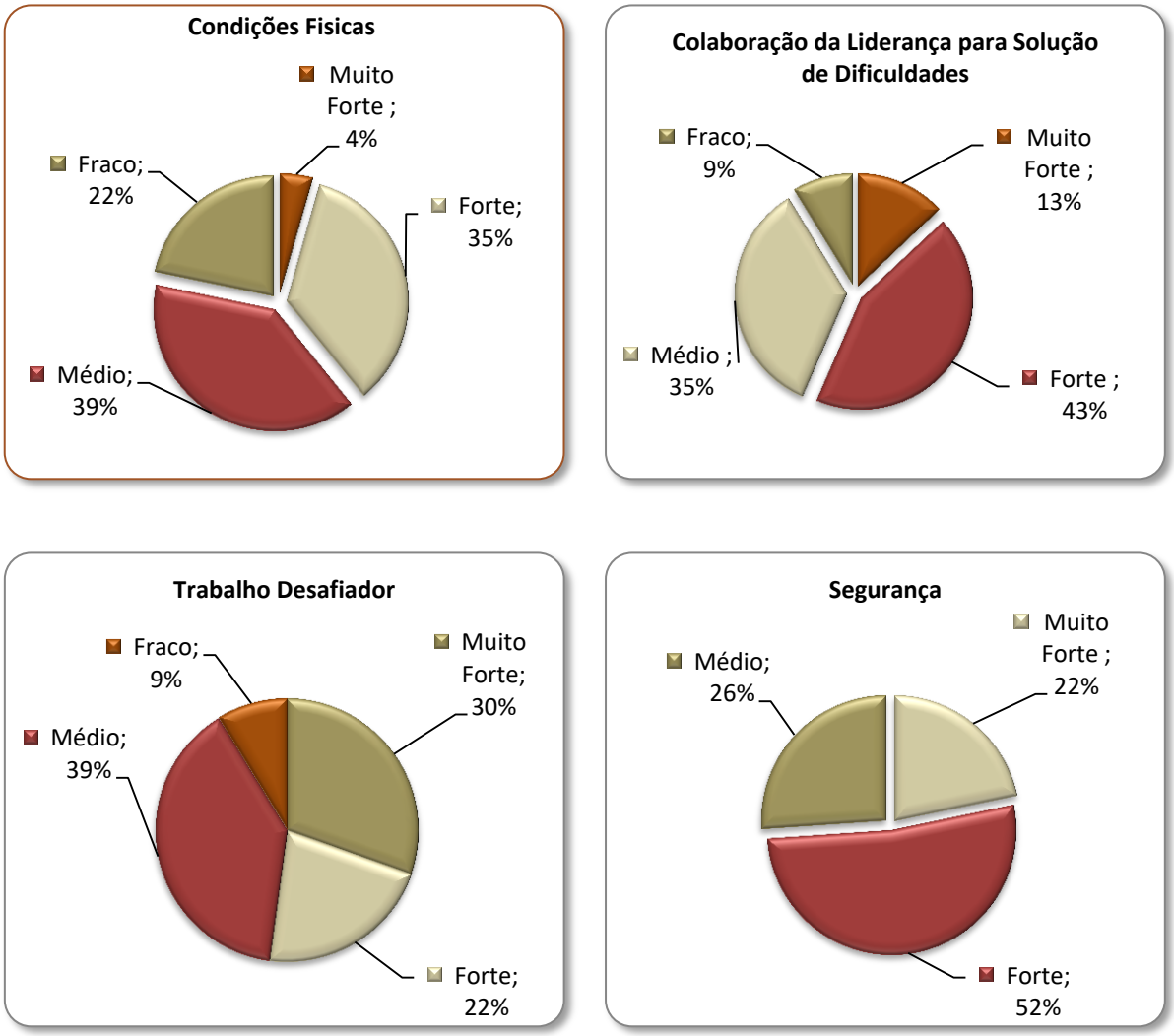


Fonte: Dados da autora (2015)

3.1.8 POLÍTICAS DA EMPRESA

O grafico 8 vem com a preocupação de analisar politicas da empresa. No primeiro momento observamos que ao perguntar sobre a participação da liderança para solução de dificuldades temos 43% que diz ser forte, confirmando assim o que foi perguntado sobre a gestão e equipe no grafico 5. Os colaboradores possuem um bom relacionamento com os líderes. As condições fisicas foram avaliadas com médias de 39%, e a segurança do ambiente de trabalho com 52%. Reis (2006) menciona ainda a importância de a empresa disponibilizar recursos adequados para que os funcionários apresentem bons resultados e realize o trabalho.

Gráficos 8: Políticas da Empresa



Fonte: Dados da autora (2015)

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo entender os principais fatores da rotatividade de colaboradores no hospital pesquisado. De acordo com a a análise dos dados, foi possível atingir os objetivos especificos traçados para compor esta pesquisa. Sendo assim, foi verificado que a empresa não possui programas de retenção de pessoas e a mesma não traz informações que demontre ações para mudança.

Percebe-se atraves dos dados que os principais motivos que mantém os funcionários trabalhando na organização são: o bom relacionamento com a gestão e com a equipe, a necessidade do emprego e possibilidades de progresso na empresa. Essas ações precisam serem intensificadas e cada vez mais fortalecida para contribuir com a retenção e minimizar o *turnover.*

Foi possível perceber que o nível de rotatividade de funcionários pode ser alto se não forem tomandas medidas mais urgentes para alguns pontos citados anteriormente na pesquisa, como por exemplo o item que trata de reconhecimento e promoção, percebido como mais critico.

Desta forma, a empresa precisa ter atenção as oportunidades existentes na organização para que a rotatividade seja diminuída e a empresa venha a reter o capital humano dentro da organização.

Contudo a empresa além de treinar, reter e capacitar seus talentos deve lembrar de buscar formas para que esse profissional não

seja levado pelo mercado tento em vista suas potencialidades e o que foi investido em cada um deles . É aconselhavel então que a empresa possua uma administração de salários mais atraente e que remunere o empregado de forma com que o mesmo se satisfaça profissionalmente, ou comparado ao mercado o qual a instituição esta inserida. Além da remuneração, pode-se também investir em planos de beneficios que possa proporciona maior satisfação.

Por fim, sugere-se que outras pesquisas sejam feitas sobre o tema, com objetivo de enriquecer outros aspectos que possam minimizar o *turnover* nas organizações.

REFERÊNCIAS

[1] ADMINISTRADORES: Banco de Dados. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/>. Acesso em 25.05.2015.

[2] ADMINISTRADORES: Banco de Dados. Disponível em: <http://www.grupolet.com/noticias_20081027_turnover.asp>. Acesso em 25.05.2015

[3] BISPO, Patrícia. A Importância da Gestão do Turnover. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html> Acesso em 28 de dezembro de 2014

[4] BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

[5] CAMARGO, M. E., DALBÓ, N. G., NODARI, C. H. Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. Revista de Administração da Unimep, v. 8, n. 2, p. 1-16, maio/ago. 2010.

[6] CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: E o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Administração de Recursos Humanos. 7.ed. ver. E atual. São Paulo: Manole, 2009.

[7] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

[8] CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. Gestão do Capital Humano. p. 17-32, 2002: Disponível em:<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acesso em 27 de dezembro 2014

[9] FERREIRA, Lenivaldo da Silva. Turnover nas Empresas Privadas: Como Quebrar os Paradigmas da Rotatividade. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/55122/turnover-nas-empresas-privadas-como-quebrar-os-paradigmas-da-rotatividade#!2#ixzz39j0sHmxz>. Acesso 14 de junho de 2015

[10] GEORGE T MILKOVICH, JOHN W BOUDREAU. Administração de Recursos Humanos. Ed 1, 2008.

[11] GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1991.

[12] GRAMIGNA, Maria Rita. Modelos de Competências e Gestão dos Talentos. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

[13] LIPKIN, N. A.; PERRYMORE, A. J. A Geração Y no Trabalho: Como Lidar com a Força de Trabalho que Influenciará Definitivamente a Cultura da sua Empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

[14] MACHADO, M.N.M; Entrevistas de Pesquisa Não-Estruturadas e Semi-Estruturadas In: Administração, Metodologia, Organizações, Estratégia. Curitiba: Juruá Editora 2ªed., 2007

[15] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2008.

[16] MATOS, Jorge e PORTELA, Vânia. Talento para a Vida: o que fazer para descobrir e potencializar seus talentos e ter uma vida produtiva e prazerosa. Rio de Janeiro: Human Learning, 2001

[17] MELO, Luísa. No Brasil, Rotatividade de Pessoal Cresceu 82%. Disponível em: <Http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial?page=1>. Acesso em 28 de dezembro de 2014.

[18] MERRIAN, S. B. Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis. San Francisco: Jossey-Bass, 2002

[19] MORAES, Vanderlei. Como Calcular o Turnover (Rotatividade) Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/2011/05/como-calcular-o-turnover-rotatividade.html> Acesso 14 de junho 2015

[20] NEVES, Nina. Como Encontrar Satisfação no Trabalho. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/edicoes/183/noticias/como-encontrar-satisfacao-no-trabalho>. Acesso em 13 de agosto de 2014.

[21] NODARI, Cristiane Hermann; DALBÓ, Giancarlo; CAMARGO Maria Emilia. Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso. XLI SBPO 2009 -Pesquisa Operacional na Gestão do Conhecimento. 2009. p. 993-1004.

[22] PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. 3.ed. ver. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

[23] REIS, Ana Maria Viegas. et al. Desenvolvimento de Equipes. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

[24] REVISTA EXAME Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial> Acesso 09.07.2015

APÊNDICE

Essa pesquisa faz parte do processo de conclusão de uma especialização. Gostaria que se possível respondesse para contribuir com esse processo. Manteremos em sigilo a identificação dos respondentes.

Sexo

( ) Feminino

( ) Masculino

Idade

( ) 18 a 25 anos

( ) 26 a 32 anos

( ) 33 a 40 anos

( ) 41 a 50 anos

( ) mais de 50 anos

RETENÇÃO

De acordo com as opções abaixo o que você acredita que a empresa está fazendo para retenção dos colaboradores.

( ) Aumento de Salários

( ) Treinamentos especializados por área

( ) Programas de Motivação

( ) Maiores benefícios e qualidade de vida no trabalho

( ) Outro. Qual ?_____

( ) A empresa não se preocupa com a retenção.

Dos motivos abaixo qual deles levaria a um possível desligamento seu da empresa ?

( ) Melhores salários em outras instituições

( )Problemas com a gestão atual

( ) Falta de perspectiva de crescimento

( ) Insatisfação com os benefícios

( ) Falta reconhecimento com o trabalho desenvolvido

( ) Outro. Qual ? _____

Na sua opinião quais dos fatores abaixo são responsáveis para sua continuidade na empresa?

( ) Boa remuneração

( ) Bom relacionamento com a gestão e com a equipe

( ) Necessita do emprego

( ) Falta de outras oportunidades em outras instituições

( ) Acredita no crescimento dentro da organização

( ) Outro. Qual ?_____

RECONHECIMENTO E PROMOÇÃO.

A organização gera oportunidade de promoção?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

Como você avalia os benefícios oferecidos pela organização?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

A organização pesquisada reconhece os profissionais?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

O salário oferecido pela organização é algo que você considera:

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

Você se acha envolvida com o que realiza?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

Você se identifica com a empresa que trabalha?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

Você se identifica com o setor que trabalha?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

POLÍTICAS DA EMPRESA

A liderança colabora para solucionar dificuldades no setor?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

A empresa deixa claro papeis e responsabilidades a serem executadas?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

A empresa proporciona condições físicas para o trabalho ser realizado?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

Você se sente segura no ambiente de trabalho?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

Considera desafiador o trabalho que realiza?

( ) Muito Forte ( ) Forte ( ) Médio ( ) Fraco ( ) Muita Fraca

Capítulo 11

ESTUDO DE CASO: ACEITAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA W

Tainmy S. S. Maciel

Resumo: Em uma organização os colaboradores podem estar sendo avaliados constantemente – mesmo que seja de maneira informal. O presente estudo tem como tema Avaliação de Desempenho. De acordo com as pesquisas pode-se dizer que avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada nas empresas com o objetivo de inferir como os colaboradores desempenham suas atividades; serve também para que eles tomem conhecimento da opinião dos outros em relação ao seu trabalho e ao seu relacionamento interpessoal. A avaliação de desempenho permite que o indivíduo se auto avalie ou/e que seja avaliado pelos colegas. Através dela os gestores podem destinar recursos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores para que os mesmos tenham mais capacidade para alcançar os objetivos propostos pela organização. O estudo de caso foi realizado na empresa W, uma empresa comerciante de tintas na cidade de Patos de Minas/MG, onde utilizou-se questionários para realizar a pesquisa com os colaboradores com o objetivo de inferir a opinião deles quanto a viabilidade da implantação da avaliação de desempenho; portanto, pode-se dizer que a maioria deles conhecem uma avaliação de desempenho, afirmam ser importante para o seu crescimento profissional, para a melhoria no relacionamento interpessoal e para o aumento da produtividade, ou seja, todos eles desejam que a empresa W implante a avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho

1 INTRODUÇÃO

Atualmente visando a melhoria no seu sistema de gestão, as empresas buscam cada vez mais o uso de novas ferramentas para auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores e gestores.

A empresa em estudo está situada na cidade de Patos de Minas/MG, atua no comércio de tintas e materiais para acabamentos, por termo de confidencialidade será denominada como empresa W.

Uma ferramenta administrativa muito utilizada nas empresas tanto no setor público quanto privado é a Avaliação de Desempenho. Ela engloba técnicas que servem para mensurar como o indivíduo desempenha suas atividades na organização e até mesmo o seu desenvolvimento profissional.

Nesse contexto, o presente estudo busca responder a seguinte questão norteadora: É importante implantar a avaliação de desempenho na empresa W na visão dos seus colaboradores?

Sendo assim, o Objetivo Geral do presente estudo é: Identificar a perspectiva dos colaboradores da empresa W em relação à Avaliação de Desempenho e a importância dela na empresa.

Como apoio foram traçados os seguintes objetivos específicos: I) inferir o conhecimento dos colaboradores em relação a avaliação de desempenho; II) identificar se os colaboradores consideram importante a avaliação de desempenho tanto para o seu crescimento profissional quanto para a produtividade da empresa e; III) identificar se os mesmos querem a implantação da avaliação de desempenho na empresa.

O presente estudo justifica-se devido à necessidade dos gestores conhecerem a opinião dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho antes de implanta-la.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão do assunto busca-informações quanto ao tema proposto, onde o referencial teórico do presente estudo busca descrever o conceito de Avaliação de Desempenho, seus métodos e etapas.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar desempenho é um termo que pode ser entendido como uma ação de medir e analisar como uma pessoa realiza determinada atividade. Mas, a avaliação de desempenho utilizada pelas empresas vai muito além disso, servindo inclusive para tomada de decisão.

Na definição de Chiavenato (2010), avaliar desempenho é aferir como o colaborador desempenha suas atividades acerca dos objetivos organizacionais de acordo com o cargo e área de trabalho.

Já na visão de Pontes (2002), ela consiste em estabelecer um acordo entre os funcionários e a empresa acerca dos resultados esperados, avaliando os resultados, efetuando possíveis correções e acompanhando os desafios. Ela foca no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Sendo assim, a Avaliação de Desempenho demonstra ao colaborador a sua contribuição para a empresa, e suas dificuldades no desenvolvimento das atividades.

Já os propósitos da avaliação de desenvolvimento, para Robbins (2005), ela é utilizada para tomada de decisões referente às necessidades de treinamento e desenvolvimento, e também para fornecer *feedback* aos funcionários de como o seu trabalho é visto pela organização.

Chiavenato (1998), afirma que a avaliação de desenvolvimento faz uma análise detalhada do colaborador e de seu potencial de desenvolvimento.

Através desse procedimento pode-se identificar as dificuldades do colaborador e realizar um treinamento adequado para ele desenvolver melhor as atividades e atingir os objetivos.

No mesmo contexto, Netto e Corrêa (2011), afirmam que as empresas realizam avaliação de desempenho constantemente visando o desenvolvimento tanto das pessoas quanto da empresa para atingir os objetivos de ambos.

Além de identificar os pontos fortes e fracos, a avaliação de desempenho identifica também o potencial do colaborador e os gestores podem incentivá-los no desenvolvimento desse potencial.

2.1.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As empresas utilizam vários métodos diferentes para realizar uma avaliação de desempenho. Alguns desses métodos serão descritos posteriormente.

Para Bergamini e Beraldo (2010), existem três principais métodos, sendo eles: Avaliação Direta, Avaliação Conjunta e Auto Avaliação. Na avaliação direta o avaliador avalia seus subordinados e emite um parecer com o resultado de cada avaliado; na avaliação conjunta o avaliador e avaliado conversam e preenchem juntos o formulário de avaliação; já na auto avaliação, o avaliado se auto avalia e em seguida o supervisor dá o parecer e a nota ou os pontos.

O autor afirma que um ponto favorável da avaliação direta é que o avaliador conhece bem os subordinados, mas, por outro lado, a proximidade com o avaliado pode levar o avaliador a precipitar disfunções perceptivas e interferir no julgamento. A avaliação conjunta possibilita uma interação com troca de informações entre o avaliador e avaliado. Já na auto avaliação o avaliado avalia a si mesmo.

Outros métodos de avaliação de desempenho são citados por Chiavenato (2010). São o métodos tradicionais e modernos.

Os métodos tradicionais são: Escalas Gráficas, Escolha Forçada, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos e Lista de Verificação. Já os métodos modernos são: Avaliação Participativa por Objetivo (APPO) e Avaliação 360°.

Na APPO há uma grande interação entre o avaliador e avaliado onde é formulado os objetivos, negociação para a alocação de recursos para atingir os objetivos e há um monitoramento constante dos resultados.

Já a Avaliação 360° é desenvolvida de maneira circular onde todos que convivem com o avaliado participam da avaliação. Nesse método o avaliado o seu potencial e os pontos que precisam ser melhorados através de informações vindas de várias pessoas diferentes.

As principais funções da avaliação 360° são descritas por Souza (2008):

A Avaliação 360 Graus tem como função subsidiar as políticas de Gestão com Pessoas, a gestão por competências, o desenvolvimento das lideranças, auxiliar nas mudanças organizacionais e é uma das formas de se avaliar o desempenho dos colaboradores para fins de promoção/realocação de pessoas/etc. O 360 Graus pode ser implementada a todos os níveis da empresa, no entanto, é mais utilizada para os níveis gerenciais e alta administração das empresas. Empresas de pequeno porte também podem optar por utilizá-la e, conquistar fatias competitivas no mercado no seu ramo de atuação.

Neste contexto, Bergamini e Beraldo (2010), definem outros dois grupos: Avaliação Direta ou Absoluta e Avaliação Relativa ou por Comparação.

Os autores descrevem que a avaliação direta ou absoluta envolve técnicas que buscam descrever as características individuais no desempenho do avaliado com base nas exigências do cargo. E na avaliação relativa ou por comparação o individuo é avaliado de acordo com o grupo, ou seja, seu desempenho é comparado ao desempenho dos demais.

Gil (2010), fala de outro método, o método da avaliação por resultados, neste, o gestor e o subordinado combinam os padrões esperados e as metas para um determinado período, e observam-se os resultados, se foram acima, dentro, próximo ou abaixo do esperado.

Dentre os vários métodos existentes, os gestores podem escolher qual é o mais viável para ser utilizado em sua empresa.

2.1.2 RESPONSÁVEIS PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em uma organização cada atividade tem um responsável, mais afinal, quem é responsável pela avaliação de desempenho?

Para Chiavenato (2010) várias pessoas podem realizar a Avaliação de Desempenho: o próprio colaborador, o superior hierárquico, pelos colegas de trabalho e até mesmo pelos clientes, ou seja, por todos que convivem com a pessoa no ambiente de trabalho.

Pode ser realizada a auto avaliação, pelo gerente e Recursos Humanos, pelo avaliado e o gerente, pela equipe, pela comissão de avaliação, etc.

Enfim, a escolha do responsável pela avaliação depende do método a ser utilizado pela empresa.

2.1.3 ETAPAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como na avaliação de desempenho existem vários processos diferentes, se torna importante conhecer cada etapa.

Onde há uma gestão por competência os autores (BRANDÃO E GUIMARÃES 2001, apud NETTO E CORRÊA 2011, p. 212), descrevem que "O primeiro passo é definir competências técnicas, conceituais e interpessoais, dentro de cada função."

Já para LEME (2006, apud NETTO E CORRÊA 2011, p. 212) "a avaliação de desempenho começa pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e o perfil do funcionário quanto a estas competências [...]"

Então, em outras palavras pode-se dizer que para começar uma avaliação o gestor deverá primeiro conhecer a realidade da empresa e as competências que cada função exige, assim ele pode definir os objetivos a serem alcançados e em seguida escolher o tipo de avaliação e os métodos mais viáveis.

3 METODOLOGIA

É comum a presença da palavra metodologia em pesquisas científicas. Será descrito a seguir uma breve definição de metodologia para uma melhor compreensão.

"Metodologia significa, etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem o *como fazê-la* de forma eficiente." (GARCIA, 1998, p.44).

Deste modo, Metodologia pode ser definida como um estudo definido dos métodos, as etapas a serem seguidas para alcançar determinado objetivo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo utilizou-se de pesquisa descritiva com método qualitativo. O método qualitativo foi utilizado com o intuito de buscar estudar a perspectiva de aceitação dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho aplicada pela empresa.

Roesch (1999) justifica o uso da pesquisa qualitativa afirmando que sua utilização se faz quando o pesquisador emprega meios para obter a perspectiva dos entrevistados em relação a determinado tema.

3.2 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO E ANÁLISE

O presente estudo teve como unidade de observação a empresa W, uma empresa que comercializa tintas na cidade de Patos de Minas/MG e região. E como unidade de análise, os seus colaboradores.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se um questionário composto por cinco questões fechadas de múltipla escolha.

Segundo Roesch (1999), o questionário é uma ferramenta utilizada para colher opinião ou preferências de uma determinada população. É utilizado na coleta de dados, para mediar, avaliar ou certificar determinada hipótese, pode conter questões abertas ou fechadas. Questões abertas devem ser usadas apenas em pesquisas qualitativa, permitindo ao avaliado formular suas respostas e questões fechadas quando há opções de escolha com respostas prontas.

Segundo (MARCONI, LAKATOS, 1982, p. 74) "Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.".

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos foi realizada através da análise de conteúdo.

Análise de conteúdo é definida por (Marconi, Lakatos, 1982, p. 100), como "uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das ideias e não das palavras em si".

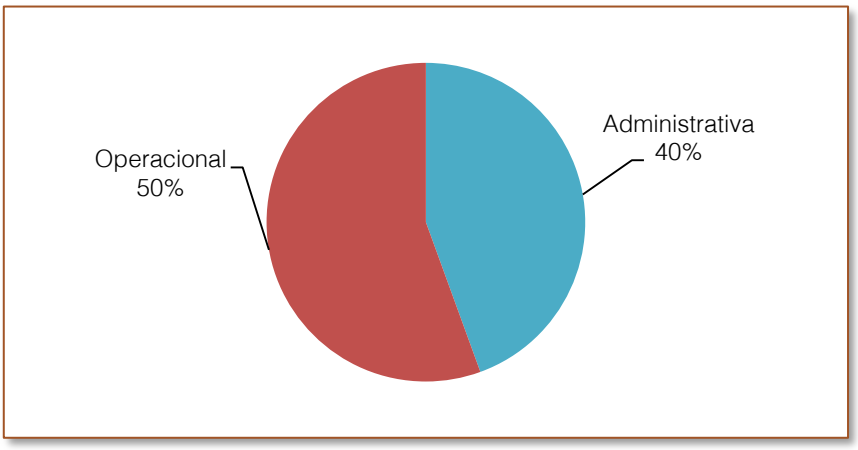
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados da pesquisa que foi formulada com base no referencial teórico deste estudo onde espera-se conhecer a opinião dos participantes em relação a implantação da avaliação de desempenho na empresa que trabalham – a empresa W.

4.1 PERFIL DOS COLABORADORES

O gráfico abaixo relata o percentual de colaboradores na empresa analisada nas suas respectivas funções onde 40% representam colaboradores que atuam na área administrativa e gestores de vários setores e 60% representam os colaboradores da área operacional em diversos setores.

Gráfico 1: Área de Atuação

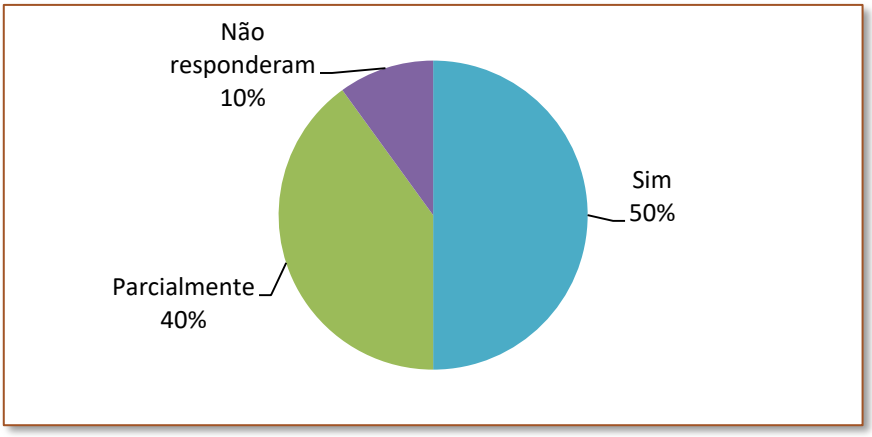


Fonte: Criado pela autora com base na pesquisa de campo na empresa

4.2 CONHECIMENTO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO A UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O gráfico a seguir diz respeito ao conhecimento dos colaboradores e gestores da empresa em relação à Avaliação de Desempenho onde 50% dos entrevistados responderam ter conhecimento sobre o que significa a Avaliação de Desempenho, 40% responderam conhecer parcialmente e 10% não responderam.

Gráfico 2: Sabem o que é avaliação de desempenho

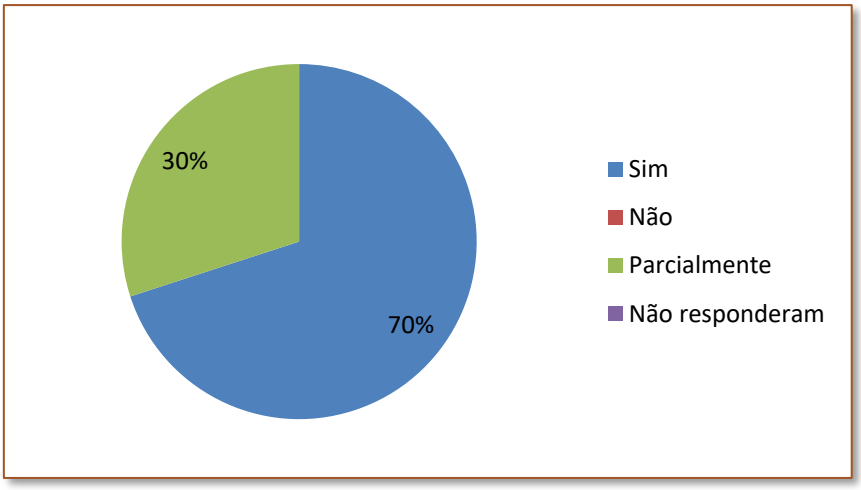


Fonte: criado pela autora com base na pesquisa de campo na empresa.

4.3 PRODUTIVIDADE DA EMPRESA QUE UTILIZA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O seguinte gráfico diz respeito à opinião dos entrevistados ao considerar o aumento da produtividade para uma empresa que utiliza a Avaliação de Desempenho onde, 70% concordaram que há um aumento de produtividade na empresa onde é utilizada a Avaliação de desempenho e 30% por cento concordaram parcialmente.

Gráfico 3: Concordam que uma empresa que utiliza avaliação de desempenho se torna mais produtiva

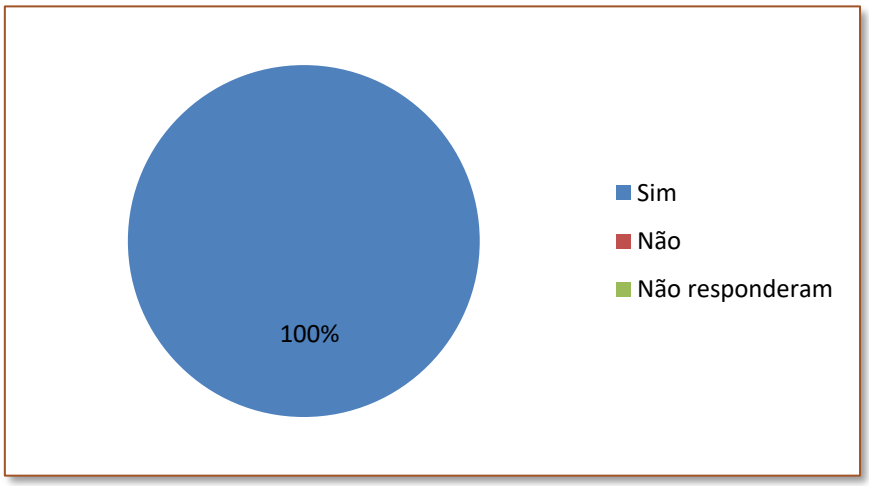


Fonte: criado pela autora com base na pesquisa de campo na empresa.

4.4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS AVALIADOS

O gráfico abaixo ressalta a opinião dos colaboradores entrevistados ao considerar que a Avaliação de Desempenho auxilia no desenvolvimento profissional. Onde 100% responderam que a Avaliação de Desempenho auxilia no desenvolvimento profissional do colaborador.

Gráfico 4: A avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento profissional dos colaboradores?

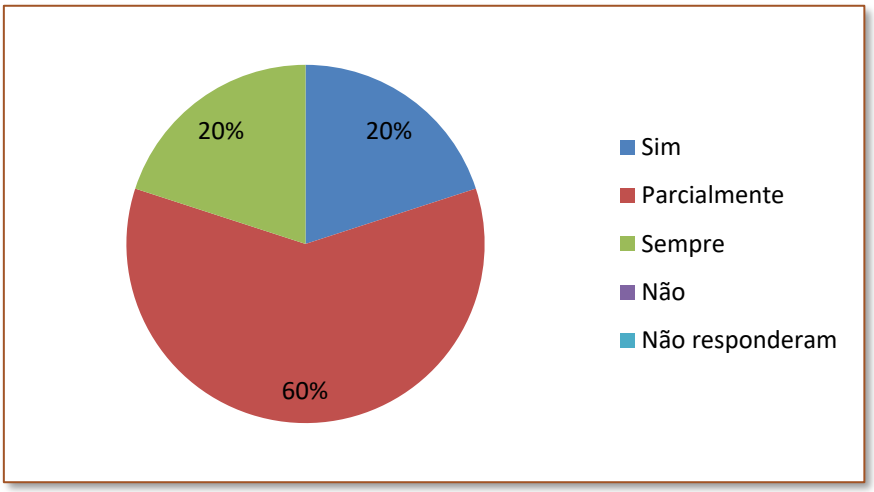


Fonte: criado pela autora com base na pesquisa de campo na empresa.

4.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL APÓS A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O gráfico abaixo diz respeito à opinião dos entrevistados ao considerar que pode haver uma melhora no o relacionamento interpessoal entre os colaboradores, após o *feedback* da Avaliação de Desempenho. Dentre os entrevistados 60% consideraram que pode melhorar parcialmente, 20% consideraram que sim e 20% consideraram que sempre há melhoria após o *feedback*.

Gráfico 5: Quanto ao relacinamento interpessoal entre os colaboradores, após o feedback da avalição de desempenho, ele pode melhorar?

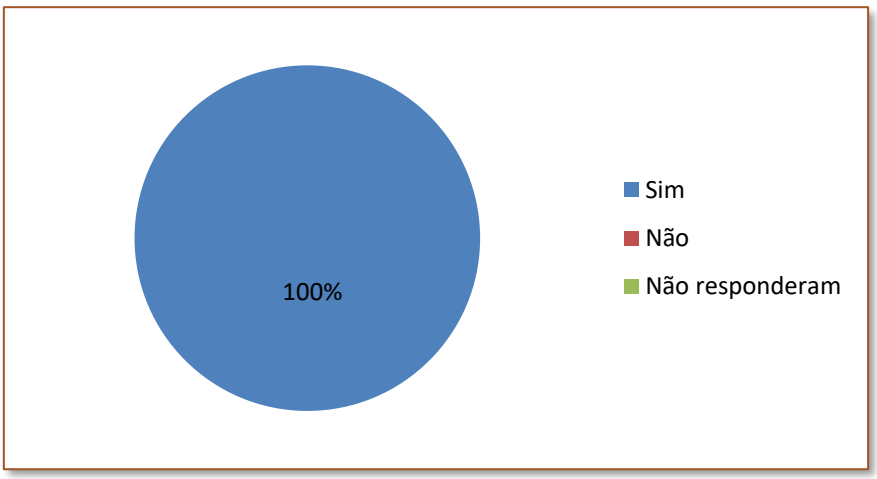


Fonte: criado pela autora com base na pesquisa de campo na empresa.

4.6 ACEITAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA

No gráfico abaixo foi avaliado a aceitação dos entrevistados em relação à implantação da Avaliação de Desempenho na empresa onde trabalham. Todos os entrevistados responderam sim.

Gráfico 6: Gostariam que fosse implantada a avaliação de desempenho na empresa



Fonte: criado pela autora com base na pesquisa de campo na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma avaliação de desempenho traz benefícios tanto para a empresa quanto para o colaborador. A empresa passa a conhecer as dificuldades dos participantes e pode liberar recurso para que os mesmos cresçam profissionalmente, como treinamentos por exemplo, com isso sua produtividade pode aumentar. O colaborador pode se conhecer melhor em relação ao seu trabalho, ou seja, conhecer seus pontos fortes e fracos, saber como está desempenhando suas atividades na visão dos outros, e assim buscar melhorias até mesmo no relacionamento interpessoal.

O estudo alcançou todos os objetivos definidos anteriormente, uma vez que foi possível obter informações referentes a perspectiva dos colaboradores da empresa W em relação a avaliação de desempenho. Na pesquisa realizada todos os colaboradores afirmaram que consideram importante que a empresa faça o uso da avaliação de desempenho, ou seja, se os próprios colaboradores pensam assim, pode-se dizer que é importante que a empresa faça a implantação e uso desta ferramenta administrativa. Também pode observar que a maioria dos participantes conhece uma avaliação de desempenho, consideram ela importante para o seu crescimento profissional, aumenta a produtividade da empresa e ainda leva a melhorias no relacionamento interpessoal.

Portanto, na opinião dos entrevistados é viável que a empresa W implante a avaliação de desempenho para os seus colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1]. BERGAMINE, Cecília Whitaker. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 3. ed. São Paulo. Atlas: 1977.

[2]. BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[3]. CHIAVENATO, Adalberto. Gestão de pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2010.

[4]. GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[5]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1982.

[6]. NETTO, Anselmo Firmino de Novaes, CORRÊA, Dalila Alves. Pessoas nas micro e pequenas empresas: gestão e processos. São Paulo. Ottoni, 2011.

[7]. PONTES, Benedito Rodrigues. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 8. Ed. São Paulo: LTr, 2002.

[8]. ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

[9]. ROESCH, Silvia Maria Azevedo. Projeto de estágio e de pesquisa em administração: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[10]. SOUZA, Josiane (2008). Disponível em: Portal Administradores, >> http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/implantando-avaliacao- 360-graus/21555/ acesso em 29 de Abril de 2016.

APÊNDICE

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE PATOS DE MINAS – UNIPAM

CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

O questionário a seguir tem o objetivo de coletar dados para a pesquisa acadêmica de graduação em Engenharia de Produção. A pesquisa tem como tema a Avaliação De Desempenho.

Sua participação é de extrema importância no desenvolvimento desta pesquisa. Desde já agradeço sua colaboração.

Todas as informações fornecidas serão tratadas ;com a mais restrita confidencialidade.

Primeira Parte: Para alternativas de 1 a 6 assinale a que melhor indique sua resposta.

Área de atuação:

( ) Administrativa ( ) Operacional

Tempo de serviço na empresa:

( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 2 anos ( ) Entre 2 e 3 anos ( ) Entre 3 e 4 anos ( ) Entre 4 e 5 anos ( ) Mais de 5 anos

Segunda parte: em relação à avaliação de desempenho, responda as questões a seguir.

1) Você sabe o que é uma avaliação de desempenho?

( ) Sim ( ) Parcialmente( ) Não

2) Você concorda que uma empresa que utiliza avaliação de desempenho se torna mais produtiva?

( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Não. Por quê?_____

3) A avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento profissional dos funcionários?

( ) Sim ( ) Não. Por quê? _____

4) Quanto ao relacionamento interpessoal entre os funcionários, após o *feedback* da avaliação de desempenho, ele pode melhorar?

( ) Sim ( ) Parcialmente ( ) Sempre

( ) Não. Por quê?_____

5) Você gostaria que fosse implantada a avaliação de desempenho na empresa em que você trabalha?

( ) Sim ( ) Não

Capítulo 12

RETENÇÃO DE TALENTOS NAS MAIORES INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Dante M. Girardi
Júlia F. Girardi
André F. Girardi

Resumo: Este artigo tem o objetivo de refletir sobre a retenção de talentos nas organizações contemporâneas, como prática da gestão estratégica de pessoas, agregadora de conhecimento e competitividade. Os procedimentos metodológicos seguiram a linha da pesquisa qualitativa, descritiva e aplicada. Foram pesquisadas sete das maiores indústrias de Santa Catarina em número de colaboradores, por meio de entrevistas e pesquisa documental. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Observou-se nas empresas estudadas que a área de Recursos Humanos atua de modo descentralizado, em parceria com os gestores, conduzindo políticas e programas de valorização dos profissionais, relacionados ao ambiente de trabalho, qualidade de vida no trabalho, gestão de carreira e *coaching*, para o desafio de manter e desenvolver o conhecimento e a competitividade.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas. Retenção de Talentos. Conhecimento. Competitividade.

1. INTRODUÇÃO

A compreensão das pessoas como ativos de valor e elementos de diferenciação conduz as organizações modernas, por meio da gestão de pessoas, ao desafio de manter os talentos humanos, buscando ações que resultem em desenvolvimento contínuo, motivação, adequação e comprometimento com as estratégias do negócio.

A gestão das pessoas, geralmente, tem início na atração de talentos, entretanto, é essencial que a organização planeje formas de manter as pessoas no trabalho e todo o seu conhecimento e potencial.

Nos anos 90, o conhecimento ganhou ênfase como elemento fundamental da competitividade organizacional, por ser a capacidade de gerar novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los aos produtos, serviços e sistemas da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Atualmente, a necessidade de requisitos intelectuais e de aplicação do conhecimento aumenta. Os profissionais, à medida que agregam suas competências à organização, geram capital intelectual (FAISSAL, 2005). A retenção dos talentos humanos torna-se então o desafio da gestão de pessoas e das organizações.

As empresas focadas nas pessoas vão além da noção de recursos humanos, concebendo-as como capital humano, um bem valioso a ser desenvolvido (FRIEDMAN; HATCH; WALKER, 2000), o potencial de gerar valor por meio da articulação das competências das pessoas (CASTELLO, 2006), sendo a gestão de pessoas determinante nesse contexto. Por meio dos seus processos, a gestão de pessoas provém a organização de talentos humanos, mantendo-os e desenvolvendo-os juntamente com a organização.

A gestão de pessoas atua na retenção de talentos quando atrai, seleciona, integra, desenvolve, avalia o desempenho humano, remunera e busca proporcionar um ambiente de trabalho favorável à satisfação dos profissionais, à produtividade e ao comprometimento. Castello (2006) coloca entre os fatores para o êxito de um negócio a competência de escolher, atrair, acolher e engajar as pessoas, de medir o desempenho, de reconhecer os bons resultados e capacidade de apoiar o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas. Bernardi (2003) afirma que a permanência das pessoas em uma organização relaciona-se com a transparência, o respeito, a possibilidade de crescimento, a remuneração.

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas ao indivíduo, processos que mantenham a satisfação no trabalho e promovam o desenvolvimento das pessoas, o conhecimento e a inovação.

Para atender ao objetivo proposto, o artigo apresenta algumas considerações iniciais, caracteriza a retenção de talentos e, por fim, expõe as práticas de retenção de talentos das maiores indústrias catarinenses.

2. RETENÇÃO DE TALENTOS

Como um dos processos de gestão de pessoas nas organizações, a retenção de talentos é essencial para a manutenção das pessoas e dos seus talentos, da motivação, produtividade e comprometimento com os objetivos organizacionais.

A retenção de talentos é um processo integrado que pressupõe a atração e o desenvolvimento do capital humano, ocorrendo por meio de determinada postura e de diversas ações nesse sentido, integrando os objetivos dos profissionais e os da organização.

A partir dos anos 90, a qualidade de vida no trabalho ganhou ênfase, passando a integrar o processo de retenção de talentos. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi influenciada pelas teorias de participação no trabalho, para elevar o compromisso dos empregados e a produtividade (BOM SUCESSO, 2002), pela gestão da qualidade e o direito à saúde das pessoas (FRANÇA, 2007), surgindo como uma forma de compensar o esforço exigido dos profissionais e ajudar a manter a sua saúde física e psicológica.

QVT envolve aspectos físicos e emocionais da saúde no trabalho (BOMSUCESSO, 2002), é a melhoria da saúde por meio de novas formas de organizar o trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2003). A qualidade de vida é um programa com novos recursos para promover a saúde no ambiente de trabalho (ARAUJO, 2006).

Gil (2001) ressalta que os programas de QVT são de responsabilidade do gestor de pessoas, integrando os objetivos individuais com os objetivos da organização.

Um programa de qualidade de vida no trabalho deve atender as características da organização, por meio de ações que promovam o bem estar dos indivíduos no trabalho, resultando em maior produtividade e comprometimento com a organização. Limongi- França (2003) reflete que a QVT requer a identificação de fatores e critérios para a implantação de um modelo. O modelo de Walton é amplamente citado na literatura. Segundo ele, são fatores de um programa de QVT (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002):

a) Remuneração justa e adequada;
b) Segurança e saúde no trabalho;
c) Uso e desenvolvimento das habilidades;
d) Oportunidade de crescimento e segurança;
e) Integração social na organização;
f) Normas claras, respeito aos direitos, liberdade de expressão;
g) Trabalho e vida privada; e,
h) Significado social da atividade do indivíduo.

Também são aspectos importantes de um programa de QVT a autonomia, a participação na solução de problemas e na tomada de decisão e a prática da liderança pelos gestores, orientados pelo gestor de pessoas. Bom Sucesso (2002) avalia que as organizações devem investir continuamente na melhoria dos processos, no enriquecimento do trabalho e das condições de trabalho, na capacitação e desenvolvimento dos profissionais, na prática do *feedback*, nas relações interpessoais e em programas de conscientização, que melhorem a vida no trabalho.

Entre os resultados de um programa de QVT estão custos reduzidos com saúde e segurança, capital humano diferenciado, flexibilidade, inovação e desenvolvimento (BOHLANDER *et al.*, 2003).

Como outra ferramenta da retenção de talentos, a gestão de carreira trata do planejamento da carreira dos profissionais na organização.

Gestão de carreira é o processo de planejar o desenvolvimento profissional dos indivíduos de uma organização (DESSLER, 2003), visando a integração das necessidades individuais com as necessidades da organização (BOHLANDER *et al.*, 2003).

São instrumentos da gestão de carreira (DUTRA, 2002; BOHLANDER *et al.*, 2003; DESSLER, 2003; FRANÇA, 2007):

a) Identificação das oportunidades e dos requisitos de carreira;
b) Políticas e práticas que ofereçam suporte a decisões individuais sobre carreira;
c) Gerenciamento de carreira pela empresa;
d) Medição do potencial dos profissionais;
e) Comunicação transparente;
f) Gestão das promoções, transferências e demissões, segundo critérios adequados e justos, bem como das aposentadorias; e,
g) Promoção da carreira e de iniciativas de desenvolvimento.

França (2007) enfatiza o sistema de carreira baseado na gestão de competências como tendência atual. As organizações buscam cada vez mais gerenciar o conjunto de habilidades, comportamentos e conhecimentos dos profissionais, empenhadas em desenvolver as competências essenciais ao negócio. Fernandes (2006) cita que a gestão de competências está atrelada à análise do negócio, estratégias e fatores de sucesso, identificação de competências organizacionais e humanas e o seu desenvolvimento.

A gestão de carreira e a gestão de competências estão relacionadas à avaliação de desempenho, ao *coaching* como prática de liderança e apoio à carreira (BOHLANDER *et al.*, 2003), à avaliação por competências e à remuneração por competências (LACOMBE, 2005). Trata-se de um processo conjunto, em que os resultados provêm da aplicação de todos esses instrumentos, por meio da integração da gestão de pessoas, dos gestores de linha e das estratégias organizacionais, buscando agregar valor ao capital humano, desenvolver o conhecimento e promover a competitividade da organização.

A análise dos componentes da retenção de talentos remete ao valor dos processos de gestão de pessoas na sua totalidade para o

êxito do processo. É relevante observar que a efetividade e a conexão dos processos de gestão de pessoas são essenciais à retenção de talentos. Branham (2002) considera como fatores de retenção de talentos nas organizações o recrutamento e seleção, a socialização, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, a remuneração e a cultura organizacional.

Por meio do recrutamento e seleção, as organizações obtêm capital humano adequado aos seus objetivos e estratégias. Goffee; Jones (2007) comentam sobre a importância de a empresa atrair profissionais com a capacitação certa, colocando-se como um local onde o talento pode se desenvolver, tendo uma cultura de respeito a ideias, de espaço para a participação, acompanhando processos de recrutamento de alto nível. Branham (2002) defende que, quando possível, a empresa deve fazer recrutamento interno, valorizando os seus profissionais. Deve-se definir o talento que precisa e os resultados esperados, contratar ou promover gerentes talentosos para gerenciar pessoas e tornar o trabalho compensador.

A socialização é um fator de retenção de talentos, pois busca integrar o profissional na organização e no trabalho. O novo talento contratado deve conhecer toda a empresa e receber as informações de forma adequada para assimilá-las (SAVIANI, 1997). A organização deve propiciar um bom começo, fazer com que o novo

profissional se sinta bem vindo, valorizado, preparado e desafiado, dizer o que espera dele, esclarecer a importância do seu trabalho para a organização; a participação na definição dos objetivos favorece o comprometimento e o desempenho do profissional (BRANHAM, 2002).

O treinamento e desenvolvimento capacitam e aprimoram o capital humano, sendo indispensáveis ao desenvolvimento de novas competências e conhecimentos e à competitividade organizacional. Hiemstra (2008) reflete que o aprendizado contínuo tornou-se incontestável, transcendendo o simples treinamento. Craumer (2007) afirma que profissionais bem treinados têm capacidade de diagnosticar quando estão executando bem ou não o trabalho, além de fazer os ajustes necessários. Nesse contexto, os gestores cumprem papel essencial. Por meio da liderança e do *coaching*, empenham-se em realçar e desenvolver os talentos da sua equipe (MICHELMAN, 2007). É relevante ressaltar também a universidade corporativa como ferramenta de desenvolvimento dos talentos humanos, baseada na gestão de competências (EBOLI, 2004).

A avaliação de desempenho visa mensurar e controlar o desempenho humano nas organizações. Araújo (2006) aponta que há hoje na avaliação de desempenho a influência da horizontalização e a ênfase no trabalho em equipe e na maior autonomia das pessoas. Entre as formas de avaliar o desempenho, destaca-se a avaliação por competências, avaliação participativa por objetivos e avaliação 360 graus. O *feedback* é aspecto pontual desse processo. Prewitt (2007) ressalta o caráter integrador e informativo do *feedback*. Os profissionais de alto desempenho são os que mais desejam receber *feedback*, para planejarem os próximos passos, a carreira, ou simplesmente para estarem atualizados.

A remuneração é um importante fator de retenção de talentos, pois corresponde às recompensas, ao reconhecimento dos resultados alcançados pelos talentos humanos (BRANHAM, 2002). Pode ser considerada como um dos fatores mais significativos para a produtividade humana no ambiente laboral e é hoje entendida de uma forma mais ampla, com base em um plano de cargos e salários, em comportamentos e competências. A remuneração atualmente inclui o salário, programas de incentivos e de benefícios e remuneração estratégica. Como forma de remunerar com base na gestão das competências, há a remuneração por competências, uma modalidade da remuneração estratégica que avalia mais profundamente as pessoas e todo o seu potencial de desempenho, nos âmbitos técnico e humano, sustentando novas estratégias organizacionais (DESSLER, 2003).

Todas essas iniciativas são sustentadas por uma cultura organizacional focada no capital humano e pela ação estratégica e conjunta da área de Recursos Humanos (RH) e dos gestores de linha. Dessa forma, a retenção de talentos conduz as organizações à promoção do conhecimento, ao aprendizado contínuo, à inovação e à competitividade, em uma relação de benefícios mútuos, o desenvolvimento das pessoas e da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o objetivo desse estudo, adotou-se a linha de pesquisa Qualitativa, Descritiva e Aplicada. Para a coleta de dados, foram utilizadas a Pesquisa Documental e a Entrevista semi-estruturada.

A População da pesquisa foram as indústrias catarinenses de grande porte, em razão da estrutura do RH, da possibilidade de investimentos na área e da gestão descentralizada de pessoas. Foi selecionada de uma lista da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2009), uma Amostra Intencional de dez indústrias, as que possuíam maior número de colaboradores, buscando uma análise qualitativa em profundidade, sem a intenção de generalização dos dados. Os gestores de pessoas, de processos e, caso houvesse, o consultor interno foram os Sujeitos da pesquisa.

Das dez indústrias da amostra, sete foram pesquisadas, pela disponibilidade. As dez indústrias catarinenses selecionadas para a pesquisa foram: 1) Aurora; 2) Weg; 3) Sadia; 4) Perdigão; 5) Busscar; 6) Tupy; 7) Malwee; 8) Whirlpool – Multibrás; 9) Teka; e, 10) Whirlpool – Embraco. O Quadro 1 a seguir apresenta as sete maiores indústrias do Estado de Santa Catarina pesquisadas:

Quadro 1 - Empresas pesquisadas

Empresa	Nº de Colaboradores
Aurora - Cooperativa Central Oeste Catarinense	27.508
WEG	14.420
Sadia	13.109
Tupy S.A.	7.500
WHIRLPOOL S/A – MULTIBRÁS	6.000
TEKA Tecelagem KUEHNRICH S/A	5.950
WHIRLPOOL S/A – EMBRACO	5.400

Fonte: Elaborado pelos autores

Na análise de dados não há identificação das empresas por motivo de sigilo. O próximo item apresenta as práticas de retenção de talentos nas maiores indústrias de Santa Catarina.

4. PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS NAS MAIORES INDÚSTRIAS CATARINENSES

Nesta pesquisa foram avaliados, principalmente os seguintes componentes do processo de retenção de talentos: ambiente e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo.

Na empresa 1, o processo de retenção de talentos é pautado na gestão de carreira por competências e na remuneração por competências. Uma das ferramentas utilizadas na gestão de carreira é a carreira em Y. "Isso aqui é um exemplo da Y, temos alguma coisa similar, um pouco mais compacta, para outras carreiras. A partir do momento que a gente tem isso aqui definido, a gente pode gerar todos os programas de desenvolvimento necessários, todo o planejamento de pessoas pra atender as demandas estratégicas do negócio" (Entrevistado 1). Esse processo gera grande expectativa de ascensão profissional, e cabe à empresa sustentá-lo para reter seus talentos.

Interessante, é que, não por estar em RH, mas esse foi um negócio que a empresa sempre foi um diferencial, ou seja, ela tem carreira Y desde 1998; isso aqui tem, então, 11 anos, é uma precursora disso no Brasil e vem sendo cada vez mais otimizada a carreira, mas nós temos pra mensalista, pra horista diretos, 100% dos 3.800 funcionários no final da carreira recebem um *feedback*, uma folhinha que diz: olha você se desenvolveu nisso, você se desenvolveu naquilo, a tua pontuação financeira é tanto, você cresceu aqui, você cresceu ali e você precisa se desenvolver nesses e nesses itens (Entrevistado 1).
O acompanhamento do processo é feito por meio de um sistema de informação, o qual pode ser consultado por todos os colaboradores, denotando transparência.

A empresa 3 está desenvolvendo um plano de cargos e salários, a fim de auxiliar na retenção de talentos. O sistema utilizado será o de pontos.

Os gestores possuem formas de autonomia de horários e atividades como atração, porém, essas ações não se estendem ao nível

operacional.

Para essa empresa, uma das formas de retenção é o desenvolvimento, por meio do programa Qualificação de Operadores de Produção (QOP), envolvendo atualmente de dois a três mil funcionários. A prospecção da carreira é outro ponto positivo e incentivado pela empresa, na qual várias pessoas do nível operacional passam para o gerencial ou mesmo estratégico da empresa. Também é estimulado um rodízio entre as áreas de gestão (*job rotation*), proporcionando novos desafios e perspectivas aos profissionais. Em 2010, esse programa foi expandido aos níveis de chefia. Para o entrevistado 3, isso serve também para tirar o funcionário de sua "zona de conforto".

Outros fatores de retenção são os benefícios e a remuneração, com salários no nível das maiores empresas do país, como Embraer e Petrobras.

A empresa 4 apresenta similaridades com a prática da empresa 1. O plano de carreira é adotado em algumas áreas específicas, onde o conhecimento técnico é primordial. Nesses casos os funcionários "têm um desenho de carreira em 'y' que permite que o profissional tenha possibilidades de crescimento tanto na carreira técnica quanto na gerencial" (Entrevistado 4).

Já para as áreas operacionais, que possuem uma carreira típica no nível de operação, a empresa adota um plano de carreira próprio, que faz com que os profissionais tenham uma perspectiva de carreira.

A empresa trabalha com o processo de *coaching*, feito pelos gestores e com uma ferramenta de avaliação de desempenho, que subsidia a construção de um Plano de Desempenho Individual, feito em conjunto pelos gestores e colaboradores.

Quanto ao desenho de cargos, a empresa trabalha com a metodologia da *Hay Group*, a qual "leva em consideração 3 variáveis: *Know how*, processo mental e responsabilidade por resultado" (Entrevistado 4). Por meio da avaliação e classificação dos cargos, a empresa vem passando por um processo de saneamento dos cargos ao longo dos últimos anos, visando mais flexibilidade e abrangência.

A empresa 4 desenvolve também programas na área de qualidade de vida no trabalho e são mantidos programas e atividades perenes, coordenados e acompanhados por comitês formais de saúde e segurança no trabalho, que se destacam entre as atividades da organização.

Na empresa 5, o nível operacional não possui nenhum tipo de plano de carreira. Entre esse público, a entrevistada aponta que a escolaridade é muito baixa e que lhe é oferecida a oportunidade de estudar, mas, na maioria, há rejeição à proposta. A quantidade de pessoas capacitadas disponíveis no mercado de trabalho é restrita na região onde a empresa está inserida. Isso faz com que a seleção não seja tão criteriosa e o crescimento das pessoas para outros cargos fica prejudicado.

Já no nível gerencial existe um programa formalizado de crescimento. Por meio deste programa, cada gerente indica uma pessoa para que seja seu sucessor. Esses "candidatos a sucessor" passam por testes e entrevistas para identificar seu perfil e serem preparados para assumir os respectivos cargos. Também com a implantação desse programa, a empresa começa e treinar seus gestores em *coaching*. Entre os gestores treinados, vale mencionar que muitos já atuaram como multiplicadores dessa técnica com relação a seus supervisores.

A empresa 5 fez recentemente toda a revisão dos desenhos de cargos, em função da avaliação de desempenho e do mapeamento de competências organizacionais, para dar início à gestão por competências.

Também possui ações diferenciadas de saúde e segurança no trabalho, relacionadas com aspectos de prevenção de doenças e ergonomia, principalmente, e ocorre a prática da ginástica laboral entre todos os funcionários. O *job rotation* é uma prática da área operacional, em função dos movimentos repetitivos inerentes à função. O mesmo não acontece em relação à área administrativa.

A empresa 6 se destaca pela grande quantidade de funcionários com muito tempo de casa e pela baixa rotatividade, considerando a natureza da atividade. Isso pode ter relação com o fato da priorização da seleção interna e da valorização dos funcionários.

Um fato importante é a relação de confiança que se desenvolveu com os funcionários na

cultura da organização, chegando ao fato de que os mesmos não batem ponto (a maioria atua no nível operacional).

A empresa possui um plano próprio de carreira, no qual "o salário aumenta inclusive, não necessariamente tendo que estar só como líder, como gerente. Nós temos especialistas na área, tecnologia que tem equiparação, praticamente, com o nível de gestão" (Entrevistado 6).

A parte de qualidade de vida e benefícios também é vista como uma vantagem para os funcionários. As ações de saúde e segurança no trabalho são fortes, principalmente em função do alto risco inerente à atividade da empresa, porém, essa área está hoje vinculada à produção, mais especificamente à engenharia de qualidade, segurança e meio ambiente, e não mais ao RH diretamente.

Por fim, a empresa 7 considera-se *benchmark* mundial no processo de carreira Y para as tecnologias de desenvolvimento de produto, assim como as empresas 1 e 4.

A empresa treina todos os seus gestores em técnicas de *coaching* e possui um programa de qualidade de vida corporativo, que se desdobra em ações em todas as unidades. Semelhante à empresa 6, nessa organização a área de medicina do trabalho está na estrutura do RH enquanto a área de segurança do trabalho está na manufatura, mais próxima dos funcionários.

Uma síntese das práticas de retenção de talentos nas organizações estudadas consta no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Processo de retenção de talentos

Empresa	Medidas adotadas
Empresa 1	Gestão de carreira e remuneração por competências. Gestão de carreira em Y. Acompanhamento feito por um sistema de informação, que pode ser consultado por todos os funcionários.
Empresa 2	Em fase de mudança.
Empresa 3	Plano de cargos e salários em desenvolvimento. Autonomia de atividades e horários para gestores. Desenvolvimento, por exemplo pelo programa QOP. Prospecção da carreira. Rodízio entre as áreas de gestão (*job rotation*).
Empresa 4	Gestão de carreira em Y. Plano de carreira próprio para a área operacional. *Coaching.* Avaliação de desempenho. Metodologia da Hay Group para desenho do cargo. Qualidade de vida no trabalho.
Empresa 5	Programa formalizado de crescimento no nível gerencial. *Coaching* e Gestão por Competências em fase de implementação. Ações diferenciadas de saúde e segurança no trabalho. *Job rotation* na área operacional.
Empresa 6	Relação de confiança (nota-se pelo controle de horários). Fortes ações de saúde e segurança no trabalho. Plano de carreira.
Empresa 7	Carreira Y. C*oaching*. Programa de qualidade de vida corporativo.

Fonte - Dados primários

5 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo refletir sobre a retenção de talentos nas organizações orientadas para a inovação e o conhecimento.

A excelência de uma organização está na sua capacidade de atrair e manter profissionais certos, entusiasmados e comprometidos (ERICKSON; GRATTON, 2007). Cada vez mais organizações estão encontrando formas de vencer o desafio pelo talento e prosperando, porque se comprometeram a agir da melhor forma para manter seus profissionais, percebida

como elementos de sucesso (BRANHAM, 2002).

As pessoas são as detentoras do conhecimento, portanto, as organizações modernas atuam na busca da maximização da sua capacidade criativa e no aproveitamento de todo o seu potencial.

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores.

Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas.

As organizações que praticam a retenção de talentos são competitivas não somente em relação aos seus indivíduos, mas também em relação aos seus clientes, participação de mercado, lucros e valor de longo prazo (BRANHAM, 2002).

Nas organizações estudadas, os fatores para retenção de talentos são diversos, mas todos focados na manutenção do capital humano e do conhecimento.

Destaca-se a presença da gestão de carreiras e da técnica de coaching. O coach atua como consultor interno nessas empresas, em alguns casos.

O ambiente para a retenção de talentos humanos é construído a partir de iniciativas como o desenvolvimento de políticas motivacionais, para melhorar a qualidade da relação entre gestores e colaboradores, de formas de valorização dos profissionais e de programas de higiene e segurança do trabalho e de qualidade de vida no trabalho.

A ação em parceria, por meio da descentralização do RH, permite que a identificação de competências e de possibilidades seja melhor percebida.

A retenção de talentos é um importante processo nas organizações contemporâneas, pois mantém o conhecimento na empresa e desenvolve-o, de acordo com as suas estratégias. Assim, aproveitar as pessoas com capacidades compatíveis com a organização, flexíveis, criativas e abertas à inovação, reduzir *turnover*, é manter conhecimento na empresa, como visto nas empresas estudadas.

REFERÊNCIAS

[1] ARAUJO, L. C. G. de. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

[2] BERNARDI, M. A. A melhor empresa: como as empresas de sucesso atraem e mantêm os que fazem a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

[3] BOHLANDER, G. W. *et al.* Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

[4] BOM SUCESSO, E. de P. Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

[5] BRANHAM, L. Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

[6] CASTELLO, D. O valor do capital humano. T&D inteligência corporativa, São Paulo, n. 146, p. 14-16, 2006.

[7] CRAUMER, M. Como orientar e treinar os funcionários. *In:* HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 96-104. Série Gestão orientada para resultados.

[8] DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

[9] DUTRA. J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002. EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004. ERICKSON, T. J.; GRATTON, L. O que significa trabalhar aqui. Harvard Business Review, São Paulo,

[10] v. 85, n. 3, p. 76-84, mar. 2007.

[11] FAISSAL, R. Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

[12] FERNANDES, B. H. R. Competências e desempenho organizacional: o que há além do *Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva: 2006.

[13] FIESC. Guia web SC: o guia da indústria de Santa Catarina. Disponível em:

[14] <http://www.fiescnet.com.br/guiawebsc/> Acesso em: 10 mai. 2010.

[15] FRANÇA, A. C. L. Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

[16] FRIEDMAN, B.; HATCH, J.; WALKER, D. M. Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade. São Paulo: Futura, 2000.
[17] GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
[18] GOFFEE, R.; JONES G. No comando de gente brilhante. Harvard Business Review, São Paulo, v. 85, n. 3, p. 48-55, mar. 2007.
[19] HIEMSTRA, G. Transformando o futuro em negócio lucrativo: o que as empresas e as pessoas precisam saber hoje para alavancar o seu futuro. São Paulo: Cultrix, 2008.
[20] LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva: 2005.
[21] LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.
[22] LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. *In*: FLEURY, M. T.
[23] L. (Coord.). As pessoas na organização. 9 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306.
[24] MICHELMAN, P. Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata. *In:* HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35. Série Gestão orientada para resultados.
[25] NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
[26] PASCHINI, S. Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
[27] PREWITT, E. Como manter as estrelas de sua empresa. *In:* HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 64-71. Série Gestão orientada para resultados.
[28] SAVIANI, J. R. Empresabilidade: como as empresas devem agir para manter em seus quadros elementos com alta taxa de empregabilidade. São Paulo: Makron Books, 1997.

Capítulo 13

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO PÓS-CAPITALISMO

Enise Barth-Teixeira

Juliana Jaeschke

Lucia Worma

Resumo: Este ensaio teórico tem por objetivo demostrar, por meio de um estudo de revisão bibliográfica, a relevância da aprendizagem organizacional como um processo que possibilita reconhecer as vantagens tanto para as organizações quanto para os jovens aprendizes, baseado na Lei 10.097/2000. Na nova sociedade, o recurso básico como meio de produção dos bens e serviços não será mais o capital ou a mão de obra, e sim o Conhecimento, neste contexto as organizações precisarão oferecer oportunidades para que o desempenho pessoal e profissional aconteça. A Legislação 10.097/2000, denominada Lei da Aprendizagem, tem como objetivos regularizar e incentivar a inserção de jovens no mercado de trabalho, também de proporcionar a aquisição de conhecimento, por intermédio da formação técnica-profissional, e, ainda, disponibilizar espaços para que este conhecimento possa ser colocado em prática nos ambientes das organizações. Os indivíduos da Geração Y, os mais novos profissionais a ingressarem no mercado de trabalho, foram os primeiros jovens a se beneficiar com a legislação da aprendizagem. Conclui-se que a Lei da Aprendizagem constitui-se como relevante para a difusão do aprendizado organizacional nas organizações e para formação técnico-profissional dos jovens.

Palavras-chave: Aprendizagem, Organizações, Lei 10.097/2000, Jovem Aprendiz.

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade fundamentada pelo modelo capitalista. Os interesses das organizações e dos indivíduos que compõem os ambientes das empresas são semelhantes, ambos buscam o capital como maior fonte econômica de sobrevivência e de avanço. Nesta conjuntura, as organizações competem no mercado de bens e/ou de serviços, enquanto que os indivíduos buscam usufruir das coisas que o mercado oferece. Mas, é tempo de pensarmos em um mundo novo: a sociedade pós-capitalista. De acordo com Drucker (2001; 2002), está realidade esta presente em países desenvolvidos, e é conhecida como Sociedade do Conhecimento ou Próxima Sociedade. Segundo o autor esta nova sociedade já está aqui, é a sociedade pós-capitalista, que irá usar o livre mercado como mecanismo comprovado de integração econômica. Não será uma sociedade anticapitalista, nem uma sociedade não capitalista, as instituições do capitalismo sobreviverão, mas algumas poderão desempenhar papeis bem diferentes. O recurso econômico básico desta sociedade, ou seja, os meios de produção, não serão mais o capital, nem os recursos naturais, ou a mão de obra, será por sua vez o Conhecimento. Entendemos assim, que o século XXI, logo, poderá escrever uma nova história de produção da riqueza, onde o valor criado pela produtividade e pela inovação será nada mais nada menos, que a aplicação do conhecimento ao trabalho. Resta saber como será possível associar trabalho e conhecimento ao mesmo tempo.

O desafio social da sociedade pós-capitalista será, portanto, educar-se para absorver os trabalhadores em serviço, trabalhadores esses que serão trabalhadores do conhecimento. Esta visão apresentada por Peter Drucker está relacionada à forma de organização da sociedade em que haverá uma nova dicotomia, substituindo aquela dos valores e percepções estéticas das duas culturas: literária e cientifica por uma nova dicotomia, entre os intelectuais e gerentes. Enquanto aquela estava preocupada com palavras e ideias, esta estará voltada para pessoas e trabalho. Transcender a dicotomia será o grande desafio educacional dos novos tempos.

As novas gerações deste século têm agilidade e sede de conhecimento, enquanto as gerações anteriores necessitavam apenas aprender uma tarefa para se colocar no mercado de trabalho e sentirem-se satisfeitas profissionalmente, as gerações atuais não estarão satisfeitas com tarefa, exigirão compreendê-la, não somente a esta, mas todo o processo de trabalho nela inserido a fim de encontrar sentido para sua vida pessoal e profissional. O ser humano é aprendiz pela sua natureza, ou seja, não se ensina uma criança a aprender, ela já nasce curiosa e ávida por experiências, neste contexto Senge (2010, pag. 28) enfatiza que “as organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender”, porque aprender faz o homem sentir-se vivo e atuante nos seus círculos de convívio.

Drucker (2002) declarou que atrair e reter pessoas será a tarefa central dos gestores de pessoal da Nova Sociedade. As pessoas de todos os setores da empresa precisarão estar satisfeitas, e como o fazer? Uma opção muito utilizada nos Estados Unidos nos anos 90 foi o suborno, através de bônus e opções de ações, definitivamente sabe-se que isso não deu certo. E é nesta realidade que o autor apresenta os trabalhadores desta Nova Sociedade. Eles desejam saber, primeiramente, o que a empresa está procurando fazer e para onde está indo e em segundo lugar eles anseiam alcançar seus objetivos pessoais, almejam, ainda, receber treinamento contínuo, a fim de serem aprendizes.

Quando apontamos o autor no texto, estamos nos remetendo ao uso de suas conceituações ao referirem-se trabalhadores do conhecimento, como altos executivos e grandes intelectuais das organizações dos países desenvolvidos. Nós aqui buscamos aproximar a ideia de que vivendo em um país ainda não desenvolvido, mas emergente, é nossa a função de olhar o desenvolvimento das pessoas, sobre o ponto de vista de iniciação do conhecimento, começando pelos aprendizes que estão sendo inseridos no mundo do conhecimento por meio de aprendizagem organizada, no cumprimento da Lei 10.097, que obriga as organizações a alocarem estes aprendizes em suas estruturas para que estes tenham oportunidade de executar atividades práticas associadas ao que aprendem na sala de aula.

Enquanto sociedade dominada pelas regras capitalistas, as organizações brasileiras parecem ainda não terem despertado para

oferecer oportunidades de aprendizado. Assim, o Estado toma para si a iniciativa de criar oportunidades para colocar os jovens no exercício do aprendizado e impõem a Lei com o objetivo de regulamentar à situação profissional e de trabalho dos jovens no país. No ano de 2000 foi aprovada a Lei 10.097, a qual foi regulamentada no dia 1º de Dezembro pelo Decreto 5.598/2005; juntamente, estas duas forças legais passaram a determinar a obrigatoriedade de contratação de jovens entre 14 e 24 anos pelas organizações de médio e grande porte. Os jovens, objeto principal desta Lei merecem, ou melhor, precisam ter papel e voz atuante na sociedade, precisam ser um dos objetivos principais dos governos e dos chefes de estados; esta parcela da população necessita ter acesso ao crédito, aos estudos, a uma estrutura familiar equilibrada e cuidadora, precisam de saúde voltada para os fatores que influenciam esta fase da vida, entre eles gravidez precoce, AIDS e drogas, merecem água potável e saneamento básico em suas residências e, principalmente, serem incentivados a estudar mais, a fim alcançar melhores empregos, níveis de vida e, consequentemente, aceitação na sociedade (SEN; KLIKSBER, 2010).

Desde a implantação da Lei de Aprendizagem para jovens, muitos tiveram a oportunidade de ter seu primeiro emprego por meio do ingresso no ambiente das organizações, ainda enquanto estudantes. A legislação do jovem aprendiz vem beneficiando tanto os jovens quanto as organizações. Para os jovens, é uma oportunidade para inserirem-se no ambiente das empresas e no mundo do trabalho de maneira mais digna e qualificada. Para as empresas é uma oportunidade de participar da aprendizagem destes jovens e com isso obter seu próprio quadro funcional, atribuindo-lhes os valores e princípios da organização, símbolos de confiabilidade e dedicação, numa relação compensadora de interesses.

Este ensaio teórico tem por objetivo demostrar por meio de um estudo bibliográfico a relevância da aprendizagem organizacional como um processo que possibilita reconhecer as vantagens tanto para as organizações quanto para os jovens aprendizes, baseado na Lei 10.097/2000.

Esse estudo, no que diz respeito a sua estruturação, está dividido em tópicos sendo o primeiro a presente introdução, na sequencia se apresenta o referencial teórico que está dividido em três subtópicos: a evolução da aprendizagem organizacional no modelo pós-capitalista; como as pessoas aprendem; e o aprendizado a partir da lei 10.097/2000, e as considerações finais deste ensaio.

2 A EVOLUÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO MODELO PÓS-CAPITALISTA

Os conceitos da Teoria da Administração nos caminhos percorridos até os dias atuais sempre objetivaram, em suma, o aumento da produtividade e o posicionamento ou a importância do trabalhador no mundo dos negócios. Primeiramente, na Escola Clássica, de Taylor e Fayol, o homem era visto apenas como ser econômico, que não tinha autonomia para inovar as formas de produção padrão, e menos ainda criar novas, o trabalhador, logo, era denominado como *homo economicus*. A partir da Escola das Relações Humanas, e através dos estudos como o de Hawthorme de Elton Mayo, o trabalhador passou a ser visto como *homo socialis,* com necessidades afetivas e pertencentes a vários grupos informais (MOTTA; VASCONCELOS, 2010). Estudiosos como Maslow e Herberg, nada interessados em aumento de produtividade, e sim, preocupados com o desenvolvimento humano e a teoria da personalidade, desenvolveram seus estudos e concluíram que o ser humano é ávido por auto-realização. Surgia então à visão de *homo complexus,* com desejos inconscientes de necessidades de realização, poder e filiação. Na classificação destes últimos estudiosos, as necessidades básicas e os fatores higiênicos compreendem salário, bom ambiente de trabalho, benefícios e a qualidade das máquinas e equipamentos, os quais geram motivação inicial. Entretanto o trabalhador se acostuma com eles e, consequentemente, a produtividade e a motivação voltam a diminuir pelo ritmo da rotina. Já os fatores intrínsecos e a auto realização dizem respeito ao aprendizado organizacional, ao treinamento constante das habilidades e o progresso na carreira; estes, por sua vez, geram envolvimento e dedicação permanente dos indivíduos para com as organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2010). Os fatores individuais e, portanto, de auto realização, podem ser compreendidos como benefícios oferecidos pelas organizações na forma de retenção e

motivação de seus funcionários. Incluindo-se a estes está a Aprendizagem Organizacional como um diferencial na difusão do conhecimento organizacional e individual. Nesta perspectiva Follett (1997), argumenta que a chave para compreender a vida organizacional está vinculada a compreendermos como se compõe a dinâmica dos grupos que interagem no ambiente das organizações e fazem delas organizações produtivas. Deste modo podemos compreender que na visão do homem *socialis* são reconhecidos os anseios que movem os indivíduos numa perspectiva de busca de satisfação nas relações com o trabalho.

Drucker (2001), ao mencionar os trabalhadores do conhecimento está identificando-os como os altos executivos e grandes intelectuais das organizações dos países desenvolvidos. A atuação dos trabalhadores do conhecimento se materializa nas organizações, no sentindo de ampliar e difundir o conhecimento, reconhecendo-o como o mais importante valor econômico da organização. Ponchirolli (2002) nesta mesma forma de analisar o futuro da sociedade aborda que estaremos vivendo um importante marco da história social da humanidade no que tange o desenvolvimento da economia e da sociedade, é a sociedade do conhecimento. Este processo começou nos Estados Unidos há mais ou menos uns 25 anos e atualmente está se expandindo rapidamente nos restante dos países desenvolvidos do mundo, entre eles Canadá, Europa Ocidental e Japão.

Ao olharmos para o Brasil, que é considerado um país emergente, entendemos ser necessário aproximar-se de ideias semelhantes às citadas acima, uma vez que é fundamental olhar atentamente sobre o desenvolvimento da sociedade na perspectiva da iniciação do conhecimento. Iniciação esta oportunizada aos jovens, os futuros profissionais, supostos líderes e prováveis executivos das organizações, futuros governantes enfim, novos cidadãos da sociedade. O desafio já começou, é o desafio educacional e filosófico da sociedade pós-capitalista. As organizações obrigadas a adaptarem-se ao cumprimento da Lei 10.097 do ano de 2000, primeiramente sentiram-se mais uma vez a mercê da força do Estado, no entanto passado as primeiras experiências identificaram as vantagens que a Lei da Aprendizagem trouxe para as organizações. A partir da mencionada legislação, a ocupação das vagas foi sendo feitas por jovens que somente conseguiram oportunidade de formação técnico-profissional e de trabalho por meio desta condição.

É lamentável, e ao mesmo tempo belo, a ação do Estado em tomar a iniciativa, pois é um início de um comportamento entre a sociedade do conhecimento e as organizações, a partir da ideia pós-capitalista apontada por Drucker (2001). Lamentável no sentido de ideia única de vivermos a realidade pura e concreta da sociedade capitalista. Belo, na percepção do futuro, ainda que este futuro seja desvelado para as organizações na perspectiva da Lei da Aprendizagem, a qual propõe induzi-los à visão pós-capitalista de prover riquezas por meio do conhecimento. Para este conhecimento expandir-se terá que haver oportunidades de aprendizagem acontecendo equitativamente, unindo os interesses organizacionais e profissionais, os quais refletem as necessidades de desenvolvimento que o Estado tem para avançar da posição emergente para uma posição de país desenvolvido.

Drucker (2001, p.168) enfatiza que "os intelectuais veem a organização como ferramenta; a organização lhes permite praticar sua *techne* seu conhecimento especializado". Ainda, refere que o conhecimento pode ser entendido como um meio para atingir um fim. Numa percepção ampla dos interesses, tanto para o aprendiz e para a organização esta mesma relação pode ser entendida como mecanismo de aprendizagem organizacional. Logo, tanto as pessoas, ou os aprendizes, quanto à organização, e por sua vez o Estado enquanto nação obtêm ganhos nesta relação de aprendizagem.

Entendemos que o valor que as pessoas detêm em razão do conhecimento que possuem ou adquirem, no curso técnico-profissional de aprendizado para jovens, é de certo modo visto pela organização como um diferencial que influencia positivamente no momento da contratação destes profissionais, esta é uma visão associada com a ideia do pós-capitalismo, que pretende dar oportunidade para o desempenho pessoal e profissional acontecer. O dinamismo da aprendizagem está relacionado com os interesses de ambos os envolvidos no processo, pois tanto os aprendizes necessitam da organização, quanto às

organizações necessitam da produção do trabalho na esfera do aperfeiçoamento.

E como é possível, então, desenvolver uma organização de aprendizagem? Como é possível encorajar e valorizar as experiências de acerto/erro, erro/acerto?

Na visão de SENGE (2010) o transformar organizações em organizações de aprendizagem, ou organizações que aprendem, é possível a partir de cinco disciplinas que representam abordagens – teorias e métodos – para desenvolver as três capacidades centrais de aprendizagem nas organizações, são estas capacidades: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade. As disciplinas, por sua vez, são: domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, diálogo e pensamento sistêmico. É importante que cada uma das três capacidades centrais de aprendizagem estejam interligadas, para que a aprendizado da organização seja completo.

A busca pelo estimulo das aspirações se dá pela disciplina do domínio pessoal, que visa desenvolver a paciência e a concentração das energias; e ainda, pela disciplina da visão compartilhada de grupo, que tem por objetivo fazer com que as pessoas aprendam não pela obrigação, e sim porque elas mesmas desejam aprender. Para desenvolver conversas reflexivas é possível através da disciplina dos modelos mentais que promovem a mudança de visão, de olhar nas empresas; e também através da disciplina do diálogo, que mostra que quando as equipes aprendem toda empresa ganha, aliás, esta é a única forma de uma empresa crescer. E por último entender as complexidades se baseia na disciplina do pensamento sistêmico que mostra que tudo está interligada, um fato tem influência sobre vários outros, mostrando assim a interligação existente no mundo.

Portanto, em resumo, as cinco disciplinas possibilitam a uma organização que aprende desenvolver uma visão de mundo mais sistêmica, aprender a refletir sobre os pressupostos tácitos, supor de antemão o que está implícito, expressar nossa visão e ouvir a dos outros e indagar conjuntamente as visões da realidade atual de diferentes pessoas.

Oliveira (2002) acredita que a tendência mundial mostra que as empresas se tornaram, na prática, escolas. A crescente pressão competitiva movida pelas inovações tecnológicas e pela globalização tornou indiferentes os limites entre educação e trabalho. Esta indiferenciação produziu o conceito vital de produção de conhecimento, transformado em uma meta educacional, a Aprendizagem Organizacional. O referido autor ainda acrescenta que governos como o do Reino Unido já propõe, em seu país, a unificação do Ministério do Trabalho com o da Educação, para atender a empregabilidade, que está associada à aprendizagem permanente acompanhando as tendências do mercado de trabalho. Spincer (2001) *apud* Denhardt (2012) esclarece a perspectiva da visão de uma sociedade pós-moderna argumentando que tanto os teóricos quanto os profissionais da administração norte-americana baseiam suas ideias em uma visão de estado que o concebe como uma concepção de propósitos, neste sentido se ocupa da definição dos fins governamentais e da mobilização dos recursos necessários ao alcance destes fins.

Anterior a Lei 10.097/2000, que regulamentou a contratação de jovens aprendizes, as organizações que foram obrigadas a oferecer espaço para estes aprendizes buscavam a mão-de-obra como uma necessidade de preenchimento das vagas e os profissionais aptos para as especificidades das vagas dirigiam-se em busca de uma oportunidade no mercado formal. Nenhuma ideia de introduzir algum projeto de aprendizado era contemplada pelas organizações, todavia, para o cumprimento da Lei houve, como era esperado, uma resistência inerente à visão capitalista do trabalho de que introduzir a aprendizagem seria mais um dos problemas que teriam a enfrentar tanto de relacionamento entre equipes, quanto de custos e a ação do poder, este poder referimo-nos a autonomia supostamente reconhecida pelas organizações como legítima em detrimento a força do Estado.

Tendo em vista esta realidade, em primeiro lugar, é necessário entender que para uma organização aprender é imprescindível que os líderes apoiem e incentivem o aprendizado entre todos os envolvidos na empresa, desde o mais alto ao mais baixo nível hierárquico. Assim, nas empresas de sucesso deste século, não basta ter uma pessoa – um consultor ou o responsável pelo setor de aprendizagem da organização – pessoa esta que esteja aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções apenas na alta gerência e fazer com

que todos os outros sigam as ordens dos grandes estrategistas (SENGE, 2010).

2.2 COMO AS PESSOAS APRENDEM

Uma organização somente aprende quando seus indivíduos aprendem, portanto para que a aprendizagem organizacional aconteça é vital a aprendizagem individual. Uma vez que as evoluções do mundo contemporâneo tem mostrado que a principal força ativa das organizações são as pessoas representadas nos mais diversos *stakeholders* dos negócios, e, portanto elas precisam estar no centro das atenções de gestores e suas empresas.

As cinco disciplinas que Senge (2010) defende como sendo fundamental para desenvolver organizações que aprendem são: a disciplina do domínio pessoal, que representa o auxílio dado às pessoas a fim de ajudá-las a enxergar os resultados que almejam e não ficar apenas pensando nas dificuldades do processo; os modelos mentais, outra disciplina, busca construir a habilidade de argumentação e indagação a partir da explanação prática de estratégias; outra ainda é a visão compartilhada, que objetiva direcionar a energia ao objetivo comum do aprendizado; a disciplina da aprendizagem em equipe refere-se a conseguir alinhar a energia dos integrantes dos grupos, transformando assim em equipes; e, por último a disciplina da visão sistêmica que, por sua vez, busca redimensionar a forma como os indivíduos se veem nas organizações, fazendo-os perceber que suas próprias ações criam os problemas que passam, vale lembrar que logicamente criam as soluções para estes problemas, e por isso a importância desta disciplina.

De acordo com o estudo de Brocksmith Jr. (1997) o aprendizado autêntico se dá no exercício da ação prática, complementando o aprendizado da sala de aula, se este exercício prático não tiver um campo para se materializar no período da aprendizagem o tempo gasto em sala de aula é desperdiçado. É necessário que haja um espaço favorável que reforce a definição de uma função de trabalho associando o conhecimento teórico e a atividade prática. Sobre esta visão, podemos entender que a oportunidade que os aprendizes encontram num campo favorável para a prática do aprendizado, no caso as empresas que aderem à legislação, poderá ser reconhecida como uma oportunidade valiosa, que num primeiro momento pode ser vista apenas como cumprimento da Lei, mas que por outro lado pode se revelar como algo especial de desenvolvimento pessoal e profissional na historia de vida do aprendiz. O que é aprendido nas aulas teóricas, quando colocado em prática no ambiente organizacional, passa então a ser um diferencial em relação àqueles que ainda não vivenciaram a experiência prática. Pois, a relação envolvida na sala de aula diz respeito ao contato entre colegas e o professor, enquanto que a vivência no campo de trabalho as relações se dão entre o empregador, os funcionários da organização, o aprendiz e em especial o cliente, a quem ele atende e vai gradativamente transformando seu aprendizado para além da técnica, incluindo habilidades de relacionamento, comunicação, expressão e significado para sua individualidade e crescimento profissional.

Quando uma organização oferece a oportunidade para que o aprendiz possa colocar em prática seus conhecimentos, esta organização está oportunizando o desenvolvimento da pessoa e incentivando o seu potencial que se transforma em força de vontade e produtividade para a organização. O aprendizado que ocorre na dimensão individual de cada um dos aprendizes é socializado num futuro muito próximo de como o individuo, no caso o aprendiz, vai se expressar em sua vida e carreira profissional. Nesta visão de que a organização quando oportuniza a entrada do aprendiz também aprende com ele, Senge (2010) define que a construção de organizações que aprendem somente acontece quando se percebe que as forças e limitações que integram os ambientes internos e externos destas estão interligadas e conectadas, portanto dependem uma das outras. E ainda quando gestores percebem que é fundamental, para a criação destas organizações, o estímulo para que todos os envolvidos na organização criem com liberdade e tomem gosto por ensinar e aprender, e logo, criar um novo, o almejado, futuro.

Denhardt (2012) argumenta que os administradores tanto das organizações públicas quanto das privadas, necessitam ter mais flexibilidade na maneira com que entendem as questões organizacionais e assim precisam ser capazes de mudar, de adaptar-se e de aprender. Uma forma de se difundir o apreço pelo aprendizado pode ser

iniciado por meio dos programas de aprendizado. Estes programas não necessariamente precisam ser instituídos pelo poder público, mas podem ser originados nas próprias organizações, como uma iniciativa que serve a tríade de interesses na visão pós-capitalista: interesses da organização, do aprendiz e da sociedade que juntos ganham forças, e consequentemente podem contribuir para a sociedade do conhecimento. Podemos identificar que algo esta acontecendo neste sentido com as pessoas nascidas entre os anos 1980 e 1999, que compõem a chamada Geração Y (ALSOP, 2008; OLIVEIRA, 2010; 2011; LIPKIN; PERRYMORE, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; LAFUENTE, 2009; ALONSO, 2009). No cenário atual esta geração é a primeira beneficiada pela legislação de aprendizagem para jovens, a Lei 1.097/2000. Essa conjuntura reforça tanto a necessidade quanto os benefícios que as organizações e o mundo do trabalho, como um todo, terão em preparar os profissionais Y para os desafios que irão assumir. Os programas de aprendizado aparecem como excelentes alternativas para esta preparação, uma vez que possibilitam a primeira oportunidade profissional a estes jovens. Esta oportunidade é acompanhada, do desempenho prático de suas atividades e de conhecimento técnico, os quais recebem durante as aulas teóricas de seus cursos.

Os jovens aprendizes, portanto, recebem além de experiência prática de trabalho, contato com clientes, colegas e superiores, o conhecimento científico, através de curso em áreas que variam desde atendimento ao cliente até práticas de logística, ou administrativas, obtendo, após a conclusão do curso e término do contrato de aprendizagem, diploma de formação em curso técnico-profissional, o qual será, possivelmente, de grande valia em seus currículos. Esta oportunidade de aprendizado pode ser a primeira e mais valiosa oportunidade da sua vida uma vez que é um principiante na carreira profissional, oportunidade esta que também poderá acompanhá-lo em toda sua vida profissional, pois nesta organização onde ele inicia pelas atividades mais básicas, porém fundamentais, pode levá-lo a ocupar no futuro até mesmo o cargo de presidência, uma vez que domina todos os processos de trabalho, do mais simples ao mais complexo. Não é incomum encontrarmos pessoas que referem um valor inestimável pela carreira profissional iniciada como empacotador de um supermercado à presidência de uma rede de varejo, falando orgulhosamente de como ocorre sua ascensão e o seu aprendizado profissional no transcorrer da linha do tempo. Esta talvez possa ser uma das maneiras de como as pessoas aprendem.

2.3 O APRENDIZADO PARA OS JOVENS A PARTIR DA LEI 10.097/2000

Com o objetivo de regulamentar a situação de trabalho dos jovens no Brasil, no ano de 2000 foi aprovada a Lei 10.097, que determinou a obrigatoriedade de contratação de jovens entre 14 e 24 anos pelas organizações de médio e grande porte, estabelecendo-se assim uma cota de jovens aprendizes entre as organizações do país, a qual foi fixada entre 5%, no mínimo, e 15%, no máximo, por estabelecimento, calculada sobre o total de empregados cujas funções demandem formação profissional.

A duração do contrato de aprendizado será por tempo determinado de no máximo dois anos. Os jovens beneficiários são contratados por empresas como aprendizes de ofício previsto pelo Ministério do Trabalho e Emprego, ao mesmo tempo em que são matriculados em cursos de aprendizagem, em instituições qualificadoras reconhecidas, responsáveis pela certificação. A carga horária estabelecida no contrato deverá somar o tempo necessário à vivência das práticas do trabalho na empresa e ao aprendizado de conteúdos teóricos ministrados na instituição de aprendizagem.

O Art. 7 do decreto 5.598 de 1º de Dezembro de 2005 que regulamenta e Lei 10.097/2000, define as instituições formadoras e que deverão atender os seguintes princípios:

I. Garantia de acesso e frequência obrigatória ao ensino fundamental;

II. Horário especial para o exercício das atividades;

III. Capacitação profissional adequada ao mercado de trabalho.

Os jovens precisam de três aspectos básicos: família, trabalho e escola, a fim de não se envolverem com os riscos do mundo para esta época da vida e para estarem melhor preparados para o mundo do trabalho. Somente assim serão, ou se sentirão aceitos

na sociedade e poderão desta forma, contribuir nos processos de desenvolvimento da sociedade e das nações, como cidadãos ativos, posição que merecem e urgentemente precisam ocupar (SEN; KLIKSBER, 2010). Os programas de aprendizagem para jovens – determinados pela lei 10.097/2000 – são meios para que estes três aspectos fundamentais sejam alcançados.

A aprendizagem se delineia em dois campos do aprendizado, por um lado a aprendizagem da organização que ao receber os jovens estudantes vivencia uma nova experiência e evidencia um novo significado na ocupação dos cargos e no desempenho das funções com a qualificação profissional dos aprendizes, tendo assim participação ativa sobre esta formação de acordo com os modelos que a organização deseja de seus integrantes. Por outro os aprendizes encontram nas empresas uma oportunidade de aprender, desenvolver e demonstrar seu aprendizado e lapidar sua *techne.*

O estudante, na condição de aprendiz, tem a oportunidade de colocar em prática os ensinamentos adquiridos nas escolas e universidades, aprimorando sua formação e desenvolvendo seu futuro profissional. Esta legislação, ao obrigar as empresas a contratar um percentual mínimo de aprendizes, facilita e entrada e, principalmente, a permanência destes jovens no mercado de trabalho e nos ambientes das empresas onde estão inseridos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aprendizado organizacional poderá configurar-se como uma forma de transformação do conhecimento em processo de troca entre a organização e o aprendiz. Esta relação poderá tornar-se contínua na geração do conhecimento com vistas à construção de uma nova sociedade, a Sociedade do Conhecimento.

A conciliação da ideia de uma sociedade pós-capitalista em que o valor econômico estará centrando sua riqueza na perspectiva do Conhecimento, vincula-se a expectativa de que a aprendizagem organizacional estará em evidencia por sua relevância na construção das relações processuais desta nova sociedade. Neste sentido a ideia de aprendizagem organizacional aqui proposta procura relacionar as dimensões nos modos de aprender. Por um lado à dimensão individual, aprendizagem individual, e, por outro a dimensão coletiva, aprendizagem organizacional. Entendemos que estas combinações nos permitem demonstrar, que tanto as organizações que estão dispostas a receberem novos aprendizes em seus espaços organizacionais, contribuindo para que o processo de aprendizagem aconteça e com isso também aprenderem, quanto os novos aprendizes que buscam este espaço para colocar seus conhecimentos em transformação e aperfeiçoamento aprendendo sempre, ambos obtém vantagens semelhantes. Ainda, tomamos a liberdade de com isso incluir uma terceira organização que também ganha com este processo, a nação, a nova sociedade.

Por intermédio da Lei da Aprendizagem os jovens brasileiros estão tendo garantidas cotas de vagas nas empresas de médio e grande porte do país. Com a imposição legal, muitos destes jovens tiveram oportunidade de atuar como aprendizes e receber formação técnico-profissional. Com isso alcançaram possibilidades de serem efetivados nas organizações que lhes ofereceram a primeira oportunidade de aprendizado. Sempre que alguém se expõe ao um ambiente onde executa o exercício prático do que conheceu na teoria acontece um fenômeno de adaptabilidade e transformação que promove mudanças nos modelos de trabalho. Pois aprender significa avançar de uma posição anterior para uma nova posição, e, isso implica mudanças no comportamento e em muitas vezes também nos valores. As organizações que estiveram adequando-se às exigências da Lei, desde ano 2000, devem provavelmente, por sua vez, terem passado por tais adaptabilidades e transformações. Todavia, podem ter obtido avanços em aprendizagem organizacional, que não fosse por este meio, possivelmente não teriam desenvolvido.

Em suma, apresentamos aqui uma argumentação interpretativa dos modos de compreender o processo de aprendizagem no ponto de vista individual e coletivo, incluindo a participação do Estado na iniciativa de suscitar legitimamente o processo de construção do conhecimento e da aprendizagem, procurando incentivar e regularizar oportunidades de desenvolvimento para os jovens, buscando qualifica-los por meio de formação técnica profissional e consequentemente abrindo as portas das organizações para exercício da

aprendizagem, afim de que este processo tenha o objetivo alcançado ao que se propõem. Observa-se com isso que as organizações poderão olhar para esta proposta como uma excelente oportunidade de desenvolver e expandir suas ações no processo de aprendizagem organizacional, uma vantagem que poderá fornecer-lhe grande diferencial nos dias futuros, a qualificação de seus trabalhadores.

REFERENCIAL

[1]. ALONSO, Viviana. Para que as diferenças desapareçam. HSM Management. 74, maio-junho, 2009.

[2]. ALSOP, Ron. The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace. EUA: Jossey-Bass, 2008.

[3]. BROCKSMITH Jr., James G. Preparando os líderes do futuro. In: In: HASSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richars. (Orgs.) A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997, p.273-296.

[4]. DENHARDT, Roberto B. Teorias da Administração Pública. São Paulo: Cengage Learning, 2012

[5]. DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: o homem. São Paulo: Nobel, 2001.

[6]. DRUCKER, Peter. A Administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

[7]. FOLLETT, Mary Parker. Profeta do Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

[8]. LAFUENTE, Florencia. Do conflito à ação. HSM Management. 74, maio-junho, 2009.

[9]. LIPKIN, Nicole A.; PERRYMORE, April J. A Geração Y no trabalho: como lidar com a força de trabalho que influenciará definitivamente a cultura da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[10]. MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabella F.G. Teoria geral da administração. 3ª Edição Revisada. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2010.

[11]. OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: o nascimento de uma nova versão de líderes. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

[12]. OLIVEIRA, Sidnei. Geração Y: ser potencial ou ser talento? Faça por merecer. São Paulo: Integrare Editora, 2011.

[13]. OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

[14]. PONCHIROLLI, Osmar O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan./abr. 2002.

[15]. ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional. 14 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

[16]. SEN, Amartya; KLILSBER, Bernardo. As Pessoas em Primeiro Lugar: a ética do desenvolvimento e os problemas do mundo globalizado. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

[17]. SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 26ª Edição. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

Capítulo 14

ASSÉDIO SEXUAL NO CAMPO DOCENTE: REFLEXÕES DE GÊNERO

Samira Ferreira de Souza Nunes
Ceyça Lia Palerosi Borges
Daiane Potratz
Adriane Cherpinski

Resumo: Com o crescimento da inserção da mulher no mercado de trabalho, muitos trabalhos discutem os aspectos que permeiam a relação entre homem e mulher e suas características e habilidades no ambiente de trabalho. Porém, ainda se observam os preconceitos e discriminações enfrentadas pelas mulheres no exercício da profissão, tanto em questões relacionadas a ocupação de cargos com alto poder de hierarquia, diferenças salariais como também assédio sexual e moral. No âmbito do trabalho docente estas discussões não são diferentes, o que motivou esta pesquisa que tem como objetivo verificar se no trabalho docente de ensino superior da Instituição *Universidade Alfa* existem questões voltadas ao assédio sexual. Apesar de não ser um tema novo, percebeu-se que ainda existe um tabu e dúvidas quando se discutem questões de gênero no âmbito profissional. Questões como diferenças salariais, discriminação por serem mães e preconceito quanto á capacidade foram evidenciadas pelas entrevistadas. Mesmo afirmando que não sofreram assédio sexual, em alguns momentos das entrevistas elas evidenciaram situações sofridas no ambiente de trabalho, relacionadas a assédio moral, assédio psicológico e agressão verbal, quando demonstraram constrangimento e desconforto ao lembrarem o ocorrido. Em relação às Leis existentes no Brasil, a maioria conhecia superficialmente, porém acreditam que as pessoas que sofrem assédio sexual não denunciam, por desacreditar na legislação ou por acreditar que a penalização não gera consequências para quem comete o crime, o que permite que situações como estas ainda permaneçam no ambiente de trabalho.

Palavras chave: Gestão de pessoas, Gênero no trabalho docente, Assédio Sexual.

1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento da inserção da mulher no mercado de trabalho, muitos estudos discutem os aspectos que permeiam a relação entre homem e mulher, bem como suas características e habilidades no ambiente de trabalho. Porém, ainda se observa os preconceitos e discriminações enfrentadas pelas mulheres no exercício da profissão, tanto em questões relacionadas à ocupação de cargos com alto poder de hierarquia, diferenças salariais como também em relação a ascensão na carreira (BRITO *et al.*, 2004).

Colaborando, Cavazotte *et al.* (2010) afirma que existem três mecanismos que reproduzem a desigualdade por gênero no mercado de trabalho: através da discriminação salarial, no qual em cargos idênticos homens recebem salários superiores das mulheres; da segregação ocupacional, que se observa mulheres ocupando cargos menos qualificados e mal remunerados do que os homens; da dificuldade para ascensão profissional entendida como uma sutil barreira para promoção aos níveis superiores da hierarquia nas organizações.

No âmbito do trabalho docente, independente de serem instituições públicas ou privadas, questões de gênero são vivenciadas por mulheres docentes, envolvendo assédio sexual (ROBBINS, 2008), como também preconceito pela sua competência profissional.

A preocupação e interesse referente a este tema tanto no meio empresarial quanto acadêmico, surgem pelo fato de que as discussões de gênero relacionadas às condutas abusivas sofridas no ambiente de trabalho, quando não administradas, refletem em diminuição da produtividade, desmotivação e medo por parte das colaboradoras.

Diante do exposto, este trabalho objetivou verificar se no trabalho docente de ensino superior da Instituição *Universidade Alfa* existem questões voltadas ao assédio sexual. Acredita-se que as contribuições desta pesquisa complementem a compreensão das discussões de gênero e assédio sexual no trabalho docente. Para tanto, a questão a ser respondida nesta pesquisa é: as mulheres docentes de uma instituição de ensino superior sofrem assédio sexual durante o exercício de sua profissão?

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de gênero está relacionado a uma construção social e cultural, ligado às formas de relacionamento entre homens e mulheres que molda as relações sociais a partir das diferenças observadas entre os sexos. Conforme Scott (1989):

> O gênero é igualmente utilizado para designar as relações sociais entre os sexos. O seu uso rejeita explicitamente as justificativas biológicas, como aquelas que encontram um denominador comum para varias formas de subordinação no fato que as mulheres têm filhos e que os homens têm uma força muscular. (SCOTT, 198933).

De acordo com Silva *et al* (2014), a maioria dos estudos que se referem às relações de gênero procuram enfatizar a existência de sistemas de poderes que não levam em consideração as situações sociais das mulheres, como as formas de discriminação e violência, bem como suas reivindicações na promoção de direitos. Pode-se dizer:

> Gênero também é uma forma de significar poder, uma vez que as relações de gênero trazem consigo um conjunto de referências simbólicas e de percepções que estruturam a vida social, acarretando como consequência à distribuição díspar de poder através da chegada a bens tanto materiais quanto simbólicos de forma diferenciada. Deste modo, o gênero manifesta uma estrutura de dominação simbólica, em que existe uma superioridade masculina nas sociedades patriarcais. (SILVA, 2014, p.3)

A inserção das mulheres no mercado de trabalho se deu que a partir dos anos 70, com a expansão no cenário econômico e urbanização. Emergindo de questões ligadas às relações de homem/ mulher, gerando movimentos feministas sobre gênero e estratificação social, bem como pregando a igualdade de condições para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional (BRITO *et al.,* 2004).

A desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho ainda é muito clara, as diferenças, sejam elas nos níveis salariais, possibilidade de plano de carreira, crescimento na carreira ou em oportunidades de exercer determinadas funções consideradas limitas somente para homens, discrepância de renda em relação aos homens e o predomínio de atividades menos valorizadas. Conforme Andrade *et. al* (2002), apesar do discurso de igualdade de condições e oportunidades, há indícios da existência da desigualdade para mulheres e homens no mercado de trabalho, tanto em relação aos níveis salariais, crescimento na carreira e ocupação de determinadas funções.

Outro fato, também de destaque, são as barreiras impostas a essa inserção:

> Como poder exercido pelo marido; a sexualidade das ocupações; a maior taxa de desemprego estar concentrada entre as mulheres; a presença da mulher em trabalhos vulneráveis; as diferenças significativas de remuneração entre homens e mulheres; o predomínio das mulheres em atividades menos valorizadas. (SILVA *et al*, 2014, p. 04).

Com as transformações no mercado de trabalho, inclusive com a entrada da mulher, há necessidade de novas estratégias para manter-se no mercado.

> Um dos grandes desafios impostos pela modernidade é a superação das contradições existentes nas questões de gênero, que envolvem elementos como desigualdade, estratificação, diferença, opressão e exclusão, denotando entraves à participação das mulheres em diversos setores da sociedade, como maior acesso ao mercado de trabalho, entre outros (SILVA *et al*, 2014, p. 2).

Dependendo da cultura organizacional, os desafios enfrentados pelas mulheres são ainda maiores, tendo que enfrentar restrições no ambiente profissional. Assim, estudos sobre a perspectiva de gênero é de suma importância, buscando contribuir na identificação dessas desigualdades.

2.2 ASSÉDIO SEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

O tema assédio sexual, conforme a Revista Repórter Brasil (2008), é uma forma de assédio mais constrangedora e violenta, por que sugere ou busca de favores sexuais de um trabalhador usando alguma forma de chantagem. As formas mais comuns ocorrem com perseguições, ligações, telefones, email, cantadas e convites insistentes.

O assédio sexual é um assunto difícil de falar, pois lida com a liberdade das pessoas. O assédio sexual geralmente ocorre de homens para mulheres. Mas também ocorre de mulheres para com os homens, homens com homens e mulheres com mulheres.

Conforme o Ministério da Saúde (BRASIL, 2008):

> O assédio sexual é toda tentativa, por parte do superior hierárquico (chefe), ou de quem detenha poder hierárquico sobre o subordinado, de obter dele favores sexuais por meio de condutas reprováveis, indesejáveis e rejeitáveis, com o uso do poder que detém, como forma de ameaça e condição de continuidade no emprego. (BRASIL, 2008, p. 9)

Quaisquer outras manifestações agressivas de índole sexual com o intuito de prejudicar a atividade laboral da vítima, por parte de qualquer pessoa que faça parte do quadro funcional, independentemente do uso do poder hierárquico.

De acordo com o Ministério da Saúde (2008), existem diversas medidas que as pessoas podem fazer para evitar o assédio sexual no ambiente de trabalho, como algumas brincadeiras que funcionários masculinos fazem em relação às mulheres, piadas maldosas ou fotos insinuantes, podem deixar pessoas constrangidas, o ambiente de trabalho tenso e as colaboradoras se sentem desrespeitadas.

Estudos realizados na Austrália (SMIT; PLESSIS, 2011), no caso de professores universitários, apontam que em nível superior, os casos que mais ocorrem é de professores por ter uma hierarquia superior em relação aos alunos. Já no ensino médio, ocorre o contrário, de alunos assediando os professores, visando algo em troca.

A pessoa que sofre o assédio deve romper o silêncio (SAÚDE, 2008):

> Primeiramente, dizer "não" ao assediador, reunir provas ou comentar com algum colega. Relatar ao Departamento de Recursos Humanos da escola e fazer uma ocorrência na Delegacia da Mulher (SAÚDE, 2008, p. 17).

No caso de continuar o assédio, a instituição deve verificar as causas e providenciar a punição, conforme normas de conduta e Ministério Público.

2.3 O ASSÉDIO SEXUAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Para as instituições não sofrerem com o assédio entre seus professores e alunos é fundamental proporcionar um ambiente de trabalho satisfatório, tendo locais apropriados com salas diversificadas, espaço para os alunos, professores e direção. Alguns exemplos de assédio sexual, de acordo com Robbins (2008) são:

> Pedidos de favores sexuais com promessas de tratamento diferenciado em caso de aceitação; ameaças ou atitudes concretas de represália no caso de recusa, como a perda do emprego ou de benefícios; abuso verbal ou comentário sexista sobre a aparência física; frases ofensivas ou de duplo sentido; perguntas discretas sobre a vida privada do trabalhador; elogios atrevidos; convites insistentes para almoços ou jantares; insinuações sexuais inconvenientes e ofensivas; solicitação de relações íntimas ou outro tipo de conduta de natureza sexual, mediante promessas de benefícios ou recompensas; exibição de material pornográfico, como o envio de e-mail aos subordinados; pedidos para que os subordinados se vistam de maneira mais provocante ou sensual; apalpadelas, fricções ou beliscões deliberados e ofensivos (ROBBINS, 2008, p.26)

O assédio não é apenas caracterizado se for praticado no local de trabalho, o que se exige para sua configuração é que tenha relação com o trabalho; poderia ser o assédio praticado em uma carona oferecida ao término da jornada. Verifica-se que o assédio sexual é considerado crime quando praticado nas relações de trabalho e de ascendência inerente ao exercício de emprego, cargo ou função.

Algumas violências sexuais ou de gênero hoje podem ser combatidas por leis e política pública que devem prevenir e punir os agressores. As leis existentes no Brasil foram criadas a fim de proteger a dignidade do ser humano, cidadania e respeito, conforme o Código Penal (1940), o qual rege as seguintes leis: A Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001, introduziu no Código Penal (Decreto-Lei n. 2.848, de 1940), no Capítulo dos Crimes contra a Liberdade Sexual, o delito de assédio sexual, com a seguinte redação:

> Art. 216-A. Constranger alguém, com intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função: pena - detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos (BRASIL, 2008, p.11).

Ainda embasando-se no Código Penal (1940), os danos sofridos pela vítima podem gerar direito a indenizações por danos de caráter material e moral. Podem requerer indenizações que englobam o que a vítima efetivamente perdeu como no caso ficar doente em função do assédio, tendo gastos com tratamento médico e medicamentos.

Os trabalhadores podem requerer a rescisão indireta do contrato de trabalho, ou seja, requerer que o contrato seja rompido como se ele tivesse sido demitido, pleiteando também as verbas rescisórias que seriam devidas nessa situação (aviso prévio indenizado, a multa do FGTS) (BRASIL, 2008, p.14)

Verificou-se que a criação de leis para proteger os empregados nas empresas é essencial, pois caso haja alguma situação em relação ao assédio que ocorre, o funcionário tem total garantia perante a lei.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa segue a abordagem qualitativa de caráter exploratório. Em relação aos procedimentos qualitativos, segundo Creswell (2007, p.184 e 188), eles "se baseiam em

dados de texto e imagem, têm passos únicos na análise de dados e usam estratégias diversas de investigação". Sendo assim, o pesquisador vai ao local onde está o entrevistado para conduzir a pesquisa, permitindo envolvimento do pesquisador nas experiências dos entrevistados.

A pesquisa qualitativa é interpretativa, e o pesquisador se envolve de forma intensa com os entrevistados. Tesch (1990, p. 55), por sua vez, lembra que, na investigação qualitativa, o pesquisador reúne informações que não podem ser expressas em números.

A pesquisa exploratória permite emergir aspectos subjetivos, onde atingem motivações não explícitas, ou mesmo não conscientes, de forma espontânea (MAANEN, 1979, p. 520).

Esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior localizada na cidade de Laranjeiras do Sul, Paraná, intitulada nesta pesquisa como *Universidade Alfa.*

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa; requer tempo e cuidados na elaboração da mesma. Deve-se destacar o planejamento, o objetivo, a escolha do entrevistado, oportunidade e a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência, tendo segredo de suas confidencias e de sua identidade. (LAKATOS, 1996).

A coleta de dados da pesquisa será através de entrevista semi-estruturada. Onde a forma de escolher a entrevista foi por se tratar de um instrumento flexível para a coleta de dados. As técnicas de entrevista semi-estruturada têm como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, favorecendo respostas espontâneas, a proximidade em tocar assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes (SELLTIZ *et al*, 1987).

Foram aplicadas entrevistas na instituição de ensino superior citada acima, no período de 03 de novembro à 07 de novembro de 2014 para conclusão dos dados obtidos. Após a coleta de dados, a próxima fase da pesquisa foi a análise, onde conforme (GIL, 1999):

> A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Dentre as várias técnicas de análise de dados na pesquisa qualitativa, foi feita através de análise de conteúdo, segundo Bardin (1979) pode ser definida como:

> Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1979, p. 42).

A abordagem do conteúdo visa à busca de dados atuais, com ideias corretas e com discernimento dos dados obtidos para a finalização do trabalho.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A realização da pesquisa de campo aconteceu no período de 04 a 07 de novembro de 2014, na Instituição de ensino superior intitulada *Universidade Alfa*. Foram entrevistadas seis docentes de diferentes cursos e a faixa etária predominante foi de 40 a 46 anos.

A primeira questão abordada foi sobre a compreensão das discussões sobre gênero no âmbito do trabalho. Observou-se que 57% das entrevistadas entendiam que estava relacionado a homem e mulher, mas não sabiam explicar as discussões que permeavam sobre o assunto. As demais entrevistadas citaram discussões sobre direitos iguais, direitos diferenciados, desigualdade, entre outros; mas sempre relacionados às diferenças entre homens e mulheres. De acordo com Scott (1989), o gênero é igualmente utilizado para designar as relações sociais entre os sexos, no fato de que a mulher tem filhos e que os homens têm força muscular.

Em relação à vida acadêmica, perguntou-se às entrevistadas se já haviam passado por alguma relação envolvendo questões de gênero. A grande maioria comentou relatos de episódios que envolveram esta questão:

> *...Como minha formação é engenharia, para conseguir um estágio, teve situações em que eu não era nem chamada pra entrevista. E depois sabia que um colega meu foi chamado... Também tive amigas que eram noivas ou casadas, que nem passavam para segunda chamada* (entrevistada 1)
>
> *... Eu tive uma proposta de paquera, totalmente sem propósito. Acredito que tenha tido um prevalecimento da pessoa por ser homem... Também aconteceu aqui na universidade uma audiência da comissão de ética, em que a testemunha teve um comportamento muito ríspido, talvez por estarmos em lados opostos. Então notei que aí havia uma questão de gênero...* (entrevistada 2)

Nos depoimentos pode-se observar que as respondentes passaram por problemas já no início da sua graduação, principalmente na escolha de seus cursos, no qual a escolha pelos mesmos se deu pela disponibilidade dos cursos na cidade em que moravam. Apesar dos cursos oferecidos serem predominantemente cursados por homens, pelo fato de serem engenharias, as mesmas tiveram que cursá-los. Conforme Scott (1989), o gênero é considerado como uma categoria histórica, um conjunto que se inter-relacionam e dão um sentido particular aos papéis que masculino e feminino incorporam ao longo do tempo.

Referente à discriminação na trajetória da vida acadêmica, e se em algum momento se sentiram excluídas de oportunidades no mercado de trabalho, as entrevistadas relataram que 83% nunca se sentiram excluídas, mesmo porque a vida acadêmica é muito voltada ao que produzem. Segundo o depoimento da entrevistada 3:

> *Não me senti porque eu acabo fazendo o que muitas mulheres fazem, tentando superar isso... Inclusive a custa de sofrimento. Abre mão da família, age como se fosse a figura masculina dentro de casa* (entrevistada 3)

Ainda nesta discussão, 17% se sentiram discriminadas pelo fato de ser mulher, conforme evidencia-se na fala da entrevistada 4:

> *Em uma seleção de mestrado, por eu ser mulher, mãe e estar amamentando... percebi certo preconceito pelo fato de ser mãe e não poder me dedicar 100% ao mestrado por ter afazeres de casa...* (entrevistada 4)

A próxima questão levantada entre as entrevistadas foi em relação à discriminação aos salários, na qual, a grande maioria, 83%, respondeu que não passou por nenhuma discriminação devido a área do campo docente favorecer a pessoa quando entra em uma instituição, o salário é base independentemente do sexo. Todavia, 17% das entrevistadas passaram por diferenciação de salários e acreditaram, na época, que estavam sofrendo discriminação por ser do sexo feminino, conforme relato da entrevistada 5:

> *Sim, sofri.. Achei que eu estava sendo desmerecida em ocasião de trabalhar numa empresa e fazer as mesmas cargas horárias e receber menos. Eu me sentia descriminada, um sentimento de isonomia, de violação de direitos. E mesmo nessa organização que eu trabalhava, a mesma foi chamada no ministério para saber por que dentro de uma empresa de 1000 funcionários só tinham 80 mulheres trabalhando. Acredito que ai tinha uma questão de gênero da própria organização* (Entrevistada 5)

Muitas mulheres passam por desmotivações quando iniciam sua vida profissional. Dependendo do cargo em que ocupam, podem sentir-se diminuídas, não conseguem subir no plano de carreira desejado. Conforme Silva (2014), as diferenças significativas de remuneração entre homens e mulheres favorece o predomínio das mulheres em atividades menos valorizadas.

O terceiro bloco das questões foi sobre assédio sexual e ou moral vivenciados no trabalho. Quando entrevistadas sobre alguma situação vivenciada envolvendo assédio moral ou sexual com professores, alunos ou direção, as mesmas relataram que nunca sofreram

nenhum tipo, ao menos que se lembravam. Somente uma relatou um caso de assédio moral:

> *Sexual não. Mas moral e verbal sim. Agressão de forma verbal, onde senti muita raiva, revolta* (entrevistada 6)

Em casos assim, o Ministério da Saúde (2008) cita que o assédio é toda tentativa de obter favores sexuais por meio de condutas reprováveis, indesejáveis, como forma de ameaça e condição de continuidade no emprego.

Quando questionadas se conheciam alguém que passou por algum caso, que tenha comentado ou levado adiante avisando a direção da instituição, 50% das entrevistadas conheciam ou presenciaram e 50% não tiveram contato com fatos relacionados a assédio sexual ou moral. Dentre os casos citados, seguem os relatos:

> *Bom vi casos, mas não seria assédio sexual e sim assédio moral. Onde a pessoa se sentiu menosprezada, para baixo, palavras duras, que chegam para diminui a pessoa que esta escutando...* (entrevistada 3).
>
> *Eu já ouvi relato de colegas, na mesma categoria, de professor para professor. Tem um caso que eu presenciei, de que professores se conheceram na instituição, chegou a ter um tipo namoro, mas acabou. E depois de algum tempo a pessoa do sexo masculino começou a intimidar a antiga parceira, chegando até cometer uma violência. Sendo que a mesma teve que ir à direção, indo na delegacia da cidade prestou queixa e depois retirou, devido o assediador ter sido alertado e ela não quis prejudicar o mesmo* (entrevistada 6)
>
> *O assédio ocorreu de forma psicológica. Aconteceu de forma que as pessoas eram do mesmo nível hierárquico, mas a coisa ocorreu de uma forma tão estranha, que acabou o grupo inteiro tendo conhecimento dos fatos. E isso gerou um desconforto muito grande por parte da mulher* (entrevistada 2)

Apesar das entrevistadas não terem sofrido assédio sexual e apenas uma delas relatar ter sofrido uma situação de assédio moral, pode-se perceber que dentro das instituições ocorrem situações que, quando não administradas, podem gerar discriminação e preconceito ao sexo feminino, além do fato de que muitas mulheres sentem-se envergonhadas em comentar a situação que sofreram por medo, receio e até mesmo intimidação.

De acordo com o Ministério da Saúde (2008), a pessoa assediada ao dizer não, e mesmo assim continuar a insistência deve reunir provas. Relatar ao departamento de recursos humanos e, caso seja necessário, o fazer uma ocorrência na delegacia da mulher.

A próxima questão abordada foi se em casos de ocorrerem situações de assédio sexual dentro da instituição, qual é o procedimento a ser tomado pela universidade e se as respondentes conhecem as medidas a serem tomadas. Entre as entrevistadas, 83% citaram que a instituição tem seguranças caso ocorra uma agressão física; no caso de assédio, existe o departamento de ética, no qual a situação vivenciada é analisada por um grupo de docentes e, dependendo da situação, pode gerar um processo administrativo. Explicitam-se alguns relatos obtidos:

> *...ocorreu dentro destes níveis. Estes fatos pra Instituição, o processo ainda está em andamento. Ainda não foram definidos, nem finalizados. Hoje acredita-se que deu um basta, que o assediador não está mais importunando a assediada* (entrevistada 1)
>
> *...tem o grupo de segurança. Mas eu não sei te dizer, mas a principio de for um do tipo agressivo, nós temos segurança aqui na Instituição. E algum tipo de procedimento de comportamento, nós temos a comissão de ética que vem tratar deste tipo de situação de assédio* (entrevistada 4)
>
> *...vi um caso, de uma aluna que escreveu em sua página do Facebook que um professor estava dando em cima de alunas, mas a pessoa, menina não conseguiu comprovar, levantar dados que pudesse incriminar o professor citado... No caso de alunos, pode ganhar advertência. Ou de outro grau maior, pode gerar um processo, onde será analisado as evidencias e caso seja grave chega à direção* (entrevistada 3)
>
> *Acredito que este fato que ocorreu aqui ... começou fora, a pessoa depois se sentiu intimidada, com medo, pois sabemos que a pessoa chegou a ir na casa da assediada, meio que para amedrontar. Mas após eu não sei o que mais aconteceu* (entrevistada 6)

Conforme as entrevistadas ocorrem muitos casos de assédio entre professores, alunos e direção, mas as pessoas não têm coragem de falar. Para que casos como estes, de assédio sexual, as instituições devem discutir e traçar normas de condutas referentes às discussões de gênero e deixar claro o que é aceitável ou não dentro do ambiente de trabalho. Conforme o Ministério da Saúde (2008), quando o problema se repete, a instituição deve verificar as causas e providenciar que o agressor seja punido, conforme normas de conduta.

Indagou-se as entrevistadas se elas tinham noção do que uma pessoa que passa por assédio, sente ou vem a sofrer. A grande maioria acredita que as consequências são desmotivação, vergonha e humilhação:

> *Acredito que a pessoa se sinta meio que humilhada, desmotivada. Sem vontade nenhuma de vir dar aula* (entrevistada 1)
>
> *Acredito que a pessoa se sinta meio que humilhada, desmotivada. Sem vontade nenhuma de vir dar aula* (entrevistada 6)

De acordo com o Ministério da Saúde (2008), a pessoa que passa por situações desse gênero, sente traumas, depressão, desânimo e até mesmo desinteresse pela profissão.

Para finalizar, as entrevistadas, após serem abordadas sobre questões de gênero e de assédio sexual, discutiu-se por último o conhecimento das Leis existentes no Brasil referente ao assédio sexual no trabalho. Percebeu-se que as entrevistadas sabem que existem uma legislação que pune essas práticas, porém como nunca precisaram, não se aprofundaram no assunto. Elas manifestaram o conhecimento que violências sexuais ou de gênero podem ser combatidas por leis que punem os agressores.

Dependendo da situação vivenciada no trabalho, os trabalhadores podem requerer a rescisão indireta do contrato de trabalho, ou seja, requerer que o contrato seja rompido como se o trabalhador tivesse sido demitido, pleiteando também as verbas rescisórias que seriam devidas nessa situação (aviso prévio indenizado), a multa do FGTS (BRASIL, 2008)). Os danos sofridos pela vítima podem gerar direito a indenizações por danos de caráter material e moral. Podem requerer indenizações que englobam o que a vítima efetivamente perdeu, como no caso de ficar doente em função do assédio, tendo gastos com tratamento médico e medicamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se no trabalho docente de ensino superior da Instituição *Universidade Alfa* existem questões voltadas ao assédio sexual. Na realização da pesquisa de campo, apesar de solícitas quanto a participação das entrevistas, ainda encontrou-se resistência por um grupo de docentes em discutir sobre o tema. Apesar de não ser um assunto novo, percebeu-se que ainda existe um tabu e dúvidas quando se discutem questões de gênero no âmbito profissional.

Na primeira etapa das perguntas em relação a gênero, as entrevistadas demonstraram maior conhecimento sobre o assunto, inclusive se manifestando em relação aos problemas vivenciados por elas na trajetória profissional. Situações como diferenças salariais, discriminação por serem mães e preconceito quanto à capacidade de exercer determinada função, foram evidenciadas pelas entrevistadas. Observou-se que ainda hoje as mulheres sentem-se discriminadas em relação a carreira, salários e possibilidade de ascensão profissional. Cita-se o fato da mulher quando mãe, a organização acreditar que ela não vai desenvolver ao máximo seu trabalho, devido ao fato de ter que cumprir suas obrigações com sua casa, família e emprego.

Na segunda etapa das entrevistas, sobre o tema assédio sexual no campo docente, as entrevistadas não se demonstraram à vontade para falar sobre o assunto e, mesmo afirmando que não sofreram assédio sexual, em alguns momentos da entrevista elas evidenciaram situações sofridas no ambiente de trabalho, relacionados a assédio moral, assédio psicológico e agressão verbal, explicitando constrangimento e desconforto ao lembrarem o ocorrido.

Em relação às Leis existentes no Brasil, a maioria conhecia superficialmente, porém acredita que as pessoas que sofrem assédio sexual não denunciam por desacreditar na Lei ou por acreditar que a penalização não gera consequências para quem comete o crime, o que permite que situações como estas ainda permaneçam no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, acredita-se que esta pesquisa cumpriu o objetivo proposto, porém como sugestões para futuras pesquisas, deve-se ampliar o número de entrevistadas, como também fazer um comparativo entre instituições públicas e particulares para compreender se existem diferenças em relação ao gênero devido a esta peculiaridade.

REFERÊNCIAS

[1] ANDRADE, Áurea Lúcia Silva et al. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. Rae: eletrônica, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-15, jul. 2002. Semestral. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol1-num2-2002/genero-nas-organizacoes-estudo-no-setor-bancario>. Acesso em: 8 set. 2014.

[2] BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979.

[3] BRITO, Maria José Menezes; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar José de. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. Revista Administração de empresas: São Paulo, n. 17, p.1-17, dez. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESTCRI&V>. Acesso em: 28 fev. 2015.

[4] CAVAZOTTE, F. S. C. N. MIRANDA, L. C. OLIVEIRA, L. B. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. Revista Administração, São Paulo, V. 45, N.1, p. 70-83, trimestral, 2010.

[5] CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Porto Alegre: Artmed, 2007.
GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999._____ Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1987.

[6] LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

[7] MAANEN, John, Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, 1979, p. 520.

[8] MINISTERIO DA SAÚDE. Assédio Sexual: violência e sofrimento no ambiente de trabalho. Brasília, 2008. Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/CartilhaSexual.pdf. Acessado em:23/09/2014.

[9] REPORTER BRASIL. O que é assédio sexual. Disponível em: http://reporterbrasil.org.br/2008/07/o-que-e-assedio-sexual/. Acessado em: 05 out 2014.

[10] ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. Ed Pearson. São Paulo, 2008.

[11] SCOTT, Joan. Gênero: Uma Categoria Útil Para Análise Histórica. 1989. Disponível em: < file:///C:/Users/Usuario/Downloads/G%C3%AAnero-Joan-Scott.pdf>. Acesso 07 set 2014.

[12] SELLTIZ, Claire et allii. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.

[13] SILVA, Géssika Cecília Carvalho da; MOREIRA,Eliana Monteiro. Reduzindo as desigualdades e a estratificação de gênero? Uma análise do Programa Nacional Trabalho e Empreendedorismo da Mulher. 2014. Disponível em: http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=7895&Itemid=217. Acesso em 07 set 2014.

[14] SMIT, D; PLESSIS, Du.. Sexual harassment in the Education sector. África do Sul, vol 14, p. 173-217. 2011. Disponível em: /www.ajol.info/índex.php/pelj/article/view//73012. Acessado em 15/09/2014.

[15] TESCH, R. Pesquisa Qualitativa: tipos de análise e ferramentas de software. New York: Falmer Press, 1990.

Capítulo 15

PRÁTICAS DE QVT EM UM HOSPITAL DE MOSSORÓ-RN EM PROL DA QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES DA ÁREA DE ENFERMAGEM

Fernanda Gabrielle Pereira de Oliveira Marques;
Inácia Girlene Amaral;
Ana Lucia Brenner Barreto Miranda;
Pablo Marlon Medeiros da Silva.

Resumo: Ambientes hospitalares são de grande responsabilidade, pois não dão margens a erros; os profissionais que neles atuam devem estar sempre bem preparados emocional e fisicamente para lidar com as adversidades cotidianas. Dentro desse ambiente a enfermagem tem papel fundamental, por isso é necessário oferecer condições apropriadas para esses profissionais exercerem suas funções com qualidade. Considerando esse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar as práticas de um hospital de Mossoró em prol da qualidade de vida de seus trabalhadores, mais especificamente dos enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem. Este estudo é de natureza quantitativa, os dados foram coletados por meio de questionário e analisados através de técnicas estatísticas, como a porcentagem. Por meio deste estudo foi possível traçar o perfil dos trabalhadores do hospital em questão, verificou-se que a equipe de enfermagem é formada, principalmente, por mulheres, jovens de até 35 anos, casadas, tendo de 0 a 2 dependentes; com nível técnico; ocupando o cargo de técnico de enfermagem e com tempo de experiência acima de 2 anos. Também foi analisada, através das oito variáveis propostas no modelo de Walton, de 1973, a QVT junto à equipe de enfermagem no hospital pesquisado. Identificou-se que o fator “Compensação justa e adequada” foi considerado crítico pelos trabalhadores, recebendo a menor pontuação entre todos os fatores, já os fatores “Relevância social do trabalho na vida”, “Integração social na organização" e “Trabalho e espaço total de vida” são os considerados mais relevantes nas práticas de QVT no ponto de vista dos trabalhadores. Por fim, se constatou que o nível de percepção global das práticas pelos trabalhadores é de 3,35 pontos, considerado favorável para o desenvolvimento de práticas de QVT.

Palavras-chave:

1. INTRODUÇÃO

As mudanças de estilo de vida ocorridas nos últimos anos reclamou aos trabalhadores uma postura de maior dedicação, agora, não só de tempo, mas intelectual. Em um mercado tão disputado, os trabalhadores sentem-se cada vez mais pressionados a oferecer resultados. A ideia de que as pessoas são o diferencial das organizações tem se tornado unanime, já que elas são os agentes responsáveis pelo sucesso de qualquer negócio atualmente, por isso ter funcionários envolvidos e satisfeitos tornou-se uma questão primordial para o bem estar das empresas (PEREIRA, 2006).

A QVT - Qualidade de Vida no Trabalho tornou-se uma forte expressão do comprometimento com as condições de vida no trabalho, onde existe um melhor desempenho dos funcionários e um aumento da produtividade (MASSOLLA; CALDERARI, 2011).

Tendo em vista este contexto, será realizada uma pesquisa com trabalhadores da área de enfermagem de um hospital da cidade de Mossoró, este campo foi escolhido devido à ausência de pesquisas com abordagem em QVT no setor de enfermagem na região, apesar do aumento de profissionais nesta área nos últimos tempos. Segundo Limongi-França (2012), os profissionais da área de enfermagem enfrentam diversos conflitos; por isso é necessário conhecer as práticas de QVT em um ambiente hospitalar e, principalmente, as percepções dos profissionais da área de enfermagem sobre as práticas de QVT no ambiente que trabalham, já que esta profissão ainda é tão almejada por muitos indivíduos.

Portanto analisaremos as práticas de um hospital de Mossoró em prol da qualidade de vida de seus trabalhadores, mais especificamente dos enfermeiros e técnicos de enfermagem. Como também iremos traçar o perfil dos trabalhadores desse setor no hospital em questão e identificar quais fatores são mais relevantes nas práticas de QVT no ponto de vista dos trabalhadores.

Este estudo é relevante, pois a área hospitalar é bastante extensa e produtora de um serviço essencial para a sociedade, devendo desenvolver um trabalho com qualidade e responsabilidade. Portanto, é primordial ter profissionais que exerçam suas atividades com compromisso, para isso é necessário uma estrutura física adequada e um ambiente propício para o desenvolvimento de práticas de QVT.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ORIGEM E CONCEITOS DA QVT

A sociedade e o mundo organizacional passaram por muitas mudanças e a visão do indivíduo sobre o trabalho também sofreu grandes transformações. Fatores como o aumento da expectativa de vida, diferentes hábitos e comportamentos, maior consciência sobre os direitos, incluindo a saúde, e maior tempo de vida trabalhando, despertaram no trabalhador a necessidade de ser preservado físico, psíquico e socialmente. As mudanças sociais trouxeram ao indivíduo uma consciência maior sobre seus direitos e mudou muito suas necessidades. Com fácil acesso às informações a sociedade passou a refletir mais sobre saúde, educação, segurança. Essas reflexões também trouxeram mudanças ao ambiente organizacional, levando o trabalhador a exigir melhores condições de trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Foi então, segundo Sampaio (1999 apud MASSOLLA; CALDERARI, 2011), que a Escola de Relações Humanas foi desenvolvida, em 1920, visando contribuir no que se refere à importância do indivíduo nas organizações, priorizando estudar os aspectos psicossociais do trabalho.

Em seguida, em 1950, surgiu a Escola Comportamental que trouxe a ideia de um indivíduo que buscava em seu trabalho a satisfação pessoal (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Estudos como os de Maslow e de Herzberg contribuíram para o desenvolvimento desse novo conceito que envolvia indivíduo e trabalho. Abraham Maslow (1987 apud GIL, 2009a), através de estudos na área de psicologia, constatou que o indivíduo apresenta necessidades em níveis diferentes, isto é, existe uma hierarquia de necessidades. Já Frederick Herzberg (1975 apud GIL, 2009a) contribuiu com estudos sobre motivação, que consideravam dois fatores: os higiênicos e os motivadores.

Em seguida, diversos estudos permaneceram focando na busca pelo bem-estar geral e a saúde dos colaboradores e proporcionar um ambiente mais propício para o bom desenvolvimento do trabalho, buscando possibilitar ao indivíduo uma qualidade de vida no desempenho de suas tarefas, foi então que nos anos de 1970, Louis Davis criou o termo Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (PEREIRA, 2006). No entanto, Fernandes (1996 apud MEDEIROS, 2002) explica que o termo "Qualidade de Vida no Trabalho" foi utilizado pela primeira vez em 1950, por Eric Trist e alguns colegas, que trabalhavam como pesquisadores do *Tavistock Institute*.

Vieira e Hanashiro (1990 apud SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011, p. 10), definem QVT como:

> Uma aplicação concreta de uma filosofia humanística, pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, a fim de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados.

Durante anos, vários estudiosos pesquisaram o homem nas organizações, diversos conceitos foram surgindo e sendo aprimorados, NADLER E LAWLER (1983 apud VASCONCELOS, 2001) desenvolveram uma interessante visão da evolução do conceito de QVT, conforme o quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Evolução do Conceito de QVT

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou visão
1. QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um "modismo" passageiro.

Fonte: Adaptado de Nadler e Lawler (1983 apud VASCONCELOS, 2001)

2.2. QVT - DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO

Durantes anos e até os dias de hoje diversos modelos surgiram como forma de avaliar e mensurar as práticas de QVT nas organizações.

Hackman e Oldham (1970 apud GUIMARÃES, 2001) propõem um modelo para avaliar a qualidade de vida no trabalho com as seguintes variáveis: dimensões da tarefa, estados pricológicos, resultados pessoais e necessidades de crescimento individual.

Em 1971, Hackman juntou-se a Lawler e, levando em consideração as pesquisas dele com Oldham propôs um novo modelo para avaliação de QVT nas organizações, este modelo trás quatro dimensões de tarefa, que segundo eles são capazes de gerar satisfação nos trabalhadores quando são bem coordenadas dentro de uma instituição, são elas: variedade de habilidades, autonomia, identidade da tarefa e *feedback* (HACKMAN; LAWLER, 1971 apud SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

Um dos principais métodos para avaliação da qualidade de vida no trabalho foi proposto por Walton (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011), que estabeleceu oito fatores e suas respectivas dimensões, conforme o quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Método de Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
I. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA	Renda adequada ao trabalho Eqüidade interna Eqüidade externa
2. CONDIÇÕES DE TRABALHO	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável
3. USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade de habilidade Retroinformação
4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Segurança no emprego
5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso Comunitário
6. CONSTITUCIONALISMO	Respeito às leis e direitos trabalhistas Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
7. O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DA VIDA	Papel balanceado do trabalho
8. RELÊVANCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA	Imagem da empresa Responsabilidade social da instituição Responsabilidade social pelos empregados Responsabilidade pelos produtos e serviços

Fonte: Adaptado de WALTON (1973 apud SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011)

Guimarães (2001) esclarece que nos estudos sobre QVT existem basicamente duas dimensões. Uma delas está ligada às condições do ambiente físico e práticas organizacionais, onde a organização busca comprometer os empregados no processo produtivo; a outra se refere às perspectivas dos trabalhadores no ambiente de trabalho, em como minimizar as consequências dos efeitos da rotina sobre o indivíduo, da busca do bem-estar e entusiasmo do indivíduo na organização.

Medeiros (2002) destaca que na literatura o modelo de Westley é bastante relevante nos estudos de QVT, neste modelo existem quatro indicadores para avaliar a QVT nas organizações, são eles econômicos, políticos, psicológicos e sociológicos.

Para Limongi-França (2012) o estudo da QVT tem sofrido mudanças, as quais necessitam agora dos gestores avaliar questões relacionadas à qualidade de vida, além de saúde e segurança. É lançada uma nova perspectiva abrangendo os pontos de produtividade, legitimidade, o perfil do administrador, as práticas e os valores da empresa, além de usar a QVT como uma ferramenta de gestão.

Nesse sentido, os estudos de QVT têm focado a realização de levantamentos de riscos ocupacionais, ergonomia, questões de saúde e segurança, comunicação tecnológica, psicologia do trabalho e suas patologias, liderança, motivação, entre outras coisas; por isso, abordar QVT é importante em todos os ambientes de trabalho e em diferentes segmentos de mercado, principalmente em áreas onde existe alto desgaste físico e psicológico, além de grande responsabilidade social, como é o caso do ambiente hospitalar (LIMONGI-FRANÇA, 2012). Posto isto, no tópico a seguir serão discutidas as condições de trabalho e a QVT no ambiente hospitalar.

2.3. O AMBIENTE HOSPITALAR, AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E A QVT

Muitos são os fatores que tornam a área da saúde desgastante. O ambiente hospitalar é um exemplo da área da saúde na qual existe um excessivo desgaste físico e os profissionais de enfermagem têm se submetido a rotinas exaustivas, devido às longas jornadas de trabalho; além de muitos terem mais de um local de trabalho, se submetendo a plantões extensos e consecutivos. Diante dessa situação é importante destacar que a qualidade do trabalho desses profissionais se torna vulnerável, passando a transmitir para os pacientes: falta de estímulo, acúmulo de serviços; e até mesmo, desencadear conflitos com os colegas, por existirem atrasos de alguns que demoram a deixar o plantão anterior em outra instituição (DA SILVA, 2006).

Por isso, para Talhaferro e Barbosa (2012) as jornadas de trabalho diferenciadas são as grandes vilãs para os profissionais da saúde, já que muitos têm regimes de horários longos e/ou trabalho noturno. Também é intrínseco à área da saúde um ambiente insalubre e/ou penoso, portanto os profissionais atuantes nessa área têm que lidar com riscos de contaminação que podem acontecer por meio

de acidentes físicos e/ou químicos (TALHAFERRO; BARBOSA, 2012).

Elias e Navarro (2006) ratificam que além do risco de acidentes e doenças físicas os trabalhadores da área hospitalar estão expostos ao sofrimento psíquico, que para elas é reflexo da grande pressão social e psicológica, que está cada vez mais crescente nesse ambiente. Sendo assim as condições de trabalho e saúde da área de enfermagem têm sido alvo de denúncias em todo o mundo, inclusive no Brasil. Lutar por melhorias têm sido assunto debatido nas organizações da saúde, como também no meio acadêmico (DA SILVA, 2006).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa será quantitativa, pois, segundo Oliveira (2012) a pesquisa quantitativa oferece dados isolados e lineares, onde não existe influência do pesquisador sobre o pesquisado, para isso são necessários instrumentos que permitam quantificar informações, como, por exemplo, questionários, entrevistas, observações etc.

Esta pesquisa está classificada como descritiva. Utilizou fonte bibliográfica e de campo.

O campo empírico escolhido para esta pesquisa foi um hospital na cidade de Mossoró – RN. A população pesquisada compreende 84 trabalhadores que desenvolvem atividades de enfermagem, sendo 14 enfermeiros e 66 técnicos de enfermagem, 4 não identificaram a função.

O tipo de instrumento escolhido para coletar os dados junto aos sujeitos de pesquisa foi o questionário. O questionário foi dividido em duas partes: na primeira constam questões que contribuem para traçar o perfil dos sujeitos pesquisados, na segunda parte contêm questões dos oito fatores do modelo de Walton, que avaliam a QVT.

As questões da segunda parte do questionário poderiam ser respondidas através da escala de *Likert* que propõe que as respostas tenham níveis de concordância quanto ao tema abordado na questão, estes níveis variam desde 1, para o nível de menor concordância/satisfação, até o 5, para o nível de maior concordância/satisfação. Então os níveis serão 1 para bastante insatisfeito, 2 para insatisfeito, 3 para indiferente, 4 para satisfeito e, por fim, 5 para bastante satisfeito.

Em seguida, os resultados serão alcançados através da média aritmética simples, onde as respostas serão obtidas pelo somatório (GIL, 2009b). Para os cálculos se tornarem mais confiáveis, a manipulação das notas foi realizada através da planilha eletrônica Excel.

Para análise final dos dados obtidos serão considerados fatores críticos aqueles que obtiverem média menor que 3, e favoráveis para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho com qualidade de vida aqueles que obtiverem média superior a 3 pontos. Para aqueles que obtiverem média superior a 4 serão considerados fatores que indicam ambiente propício para a QVT.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segue a análise dos dados coletados na pesquisa. Para melhor compreensão, esta análise está dividida em três partes: a primeira constitui a caracterização dos sujeitos; a segunda, a análise geral dos fatores da QVT, segundo o modelo de Walton, de 1973; e a terceira, a análise individual dos fatores do modelo de Walton.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

O perfil dos sujeitos da organização pesquisada foi traçado segundo o sexo, faixa etária, estado civil, número de dependentes, grau de escolaridade, local onde reside, cargo, tempo de serviço na organização e experiência no cargo.

Entre os indivíduos pesquisados 4% são do masculino e 95% são do sexo feminino. A faixa etária entre 31 e 35 anos foi a maior com 31%, já a faixa acima de 50 anos foi a menor com apenas 1% dos indivíduos pesquisados. Podemos perceber que os sujeitos têm predominância de jovens, já que as faixas etárias entre 21 e 25 anos, 26 e 30 anos e 31 e 35 anos abrange 67% dos indivíduos. Apesar de ser uma população bastante jovem, 54% dos indivíduos se declararam casados. O segundo estado civil mais citado foi o de solteiro com 34%, que é compreensível pela idade dos indivíduos. O estado civil "Outros" foi citado por 1% dos sujeitos, se referindo ao estado civil de viúva.

Ao todo 29% dos sujeitos se declararam sem dependentes, sendo a opção maior na análise de número de dependentes. A opção menos citada foi mais de quatro dependentes com 2%. Muitos sujeitos deixaram esse item em

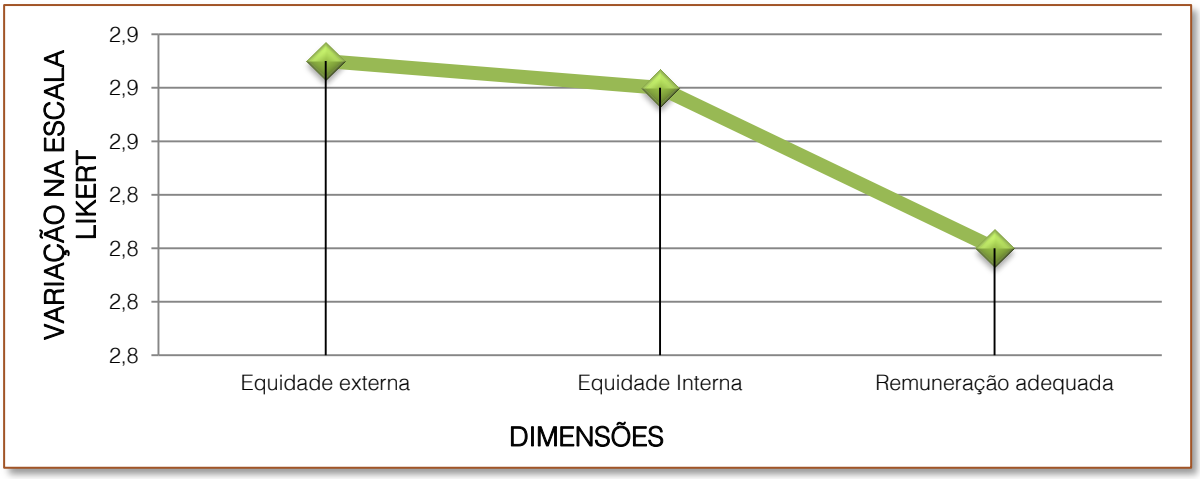
branco, totalizando 19% dos respondentes. O grau de escolaridade maior entre os sujeitos foi de nível técnico com quantidade de 47%, possivelmente, esta opção foi maior devido ao cargo que os sujeitos ocupam atualmente. Entre os sujeitos 18% possuem nível médio e 20% nível superior. Nenhum dos indivíduos pesquisados tem grau de escolaridade menor que nível médio completo. Entre os indivíduos pesquisados somente 2% residem em cidade diferente do local de trabalho, já 98% residem na cidade onde o hospital está estabelecido.

Na instituição pesquisa ao todo 79% ocupam o cargo de técnico e 17% de enfermeiro, esta discrepância é compreensível já que a instituição adota para cada posto de enfermagem, normalmente, um por pavimento, um enfermeiro como responsável e diversos técnicos para realização do trabalho necessário. Ainda 5% dos indivíduos não responderam este item. Quanto ao tempo de serviço 31% dos indivíduos estão a menos de um ano na organização, podendo indicar alta rotatividade na instituição. Somente 12% dos indivíduos estão na organização há mais de 10 anos, porcentagem alcançada através do somatório dos índices de 10 até 20 anos, e ao índice de mais de 20 anos. Na instituição percebe-se quadro composto por profissionais com bastante experiência, pois somente 19% ao todo dos sujeitos têm menos de dois anos de experiência no cargo que ocupam.

4.2. ANÁLISE INDIVIDUAL DOS FATORES DE QVT

A seguir estão as análises de cada um dos fatores de avaliação de QVT, segundo modelo de Walton, de 1973. Estes fatores foram avaliados considerando suas dimensões para melhor análise de cada fator.

Gráfico 1 – Compensação justa e adequada

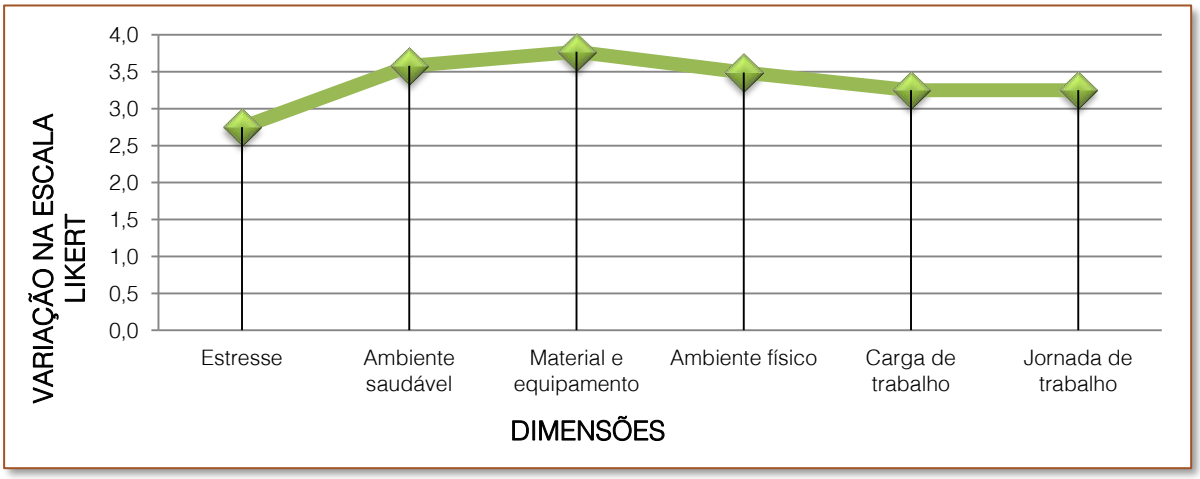


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

É possível perceber que todas as subdivisões desse fator estão com média menor que 3, tendo a dimensão Remuneração adequada com pontuação 2,82, menor entre todas. Esta dimensão avalia se o indivíduo considera seu salário suficiente para promover uma vida digna dentro das necessidades pessoais e dentro dos padrões sociais e culturais.

Já a dimensão "Equidade interna" e "Equidade externa" avaliam se o indivíduo considera seu salário equivalente à remuneração dos outros membros da organização e de membros de outras organizações, respectivamente, estas dimensões obtiveram média de 2,88 e 2,89 pontos.

Gráfico 2 – Condições de saúde e segurança no trabalho



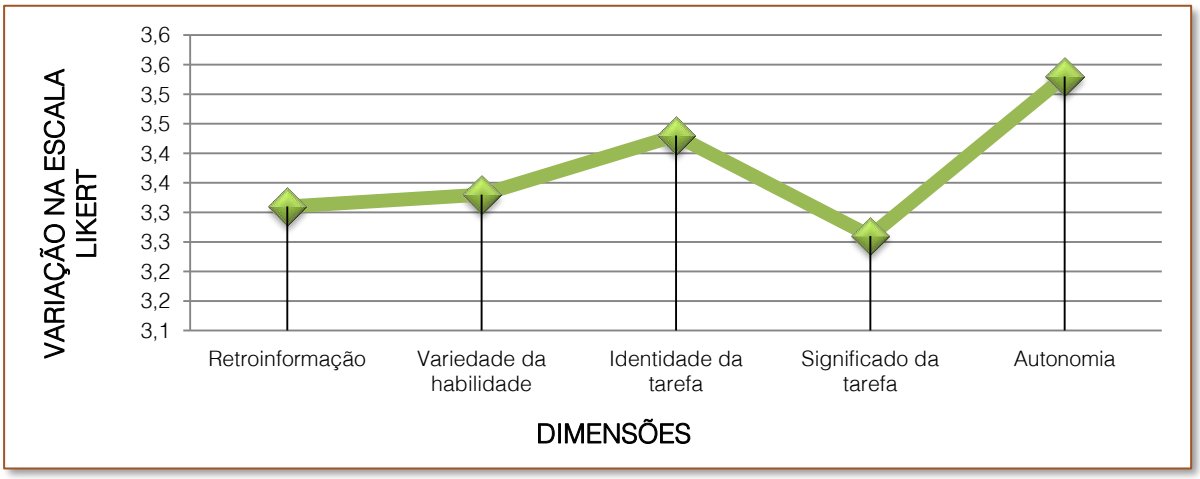
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Apesar de Da Silva (2006) dizer que a jornada de trabalho é considerada por muitos profissionais como exaustiva e comprometedora da qualidade, a Jornada de trabalho foi avaliada como satisfatória, obtendo média de 3,25, isto é, os indivíduos avaliaram a jornada de trabalho estipulada por Lei em relação às tarefas que são de sua responsabilidade como aceitável. A segunda dimensão é Carga de trabalho, esta dimensão possibilita avaliar se o indivíduo está satisfeito com o volume de trabalho que executa, esta dimensão obteve 3,25 pontos.

A avaliação se o ambiente tem condições de conforto, organização, segurança, sem riscos para saúde, sem estresse e equipamentos e material disponível para a execução das tarefas foram avaliados a partir das quatro dimensões finais desse fator, onde Ambiente físico obteve 3,49 pontos, Material e equipamentos obteve 3,77, Ambiente saudável e Estresse, obtiveram, respectivamente, 3,58 e 2,75.

Assim como Da Silva (2006) afirma que muitos profissionais da enfermagem têm vivenciado rotinas muito estressantes, este aspecto foi confirmado através da avaliação dos dados obtidos, onde a dimensão Estresse foi considerada crítica já que obteve média inferior a 3, entretanto não foi suficiente para reduzir a pontuação total do fator "Condições de saúde e segurança no trabalho", ainda considerado como favorável.

Gráfico 3 – Utilização e desenvolvimento das capacidades

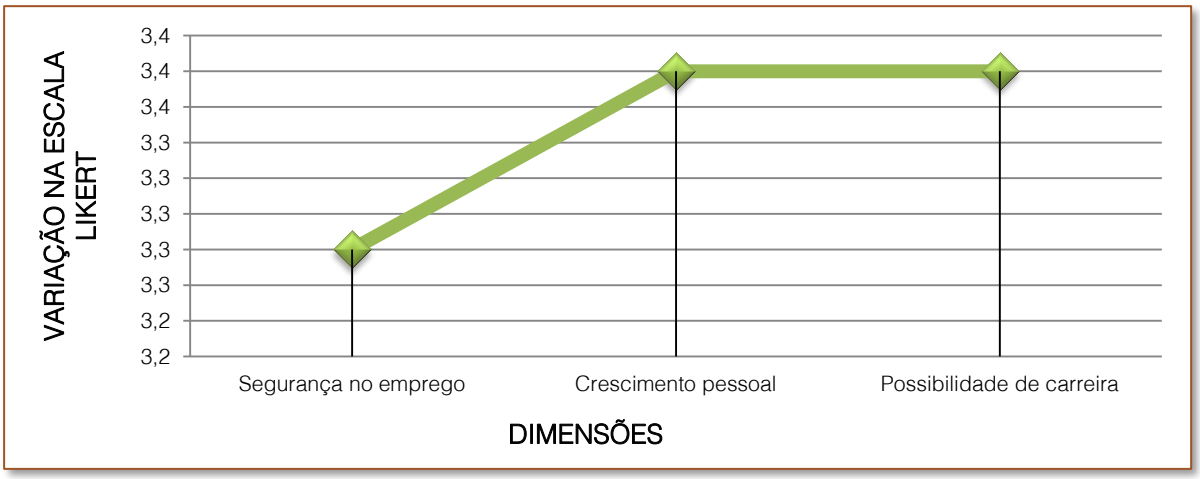


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A dimensão Significado da tarefa foi a que obteve menor pontuação nesse fator, sendo 3,26. Já o que obteve a maior pontuação foi Autonomia, com 3,53 pontos, onde os profissionais afirmam ter liberdade e independência para planejar suas tarefas. Da Silva (2006) diz que este é um ambiente onde existe falta de planejamento das atividades cotidianas, e que isto para muitos profissionais é nocivo.

Neste fator também foram avaliados os graus de satisfação dos trabalhadores quanto ao atingimento dos resultados, quanto à utilização de capacidade e habilidades, além da informação recebida sobre seu desempenho, estas dimensões receberam, respectivamente, as pontuações de 3,43; 3,33 e 3,31.

Gráfico 4 – Oportunidade de crescimento e segurança

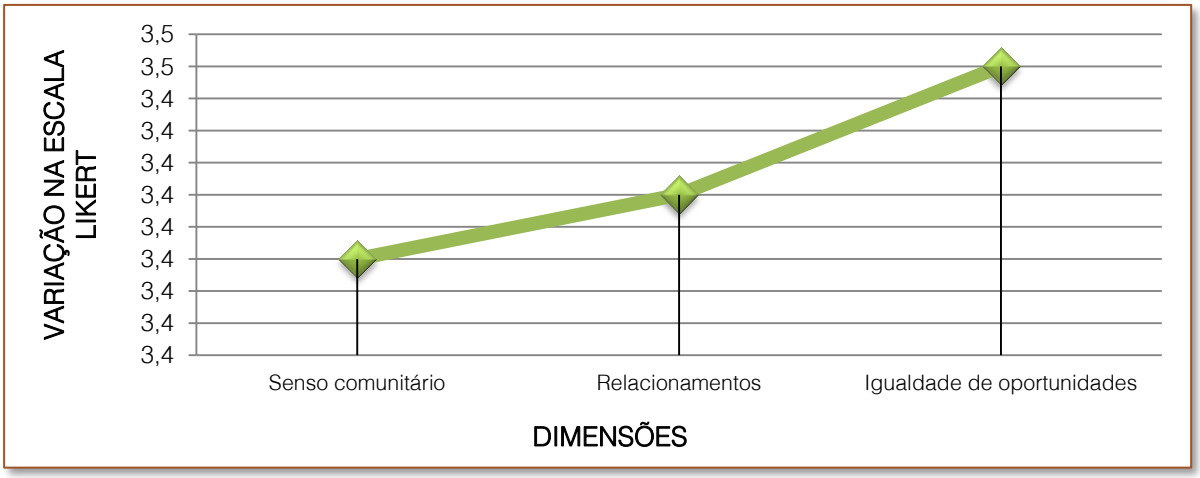


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As dimensões Possibilidade de carreira e Crescimento pessoal conquistaram média 3,38 e a dimensão Segurança no emprego média de 3,28.

Através dessas médias foi possível identificar que os indivíduos participantes da pesquisa consideram, em sua maior parte, a organização viabilizando o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores e possibilitando o desenvolvimento de carreira.

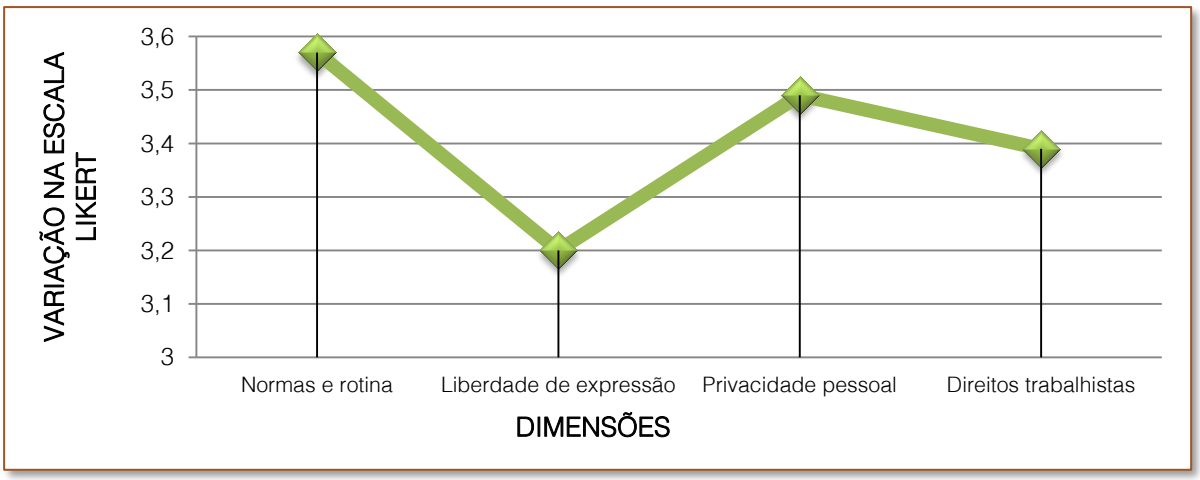
Gráfico 5 – Integração social na organização



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As três dimensões avaliadas desse fator atingiram médias bem próximas. A dimensão Igualdade de oportunidades, que considera o grau de ausência de preconceitos na empresa, recebeu média 3,45; já as dimensões Relacionamentos e Senso comunitário, que avaliam o grau de respeito e auxílio recíproco, como também, a ideia de comunidade existente na empresa, receberam, respectivamente, 3,43 e 3,42 pontos, estando na margem satisfatória.

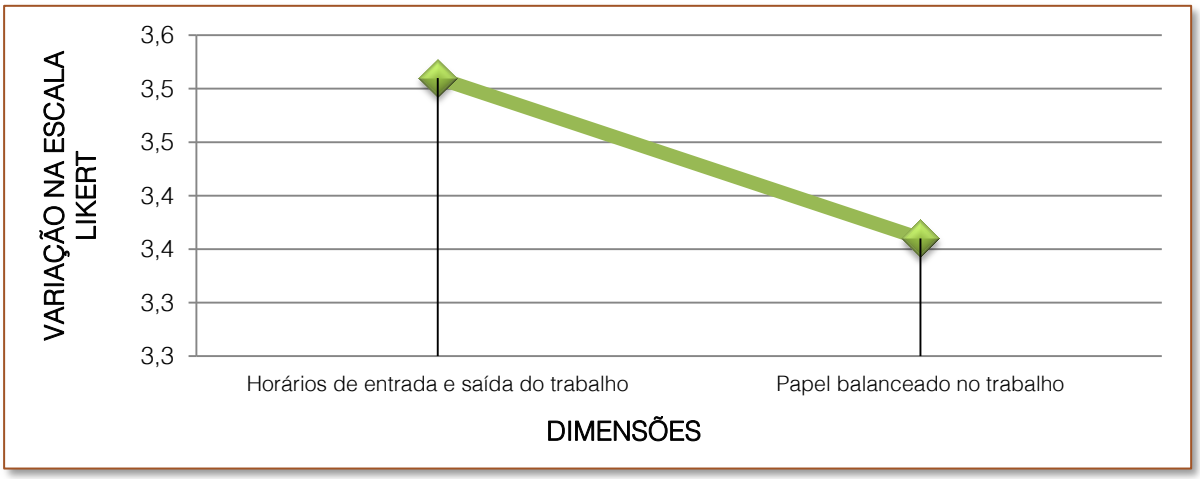
Gráfico 6 – Garantias constitucionais



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Este fator avalia o compromisso que a empresa tem com seus colaboradores de acordo com a Lei e normas do segmento. As dimensões desse fator são Direitos trabalhistas, que observa o cumprimento dos direitos dos trabalhadores, obteve média 3,39; a Liberdade de expressão que obteve 3,2 pontos a menor média entre as dimensões desse fator. A dimensão Privacidade pessoal recebeu 3,49 pontos e Normas e rotina obteve 3,57 pontos, a maior média do fator "Garantias Constitucionais".

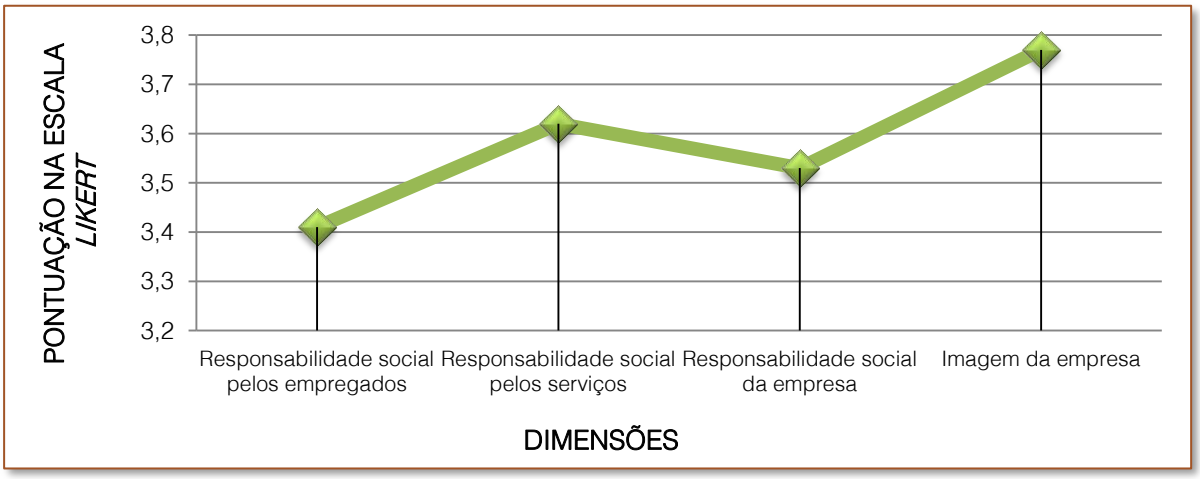
Gráfico 7 – Trabalho e espaço total de vida



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

As dimensões desse fator obtiveram: Papel balanceado no trabalho 3,36 pontos e Horários de entrada e saída do trabalho 3,51 pontos, efetivando uma média final considerada satisfatória.

Gráfico 8– Relevância social do trabalho na vida



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

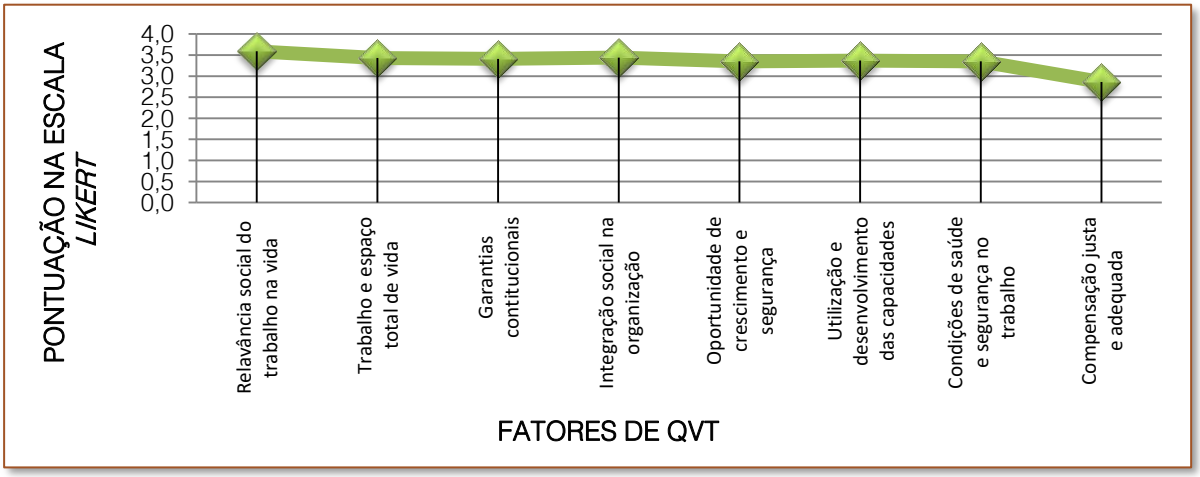
Este fator tem quatro dimensões que possibilitam melhor resultado, são: Imagem da empresa, que obteve média 3,77, Responsabilidade social da empresa com 3,53 pontos, Responsabilidade social pelos serviços que conseguiu 3,62 pontos e, por fim, Responsabilidade social pelos empregados com média 3,41.

4.3. Análise geral de fatores de QVT

A avaliação dos fatores que promovem a qualidade de vida no trabalho foi realizada a partir de oito fatores, segundo o modelo de Walton, de 1973. O fator com pontuação menor foi "Compensação justa e adequada" com 2,86 pontos, entre todos os fatores este foi o único considerado crítico. Todos os demais fatores estão na margem considerada favorável para a presença de qualidade de vida no trabalho, apresentando pontuação superior a 3, porém nenhum deles obtiveram pontuação superior a 4.

"Condições de saúde e segurança no trabalho' e "Oportunidade de crescimento e segurança" obtiveram média igual a 3,35 sendo os fatores com pontuação menor, além do fator "Compensação justa e adequada".

Gráfico 9 – Avaliação dos fatores de QVT



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os fatores que obtiveram as três melhores médias foram: "Trabalho e espaço total de vida" com média igual a 3,43; o fator "Integração social na organização" com 3,44 pontos e, por fim, "Relevância social do trabalho na vida" com 3,59 pontos, a maior média.

Também foram avaliados os fatores "Utilização e desenvolvimento das capacidades" que atingiu média de 3,37 e "Garantias constitucionais" com média 3,41.

Mediante a análise global dos fatores constata-se que a organização avaliada tem uma média global de QVT de 3,35, que é considerada como favorável para o desenvolvimento de qualidade de vida no trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração os dados colhidos nessa pesquisa sobre o perfil dos pesquisados, foi percebido que os trabalhadores da área de enfermagem pesquisados são: 95% mulheres; consideradas jovens, já que ao todo 67% têm idade até 35 anos; casadas, ao todo 54% da amostra; sem dependentes, 29% do total pesquisado, ou com de 1 a 2 dependentes, totalizando 39%. Quanto ao grau de instrução, 18% dos indivíduos possuem somente nível médio e a maior parte do quadro de funcionários possuem nível técnico, sendo 47%. Esse resultado está relacionado ao fato de 79% ocuparem o cargo de técnico de enfermagem. Quase todos os funcionários moram em Mossoró, talvez por muitos trabalharem em outras organizações, como é comum nessa área. Quando se trata de tempo de serviço na instituição 31% tem menos de um ano e ao todo 61% tem menos de cinco anos, em contrapartida 31% tem de dois a cinco anos de experiência no cargo que ocupa, levando a concluir que a maior parte do quadro atual já havia trabalhado exercendo as atividades que exerce atualmente.

Quanto aos fatores de QVT através do modelo de Walton 1973, foi observado que sete dos oito fatores de QVT como receberam pontuação média favorável, isto é, acima de 3 pontos, e um fator foi considerado crítico, pois atingiu média abaixo de 3 pontos. Este fator é "Compensação justa e adequada" que recebeu pontuação de 2,86, onde a Remuneração Adequada é o fator considerado de maior insatisfação entre os indivíduos. Já os três fatores mais relevantes foram "Relevância social do trabalho na vida", "Integração social na organização" e "Trabalho e espaço total de vida", que receberam respectivamente 3,59, 3,44 e 3,43 pontos, sendo assim, classificados como satisfatórios para o desenvolvimento de práticas de QVT. O fator "Relevância social do trabalho na vida" que está dividido em quatro fatores teve maior pontuação no fator que avalia a Imagem da Empresa, mostrando que a empresa é bem vista pelos funcionários, assim como tem uma boa imagem perante a sociedade mossoroense. O segundo fator com maior pontuação foi "Integração social na organização", este está dividido em três fatores, que tiveram pontuação bem próxima, sendo indício de um bom clima organização, sem descriminações, onde existe trabalho em equipe e bons relacionamentos. Já o terceiro fator é "Trabalho e espaço total de vida" que avalia o equilíbrio entra vida pessoal e profissional, para os indivíduos pesquisados esta relação está em harmonia.

Pode-se perceber através do índice geral dos fatores que as práticas de QVT são percebidas positivamente pelos colaboradores pesquisados, já que a média global foi de 3,35, sendo classificado como favorável para o desenvolvimento de práticas de QVT.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. Elementos de comportamento organizacional. Tradução de José Henrique Lamendrof. 5reimpr. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DA SILVA, Bernadete Monteiro et al. Jornada de trabalho: fator que interfere na qualidade da assistência de enfermagem. Texto & Contexto Enfermagem, v. 15, n. 3, p. 442-448, julho/set. 2006.

ELIAS, Marisa A.; NAVARRO, Vera L. A relação entre o trabalho, a saúde e as condições de vida: negatividade e positividade no trabalho das profissionais de enfermagem de um hospital escola1. Revista Latino-am Enfermagem, v. 14, n. 4, p. 517-525, julho/agost: 2006.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo. Ergonomia: tópicos especiais: qualidade de vida no trabalho, empresa inteligente. 3. ed. Porto Alegre: FEENG/ UFRGS/EE/PPGEP, 2001.
LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
MASSOLLA, Milena Ferraz; CALDERARI, Patrícia. Qualidade de vida no trabalho. In: III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANOLins-SP. Anais... Lins-SP: UNISALESIANO, 2011. Disponível em:<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0059.pdf> Acesso em: 02 jun. 2014.
MEDEIROS, E. G. Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil. 2002. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer uma pesquisa quanlitativa. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
PEREIRA, Vívian Cortinez. Qualidade de Vida no Trabalho. 2006. 37 f. Tese (Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2006.
SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zelia. Qualidade de vida no trabalho [recurso eletrônico]: fundamentos e abordagens. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
TALHAFERRO, Belisa; BARBOSA, Denise Beretta. Qualidade de vida da equipe de enfermagem da central de materiais e esterilização. Revista de Ciências Médicas, v. 15, n. 6, 2012.
VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. Caderno de pesquisas em Administração, v. 8, n. 1, p. 23-35, 2001.

Capítulo 16

A IMPORTÂNCIA DAS ATITUDES E COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS SOB A ÓTICA DOS GERENTES DE UMA EMPRESA BANCÁRIA DO SETOR PRIVADO

Jairo Silva de Macedo Sobrinho
Daniel Tomaz de Araújo
Lucinaldo dos Santos Rodrigues
Francisco de Barros Costa
Aline Mayara Evaristo da Silva

Resumo: Mediante as políticas de recursos humanos, as organizações procuram influenciar, de certa forma, o envolvimento de seus empregados com as metas organizacionais, sendo que esse vínculo pode assumir múltiplas dimensões. O comportamento humano no ambiente de trabalho vem sendo amplamente estudado nos últimos tempos, destacando-se no aspecto emocional a satisfação que o trabalhador possui em sua atividade. Esse artigo teve como objetivo, analisar a importância das atitudes e comportamentos organizacionais na visão dos gerentes de uma empresa, bem como o funcionamento do Contrato Psicológico e as reações individuais ao efeito Downsizing. Os elementos usados para a realização da pesquisa se tratou de fontes bibliográficas, documentais, aplicação de questionário e levantamentos de informações por meio de entrevista.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Contrato Psicológico; Downsizing

1. INTRODUÇÃO

A conquista de inúmeras vantagens competitivas num mercado de complexas e rápidas transformações tem exigido das organizações uma reformulação nos seus sistemas de gestão, as organizações necessitam desenvolver a consciência de quanto as pessoas são importantes dentro delas e a necessidade de gerenciar de maneira constante os processos de mudança mediante um novo comportamento organizacional.

Chiavenato (1999), define Comportamento Organizacional como sendo o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode chegar a seus objetivos se as pessoas que a integram coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que sozinho jamais iriam conseguir.

De acordo com Maximiano (2000), o objetivo implícito do enfoque comportamental é oferecer alternativas para a Administração das organizações, embasado no conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.

O comportamento organizacional tem suas origens no final dos anos de 1940 quando pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e de outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de pesquisas organizacionais. Apesar das intenções de seus fundadores, o campo do comportamento organizacional tem resistido a unificação.

Pode-se definir que a compreensão do comportamento individual e dos gupos no seu local de trabalho, constrói o campo de estudo do comportamento organizacional. Para que haja um entendimento mais aprofundado recorremos em nossa pesquisa embasarmos nas pesquisas teóricas e de campo.

Por fim deve-se associar o estudo das atitudes e comportamentos organizacionais a temas importantes como o contrato psicológico e suas violações, as reações de Downsizing e seus efeitos sobre os demitidos e aqueles que sobreviveram e sua relação com o ambiente externo que acaba interferindo de maneira positiva ou negativa nas relações das pessoas inseridas na organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SATISFAÇÃO E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO

O desenvolvimento do bem-estar de um trabalhador está diretamente ligado aos fatores de bem-estar no trabalho, envolvimento com o mesmo e o comprometimento com a organização que o individuo faz parte. De acordo com (SIQUEIRA; PADOVAM, 2004), para que se possa enxergar entre os trabalhadores um nível acentuado de satisfação no trabalho, é preciso que eles descrevam estar satisfeitos com o trabalho, demonstrem e ao mesmo tempo reconheçam estarem envolvidos com as atividades que realizam e, por fim, relatem ou mantenham o compromisso com a organização.

Matos (1997) ressalta a importância da satisfação do homem, para que o trabalho seja logrado com êxito, ou seja, o sucesso deste deriva da realização pessoal, onde se faz presente o amor ao trabalho, bem como a valorização do trabalho realizado, remuneração satisfatória e a garantia de benefícios aliada a outros fatores, motivam o homem, que contribuirá indubitavelmente com o crescimento da empresa.

Para Rego (2001), a satisfação no trabalho possui uma relação direta com o tratamento de justiça e de respeito a que o funcionário é submetido. Já Robbins (2002), define o bem-estar no trabalho como a atitude geral de um indivíduo em relação ao trabalho que executa. Esse autor assim conceitua, pois acredita que o homem possui uma reação ativa às situações que não o satisfazem no trabalho, deliberando assim atitudes de mudanças. Ainda na visão desse autor ele indica os fatores mais relevantes que conduzem à satisfação: trabalhos mentalmente desafiadores, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que deem apoio.

Herzberg (1966, apud CHIAVENATO, 2004) estabeleceu sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. A teoria dos dois fatores de Herzberg foi formulada com base na análise de como as pessoas descreveram os seus desejos em relação ao trabalho, enfatizando os pontos que lhes traziam sentimentos bons ou ruins neste contexto. Categorizando as respostas, o autor pôde separar aquelas que tinham relação com a satisfação no trabalho daquelas que ofereciam relação direta à insatisfação no

mesmo. As questões relacionadas à satisfação tinham localização nas pessoas ou nas próprias tarefas. Destarte, os fatores com relação à insatisfação localizavam-se em um ambiente externo à pessoa. Exemplos disso, a política, a administração da empresa ou mesmo no relacionamento com os colegas.

O envolvimento no trabalho em conjunto com a satisfação e o comprometimento são exemplos de atitudes do trabalhador provenientes das apreciações positivas ou negativas que se faz sobre as condições do ambiente de trabalho. Todavia, apesar do imenso interesse de teóricos e pesquisadores sobre esse fato, vir aumentando consideravelmente no decorrer dos anos, conceituar esse fenômeno ainda é um oficio muito difícil.

Como antecedentes de envolvimento no trabalho, Siqueira e Gomide Junior (2004) identificaram como principais: a) as variáveis pessoais (adoção da ética, autoestima e necessidade de crescimento); b) características do cargo (autonomia, significado das tarefas para o trabalhador, identificação pessoal com as tarefas e variedade de habilidades exigidas para realização das tarefas); c) variáveis dos supervisores (consideração das chefias com as relações pessoais e sociais com seus subordinados, oportunidades criadas para participação dos seus subordinados em tomadas de decisão, e a quantidade e qualidade da comunicação existente no ambiente de trabalho com seus subordinados).

2.2COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O grau de fidelidade de um funcionário com o seu empregador vem sendo objeto de estudo desde o século XX, provocando um interesse mais intenso no inicio da globalização. Tenbrunsel *et al.* (2002), destacam que o comprometimento organizacional é proveniente de contratos psicológicos entre organização e funcionários, dentro da doutrina do comportamento organizacional.

Allen e Meyer (1990) qualificam os componentes do comprometimento organizacional. Funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam. Aqueles com comprometimento calculativo permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque são obrigados, ou seja, possuem um senso de lealdade.

Siqueira e Gomide Junior (2004), afirma que enquanto o comprometimento afetivo demonstra o quanto o funcionário gosta da organização e adentra no campo da afetividade, o comprometimento calculativo e o normativo representam esferas cognitivas particulares da relação entre funcionário e organização.

Ao analisarmos os fatores que contribuem com o comprometimento organizacional, percebemos que estes referem-se ao grau de fidelidade existente entre empregado e empregador. Diversos estudos apontam a importância de se analisar esta questão de maneira que possibilite o empregador a reconhecer o vínculo existente entre a instituição e aquele que a ela presta os seus serviços.

Este viés é regido pela tríade afetiva, permanente ou calculativa e o componente normativo. A primeira tem enfoque no emocional e a relação entre funcionário e a instituição empregadora. O componente de permanência está relacionado ao receio do que o funcionário tende a perder caso haja a saída do órgão ao qual está vinculado. O foco normativo correlaciona-se ao sentimento de lealdade, de fidelidade do funcionário em manter-se na organização que o emprega.

2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL PADRÃO

Pesquisadores constataram em suas pesquisas que alguns funcionários têm dado uma contribuição maior que aquilo que lhes é exigido. Em outras palavras, eles realizam tarefas que nem lhe são atribuídas, nem exigidas, tampouco esperadas. A essas ações nomearam comportamento organizacional padrão. Podendo ser chamado também de comportamento pró- social, comportamento extra-cargo e ainda comportamento contextual.

Segundo Chiavenato (1999, p.304), Comportamento Organizacional é o estudo da dinâmica das organizações e como os grupos e pessoas se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam.

Os funcionários que expõem um

comportamento pró-social são supervalorizados pelos administradores, e nada mais justo, pois eles são uma contribuição que perpassa as expectativas do cargo.

Outra explicação para o comportamento organizacional padrão, fundamenta-se no conceito de justiça organizacional. À medida que o empregado acredita ser tratado justamente, mais medidas positivas ele tomará com relação ao seu trabalho. No entanto, se o órgão é enxergado como sendo injusto, o empregado recua e passa a contribuir apenas com as funções cabíveis a ele. Essa hipótese foi apresentada por Organ (1988), nela explicita-se que as concepções de justiça, podem exercer influência sobre o comportamento Pró-social, no momento em que os funcionários compreendem a relação pessoal com a organização como uma permutação social.

2.4 O CONTRATO PSICOLÓGICO E SUAS VIOLAÇÕES.

Para FRANÇA (2006, p. 11), o Contrato Psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes. Os vínculos psicossociais têm sua origem nas necessidades individuais e coletivas.

Podemos observar que o contrato social vai muito além de uma relação baseada em contribuições mútuas, mas engloba as percepções que o empregado tem das obrigações recíprocas com a organização. O funcionário acredita que esse contrato não é uma formalidade bilateral, porem um intercâmbio, ou seja, os funcionários creem que a organização concordou em lhes dar segurança no cargo, oportunidades de promoção, em troca de lealdade e muito trabalho.

Pesquisadores destacam que o contrato psicológico é composto de uma crença de que alguma forma de promessa foi feita e de que os termos e as condições desse contrato foram aceitos por ambas as parte.

Entende-se por violação do contrato psicológico a incapacidade de cumprir com os termos e condições percebidos deste acordo de troca. Esta violação se dá no momento em que uma das partes percebem que a outra não está cumprindo com os deveres que lhes são acometidos.

Essa transgressão de contrato psicológico compromete fatores relacionados a confiança, desairando a relação entre órgãos mantenedor e empregado. Cavanaugh e Noe (1999) e Turnley e Feldman (2000), comprovaram que violações do contrato psicológico, exercem forte influência negativa quando relacionado ao desejo do funcionário em manter-se no cargo que ocupa, bem como o prazer que este sente ao realizar as missões que são de sua incumbência.

Russeau (1990), propôs a existência de duas espécies de contrato psicológico, o transacional e o relacional. O primeiro é de curta durabilidade, o qual está envolto a um interesse puramente econômico, em contrapartida existe o contrato relacional, de extensa duração temporal, cuja extensão é ilimitada, apenas quando está correlacionado as relações de caráter econômico.

2.5 REAÇÕES INDIVIDUAIS OU DOWNSIZING

Na Visão de Ferreira (2004), o *downsizing* é uma das técnicas empregadas para tornar a empresa mais ágil e competitiva, e normalmente é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos. Esta técnica se resume no enxugamento organizacional reduzindo suposta burocracia e consequentemente custos administrativos.

Para Caldas (2000), *downsizing,* portanto, diz respeito à diminuição do tamanho da organização que pode ocorrer de várias maneiras como transferências, suspensão de contratações e incentivo a aposentadorias, porém, a maneira mais rotineira de diminuir o tamanho organizacional é o enxugamento ou demissões em massa.

Observamos que o *downsizing* é um processo que incentiva e promove o crescimento da responsabilidade alçada aos funcionários (antes com menor importância perante a estrutura hierárquica da empresa), proporcionando-nos a oportunidade de poder provocar o achatamento na pirâmide hierárquica, sobretudo funcionado com menos funcionários, porém imbuídos de maior responsabilidade; com isso, podemos obter um enxugamento salubre dos níveis hierárquicos e ainda aumentar o poder de decisão de cada um dos níveis, proporcionando poucas distorções nas informações e podendo ainda reduzir o

quadro funcional.

Uma análise desta conceituação remete a percepção de que o termo nem sempre está relacionado, necessariamente, ao corte de pessoal, mas sim a uma otimização de seus recursos. Em outras palavras, a intenção do *downsizing* é diminuir os níveis hierárquicos da empresa para dois ou três, melhorando assim a comunicação e facilitando as tomadas de decisão, ou seja, é uma forma de encurtar a distância até o cliente.

2.5.1 FUNCIONÁRIOS DEMITIDOS/ SOBREVIVENTES

Podemos perceber que os indivíduos mais diretamente afetados pelos efeitos do *downsizing,* são aqueles que perdem seus empregos. Os empregados que perdem seus empregos se deparam com um panorama imediato de perda de receita, ou seja, seus salários deixarão de existir de forma súbita. Muitas vezes, ou na maioria das vezes o espaço de tempo que os empregados tem entre o ato de ser informados da destituição de seus cargos ou perda de emprego e a data de sua demissão é muitas vezes uma questão de semanas ou as vezes dias, fazendo com que haja poucos dias para procurar um novo emprego.

Nesse mesmo entendimento, constata-se que o individuo perde vários benefícios psicológicos quando o mesmo fica desempregado. Segundo Muchinsky (2004), existem vários indicadores que comprovam que pessoas desempregadas apresentam sentimento de abandono, impotência, baixo autoestima e crescente grau de depressão. Empregados com mais tempo de serviço, sentem-se profundamente traídos pela organização, sentem-se desmoralizados e desenvolvem atitudes de ceticismo.

Também os empregados que permanecem na organização são diretamente afetados pelas estratégias do downsizing. A reação dos sobreviventes a esse processo, bem como as suas reações à forma com que a organização trata os funcionários demitidos, ocasionalmente podem vir a afetar de maneira controversa a força latente da empresa.

Nos estudos de Brockner, Davy e Carter (1985), foi comprovado que os sobreviventes sentem culpa quando um colega é demitido, o que culmina um crescimento da produtividade. Os sobreviventes, todavia, tendem a ter um menor comprometimento com a organização, e muitas vezes seguem em busca de uma nova oportunidade que lhes ofereça maior segurança.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Assim, para esse estudo foi realizado, primeiramente, uma pesquisa bibliográfica para melhor fundamentar o presente trabalho científico, e em seguida, foi realizada a pesquisa de campo, para comparar a teoria estudada com a prática da pesquisa. Os estudos de caso têm como objetivo principal, avaliar alguma situação, programa ou evento, permitindo uma análise mais aprofundada e holística do problema em questão (TOMAS E NELSON, 2002).

Nota-se, que a população de uma pesquisa é representada por vários elementos que tem características comuns, ou seja, eles possuem as características que representam o objeto de estudo (VERGARA, 2008). Assim, o universo da pesquisa selecionada para esse estudo é uma Agência bancária do setor privado, situada na cidade de João Pessoa-PB.

Gil (2008) enfatiza que o universo da pesquisa social é tão vasto que é praticamente impossível abordá-lo em sua totalidade, onde geralmente, o pesquisador trabalha com sua amostra que é tida como uma parcela do universo em que serão estudadas as características de um trabalho científico.

Assim, a amostra desse estudo é composta por quatro colaboradores da empresa pesquisada e exercem os seguintes cargos: gerente de pessoa física, gerente de relacionamentos, gerente de pessoa jurídica e gerente geral.

No que se refere aos instrumentos utilizados para estudar os processos e produtos utilizados em pesquisa qualitativa, Trivinos (2002); Flick (2011) apontam a entrevista semiestruturada no enfoque qualitativo, pois além de valorizar a presença do pesquisador, ainda oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo o processo investigativo.

Para um melhor embasamento deste estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica através de livros, dissertações, monografias e internet, que tratam do tema em questão.

Para tratamento dos dados quantitativos no que se trata do perfil dos sujeitos

pesquisados, onde foram utilizados programas de informática, com o objetivo de facilitar a análise da coleta de dados que foram obtidos na pesquisa.

Acredita-se, que o processo de análise de conteúdo consiste na organização e catalogação dos dados e depois passar para a etapa seguinte, que é a interpretação do que foi coletado na pesquisa de campo (TRIVIÑOS, 2002).

Desse modo, como um estudo de caso, ocorre uma variedades de dados coletados em diferentes momentos por meio de variadas fontes de informação, a técnica utilizada (entrevista) apresentou relatórios ricos em descrições, experiências profissionais e exemplos fornecidas pelos sujeitos pesquisados.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação aos resultados da pesquisa, inicialmente, para caracterizar o perfil dos entrevistados no que se refere ao gênero, constatou-se que 50% dos entrevistados são femininos e 50% masculinos. Demonstrando assim, uma mudança no mercado de trabalho na área gerencial em selecionar cada vez mais mulheres para a ocupação de cargo de gerência.

Quanto à idade, a pesquisa mostrou que 25% dos entrevistados se encontram na faixa etária de 25 a 29 anos, 25% de 30 a 35 anos e 50% na faixa etária dos 36 aos 40 anos. Esse resultado de certo modo, apresenta uma tendência do mercado de trabalho em selecionar indivíduos jovens para ocupar os diversos cargos de confiança existente nas empresas.

Tabela 1: Perfil da amostra

Variável	Indicador	Percentual (%)
Gênero	Masculino	50
	Feminino	50
	Total	100
Idade	25 a 29 anos	25
	30 a 35 anos	25
	36 a 40 anos	50
	Total	100
Escolaridade	Superior completo	100
	Total	100
Pós-graduação	Mba	50
	Total	50
Tempo de serviço na empresa	08 anos	50
	10 anos	25
	12 anos	25
	Total	100
Tempo de serviço no cargo de gerente	05 anos	25
	08 anos	25
	10 anos	25
	12 anos	25
	Total	100
MBA	Gestão Financeira	50

Fonte: Pesquisa de campo (2014)

O resultado da pesquisa que trata da escolaridade obteve o seguinte percentual: 100% dos entrevistados possuem nível superior completo, onde 50% desses entrevistados tem curso de Pós-Graduação em nível de MBA. Mostrando assim outra característica contemporânea do mercado de trabalho que é o de contratar profissionais com níveis de estudos cada vez mais elevados.

Com relação ao tempo de serviço na empresa, a pesquisa mostrou os seguintes percentuais: 50% dos entrevistados trabalham na empresa há 08 anos, 25% trabalham na empresa há 10 anos e 25% trabalham há 12 anos.

Quanto ao tempo de serviço no cargo de gerente, a pesquisa mostrou os seguintes percentuais: 25% dos entrevistados atuam no cargo há 05 anos, 25% atuam no cargo há 08 anos, 25% atuam no cargo há 10 anos e 25% atuam no cargo há 12 anos. A tabela 1 ilustra esses resultados.

Desse modo quanto aos resultados das entrevistas, parte desses resultados foram tratados através de discursos ancorados na pesquisa qualitativa e outros resultados das entrevistas foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo, onde serão mostrados a seguir as categorias que emergiram no estudo.

No que se refere ao comprometimento organizacional, quando perguntado aos sujeitos de pesquisa se eles são comprometidos com a empresa que trabalham, foram externalizadas as seguintes respostas:

> "... sim. Porque é uma empresa que investe muito nos seus colaboradores em treinamento, cursos de capacitação e cursos de MBA. Se ela investe tanto em nós, porque não ser comprometido com os interesses dela?...".

O discurso acima externa bem as respostas dadas pelos outros entrevistados no tocante ao comprometimento organizacional.

No que se refere há uma excelente proposta para ir trabalhar em outra empresa, todos os entrevistados, ou seja, 100% dos sujeitos de pesquisa disseram que "não".

Quanto ao envolvimento no trabalho, quando questionados se o cargo que desempenha, ajuda na divulgação da imagem do profissional para o mercado de trabalho. Foram externalizadas as seguintes respostas:

> "... o meu cargo de gerente é como uma vitrine, se a gente mostra competência, dinamismo e responsabilidade, com certeza vão surgir convites de outras empresas, como já aconteceu comigo...".

Desse modo, conforme os discursos acima, os sujeitos de pesquisa acreditam que um trabalho que é desenvolvido com competência, compromisso, imagem positiva para os clientes, entre outros aspectos que foram citados, contribuem na divulgação da imagem profissional.

Com relação ao comportamento organizacional padrão, quando perguntado aos sujeitos de pesquisa, se os mesmos além das suas tarefas, desenvolvem outras tarefas que fazem parte da empresa, surgiram as seguintes falas:

> "...sim. Principalmente quando há mudanças na empresa ou quando há crise no mercado financeiro, o que está sendo uma constante hoje....".
>
> "... sim. Apesar de triplicar as responsabilidades...".

Acredita-se que o cargo de gerente por ser um cargo estratégico, não tem como os gerentes se limitar apenas as tarefas realizadas no âmbito do seu cargo.

Quando acontecem as reuniões de trabalho, todos os sujeitos de pesquisa que "sempre dão sugestões para o aprimoramento das tarefas na empresa".

Com referência ao Downsizing, no que se refere aos critérios de demissão e se a empresa pesquisada ofereceu algum curso, como por exemplo, de abrir o seu próprio negócio para os colaboradores demitidos, todos os sujeitos de pesquisa não se sentiram à vontade em responder as perguntas. Sendo assim, o pesquisador não insistiu e continuou a entrevista com outras perguntas.

Quando perguntados como os mesmos se sentem psicologicamente, quando algum colega de trabalho ou vários colegas são

demitidos da empresa. Foram externados os seguintes discursos:

> "... muito mal. A ponto de não conseguir dormir direito, porque, às vezes é uma pessoa que trabalhava muito próxima e que além de ser colega de trabalho, é muito amigo...".
>
> "... como você acha que me sinto? Péssimo é claro, e o pior é que a gente não pode fazer nada por ele...".

5.1 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir desses resultados, pode-se inferir que os gerentes se mantêm na empresa pesquisada porque realmente gostam e acreditam na instituição e não por se sentirem obrigados ou atrelados apenas aos ganhos proporcionados.

Os sujeitos de pesquisa mostram-se pessoas maduras e com acentuado nível de responsabilidade e que são movidos por desafios e recompensas e asseguraram explicitamente estarem imensamente felizes e gostarem das tarefas que exercem. Em suma ficou evidenciado que os gestores que mantém o vínculo com a instituição por, principalmente, gostar e se identificar com ela e além de ter o devido reconhecimento pelo que desempenha, tenderá a ostentar maiores níveis de humores positivos, realização e satisfação em várias dimensões.

Com relação ao envolvimento no trabalho os entrevistados explicitaram o compromisso, a competência e a imagem positiva para os clientes como sendo os fatores preponderantes e que contribuem para a divulgação da imagem profissional.

Entende-se por estar ligado ao trabalho o processo de identificação do trabalhador com a atividade desempenhada na organização que perpassa o desenvolvimento e o envolvimento dos indivíduos num conjunto de práticas ideológicas, anteriores à sua inserção no mercado de trabalho, capacitando-o a reproduzir determinadas posturas "apreendidas" durante a vida.

Assim, observa-se que estar envolvido com o trabalho nesse estudo especificamente é algo que permanece constante, todos os gestores participantes do estudo demonstra estar envolvidos com o trabalho.

No que diz respeito ao comportamento organizacional padrão os sujeitos de pesquisa demonstraram claramente que desenvolvem outras atividades além das suas, principalmente quando há mudanças na empresa ou até mesmo para ajudar colegas que estão enfrentando algum tipo de dificuldades, mesmo que essas ações cheguem a triplicar suas responsabilidades.

Quando os sujeitos de pesquisa foram indagados sobre o Downsizing, aqui entendido como uma prática planejada e intencional das organizações de redução permanente da força de trabalho de modo a melhorar o desempenho e a sobrevivência da organização em um ambiente em constante mudança, os mesmos não se sentiram à vontade em responder.

Evidenciou-se que a redução de custos por parte das empresas, acarretando assim as demissões, não é um assunto muito apreciado por funcionários nas mais diversas organizações.

5. CONCLUSÃO

Após análise e interpretação dos dados pode-se comprovar que através da evolução do conhecimento, muda-se o comportamento tanto dos que dirigem a organização como dos integrantes da mesma.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que foram identificados os níveis de percepção dos gerentes referentes ao comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho da população pesquisada, bem como a relação entre estes construtos.

O processo de satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre suas condições de vida e trabalho. A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, bem como a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

A pesquisa por ora realizada contribuiu para o avanço de estudos relacionados aos comportamentos organizacionais tais como: bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho, um conjunto de variáveis ainda não exploradas, e para melhor compreender e associar tais variáveis, subsidiando os gestores em seu planejamento e tomada de

decisões.

Com relação ao Downsizing, podemos ver que, nos últimos tempos, o *downsizing* não tem sido bem visto. Esta situação pode ser explicada pela sua aplicação de forma errônea e incompleta pelas organizações. Em parte culpa do despreparo dos responsáveis pela sua implementação, em parte pela falta de planejamento dessa implementação.

REFERÊNCIAS

[1] ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, Leicester, v. 63, n. 2, p.1-18, 1990.

[2] BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

[3] BOLINO, M. C. Citizenship and impression management: good soldiers or good actors? Academy of Management Review, n.24, pag.82-79, 1999.

[4] BROWN, S.A. Meta-analysis and review of organizational research on job involvement. Psychological bulletin 120(2), p. 235-255, 1996.

[5] CALDAS, M.P. Demissão*:* causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

[6] CAVANAUGH, M. A., & NOE, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 323-340.

[7] CHIAVENATO. Idalberto. Administração de Recursos Humanos. Fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 1999.

[8] CHIAVENATO. Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração. 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

[9] COHEN, A. The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. Human Relations, v. 53, n. 3, p. 387-417, 2000.

[10] FERREIRA, E. da C. A sobrevivência no mundo do *downsizing*. In: XI SIMPEP- SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2004, Bauru-sp. *Anais.* Bauru-SP: Feb/Unesp,2004. p.20-28. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/copiar.php?arquivo=536-Ferreira%20E.C.A%20sobreviv%EAncia%20no%20mundo%20do%20*downsizing*.pdf>.Acesso em: 17 Mai.2014

[11] FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Atlas, 2011.

[12] FRANÇA, A. C. L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

[13] GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

[14] MEYER, J. P. Organizational commitment. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). International review of industrial and organizational psychology. New York: John Wiley & Sons, 1997. v. 12. p. 175-228.

[15] MUCHINSKY,P.M. Psicologia organizacional.São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

[16] MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

[17] MATOS, Francisco Gomes, Fator QF-Quociente de Felicidade: Ciclo de felicidade no trabalho. São Paulo: Makron Books, 1997.

[18] MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração: da escola cientifica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

[19] MENEGON, L. F. Contratos Psicológicos como Influenciadores dos Índices de Rotatividade Voluntária em Empresas de Consultoria. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2004.

[20] REGO, A. Percepções de justiça: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. Psic.: Teor. E Pesq. (online). V.17, n.2, p. 119-131, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttex&pid=S0102- 37722001000200004&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 04 Mai. 2014

[21] REGO, A.. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 6, n. 2, p.209-241,2002.

[22] ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

[23] ROUSSEAU, D. M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour, 11*, 389-400. *92*

[24] SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JUNIOR, Sinésio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias: Análise de três medidas de comportamento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. VII Conferência Internacional de Avaliação psicológica. Anais.Belo Horizonte, 2000.

[25] SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquíria Aparecida Rossi. Influências de percepção de suporte no trabalho e satisfação como suporte social sobre o bem-estar subjetivo de trabalhadores. In: Anais do 5º Congresso Nacional de Psicologia da saúde, Lisboa, Portugal, p.659-663, 2004.

[26] SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias;PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-

estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 24, n. 2, p.201-209, 2008.

[27] TENBRUNSEL, A. E. e outros. Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2002.

[28] TRIVIÑOS, Augusto. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2002.

[29] TURNLEY, W. H., & FELDMAN, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 25-42.

[30] VAN DYNE, L; et al. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. Academy of Managment Journal, n.37, 1994.

[31] VERGARA, Sylvia C. Gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

[32] VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. Curitiba: Objetiva, 2008.

Capítulo 17

PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO SEBRAE JUAZEIRO/BA E PETROLINA/PE: TEORIA *VERSUS* PRÁTICA

Elis Magalhães S. de Freitas
Laura Thaís Chaves de Souza

Resumo: Este artigo objetiva analisar as principais características da influência dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) sobre a motivação e desempenho dos funcionários dos SEBRAE de Juazeiro/BA e Petrolina/PE. Primeiramente, é apresentada uma breve contextualização do cenário da Gestão de Pessoas. Em seguida, na fundamentação teórica, o leitor terá contato com o conceito de QVT e sua relação com a produtividade e satisfação. Essa pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso descritivo e quantitativo, envolvendo os colaboradores de ambas as instituições. Dentre os resultados obtidos, as principais constatações das pesquisadoras são as de que os programas de QVT implementados atualmente pelas instituições não suprem as necessidades dos seus colaboradores, evidenciando a necessidade de implementação de um sistema de gestão de qualidade de vida nas instituições estudadas para a adequação destas às reais necessidade dos seus colaboradores e consequente aumento de produtividade.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Gestão de Pessoas, SEBRAE

1 INTRODUÇÃO

As transformações nos cenários sociais, político e econômico mundial; nos campos de inovações tecnológicas e do conhecimento agregado à produção; e nas relações de trabalho, fazem com que a competição acirrada entre as empresas seja palco central para uma definição dos papéis de sucesso no seu desempenho particular.

Segundo Limongi-França (2004), tais transformações assumiram maior expressividade no Brasil, em conseqüência da abertura abrupta da economia, da implementação monetária e das reformas constitucionais, sobretudo nos anos 90. Dentro deste contexto, tem-se que o ingresso principal para o atual mercado não pode mais se restringir a apenas o conjunto de componentes físico-estruturais como ferramentas, maquinário e tecnologia. Devido às demandas mercadológicas por uma maior eficiência em menor tempo, o destaque principal para que as empresas garantam o seu sucesso passou a ser o componente humano.

Pessoas com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados; indivíduos que tenham iniciativas, agilidade, comprometimento através da motivação, da busca de conhecimento e da habilidade no relacionamento pessoal (CRISÓSTOMO, 2008) fazem parte do novo paradigma organizacional. Este paradigma pretende garantir não só a qualidade final dos produtos e serviços, mas como também a qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores.

Percebida a relevância da valorização do funcionário em qualquer organização, a adoção de programas de qualidade vida como forma de valorizá-los e motivá-los vem evoluindo hodiernamente. De acordo com Moretti (2010) a qualidade de vida no trabalho envolve as pessoas, o trabalho e as organizações, enfatizando dois aspectos fundamentais: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e; a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

Embora muitas organizações utilizem a atividade física no ambiente de trabalho, promovendo a saúde do trabalhador, não apenas como ausência de doença, mas como estado completo de bem-estar físico, mental e social, esta não é a única aplicação possível. Programas que proporcionem uma maior qualidade de vida no trabalho devem promover além da motivação, o envolvimento dos colaboradores, possibilitando um aumento substancial de produtividade (IDEM, 2010).

Para uma aplicação de sucesso, tais programas devem estar aliados a uma gestão adequada qual se responsabiliza por analisar as ações desenvolvidas pela organização e os seus resultados. Desta maneira, a pesquisa objetiva o levantamento e análise das informações acerca de como os programas de Qualidade de Vida no Trabalho influenciam na motivação e desempenho dos funcionários do SEBRAE Juazeiro/BA e Petrolina/PE – no intuito de fomentar a produção científica acerca do tema QVT, com destaque nos campos da administração e psicologia. Os SEBRAEs de Juazeiro/BA e Petrolina/PE foram escolhidos para o estudo, tendo em vista que ambas as instituições promovem programas de QVT, o que estimulou a busca do conhecimento acerca da influencia que estes programas tinham na motivação e desempenho dos colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para uma melhor compreensão do estudo analítico, objeto desse trabalho, serão resgatados neste tópico, os principais aspectos relacionados às abordagens sobre os programas de Qualidade de Vida no Trabalho, quais vêm sendo praticadas de maneira evolutiva dentro das organizações com o propósito de aumentar a produtividade dos funcionários.

2.1 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Em um mercado, em que as áreas da tecnologia e ciência vêm ditando o ritmo de aceleração no desenvolvimento das empresas desde os primórdios da industrialização, o reconhecimento do valor do trabalhador dentro da organização é crescente e teve início através da quebra do paradigma do conhecimento onde, as pessoas deixaram de ser vistas como geradores de custo e passaram a ser vistas como geradores de receita, ou seja, passaram a ser reconhecidas como o capital ativo mais importante das empresas.

Desta forma, inicia-se a abordagem de um termo presente: a Qualidade de Vida do

Trabalhador (QVT) - que vem deixando de ser tratada apenas como uma atividade acessória, evoluindo hodiernamente à classificação de evento essencial à consecução dos objetivos organizacionais, frente ao dinamismo e complexidade de atuação e colocação, no atual mercado econômico globalizado.

Para chegarmos à definição do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) precisamos primeiramente abordar o termo Qualidade de Vida que segundo o Grupo Whoqol (1998 apud ROSA E PILATTI, 2006) é a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Desta maneira, Qualidade de Vida no Trabalho é definido por França (1997 apud VASCONCELOS, 2001), como o conjunto de ações de uma empresa que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho, ou seja, constrói-se uma qualidade de vida no trabalho a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o chamado de "enfoque biopsicossocial" (vide figura 01 abaixo):

Figura 1: Enfoque Biopsicossocial (visão abrangente)

Fonte: Vissani et al (2002)

Partindo deste princípio, tem-se que a Qualidade de Vida no Trabalho deverá abranger, de maneira geral, a satisfação do trabalhador, que por sua vez pode ser conquistada através de uma série de variáveis como: (i) Renda favorável à satisfação das expectativas pessoais e sociais; (ii) Orgulho pelo trabalho realizado; (iii) Vida emocional satisfatória; (iv) Auto estima; (v) Imagem da organização junto à opinião pública; (vi) Equilíbrio entre trabalho e lazer; (vii) horários e condições de trabalho sensatos; (viii) Oportunidades e perspectivas de carreira; (ix) Possibilidade de uso do potencial pessoal; (x) Respeito aos direitos; e (xi) Justiça nas recompensas (SUCESSO, 1998).

A preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas é atualmente considerada uma estratégia competitiva. O enfoque nos trabalhadores, permitindo ambientes de trabalho produtivos e saudáveis, implica no aumento da produtividade e maior facilidade por parte dos funcionários, na absorção do Endomarketing. Se tratando de melhorias na qualidade do trabalho, o fator motivacional está inerente a análise. A motivação é conseqüência de necessidades não satisfeitas, quais são intrinsecas às pessoas, não podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-la (ARCHER, 1990 apud GIL, 2001).

Enquanto os empregados de um lado visam adquirir motivação, satisfação, bem-estar no trabalho, as empresas se interessam em adquirir uma boa produtividade e qualidade nas tarefas desempenhadas por seus colaboradores (CHIAVENATO, 2005). De acordo com Vissani et al (2002 apud QUIRINO E XAVIER, 1986), umas das grandes dificuldades para se atingir a qualidade de vida nas organizações reside na diversidade das preferências humanas e diferenças individuais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades, implicando provavelmente em denotado custo operacional.

Para Chiavenato (2005), a QVT vem sendo uma ferramenta para indicar experiências humanas no trabalho e o nível alcançado na satisfação que se é desempenhado de forma geral. Ou seja, quanto mais as empresas respeitam as pessoas e as colocam à frente de seus interesses organizacionais, recompensando-as, suas tarefas são desempenhadas com sucesso e o produto disso tudo só vem a ser positivo, pois as pessoas passam a trabalhar motivadas e satisfeitas.

A base primordial de um programa voltado à qualidade de vida e saúde dos trabalhadores é a permanência de pessoas cada vez mais motivadas, e isso é o principal combustível para a produtividade da empresa. No momento que as pessoas ficam satisfeitas a tendência é a proporcionalidade de resultados cada vez mais desejáveis. Por isso a importância de saber aplicar os métodos de interação organizacional.

Júnior e Oliveira (1998, p.12), enfatizando a importância do trabalhador para os objetivos organizacionais, afirma: "Finalmente, o gerente eficaz está convencido que para alcançar a contribuição dos indivíduos para os objetivos organizacionais necessários, se faz construir um ambiente de trabalho que proporcione a satisfação e a participação dos trabalhadores".

Hoje umas das coisas mais discutidas, além dos benefícios trazidos, é a própria aplicabilidade do QVT nas organizações. A cultura organizacional da empresa dita como esse programa deve ser aplicado, levando em consideração os valores, o comportamento e a política desenvolvida na empresa. Desta forma Gil (2001, p.46) aborda o seguinte: "As empresas são desafiadas a implantar programas de qualidade de vida no trabalho que envolva também as dimensões relacionadas ao estilo gerencial, à liberdade e autonomia para tomada de decisões e o oferecimento de tarefas significativas".

Chiavenato (2005, p. 448) esclarece ainda que: "Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como aspectos psicológicos do local de trabalho". Reforçando a questão psicológica, Vergara (2005) defende que a motivação é um processo intrínseco, ou seja, está no interior de cada indivíduo.

Ainda, Hackman & Oldhan (1999 apud CHIAVENATO, 2005) apresentam as dimensões dos cargos dos trabalhadores que refletem em aspectos psicológicos, afetando os resultados pessoais e de trabalho, que interferem na QVT. Estas dimensões são: Variedade de habilidades; Identidade da tarefa; Significado da tarefa; Autonomia; Retroação do próprio trabalho; Retroação extrínseca; Interrelacionamento.

Além das variáveis supra, é de suma importância, para que a abordagem do tema esteja completa, a adoção de programas de QVT que vislumbrem, não apenas as práticas individuais de maneira imediatista, mas sim, práticas coletivas que englobem inclusive a qualidade das relações de trabalho desenvolvidas hodiernamente e que resultarão, a longo prazo, na coerência entre todos os enfoques atrelados à QVT: condições adequadas de trabalho e os desafios de respeitar e ser respeitado como profissional (LIMONGI E ASSIS, 1995 apud ALBUQUERQUE, 2001).

Dentre os Programas de Qualidade de vida no Trabalho existentes, Limongi-França (1996) aborda os seguintes: direitos legais; atividades associativas e esportivas; eventos de turismo e cultura; atendimento à família; processos de seleção e avaliação de desempenho; carreira; remuneração; programas participativos; serviço médico; treinamentos específicos; ambiente organizacional saudável; minimização dos acidentes laborais; integração dos funcionários e espaço de lazer para socialização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, objetivando identificar a influencia dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho em relação a motivação e o desempenho de colaboradores do SEBRAE Juazeiro/BA e Petrolina/PE, utilizou inicialmente de uma pesquisa bibliográfica dos conceitos chave e teorias para um conhecimento aprofundado da temática tratada. No estudo realizado, utilizouse a pesquisa descritiva, conduzida sob a forma de estudo de caso. De acordo com YIN (2005) utiliza-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

Para o levantamento dos dados as pesquisadoras utilizaram o método survey,

que se caracteriza pelos participantes saberem "claramente que estão sendo coletadas informações sobre o seu comportamento e/ou atitudes" (HAIR et al, 2005, p.157). Quanto a seleção da amostra se deu de duas maneiras: inicialmente foi selecionada a organização a ser estudada e em seguida, aplicou-se um questionário estruturado com todos os funcionários aptos e que se disponibilizaram a fornecer as informações necessárias para a realização da pesquisa.

A elaboração dos questionários foi feita através da Escala Likert, que é uma escala de respostas gradativas. Esta pode ser de cinco tipos: de ocorrência, de opinião, de apreciação geral, em relação ao grau de satisfação e de atribuição de importância (HAIR, 2005). Nesta pesquisa foi empregada a de opinião - concordância/discordância. Além dessa escala, foi utilizada a de ranqueamento, na qual foram selecionadas categorias ordenadas de acordo com o critério de importância para o respondente. Após elaborado o questionário foi realizado um pré-teste para identificar possíveis dificuldades durante a sua aplicação, sendo identificados alguns erros e, portanto, uma reestruturação do questionário.

Quanto ao Procedimento amostral, este pode desdobra-se em dois tipos de amostra: a probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e a não probabilística. Essa última é uma abordagem mais subjetiva, e a probabilidade de selecionar elementos da população é desconhecida. Tendo em vista o tipo da pesquisa e a coleta de seus dados, foi utilizada a amostra não probabilística. Esta amostra, segundo Cooper e Schindler (2003), pode ser por conveniência, por julgamento, por quota, ou ainda pela amostragem bola de neve. Na pesquisa desenvolvida foi utilizado o primeiro método, sendo selecionados todos os funcionários que participam dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho da instituição.

Para a análise dos dados foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) que permitiu a realização de cálculos estatísticos da média, porcentagem de ocorrência e concordância de cada questão. Além de facilitar a visualização dos resultados, de maneira rápida, o software possibilitou as pesquisadoras uma apresentação e uma interpretação mais clara acerca dos resultados obtidos.

O método escolhido para o estudo apresenta certas limitações. Sendo um delas a falta de documentos que auxiliariam na descrição do caso individual do SEBRAE Juazeiro/BA e de Petrolina/PE. Outro aspecto que deve ser levado em consideração é o fato de existir poucas bibliografias voltadas para QVT, visto que este assunto ainda é novo para muitas empresas.

4 RESULTADOS

Foram realizadas análises de freqüências e tabulação cruzada para identificar os resultados acerca dos programas de qualidade de vida e sua influência na motivação e desempenho dos funcionários. Levando em consideração que no questionário o nível de concordância está distribuído da seguinte forma: 01 para discordo totalmente, 02 para discordo parcialmente, 03 para nem concordo e nem discordo, 04 para concordo parcialmente e 05 para concordo totalmente, foi adotado no trabalho, o grau de concordância quando a média for igual ou superior a 3,5 pontos.

Da mesma maneira, na escala em que se pretende medir o grau de utilização de programas de QVT desenvolvidos pelo SEBRAE, adotou-se o critério no qual se a média for de 3,5 pontos ou superior, a Organização desenvolve aquilo que foi proposto na questão. Sendo assim, o grau de utilização foi apresentado da seguinte forma: 01 para muito baixo, 02 para baixo, 03 para médio, 04 para alto e 05 para muito alto.

Na escala ordinal de 06 pontos, foram considerados como de maior importância para os respondentes, os fatores ordenados de 01 a 03, em contrapartida, aos ordenados de 04 a 06 foram consideradas com menor grau de importância. Já na escala ordinal de 11 pontos, foi utilizado o critério de escolha dos 05 principais fatores tidos como os que mais expressam a satisfação do funcionário com o trabalho, tendo o número 01 como o mais importante e o número 05 como o menos importante.

4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

De acordo com informações obtidas no site institucional da empresa estudada, vê-se que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos criada

em 1972 com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição atua também com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

Parte deste esforço ganhou visibilidade com a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, em dezembro de 2006. A lei consolidou, em um único documento, o conjunto de estímulos que deve prevalecer para o segmento nas três esferas federal, estadual e municipal da administração pública, inclusive na área tributária.

O SEBRAE Nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem suas ações e projetos de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais. Essa sinergia permite uma gestão eficiente e comprometida com resultados, o que faz do SEBRAE uma instituição atuante em todo o país.

Para repassar continuamente informação de qualidade, o SEBRAE utiliza diversos produtos, como cursos, consultorias, treinamentos, palestras, seminários, eventos e publicações, entre outros. A criação e o desenvolvimento de novos canais e formatos de comunicação que aperfeiçoem a disseminação do conhecimento são uma prioridade estratégica. Integrados a métodos convencionais e novas tecnologias, criam uma teia de conhecimento acessível para as micro e pequenas empresas. Quanto ao atendimento, este pode ser feito de maneira individual ou coletiva e de modo presencial ou à distância.

O SEBRAE investe não só no atendimento e educação a distância, via internet, como também no gerenciamento de seus projetos. O modelo de Gestão Orientada para Resultados (GEOR), que abrange centenas de projetos da instituição e parceiros, permite a coordenação, sistematização e atualização das informações em tempo real. O GEOR dá transparência à aplicação dos recursos orçamentários do SEBRAE, produz indicadores consistentes sobre o andamento dos projetos e os impactos que produzem nas comunidades e regiões onde estão inseridos. Permite ainda ajustes de percursos e monitoramento das etapas vencidas. Além disso, as informações disponíveis sobre os projetos em andamento e consolidados em todo o Brasil dão velocidade à disseminação de boas práticas com redução de custos e do tempo de implantação.

Para garantir um atendimento de ponta às micro e pequenas empresas, o SEBRAE aposta na atuação em todo o território nacional. Além da sede nacional, em Brasília, a instituição conta com escritórios nas 27 unidades da Federação, com um total de 788 pontos de atendimento, 336 próprios e 452 via parceiros, sendo dois desses pontos localizados nas cidades Juazeiro/BA e Petrolina/PE.

Dos 24 funcionários do SEBRAE de Petrolina/PE e Juazeiro/BA que participam dos Programas de Qualidade de Vida no trabalho, 23 responderam ao questionário; sendo 13 homens, representando 56,5% da amostragem, e 10 mulheres, o que representa 43,5%. No que diz respeito ao Estado Civil, 26,1% são solteiros, 65,2% são casados e 4,3% são divorciados. Quanto ao grau de Instrução, vê-se que 12,9% têm 1º ou 2º grau completo ou incompleto; 21,7% possuem nível superior incompleto; 21,7% já concluíram a graduação; 39,1% são especialistas, e 4,3% são mestres ou doutores.

Dentre os funcionários que responderam ao questionário, estão Coordenadores, gestores/analistas, atendentes, motoristas, estagiários e auxiliar de serviços gerais. A renda deles varia de acordo com o cargo ocupado, contudo, 43,5% recebem de 1 a 3 salários mínimos, 43,5% recebem mais de 5 salários, 8,7% recebem de 3 até 5 salários e 4,3% até 1 salário.

4.2 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

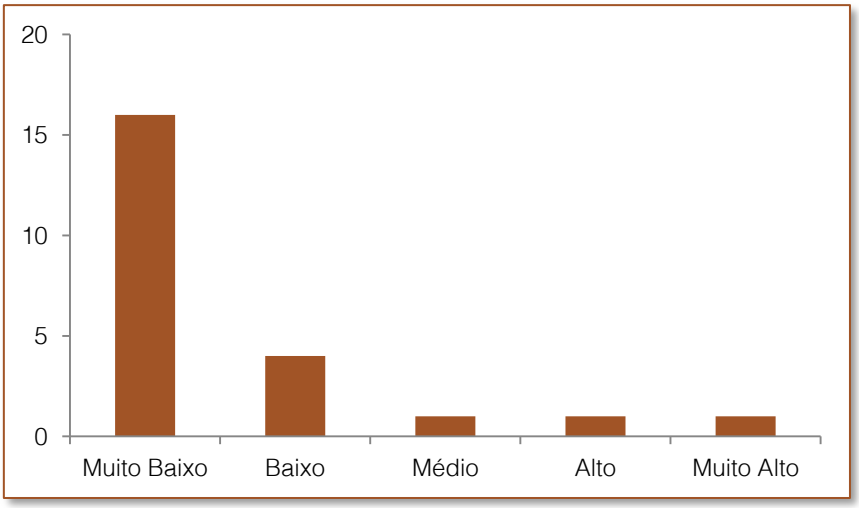
É perceptível que no SEBRAE de Juazeiro/BA e Petrolina/PE existem programas de Qualidade de Vida no Trabalho, porém, ainda são tímidos. A instituição oferece aos seus colaboradores, além da remuneração que é um programa inerente a toda organização, programas que minimizam o estresse, como por exemplo, a massoterapia e atividades físicas. No caso do SEBRAE de Juazeiro/BA, tem-se ainda a ginástica laboral.

No que diz respeito ao ambiente organizacional, 58,75% afirmam que o SEBRAE possui um ambiente saudável, contudo, este percentual não pode ser visto como relevante para inferir que a instituição de fato proporciona esta característica de QVT uma vez identificada a tendência central nas respostas dos participantes da pesquisa. O mesmo ocorre em relação à questão de minimização de acidentes laborais, visto que 54,35% dos respondentes consideraram que a empresa promove esse programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

Uma tendência central foi encontrada ainda em respostas acerca de programas participativos; seleção e avaliação de desempenho relacionada a cargos, metas, planos pessoais e profissionais, o que confere certa dúvida quanto ao posicionamento dos respondentes à estes quesitos.

Para Chiavenato (2005) é importante que a empresa saiba aplicar os métodos de interação organizacional, esses geram uma maior satisfação aos colaboradores e a tendência é a proporcionalidade de resultados cada vez mais desejáveis. Assim sendo, foi percebido com uma média de 2,4 pontos, que se o SEBRAE promove a integração dos funcionários, isso acontece em baixa escala. Quanto ao espaço de lazer, 89,2% dos respondentes afirmam que não existe um espaço próprio para a socialização, não contribuindo para a criação de um ambiente organizacional saudável, conforme mostra o gráfico abaixo:

Figura 2: Existência de Espaço de lazer para a socialização dos colaboradores do Sebrae de Juazeiro/ BA e Petrolina/ PE



Fonte: Pesquisa de campo 2012

Gil (2001) ressalta a importância de programas de QVT que envolvam a autonomia e a liberdade de participação nas decisões. Contudo, foi percebido que há um descontentamento dos colaboradores no que diz respeito aos programas participativos, pois 63% responderam que o SEBRAE não promove isto.

Sucesso (1998) aborda que a QVT deve abranger a satisfação do trabalhador, e esta deve ser conquistada através de uma série de variáveis. Essas variáveis foram distribuídas numa escala onde os respondentes teriam que ordenar os fatores que melhor expressam a satisfação com o trabalho. Os pontos mais citados foram o orgulho pelo trabalho realizado, com 82,6% dos respondentes; a renda favorável à satisfação das expectativas pessoais e sociais, com 69,6% dos respondentes; e com 56,5% a imagem da organização junto à opinião pública. Porém, dentre estes, a renda foi apontada como a mais relevante para satisfação dos colaboradores, tendo em vista que 56,3% ordenaram esta alternativa como a número 01. Este fato confirma o que já foi mencionado anteriormente, os colaboradores do SEBRAE de Juazeiro/BA e de Petrolina/PE consideram a remuneração como um dos principais fatores, senão o principal, tanto para a sua motivação como para a sua satisfação.

O fator menos apontado como impactante para a satisfação dos funcionários da instituição, com apenas 33,4 pontos

percentuais, foi o equilíbrio entre trabalho e lazer. Isto pode ser explicado pelo fato do SEBRAE não possuir um espaço próprio para o lazer e integração dos colaboradores.

Outra variável considerada de menor relevância pelos respondentes foi a auto-estima, visto que apenas 38,8% consideraram-na como impactante para a sua satisfação no trabalho. Este fato contrapõe-se à teoria da hierarquia das necessidades desenvolvida por Maslow (Robbins, 2005) qual indica a auto-estima como um dos principais agentes de satisfação e motivação no trabalho.

4.3 RELAÇÃO ENTRE QVT, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Observou-se que a partir do momento que alguns programas de QVT foram implementados no SEBRAE de Juazeiro/BA e Petrolina/PE, os funcionários se sentiram mais motivados, sendo uma confirmação quase unânime, pois 91,3% concordaram com essa afirmação. Com o levantamento dos dados ficou comprovado que há uma relação entre o aumento da produtividade com a implementação de programas de QVT, pois 72,65% concordaram com tal questão, corroborando com a abordagem proposta por Archer (1990 apud Gil, 2001) de que ambientes de trabalho produtivos e saudáveis resultam em um proporcional aumento da produtividade.

O referido autor aborda ainda que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las. Quando afirmado que as necessidades dos funcionários estão sendo supridas com os atuais programas de QVT, foi obtida uma média de 2,95 pontos, o que significa dizer que os funcionários não acreditam que os programas de Qualidade de Vida no Trabalho oferecidos pelas empresas estão suprindo suas necessidades, apesar de concordarem que houve um aumento da produtividade após a sua implementação.

Por fim, pode-se inferir que a falta de um ambiente de lazer e socialização é um dos fatores que mais colaboram para a falta de motivação dos colaboradores no SEBRAE de Juazeiro/BA e Petrolina/PE. Pois, quando perguntado em que grau as instituições promovem esse tipo de programa de QVT, a média foi de 1,43 pontos, o que significa dizer que é muito baixo. Se essa estrutura existisse, os trabalhadores estariam bem mais motivados, visto que na escala de ranqueamento, quando pedido para ordenar os fatores que mais expressam a satisfação e motivação dos colaboradores, o relacionamento com os colegas de trabalho foi considerado por 72,7% dos respondentes como um dos principais fatores que expressa a motivação e satisfação com o trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os principais achados deste trabalho está a falta de um ambiente de lazer nas organizações e de integração dos colaboradores. Embora estes sejam considerados por eles como fatores que os deixariam mais motivados, a pesquisa evidencia a ausência de ambos aspectos apregoados pela literatura de QVT. Esses são considerados básicos para a criação de um ambiente organizacional saudável, contribuindo também para o aumento da satisfação dos trabalhadores.

Embora a maioria dos respondentes aponte um maior grau de satisfação na organização atual em se comparado com anteriores já trabalhadas, esses não estão plenamente satisfeitos. Este argumento indica que a organização não exerce significativamente a aplicação dos programas de qualidade de vida no trabalho. Isso vai de encontro com o que afirma Chiavenato (2005) sobre a importância de saber aplicar os métodos de interação organizacional, para a geração de uma maior satisfação aos colaboradores e com isso trazer a proporcionalidade de resultados cada vez mais desejáveis como tendência.

As pesquisadoras apontam estes, como pontos de grande relevância a serem analisados, discutidos e, sobretudo, revistos pelas instituições, uma vez que estas também prestam consultoria acerca das implementações de programas de QVT nas micro e pequenas empresas da região. Com tal observação, as pesquisadoras sugerem um estudo aprofundado, por ambas as instituições, sobre a aplicabilidade interna atual dos programas. Inclusive acerca da possibilidade do estabelecimento de uma gestão de QVT no intuito de avaliar os resultados e selecionar os programas mais adequados às instituições estudadas.

Ressalta-se que os resultados apresentados neste artigo são válidos apenas para a

amostra selecionada. Como sugestão para futuros estudos, está a reaplicação da pesquisa com as mesmas organizações, pois estas estão ampliando a aplicação de programas de Qualidade de Vida no Trabalho, reforçando a tendência de que havendo um ambiente propício para a implementação destes programas, haverá a maximização da satisfação e motivação atual ligadas às organizações.

Neste estudo foram consideradas apenas as organizações locais; portanto, a análise poderia ser enriquecida com a composição das demais organizações SEBRAE estaduais e nacionais como grupo de variáveis independentes para posterior comparação com os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

[1] ALBUQUERQUE, L. G. Tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras – Delphi RH-2010. Relatório de Pesquisa. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 2001.

[2] BOM SUCESSO, Edna P. Trabalho e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

[3] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2ª Ed. Rio de Janeiro. Campus, 2005.

[4] CRISÓSTOMO, Israel. A importância das pessoas nas organizações. Disponível em: < https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-das-pessoas-nas-organizacoes/22510/>. Acesso em 25 de agosto de 2010.

[5] COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

[6] GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. HAIR, J.F. JR et al. Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[7] LIMONGI-FRANÇA, A.C., ARELLANO, E.B. As pessoas na organização – Qualidade de Vida no Trabalho – 2004. Acesso em 25 de Agosto de 2010.

[8] _____. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO9000. Tese de doutorado. São Paulo: FEA-USP, 1996, pp. 78-101.

[9] JÚNIOR, Gilberto P. Martins e OLIVEIRA, José Arimatés. Qualidade de vida e recursos humanos: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. Série cadernos de estudo do GERHQUAL – N. 1. Natal: UFRN, 1998. [Relatório de pesquisa].

[10] MORETTI, Silvinha. Qualidade de vida no trabalho X auto-realização humana. Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2010.

[11] QUIRINO, T.; XAVIER, O. Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa. São Paulo, Revista de Administração, São Paulo, v.22, n.1, 1987.

[12] ROSA, M.A.S., PILATTI, L.A. Qualidade de vida no trabalho e a legislação pertinente. Buenos Aires: Revista Digital, ano 10, n° 93, Fevereiro de 2006.

[13] SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> . Acesso em 02 de dezembro de 2010.

[14] VASCONCELOS, A.F., Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas. Caderno de Pesquisas em Administração. v.08. nº1. Janeiro/Março. São Paulo: 2001.

[15] VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2005. YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 3 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

Capítulo 18

O PERFIL PROFISSIONAL E SOCIOECONÔMICO DOS ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO REALIZADO NA FACULDADE GOVERNADOR OZANAM COELHO – FAGOC

Nathália Carvalho Costa
Maxmiliano Camilo Batista
João Paulo Ciribeli
Vanessa Aparecida Vieira Pires
Wellington de Oliveira Massardi

Resumo: A presente pesquisa se propôs a identificar o perfil profissional e socioeconômico dos estudantes do curso de administração da FAGOC e levantar os motivos que levaram esses estudantes a optarem por cursar Administração. A pesquisa se classifica como descritiva, bibliográfica, quantitativa e de campo. A população deste estudo foi constituída por 71 alunos. O instrumento para coleta de dados utilizado foi o questionário. Os resultados obtidos com a pesquisa possibilitam compreender quem são esses sujeitos e permitem discutir a existência de uma identidade profissional dos envolvidos, podendo trazer informações importantes para os estudantes pesquisados, a instituição e os docentes do curso. Conclui-se com esta pesquisa que a grande maioria desses estudantes constitui-se de jovens na faixa etária de 17 a 24 anos, que se encontram em meio à população economicamente ativa e trabalham com carteira assinada. Observou-se, também, que eles estão inseridos no mercado de trabalho com o intuito de serem independentes. Na mesma direção, destaca-se que a oportunidade de se conseguir um emprego com mais facilidade influenciou uma parte significativa dos estudantes a cursar Administração, no entanto o sonho de fazer esse curso e também de gerir seu próprio negócio foi decisivo na escolha. Os resultados deste estudo também enfatizam o quão eles pensam em fazer a diferença no mercado de trabalho e visam superar as novas formas de organização, afirmando que, após a conclusão do curso, pretendem buscar novas oportunidades de trabalho em outras empresas ou até mesmo montar seu próprio negócio.

Palavras-chave: Jovens, Estudantes, Perfil Profissional, Administração

1 INTRODUÇÃO

Objeto de muitos debates, o conceito de juventude conquistou um espaço de considerável importância perante a sociedade, ganhando atenção não somente nos discursos acadêmicos como também políticos. Os jovens representam a inovação. Na atualidade, eles são vistos como os responsáveis pelo desenvolvimento tanto do país como do mundo; no entanto, esse desenvolvimento está atrelado principalmente ao mercado de trabalho.

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo, e grandes são as transformações e as mudanças ocorridas no meio. Tal panorama está exigindo que as organizações busquem nos profissionais cada vez mais inovação e desempenho superior.

Os jovens, no entanto, em comparação aos adultos (acima de 24 anos), estão em uma posição desfavorável nesse mercado, tendo que buscar sua diferenciação de modo a conquistar seu espaço. Os índices de empregabilidade entre os jovens são bem inferiores aos dos adultos, uma vez que, em muitos dos casos, os jovens são contratados em última instância e demitidos na primeira.

Um dos meios procurados pelos jovens como diferenciação e mudança dessa realidade está nos cursos superiores, pois, nesse mercado competitivo, o conhecimento é um ponto primordial ao destaque. No entanto, podemos considerar a existência de três situações que classificam esses jovens, que seriam: o jovem que só estuda, o jovem que estuda e trabalha, e o jovem que estuda e trabalha como meio de sobrevivência.

Muitos são os cursos superiores oferecidos em instituições públicas e privadas. Destaca-se, pela grande demanda, o de Administração, que busca formar estudantes com conhecimentos específicos para atuarem nas organizações, de modo a oferecer-lhes o máximo desempenho a um custo reduzido. Esse curso oferece ao aluno uma ampla gama de possibilidades para atuação, podendo atuar nas áreas financeira, marketing, produção, gestão de pessoas, dentre outras possibilidades.

No presente artigo, têm-se como população de estudo os estudantes residentes em Ubá e região que cursam Administração na Faculdade Governador Ozanam Coelho - FAGOC.

Nese contexto, pergunta-se: qual é o perfil dos estudantes do curso de Administração da FAGOC? Como se encontram atualmente no mercado de trabalho e quais são suas expectativas em relação ao futuro?

Com base no exposto, o presente artigo visa identificar o perfil profissional e socioeconômico dos estudantes do curso de Administração da FAGOC e levantar os motivos que os levaram a optar por esse curso.

A relevância deste estudo pode ser percebida diante do contexto apresentado, pois possibilita compreender quem são esses sujeitos e discutir a existência da identidade profissional dos envolvidos, podendo trazer informações importantes tanto para os estudantes – através do conhecimento dos dados estatísticos que os envolve –, como para a instituição de ensino da pesquisa e os docentes do curso, de modo a contribuir para uma melhora na didática de ensino.

A pesquisa se classifica como descritiva, bibliográfica, quantitativa e de campo.

2 A JUVENTUDE E O JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO

Nos inúmeros estudos realizados sobre juventude, diversos autores expressam esse conceito de formas distintas, particulares, mas que se complementam.

Para Pochmann (2004, p. 25), “a juventude tem sido identificada como uma fase etária intermediária, de transição da adolescência para a vida adulta”. Já Abramo (2008, p. 38) apresenta que “a noção de condição juvenil remete, em primeiro lugar, a uma etapa do ciclo de vida de ligação (...) entre a infância, tempo da primeira fase de desenvolvimento corporal (...) e da primeira socialização (...) para a idade adulta”.

Ao se falar de jovens, alvo por excelência das políticas educacionais é preciso antes reter que a juventude, longe de qualquer abordagem essencialista, constitui-se enquanto construção social, com enormes variações socioculturais, e não pode ser meramente vista ou tratada como um único grupo social, homogêneo e universal. Até mesmo no interior de uma mesma sociedade, sob a suposta identidade social de todos os incluídos em um mesmo arco etário, agrupam-se sujeitos e situações que podem ter em

comum tão somente a idade. (JUNQUEIRA, 2006 p. 26)

Ambos os autores relatam a importância que esse conceito adquiriu e o amplo leque de debates que ele proporcionou, não apenas no meio acadêmico, mas no meio político. Abramo (2008) destaca que, até meados de 1960, a visibilidade da juventude no Brasil era restrita a jovens escolarizados de classe média, passando o foco posteriormente para crianças e adolescentes em situação de risco, emergindo como um tema de extrema gravidade, a ponto de ocorrer uma mobilização em torno da defesa dos direitos desses segmentos.

Os jovens são hoje, em qualquer sociedade, a inovação, ou seja, algo novo, responsável por inúmeras transformações e pelo desenvolvimento em nosso país e no mundo. Eles possuem diversas e diferentes trajetórias, que exercem papéis diferenciados na maneira de ser jovem. Para conseguir um emprego ou atingir uma posição elevada na escala social, o jovem precisa ir além da escolarização, sendo esta, no momento atual, a condição mínima e indispensável a qualquer indivíduo para sua inserção no mercado de trabalho, conforme apresentado por Camarano, Letão, Pasinato e Kanzo (2004).

Com as diversas transformações no mercado de trabalho, que vão desde o impacto das novas tecnologias ao conhecimento ativo da mão de obra trabalhadora, toda a população se vê impelida a se superar e se inserir neste meio. Constituem essa população jovens de 15 a 24 anos (faixa etária que classifica essa fase da vida, designada pela ONU – Organização das Nações Unidas), que se encontram nessa luta por um emprego ou pelo seu primeiro emprego.

"Desde a década de 1970, o mercado de trabalho brasileiro foi submetido a uma crise que tem comprometido a possibilidade de acesso da população ao trabalho e, em decorrência, a renda, aos bens sociais e à garantia dos direitos individuais e sociais básicos." (CARVALHO, 2004, p. 7).

Em meio à crise econômica, a taxa de desemprego global dos jovens atingiu números, até então, recordes no ano de 2009, quando cerca de 75,8 milhões de jovens estavam desempregados; já em 2010, a taxa global de jovens desempregados chegou a 12,6%, em contraposição à taxa de desemprego global dos adultos, que era de 4,8%. Nota-se, portanto, uma grande diferença entre a empregabilidade de jovens e adultos, já que em muitos casos os jovens são os últimos a serem contratados e os primeiros a serem demitidos. Os dados ainda informam que há uma diferença de gênero, pois a taxa de desemprego global, nesse mesmo ano, foi 12,9% para jovens do sexo feminino, comparada com 12,5% para jovens do sexo masculino (ONUBR, 2013).

A diferença de gênero afeta rapazes e moças: em 2010, a taxa de desemprego total dos jovens foi de 25,5% no Oriente Médio e 23,8% no Norte da África. O desemprego entre as moças nessas regiões foi particularmente alto, chegando a 39,4% no Oriente Médio e a 34,1% no Norte de África. (...) Nas economias desenvolvidas, na União Europeia e no leste da Ásia, o homem jovem tem experimentado taxas de desemprego ligeiramente mais elevadas do que as mulheres jovens. (ONUBR, 2013)

A ONUBR (2013) ainda informa que atualmente cerca de 152 milhões de jovens pertencem a famílias que estão abaixo da linha da pobreza (vivem com menos de 1,25 dólar por dia), compreendendo 24% dos trabalhadores pobres do mundo.

Uma das alternativas vivenciadas pelos jovens no objetivo de modificar a realidade em que estão inseridos é a opção de cursar uma faculdade e assim adquirir conhecimentos necessários para seu ingresso no mercado de trabalho. Rabello (citado por Cardoso e Sampaio, 2008), após um estudo realizado em 1973 sobre o perfil do estudante universitário no Brasil, revela que existem basicamente três situações: a do jovem que só estuda, a do que estuda e trabalha, e a do jovem que estuda e trabalha como meio de sobrevivência. A autora ainda destaca que a conciliação de estudo e trabalho pode ser até desejável, apresentando-se como um processo educativo que alinha o conhecimento à ação, teoria e prática, informação e formação, democratização e eficácia, desenvolvimento econômico e maturidade, diálogo e metodologia didática; no entanto, destaca que o trabalho pode vir a prejudicar o estudante, dada a redução do seu envolvimento frente ao mundo acadêmico.

Embora fatores de ordem socioeconômicos justifiquem a inserção desses jovens no mercado de trabalho, fazendo com que eles trabalhem antes mesmo de concluir sua formação superior, existem outros motivos

associados a essa conduta que, no entanto, ainda são pouco estudados (CARDOSO; SAMPAIO, 2008).

3 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Conforme descreve Coufre (1981), apesar de já existir a Administração e o ensino de Administração há muitos anos, somente após a assinatura da Lei nº 4.769 de 9 de setembro de 1965 essa profissão foi regulamentada. Isso se deu devido à crescente quantidade de profissionais que já atuavam na área, bem como pela necessidade de se estabelecerem requisitos para o exercício da profissão.

O número de cursos superiores de administração vem aumentando sensivelmente: de 31 em 1967 para 177 em 1973; de 244 em 1978 para 354 cursos em 1995. Mas uma característica marcante da estrutura e organização dos cursos de administração no Brasil desde a sua origem não desapareceu: trata-se da vinculação desses cursos ao modelo socioeconômico vigente e, mais especificamente, ao mercado que irá absorver esse profissional. (COUFRE, 1981, p. 26)

A Administração é uma ciência que estuda as organizações, constituindo-se em um processo que envolve a utilização de recursos em busca do alcance dos objetivos, sendo que a principal razão de seu estudo é o impacto que ela produz no desempenho das organizações (MAXIMIANO, 2005).

O estudo da Administração de Empresas busca formar pessoas com conhecimentos específicos para atuarem nesaas organizações, fazendo com que haja a boa utilização dos recursos – sejam eles financeiros, materiais, tecnológicos, dentre outros – e buscando atender os objetivos estabelecidos, de maneira eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 2000).

Segundo o CFA (Conselho Federal de Administração) todo administrador possui uma ampla gama de setores para atuação no mercado de trabalho podendo ser na administração geral – quando se trata de uma pequena empresa – ou em uma área específica de atuação como: Mercadológica e Marketing, Produção, Orçamentária, Organização e métodos, Gestão de pessoas, Logística, Financeira, Comércio Exterior, Materiais e Estoque.

Segundo o Censo da Educação Superior de 2010, divulgado pelo MEC – Ministério da Educação, existiam no país cerca de 705 mil futuros administradores, o que demonstra a grande procura por este curso.

Sabe-se que o perfil do trabalhador do século XXI é aquele que tem autonomia diante dos vários problemas que irá encontrar em se local de trabalho. Exige-se dele criatividade e especialização num determinado ramo produtivo. Isso implica uma boa formação profissional, uma razoável formação cultural e o domínio de certas noções de saberes universais (SOUZA, 2006 p. 113).

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as organizações necessitam estar em constante evolução, fazendo uso de novas e modernas tecnologias para se destacarem no meio. As mudanças estão acontecendo com uma velocidade cada vez mais rápida, em busca de adquirir as condições ideais para o desenvolvimento.

Neste meio, buscam-se, portanto, pessoas cada vez mais capacitadas e que detenham conhecimentos específicos e diversas habilidades, que proporcionarão o diferencial competitivo de que as empresas necessitam.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido na Faculdade Governador Ozanam Coelho - FAGOC, localizada na cidade de Ubá-MG, considerada hoje como o maior polo moveleiro de Minas Gerais e o 3º maior do Brasil. Além da cidade de Ubá, esse polo reúne mais sete municípios: Guidoval, Piraúba, Rio Pomba, Rodeiro, São Geraldo, Tocantins e Visconde do Rio Branco. São aproximadamente 500 micros e pequenas indústrias moveleiras, que fazem do setor a principal atividade econômica da região e o mais importante arrecadador de impostos, gerando em torno de 20 mil empregos diretos e indiretos. Evidencia-se, assim, a importância desse setor para a geração de renda e emprego para as famílias dos municípios em questão (INTERSIND, 2004).

Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como exploratória ou bibliográfica, cujo intuito é levantar informações qur conduzam ao conhecimento necessário e básico para o estudo. Também se classifica como de campo, pois se trata da coleta de dados no ambiente natural (MICHEL, 2009).

Conforme Gil (2007), a pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva, pois visou descrever o perfil dos jovens estudantes; e ainds como quantitativa, por referir-se à "quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas" (MICHEL, 2009, p. 37).

A população deste estudo foi constituída por 71 alunos do curso de Administração, ingressantes no 1º semestre de 2013, período em que foram coletados os dados. Para tal, aplicou-se um questionário a todos os ingressantes, atingindo-se 100% da população.

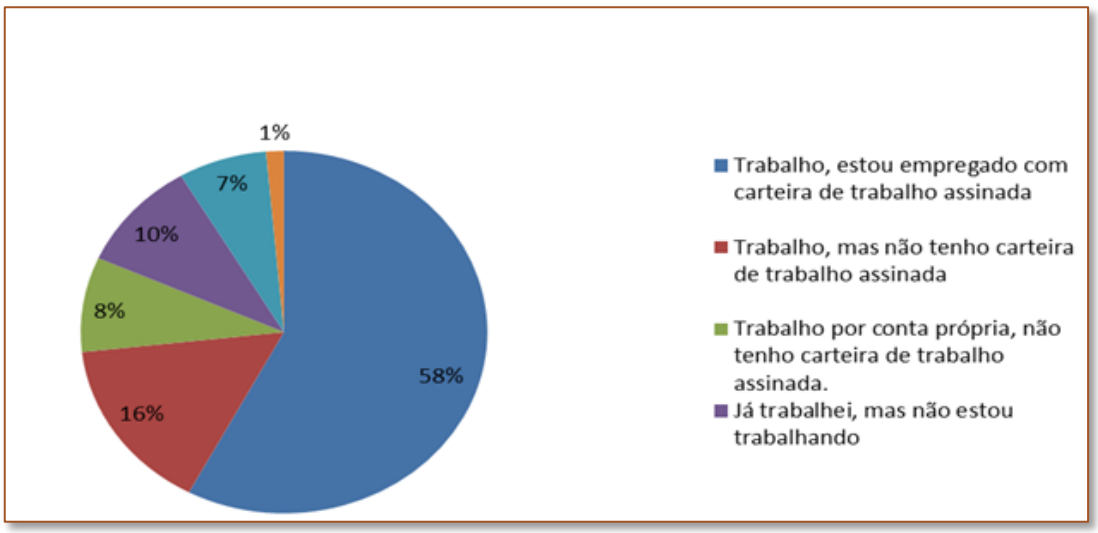
5 RESULTADOS

A seguir são apresentadas todas as informações coletadas na pesquisa relativas ao perfil profissional e socioeconômico dos estudantes de Administração da FAGOC e os motivos que levaram estes estudantes a optarem por esse curso.

Em relação ao perfil dos estudantes, verificou-se que, dos 71 respondentes, 44 são mulheres e 27 são homens. A maioria dos estudantes (47) apresentaou idade entre 17 a 20 anos; enquanto 14 apresentam idade entre 21 e 24 anos, representando 86% da população do estudo na faixa etária classificada pela ONUBR como juventude ou jovens.

Ao serem questionados sobre trabalharem ou já terem trabalhado recebendo algum salário ou rendimento, 58% declararam que trabalham com carteira assinada enquanto 16% trabalham, mas não possuem carteira assinada. De todos os participantes, 13 deles nunca trabalharam ou não estão trabalhando no momento, representando 18% dos entrevistados fora do mercado de trabalho. Desses, 57% afirmam trabalhar mais de 40 horas semanais; 29%, entre 21 e 40 horas semanais; 10%, de 11 a 20 horas semanais; enquanto 4 % não possuem jornada de trabalho fixa, podendo trabalhar até 10 horas semanais.

Figura 1 – Você trabalha, ou já trabalhou, ganhando algum salário ou rendimento?



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme descrito anteriormente, todo estudante que trabalha possui uma finalidade para exercer uma atividade profissional, portanto não se dedica completamente aos estudos. No estudo em questão, 42% dos estudantes trabalham para serem independente, terem seu próprio sustento e ganhar seu próprio dinheiro, no entanto 30% trabalham para ajudar os pais nas despesas da casa e sustentar a família ou para seu próprio sustento ou da família constituída por ele, ou seja, esposo (a) e/ou filho(s). Apenas 3% afirmam trabalhar para adquirir experiência profissional e 7% não sabem afirmar a finalidade de trabalharem enquanto estudam.

Figura 2 – Com que finalidade você trabalha enquanto estuda?

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à situação socioeconômica da família, segundo podemos observar na Tabela 1, a distribuição da renda familiar dos estudantes se concentra nas faixas de 1 até 3 salários mínimos (48%) e de 3 até 5 salários mínimos (25%), sendo que 10% pertencem a famílias com renda acima de 7 salários mínimos e 9 % pertencem a famílias com renda de até 1 salário mínimo, além de 8 % com renda entre 5 até 7 salários mínimos.

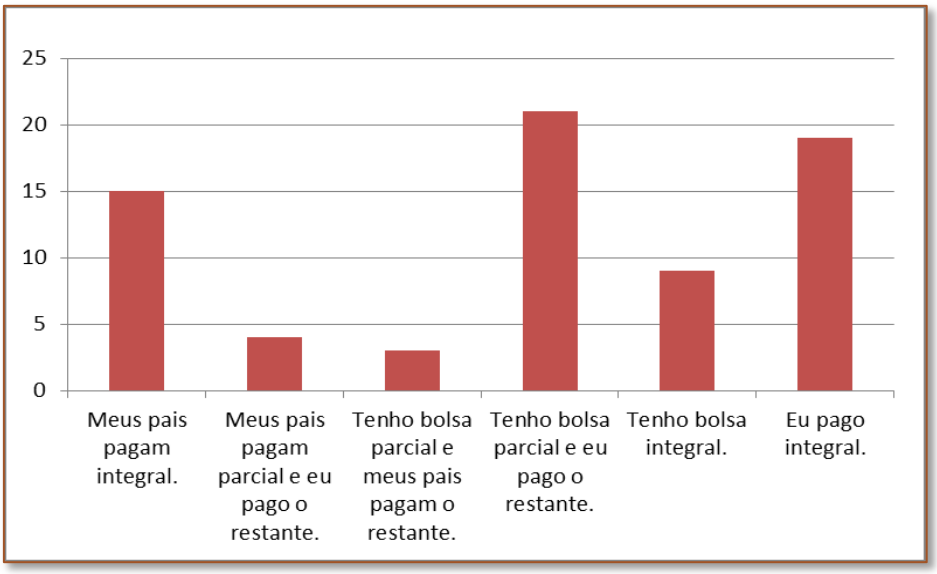
Tabela 1 – Renda familiar em salários mínimos

Renda Familiar	Número de repondentes	(%)
Até 1 salário mínimo (até R$ 678,00).	6	9%
Acima 1 até 3 salários mínimos (de R$ 679,00 até R$ 2.037,00)	34	48%
Acima 3 até 5 salários mínimos (de R$ 2.038,00 até R$ 3.390,00)	18	25%
Acima 5 até 7 salários mínimos (de R$ 3.391,00 até R$ 4.746,00)	6	8%
Acima de 7 salários mínimos (acima de R$ 4.747,00)	7	10%
Nenhuma renda.	0	0%
Total	71	100%

Fonte: Dados elaboração do autor

No que tange à forma como pagam a faculdade, as opções que mais se destacaram foram a opção por bolsa parcial e o restante pago pelo estudante (21), a opção de pagamento integral pelo próprio estudante (19) e a opção de pagamento integral pelos pais (15).Os demais estudantes entrevistados possuem bolsa integral (9), os pais pagam uma parte e eles próprios o restante (4) ou possuem bolsa parcial e os pais pagam o restante (3). Nota-se, portanto, que a maioria dos estudantes pesquisados – ou seja, 62% – pagam parcial ou integralmente as despesas de cursar a faculdade.

Figura 3 – Forma de pagamento da faculdade



Fonte: Dados da pesquisa

Quando se pergunta sobre o que pretendem fazer após a conclusão do curso de Administração, 45% dos estudantes almejam novas oportunidades de trabalho em outras empresas, enquanto 11% pretendem continuar na mesma organização, porém visam uma promoção. Tais informações demonstram a vontade desses jovens em se destacarem e progredirem profissionalmente. Muitos também demonstram um espírito empreendedor, ou seja, o interesse em montar seu próprio negócio (27%), juntamente com aqueles que responderam que almejam aperfeiçoar seu negócio já existente (4%) e aqueles que pretendem gerir o negócio da família (4%).

Tabela 2 – Pretensão pós a conclusão da faculdade

Pretensão após concluir a Faculdade	Número de repondentes	(%)
Continuar na empresa onde trabalho almejando uma promoção.	8	11%
Buscar novas oportunidades de trabalho em outras empresas.	32	45%
Montar meu próprio negócio.	19	27%
Aperfeiçoar meu negócio já existente.	3	4%
Para gerir o negócio da família.	3	4%
Ainda não sei o que fazer.	6	9%
Total	71	100%

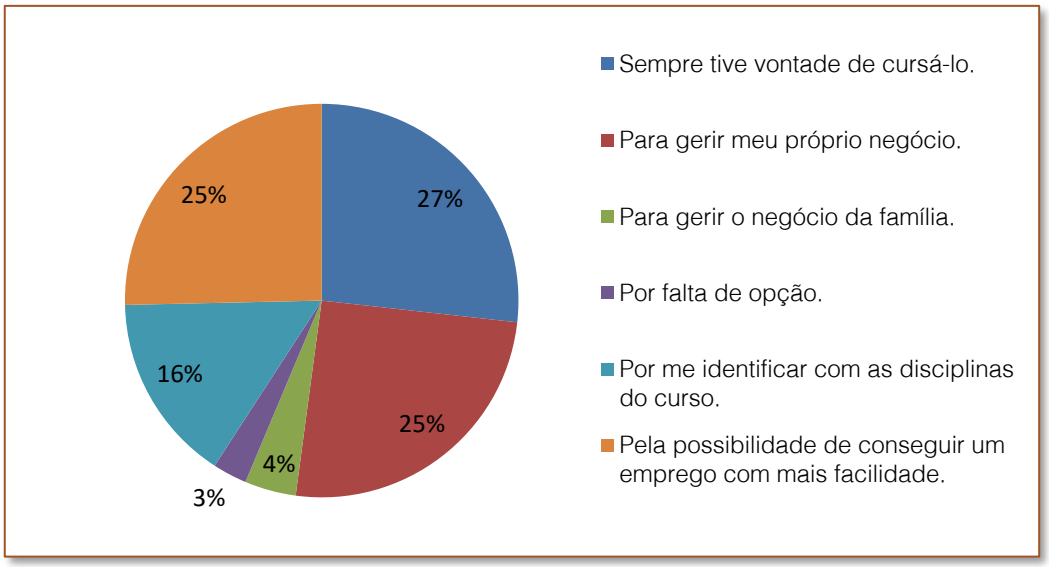
Fonte: Dados elaboração do autor

Questionou-se, ainda, sobre a opção pelo curso de Administração, visando identificar o motivo dessa escolha. As respostas mostraram que a maioria dos alunos (27%) sempre teve vontade de cursar Administração, enquanto (16%) alegaram terem se identificado com as disciplinas oferecidas pelo curso. Na pergunta anterior, 27% dos estudantes responderam que, após concluírem o curso, pretendem montar seu

próprio negócio; no entanto, vemos que destes, 3% não tinham esse interesse quando fizeram a opção, visto que somente 25% dos respondentes optaram justamente para gerir seu próprio negócio.

Ressalta-se ainda uma proporção significativa de estudantes (25%) que optou por esse curso justamente pela possibilidade de conseguir um emprego com mais facilidade, pois o curso de Administração oferece uma ampla gama de conhecimentos que possibilitam atuar em inúmeros setores no mercado de trabalho.

Figura 4 – Motivo pelo qual optou pelo curso de Administração de Empresas



Fonte: Dados da pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os jovens são alvo de estudos, seminários e discussões, e muito se ouve falar sobre eles. No entanto, ao mesmo tempo em que eles são vistos como sinônimo de inovação e transformação, a realidade vivenciada por eles se mostra bem diferente, principalmente no que tange ao mercado de trabalho. Atualmente, muitos não encontram as possibilidades adequadas e necessárias para sua inserção.

O estudo proposto procurou identificar o perfil dos estudantes do curso de Administração de Empresas, visando obter informações sobre esses sujeitos, objetivando coletar informações acerca dos motivos que os levaram a ingressar nessa área, assim como da situação que atualmente vivenciam no mercado de trabalho.

Verificou-se que a grande maioria dos estudantes se compõe de jovens na faixa etária de 17 a 24 anos, os quais se encontram em meio à população economicamente ativa, trabalhando com carteira assinada. Observou-se também que estss jovens estão trabalhando com o intuito de serem independentes, comprovando o interesse deles em construir seu futuro profissional. Na mesma direção, destaca-se que a oportunidade de se conseguir um emprego com mais facilidade influenciou uma parte significativa dos estudantes a cursar Administração; no entanto, o sonho de fazer esse curso e também de gerir seu próprio negócio foi decisivo na escolha de muitos.

Ressalta-se que, em sua quase totalidade, a renda familiar está abaixo de 5 salários mínimos mensais, e muitos tiveram que buscar uma bolsa parcial ou total para terem a oportunidade de cursar a faculdade.

Os resultados deste estudo também enfatizam que esses jovens pensam em crescer e fazer a diferença no mercado de trabalho, assim como querem superar e buscar novas formas de organização, visto que a grande maioria afirmou que, após a conclusão do curso, pretende buscar novas oportunidades de trabalho em outras empresas (sair da empresa em que estão) ou até mesmo montar seu próprio negócio. Esta última opção evidencia o caráter empreendedor que

permanece como uma meta após a conclusão do curso.

Este trabalho foi muito importante, tanto para a instituição estudada como para a sociedade em que estes jovens estão inseridos, dada a necessidade de identificá-los, assim como de saber o que eles pensam e almejam, com vistas a avaliar o que realmente estará adequado às suas expectativas, como pessoas e cidadãos, e, a partir daí, conseguir retirar os frutos que transformarão a sociedade como um todo. Quanto à intituição pesquisada, sugere-se que outros estudos semelhantes sejam realizados, com o intuito de estabelecer um comparativo com outras turmas de calouros, visando compreender o processo evolutivo que envolve os jovens de Ubá e região. Acresce-se a isso o fato de tratar-se de um fator importante de planejamento para a coordenação e os professores, uma vez que poderão adaptar as metodologias de ensino visando a um melhor desempenho desses estudantes.

BIBLIOGRAFIA

[1] ABRAMO, H.W. Condição juvenil no Brasil contemporâneo. ABRAMO, H.W.; BRANCO, P.P. M. (Orgs.) Retratos da juventude brasileira: análises de uma pesquisa nacional. São Paulo: Fundação Perseu Abramo: Instituto Cidadania, 2008, p. 37-72.

[2] CAMARANO, A. et al. Caminho para a vida adulta: as múltiplas trajetórias dos jovens brasileiros. Valparaíso. Última década. N. 21. 2004.

[3] CARDOSO, Ruth, C. L. et al. Estudantes universitários e o trabalho. 2008

[4] CARVALHO, Joari Aparecido Soares de. Alguns aspectos da inserção de jovens no mercado de trabalho no Brasil: concepções, dados estatísticos, legislação, mecanismos de inserção e políticas públicas. São Paulo, 2004.

[5] CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Edição compacta. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

[6] CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Brasília. Disponível em: http://www2.cfa.org.br. Acesso em: 15 jun. 2013.

[7] COUFRE, Maria de Lurdes Manzini. A formação e a ideologia do administrador de empresas. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.

[8] GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[9] JUNQUEIRA, R. D. Expectativa da inserção de jovens negros e negras no mercado de trabalho: reflexões preliminares. BRAGA, M. L. S.; SOUZA, E. P.; PINTO, A. F. M. (Orgs.) Dimensões da inclusão no ensino médio: mercado de trabalho, religiosidade e educação quilombola. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, 2006, p. 26.

[10] MAXIMIANO, Antônio César A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2005.

[11] MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Disponível em: http://portal.mec.gov.br. Acesso em: 20 jun. 2013.

[12] MICHEL, Maria Helena. Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais. .2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[13] ORGANIZAÇÃO DAS NAÇOES UNIDAS NO BRASIL (ONUBR). Disponível em: http://www.onu.org.br/. Acesso em: 15 jun. 2013

[14] POCHMANN, M. Juventude em busca de novos caminhos no Brasil. Em: NOVAIS, R. & VANNUCHI, P. (Orgs). Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação social. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004, p. 217-241.

[15] SOUZA, Anielson Bárbara da. Caracterização do administrador na era da informação e do conhecimento. Revista Brasileira de Administração, ano XI, n. 32.

[16] SINDICATO INTERMUNICIPAL DAS INDÚSTRIAS DE MARCENARIA DE UBÁ (INTERSIND). Disponível em:<http://www.fiemg.org.br>. Acesso em: 12 jun. 2013.

Capítulo 19

ESTUDO INTRODUTÓRIO DA RELAÇÃO ENTRE OS VALORES HUMANOS E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

Raissa Dalia Paulino
Claudio Ruy Portela de Vasconcelos
Wellington Alves
Paulino Jose Dalia Torres

Resumo: Este estudo teve como objetivo conhecer em que medida estão correlacionados os valores humanos e o comprometimento organizacional afetivo, sendo desenvolvido com uma amostra de 200 colaboradores de Micro, Pequenas, Médias e Grandes empresass de João Pessoa no Estado da Paraíba, com a maioria do gênero feminino (71,9%) e idade variando de 16 a 58 anos (M = 31,97; DP = 9,05). Foram utilizados dois instrumentos: o Questionário de Valores Básicos (QVB), composto por 18 itens, com Alpha de Cronbach equivalente a 0,92 e a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA), composta por 5 itens, com Alpha de Cronbach equivalente a 0,92. Dentre os resultados encontrados, destacam-se os valores de realização, com $r = 0,247$, $p < 0,01$ para a ECOA; os valores de existência, com $r = 0,228$, $p < 0,01$ para a ECOA e os valores normativos, com $r = 0,277$, $p < 0,01$ para a ECOA; que apresentaram correlação direta e significativa com o comprometimento organizacional afetivo.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional afetivo, Valores humanos, Organização.

1. INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional pode ser definido como um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela, com vistas a realizar tais objetivos. (MOWDAY et al., 1979). Entretanto, este comprometimento organizacional tem assumido um importante papel na explicação de diversos tipos de relações laborais no contexto de trabalho.

Observa-se que muitos estudos tratam da relação do comprometimento organizacional relacionando-o com outras variáveis, sejam elas antecedentes, correlacionadas ou consequentes (COHEN, 2003; MEYER, ALLEN, 1997; BECKER, VANDENBERGHE, 2004; MEYER , STANLEY, HERSCOVICH, TOPOLNYTSKY, 2002; MOWDAY, PORTER, STEERS, 1982 apud NASCIMENTO, LOPES, SALGUEIRO, 2008).

Mas, considerando o comprometimento organizacional como um fenômeno multidimensional, há duas correntes de pensamentos que se destacam: a primeira é a proposta por Mowday, Porter e Steers (1982), que descreve o tipo de comprometimento organizacional afetivo, definindo-o como sendo o grau de identificação pessoal e de envolvimento com uma organização em particular, associando este tipo de comprometimento a um vínculo mais afetivo com a organização, objetivo deste estudo e, a segunda, é a visão de Becker (1960), que descreve o comprometimento organizacional calculativo, englobando questões de ganhos e perdas em pertencer ou não à organização.

Desse modo, Allen e Meyer (1990) afirmaram que colaboradores com alto grau de comprometimento organizacional afetivo permanecem na organização porque 'desejam', enquanto que colaboradores com forte comprometimento organizacional calculativo permanecem na organização porque 'precisam'.

Para a escolha do universo a ser pesquisado, observou-se que o Censo Demográfico 2010 (IBGE, 2013) revela que o Brasil apresentou um crescimento no nível de ocupação e que 53,3% da população encontram-se em situação laboral: 65,2% com carteira de trabalho assinada; 8,3% militares e funcionários públicos estatutários e 26,5% sem carteira assinada. A Região Nordeste apontou o menor percentual de ocupação brasileira (47,1%) e a Paraíba (46,7%) o sexto menor índice desta ocupação, com uma população estimada em 3.766.528 pessoas.

Diante desta constatação e devido às limitações de tempo e de custo, este artigo procura conhecer a relação entre os valores humanos básicos e o comprometimento organizacional afetivo em empresas da capital paraibana, baseada na Teoria Funcionalista dos Valores Humanos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), há um reduzido consenso quanto a definição do conceito de comprometimento no local de trabalho, havendo várias definições (DUNHAM, GRUBE, CASTANEDA, 1994; MEYER, ALLEN, 1997; MEYER, HERSCOVITCH, 2001; MEYER et al., 2004).

Entretanto, quanto a sua natureza, as diversas definições de comprometimento organizacional podem ser agrupadas em três grandes categorias: as que têm em comum uma orientação afetiva, as que são baseadas em custos e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (MEYER, ALLEN, 1997).

Por outro lado, o comprometimento pode ser classificado em função do objeto para o qual está orientado: organização, função, carreira, objetivos, mudanças organizacionais, estratégias, sindicato, família. Contudo, as diversas definições consideram o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização.

Mas, como as organizações atuam em ambientes instáveis, enfrentando problemas inéditos que requerem soluções inovadoras, em uma perspectiva macro-organizacional, conhecer melhor o comprometimento organizacional seria estratégico para a gestão de pessoas e para as políticas no meio organizacional.

Em uma perspectiva micro-organizacional, compreender os vínculos que o colaborador estabelece em seu meio de trabalho possibilitaria aos estudiosos uma melhor instrumentalização na análise do indivíduo e sua trajetória profissional, uma vez que é por meio do seu trabalho que os indivíduos

esperam receber de sua organização um retorno de seus atos e investimentos pessoais, ou seja, receber recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais. (SIQUEIRA, GOMIDE JR., 2004).

Contudo, para o colaborador, o comprometimento organizacional também é benéfico, já que está relacionado a aspectos relevantes para o seu bem-estar no trabalho, tais como a satisfação e o envolvimento no trabalho. (FERRAZ, SIQUEIRA, 2006). No entanto, como ressalta Muller, Rauski, Eyng e Moreira (2005) o comprometimento organizacional sozinho não garante o sucesso e o alcance dos objetivos da empresa, mas é certo que um alto grau de comprometimento , associado com outros fatores, contribui para um maior esforço por parte do colaborador em fazer o que for preciso para atingi-los.

Nesse caso, mais que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo no qual os colaboradores expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização a qual pertencem. (SIQUEIRA, 1995).

Quando os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de caráter emocional, nomeia-se de comprometimento organizacional afetivo, nos quais os colaboradores com índices elevados desse comprometimento estão entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (ALLEN, MEYER, 1996; MEYER, ALLEN, 1997; MEYER, HERSCOVITCH, 2001; MEYER et al.,2004), não tendo perspectivas de saída dessa organização.

Como a pesquisa apresenta como base o estudo dos valores humanos básicos, deve-se evidenciar que o estudo dos valores tem sido utilizado para explicar as mudanças da sociedade e o comportamento das pessoas, para julgar as ações, além de diferenciar as nações e os grupos. Entretanto, os primeiros a se preocuparem com esta questão foram os filósofos e, a partir do século XX, os cientistas sociais se apropriaram do tema e passaram a dar contribuições significativas para a compreensão do fenômeno. (PORTO, TAMAYO, 2003).

Assim, o estudo dos valores humanos tem sido um tema abordado por diferentes áreas do conhecimento, como Educação, Filosofia, Psicologia, Sociologia, possuindo um papel relevante tanto na ordenação do comportamento humano, quanto na organização das pessoas em sociedade. (ROKEACH, 1973).

Corroborando com Rokeach (1973), Santos (2008) mencionou que pesquisas demonstraram a importância desses valores para a explicação de atitudes e comportamentos ambientais (COELHO, GOUVEIA, MILFONT, 2006), da religiosidade (SCHWARTZ, HUISMANS, 1995), do preconceito (VASCONCELOS, GOUVEIA, SOUZA FILHO, SOUSA, JESUS, 2004), do consumo de drogas (COELHO JÚNIOR, 2001) e dos comportamentos anti-sociais (PIMENTEL, 2004; VASCONCELOS, 2004).

Entretanto, considerar os valores como representações das necessidades pode ser um passo importante na direção de uma elaboração teórica e Parra (1983), de acordo com Gouveia (2003), menciona alguns critérios necessários: (1) as necessidades precisam ser expressas em termos de valores que deveriam ter uma aplicação geral; (2) estes valores necessitariam configurar um sistema fechado em que qualquer necessidade pudesse ser representada; (3) eles deveriam ser classificados de acordo com a sua importância; (4) os grupos humanos precisariam realizar ou tentar encontrar tais valores; (5) eles deveriam representar as necessidades que existem em todos os grupos estudados; (6) toda sociedade precisaria realizar, com menor ou maior ênfase, o conjunto proposto de valores e (7) tais valores deveriam ser adaptáveis às particularidades de cada estudo.

Nesse caso, uma vez identificadas as necessidades, seria possível reconhecer o conjunto de valores que atendem aos critérios antes mencionados, com a identificação prévia de uma teoria das necessidades, evitando, assim, a omissão de valores importantes.

Mas, deve-se considerar que um valor, representado por um único item, pode produzir diferentes interpretações (BRAITHWAITE, SCOTT, 1991) e Gibbins e Walker (1993) demonstraram que entre os 18 valores terminais do *Rokeach Value Survey*, ao menos oito apresentaram três ou mais significados.

Esta é a razão, segundo Gouveia (2003),

pela qual em lugar de usar apenas um item para operacionalizar cada valor, seria recomendável elaborar múltiplos itens ou frases que o tornaria mais manejável, no sentido de dar uma idéia mais precisa do seu conteúdo para o respondente. (BRAITHWAITE, LAW, 1985; ROKEACH, 1973).

Segundo Gouveia (2003), os valores foram usualmente definidos com referência a outros construtos, que têm significados próprios e bem definidos, podendo ser considerados como tipos específicos de necessidades (MASLOW, 1954), atitudes (LEVY, 1990) e crenças (ROKEACH, 1973), ou como uma combinação de crenças e concepções desejáveis (SCHWARTZ, BILBSKY, 1987), metas, necessidades e preferências (DOSE, 1997).

Porém, os valores precisam ser pensados com independência destes construtos, podendo se referir unicamente a sua origem ou a algum processo cognitivo subjacente.

Mas, de acordo com Schwartz (1999), os valores seriam definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, sendo ordenados por sua importância e que serviriam como princípios que guiam a vida dos indivíduos, constituindo o sistema de valores das pessoas.

Esse sistema, de acordo com Porto e Tamayo (2003), poderia estar estruturado em dois níveis: o primeiro, se referindo a uma estrutura geral e, o segundo, a estruturas associadas a contextos específicos da vida, como, por exemplo, a família, o trabalho ou a religião.

Entretanto, essa estrutura do sistema de valores geral estaria relacionada a todos os aspectos da vida e, portanto, seria mais ampla e abstrata. Já, as estruturas específicas estariam relacionadas àquela estrutura geral e seriam a aplicação do conceito de valores a situações diárias, permitindo a compreensão de como os valores estão relacionados com a tomada de decisão concreta.

Contudo, ressalta-se a colocação de Gouveia (2003), na qual o autor enfatiza que os valores não estão relacionados a objetos específicos, eles perpassam situações, idéias ou instituições, e o número total destes é menor do que o das atitudes. (DOSE, 1997; ROKEACH, 1973).

Dessa forma, seria mais parcimonioso tratar com os valores como socialmente desejáveis (KLUCKHOHN, 1951), que servem de guia para os comportamentos das pessoas, reconhecendo que não são qualidades inerentes aos objetos, pois, segundo Gouveia (2003), quando se trata dos conteúdos dos valores ou das suas concepções, é comum encontrar interpretações equivocadas e nesta perspectiva equivocada, a família, o dinheiro, a casa, o trabalho, a democracia e o patriotismo, todos seriam considerados valores. (CHINESE CULTURE CONNECTION, 1987; LEE, 1991; PEPPER, 1954).

Portanto, para este estudo, foi adotada a tipologia dos valores humanos básicos de Gouveia (2003), baseada na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a qual pressupõe que:

a) as necessidades humanas são universais;

b) as necessidades são neutras ou positivas;

c) as necessidades organizam-se em função de uma hierarquia que varia das fisiológicas (comer, beber, ter relações sexuais), passando pelas de segurança (estabilidade, proteção, ordem), de amor e afiliação (receber e dar carinho, ter companheiros), cognitivas (desejo de conhecimento, entendimento, explicação e satisfação de curiosidade), estética (desejo de beleza, simetria e boa forma) até chegar à auto- realização (vontade de melhorar e ser auto-suficiente);

d) o homem caminha em direção à auto-realização e

e) a pessoa é um todo organizado e integrado.

Nesse caso, os valores humanos foram definidos, para fins desta pesquisa, como categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que as constituem. (GOUVEIA, 2003).

Então, baseado no artigo de Gouveia (2003), os aspectos desta definição foram detalhados e expostos. Assim, categorias de orientação sugerem um conceito particular de valor, sendo distinto da suposição de

que este é um tipo específico de atitude ou crença, permitindo conceber os valores como construtos latentes (BRAITHWAITE, LAW, 1985), cuja presença se faz perceber no cotidiano das pessoas.

Em seguida, os valores são vistos como desejáveis: nesse caso, o caráter desejável dos valores implica que eles são corretos ou justificáveis de um ponto de vista moral ou racional (KLUCKHOHN, 1951; ROKEACH, 1973), referindo-se tanto a um desejo pessoal como a uma orientação socialmente desejável, indicando um componente de desejabilidade social em alguns valores (SCHWARTZ, VERKASALO, ANTONOVSKY, SAGIV, 1997),

contribuindo à predominância de correlações positivas entre eles.

Quando os valores são tidos como baseados nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, tem-se que as pré-condições representam os valores que guiam o comportamento no sentido de evitar a predominância de interesses estritamente pessoais em questões que possam ameaçar a harmonia social e, de acordo com Inglehart (apud GOUVEIA, 2003), os valores são uma conseqüência mais do processo de socialização do que um resultado estrito das condições de escassez vividas pelo homem, significando que as pessoas não dão importância apenas ao que não tem, mas também ao que é reconhecido como importante para as suas vidas e ao que elas desejam ou receiam perder.

Na sequência, quando os valores são adotados por atores sociais: reflete que as pessoas que definem e assumem padrões desejáveis, concebem os valores como sendo parte do seu

repertório cognitivo, justificando, por meio de uma argumentação moral e/ou racional, o caráter desejável ou preferível dos valores (ZAVALLONI, 1980).

E, finalizando, os valores podem variar na sua magnitude e nos elementos constitutivos: nesse caso, as pessoas não diferem devido aos seus valores específicos, mas em função da prioridade que dão a alguns valores, podendo ser operacionalizados por diferentes itens, construindo um banco de itens facilmente adaptável para um contexto cultural ou interesse específico de pesquisa. (PARRA, 1983).

Entretanto, apesar de Gouveia (2003) ter como referência os pressupostos maslownianos sobre os tipos e a Natureza das necessidades, não aceita a idéia de hierarquia destas. Para o aludido autor, os valores representariam as pré-condições para satisfazer as necessidades. Estas incluem liberdade, igualdade, honestidade e disciplina nos grupos.

Contudo, essa tipologia dos valores humanos básicos de Gouveia (2003) apresentou um conjunto de 24 valores básicos (sobrevivência, sexual, prazer, estimulação, emoção, estabilidade pessoal, saúde, religiosidade, apoio social, ordem social, afetividade, convivência, êxito, prestígio, poder, maturidade, autodireção, privacidade, justiça social, honestidade, tradição, obediência, conhecimento e beleza), organizados em três critérios de orientação (pessoal, central e social), cada um definido por duas funções psicossociais (pessoal: experimentação e realização, central: existência e suprapessoal, social: interacional e normativa).

Estes critérios de orientação incluiriam um conjunto de valores que seria compatível com todos os valores pessoais e sociais, isto é, os valores centrais e as funções psicossociais de experimentação, suprapessoal e interacional representariam a dimensão horizontal, primando pelo princípio de igualdade entre as pessoas, e, por outro lado, as funções de realização, existência e normativa corresponderiam à vertical, sugerindo que as pessoas são diferentes, apresentando capacidades e condições de vida diferenciadas.

Ainda, segundo Gouveia e cols. (2008 apud SANTOS, 2008), mesmo não havendo uma correspondência perfeita entre necessidades e valores, é possível identificá-los como expressões das necessidades humanas, podendo classificar os valores em termos materialistas (pragmáticos) ou humanitários (idealistas).

Nesse caso, os valores materialistas se referem a idéias práticas e a sua ênfase implica numa orientação para metas específicas e regras normativas. Já os valores humanitários demonstram uma orientação universal, baseada em princípios mais abstratos e idéias. Tais valores são coerentes com um espírito inovador, sugerindo menos dependência de bens materiais.

A partir destas considerações apontadas,

Gouveia e cols. (2008 apud SANTOS, 2008) apresentam a estrutura teórica do seu modelo de valores.

As duas dimensões funcionais dos valores formam dois eixos principais, sendo o eixo horizontal correspondente ao *tipo de orientação* e o vertical ao *tipo motivador*. Estas dimensões podem ser combinadas em uma estrutura três por dois, ou seja, com três critérios de orientação (social, central e pessoal) e dois tipos de motivadores (materialistas e humanitários), compondo seis quadrantes: social-materialista, social-humanitário, central- materialista, central-humanitário, pessoal-materialista e pessoal-humanitário.

A partir das interações dos valores ao longo dos seis eixos, são identificadas seis sub-funções distribuídas equitativamente nos critérios de orientação social (interacionais e normativos), central (suprapessoal e existência) e pessoal (experimentação e realização). Deste modo, os tipos de motivadores são representados por meio de três sub-funções cada: no tipo materialista localizam-se os valores de *existência, realização* e *normativos*, e no humanitário, os *suprapessoais, de experimentação* e *interacionais*.

Dessa forma, segue a descrição de cada uma das seis sub-funções:

Valores de existência: são compatíveis com as orientações social e pessoal, dentro do domínio motivador materialista. O propósito principal destes valores é assegurar as condições básicas de sobrevivência biológica e psicológica, sendo referência para os valores de realização e normativos e considerados como os mais importantes na representação do motivador materialista (*estabilidade pessoal, saúde* e *sobrevivência*);

Valores de realização: representam o motivador materialista com orientação pessoal. As pessoas orientadas por tais valores são focadas em realizações materiais e buscam praticidade em decisões e comportamentos (*êxito, poder* e *prestígio*);

Valores normativos: expressam uma orientação social, sendo focados em regras sociais e um princípio-guia materialista, que reflete a importância da preservação da cultura e das normas sociais. Esses valores enfatizam a vida social, a estabilidade grupal e o respeito

por símbolos e padrões culturais que prevaleceram durante anos. A obediência é valorizada acima de qualquer coisa (*obediência, religiosidade* e *tradição*);

Valores suprapessoais: apresentam uma orientação central e um motivador humanitário. Os seres humanos possuem uma necessidade biológica por informação (curiosidade) que os conduzem a uma melhor compreensão e domínio do mundo físico e social. Esta sub-função é referência para os valores interacionais e de experimentação e é a mais importante na representação do motivador humanitário (*beleza, conhecimento* e *maturidade*);

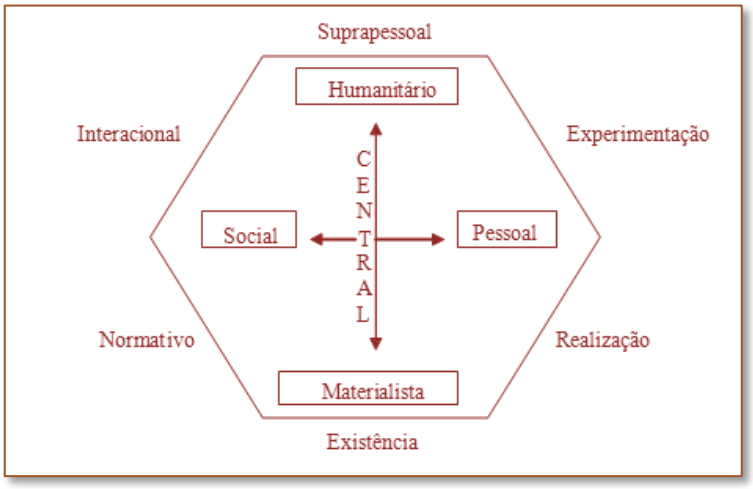
Valores de experimentação: são representados pelo motivador humanitário, com uma orientação pessoal. Contribuem para a promoção de mudança e inovação na estrutura das organizações sociais (*emoção, prazer* e *sexualidade*) e

Valores interacionais: correspondem às necessidades de pertença, amor e filiação, enquanto estabelecem e mantêm as relações interpessoais do indivíduo. Representam o motivador humanitário com orientação social *(afetividade, apoio social* e *convivência*).

Finalmente, Gouveia e cols. (2008 apud SANTOS, 2008) apresentam a hipótese de congruência entre os valores, observando que as correlações entre as sub-funções dos valores são predominantemente positivas, podendo variar entre os indivíduos em termos de força. Segundo os autores, apesar dos termos "congruência" e "compatibilidade" serem tidos como sinônimos é preciso fazer algumas considerações: congruência refere-se à consistência interna do sistema funcional de valores, já a compatibilidade sugere a validade discriminante destas sub-funções em relação a critérios externos.

No modelo, a congruência entre as sub-funções dos valores pode ser representada pela figura de um hexágono, conforme a Figura 1 abaixo:

Figura 1: Estrutura da congruência das sub-funções dos valores básicos



Fonte: Santos (2008, adaptado de Gouveia & cols, 2008)

O hexágono sugere três níveis de congruência: (1) *Congruência baixa*: concentra as sub- funções que apresentam diferentes orientações e motivadores, estas se localizam em lados opostos do hexágono. Por exemplo: valores de experimentação e normativos, e valores de realização e interacionais. Os autores apontam que a baixa congruência se deve ao princípio- guia relativamente independente destes grupos de valores. (2) *Congruência moderada*: reúne as sub-funções com o mesmo motivador, mas com orientações diferentes. Corresponde aos pares de sub-funções dos valores de realização-normativo e experimentação-interacional, de cujas metas são extrínsecas e intrínsecas, respectivamente. (3) *Congruência alta*: agrupa os valores com a mesma orientação, mas com motivador diferente. Esta corresponde aos pares experimentação-realização e normativo-interacional, situados em lados adjacentes do hexágono.

Os autores (GOUVEIA e cols., 2008 apud SANTOS, 2008) ressaltam que os valores de existência e suprapessoal não foram incluídos na hipótese de congruência por duas razões teóricas. Primeiro, por serem valores centrais, estes apresentam correlações positivas e fortes com todas as outras sub-funções; os valores de existência apresentam correlações mais fortes com os de realização e normativos, e os valores suprapessoais com os de experimentação e interacionais. Segundo, a não inclusão destas sub-funções está relacionada com a firme distinção teórica entre os valores. Nesse caso, a diferença principal dentro do sistema de valores ocorre entre os sociais e os pessoais e não entre os materialistas e os humanitários, porque aqueles refletem a unidade principal de sobrevivência (indivíduo ou sociedade).

Neste caso, este estudo teve como objetivo identificar a relação entre o comprometimento organizacional afetivo e os valores humanos em empresas de João Pessoa – Paraíba.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Caracterizada como uma pesquisa de campo, a amostra foi composta por 200 colaboradores de micro, pequenas, médias e grandes empresas de João Pessoa – Paraíba do setor de Comércio ou Serviço, com a maioria do gênero feminino (71,9%); com idade variando de 16 a 58 anos (M = 31,97; DP = 9,05). Em relação ao nível de instrução, 45,4% possuem o ensino superior incompleto, 27,7% o ensino médio completo, 12,9% o ensino médio incompleto, 11,3% o ensino superior completo e 6,7% a pós-graduação. Já o relato sobre a crença religiosa revelou que 57,1% são católicos, 32,3% evangélicos, 4,0% espíritas, 5,1% não possuem crença religiosa e 1,5% são de outra religião, como, por exemplo, a morma.

Destes colaboradores, 60,1% pertencem à empresa privada, 39,4% à pública e 0,5% à organização não-governamental; o tempo na

organização variou de 1 mês a 29 anos (M = 5,0; DP = 5,7); 87,6% recebem até 3 salários mininos, adotando-se como referência o valor de um salário mínimo atual que corresponde a R$ 465,00 e 69,5% não fazem hora-extra.

Os participantes receberam um livreto impresso com as seguintes partes:

- Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA): Siqueira (1995) construiu e validou a escala para o comprometimento organizacional afetivo. Em sua versão completa, a escala possui 18 itens que descrevem afetos do sujeito para com a organização. A maioria dos itens é de conteúdo positivo (15) e apenas três de conteúdo inverso. Entretanto, também apresentou uma versão reduzida da ECOA, com cinco itens (positivos), apresentando, assim como a forma completa, índices de precisão superiores a 0,90;

- Questionário de Valores Básicos (QVB): o QVB foi elaborado inicialmente por Gouveia (1998). A versão utilizada compreende um conjunto com 18 valores (por exemplo, obediência: cumprir seus deveres e obrigações do dia-a-dia; respeitar aos seus pais e aos mais velhos; emoção: desfrutar desafiando o perigo, buscar aventuras), respondidos numa escala com sete pontos. (GOUVEIA, 2003). Este instrumento, composto por 18 itens (valores básicos), foram distribuídos em seis sub-funções psicossociais: experimentação (emoção, prazer e sexual), realização (êxito, poder e prestígio), existência (estabilidade social, saúde e sobrevivência), suprapessoal (beleza, conhecimento e maturidade), interacional (afetividade,

apoio social e convivência) e normativa (obediência, religiosidade e tradição). O respondente deve indicar o grau de importância que cada um dos valores tem na sua vida, utilizando uma escala de respostas de sete pontos, com os seguintes extremos: 1 = pouco importante e 7 = muito importante. Esta medida apresentou parâmetros psicométricos adequados para a população brasileira e Gouveia (2003) relatou, por exemplo, que esta medida apresenta validade convergente com a que propõe Schwartz, ademais, observou índice de bondade de ajuste aceitáveis para a estrutura fatorial proposta: χ^2 / g.l. = 2,67; GFI = 0,91; AGFI = 0,89 e RMSEA = 0,005. Deste modo, ao longo dos anos, diversos estudos corroboraram a adequação deste modelo por meio dos parâmetros psicométricos e de sua relação com outros construtos (CHAVES, 2006; COELHO JÚNIOR, 2001; FORMIGA, 2002; MAIA, 2000; PIMENTEL, 2004; VASCONCELOS, 2004; SANTOS, 2008) e

- Caracterização da amostra: foram realizadas perguntas de caráter demográfico e ocupacional (por exemplo: idade, gênero, renda mensal) para a descrição da amostra.

Para a confecção das escalas, adotou-se o seu formato tradicional, tendo sido reproduzidas e aplicadas com a sua instrução de preenchimento e, ainda, contando com uma ficha de dados demográficos e ocupacionais.

Entretanto, visando à operacionalização da coleta de dados, alguns contatos foram realizados com organizações de todos os portes que poderiam apoiar neste sentido esta pesquisa, na cidade de João Pessoa, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o Comércio e Serviços (Micro, até 9 colaboradores; Pequena, de 10 até 49 colaboradores; Média, de 50 a 99 colaboradores e Grande, com mais de 100 colaboradores).(www.sebrae-sc.com.br, 2009).

Nesse caso, o instrumento foi aplicado individualmente, devido à conveniência dos participantes decorrente das características do ambiente em que foram abordados. Mas, para os colaboradores das Micro e Pequenas empresas, a aplicação individual foi realizada com a presença do aplicador. Nas Médias e Grandes empresas, os entrevistados responderam ao questionário sem a presença do aplicador.

Após a aplicação do instrumento, as respostas dos participantes foram registradas na forma de banco de dados do SPSS 8.0, sendo elaboradas as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

Na ECOA, estabeleceu-se o valor de KMO = 0,877 e de Bartlett (571,952 e 0,000 de significância), com rejeição de H0, *communalities* variando de 0,694 a 0811 e *Alpha* = 0,91. Após este estabelecimento, foram analisados os autovalores e a

variância total explicada (73,61%).

Neste caso, confirma-se a estrutura unifatorial da escala, procedendo-se à apresentação das médias e desvios do comprometimento organizacional afetivo. Percebeu-se que a ECOA teve média 3,45, em uma escala que apresentava valores entre 1 (nada) e 5 (extremamente), revelando que os colaboradores estão medianamente comprometidos afetivamente com a organização.

Partiu-se ao encontro dos valores humanos, sugerindo confirmar a estrutura do QVB, que apresentou o valor de KMO = 0,789 e de Bartlett (858,004 e 0,000 de significância), com rejeição de H0, *communalities* variando de 0,443 a 0,721 e *Alpha* = 0,82. Após este estabelecimento, também foram analisados os autovalores e a variância total explicada (59,43%).

Como se trata de um estudo correlacional, baseando-se no referencial teórico do comprometimento organizacional afetivo, do comprometimento afetivo com a equipe e dos valores humanos, as seguintes hipóteses foram formuladas:

Hipótese 1 – Os valores de experimentação se correlacionarão positivamente com a ECOA

Hipótese 2 – Os valores de realização se correlacionarão positivamente com a ECOA

Hipótese 3 – Os valores de existência se correlacionarão positivamente com a ECOA

Hipótese 4 – Os valores suprapessoais se correlacionarão positivamente com a ECOA
Hipótese 5 – Os valores normativos se correlacionarão positivamente com a ECOA e

Hipótese 6 – Os valores interacionais se correlacionarão positivamente com a ECOA.

Neste caso, após a formulação das hipóteses, os resultados das correlações foram são apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 – Resultados das Correlações (* p < 0,05, ** p < 0,01)

Correlações	Comprometimento
VALNOR	0,277**
VALREAL	0,247**
VALSUP	0,195*
VALEXPER	0,084
VALINTER	0,169*
VALEXIST	0,228**

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a Hipótese 1 foi parcialmente corroborada, pois os valores de experimentação não apresentaram correlação significativa com o COA. Segundo Gouveia e cols. (2008), os valores de experimentação apresentam uma orientação pessoal e um motivador humanitário, auxiliando na promoção de mudança e inovação na estrutura das organizações sociais. Neste caso, tal resultado pode ser atribuído ao contexto laboral dos colaboradores, pois para que ocorra o COA é necessário um grau de identificação pessoal e de envolvimento com a organização (MOWDAY, PORTER, STEERS, 1982).

Em seguida, a Hipótese 2 foi corroborada, pois os valores de realização se correlacionaram com a ECOA (r = 0,247, p < 0,01). Como os valores de realização apresentam uma orientação pessoal e um motivador materialista, os resultados apontaram que os colaboradores estabelecem um COA na organização que

pertencem por buscarem realizações materiais e praticidade nas decisões, podendo ser atribuído a algumas características da amostra, como, por exemplo, a idade dos colaboradores (M = 31, 97), na qual com o avanço da idade os indivíduos maximizam os afetos positivos e minimizam os negativos, se adaptando melhor aos eventos da vida (GOUVEIA et al., 2008), incluindo o ambiente de trabalho.

A Hipótese 3 foi corroborada, pois os valores de existência apresentaram correlação significativa com a ECOA (r = 0,228, p < 0,01). Os valores de existência, com orientações social e pessoal e motivador materialista, asseguram as condições básicas de sobrevivência. Esses valores de existência são referência para os valores de realização e para os normativos, os quais se correlacionaram positivamente com o COA. Pode-se atribuir o resultado encontrado a esse fato, bem como a maioria ser do gênero feminino (71,9%), demonstrando estado de ansiedade maior que o gênero masculino (FUJITA, DIENER, SANDVIK, 1991 apud GOUVEIA et al., 2008).

A Hipótese 4, foi corroborada, pois os valores suprapessoais se correlacionaram com a ECOA (r = 0,195, p < 0,05). Os valores de existência no modelo de Gouveia e cols. (2008 apud SANTOS, 2008) são valores centrais, com motivador humanitário e pode-se atribuir a

correlação significativa com o COA devido ao fato dos colaboradores terem curiosidade, compreendendo melhor o mundo, incluindo o ambiente laboral.

A Hipótese 5 foi corroborada, pois os valores normativos apresentaram correlação significativa com a ECOA (r = 0,277, p < 0,01). Conforme já exposto anteriormente, os valores de existência, que se correlacionaram significativamente com o COA, são referência para os valores de realização e para estes valores normativos, e percebendo que estes valores normativos são focados em regras sociais, preservando a cultura e as normas sociais e enfatizando a vida social e a estabilidade, podem-se apontar estes fatos ao estabelecimento do resultado encontrado relativo ao comprometimento.

Finalizando, a Hipótese 6 foi corroborada, pois os valores interacionais se correlacionaram com a ECOA (r = 0,169, p < 0,05). Os valores interacionais correspondem às necessidades de amor e filiação, mantendo as relações interpessoais do indivíduo. Nesse caso, o resultado encontrado pode ser atribuído ao motivador humanitário.

Os resultados da análise de regressão revelaram um modelo significativo, no qual explicou 11% da variância do comprometimento organizacional afetivo (p < 0,000). Neste modelo, os valores de realização (β = 0,184, p < 0,000), os valores de existência (β = 0,074, p < 0,000) e os valores normativos (β = 0,182, p < 0,000) confirmaram a sua relação positiva na predição do comprometimento organizacional afetivo. Isto significa que quanto maior os valores de realização, de existência e normativos do colaborador, maior o comprometimento organizacional afetivo.

Desta forma, o motivador materialista, com uma orientação a metas e regras normativas e uma maior dependência a bens materiais, preponderante na amostra, sugere que os valores normativos, de existência e de realização conduzem os colaboradores ao alcance do comprometimento organizacional afetivo, no qual os dados revelaram que estavam medianamente comprometidos afetivamente com a organização (M = 3,45).

Rego, Cunha e Souto (2007) apontam que este resultado pode ser alcançado quando, por exemplo, o colaborador a) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante; b) tem confiança na organização e nos seus líderes; c) obtém satisfação no trabalho;

d) considera que os valores da organização tem uma orientação humanizada; e) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização e f) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente respeitáveis. Traldi e Demo (2012)

complementam com a afirmação que o comprometimento afetivo vai além da simples lealdade passiva à organização, perfazendo uma relação ativa onde o colaborador deseja dar algo de si a fim de contribuir para o bem-estar da organização em que trabalha.

Contudo, reconhecem-se algumas limitações da pesquisa, que, embora não a invalidem ou comprometam os objetivos já expostos, demandam pensar criticamente sobre os

resultados previamente descritos. Como sugestão para pesquisas futuras pode-se propor a aplicação da Teoria Funcionalista dos Valores Humanos para explicar o comprometimento organizacional dos colaboradores. Ressalta-se, assim, que a amostra dos participantes foi reduzida (N < 300), o que limita generalizar os resultados para o Brasil e mesmo para o contexto paraibano, mesmo não sendo o propósito deste estudo.

REFERÊNCIAS

[1] ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252 – 276, 1996.

[2] BASTOS, A. V. B. Medidas do comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. PSICO, 24 (2), 29 – 48, 1994.

[3] BISHOP, J. W.; SCOTT, K. D.; GOLDBY, M. G.; CRONPANZANO, R. A construct validity study of commitment and perceived support variables. Group & Organization Management, 30 (2), 153 – 180, 2005.

[4] BISHOP, J. W., SCOTT, K. D.; BURROUGHS, S. M. Support, commitment and employee outcomes in a team environment. Journal of Management, 26 (6), 1113 – 1132, 2000.

[5] BRAITHWAITE, V. A.; LAW, H. G. Structure of human value: testing the adequacy of the Rokeach Value Survey. Journal of Personality and Social Psychology, v. 49, p. 250 – 263, 1985.

[6] BRAITHWAITE, V. A.; SCOTT, W. A. Values. Em: J. P. Robinson, P. R. Shaver, L. S. Wrightsman (Orgs.), Measures of personality and social psychological attitudes (p. 661 – 753). Nova York: Academic Press, 1991.

[7] CHAVES, C. M. C. M. Compromisso convencional: fator de proteção para as condutas agressivas, anti-sociais e de uso de álcool? (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

[8] CHINESE CULTURE CONNECTION. Chinese values and search for culture-free dimensions of culture. Journal of Cross-Cultural Psychology, v. 18, p. 143 – 164, 1987.

[9] COELHO, J. A. P.; GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. Psicologia em Estudo, v. 11, p. 199 – 207, 2006.

[10] COELHO JÚNIOR, L. L. Uso potencial de drogas em estudantes do ensino médio: suas correlações com as prioridades axiológicas. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2001.

[11] DOSE, J. J. Work values: an integrative framework and ilustrative applications to organizational socialization. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 70, p. 219 – 240, 1997.

[12] ELLEMERS, N.; VAN DEN HEUVEL, D. G. Career-oriented versus team-oriented commitement and behavior at work. Journal of Applied Psychology, 83 (5), 717 – 730, 1998.

[13] FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores. Trabalho apresentado no IV GIBEST – Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.

[14] FORMIGA, N. S. Condutas anti-sociais e delitivas: uma explicação baseada nos valores humanos.

[15] (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

[16] GIBBINS, K.; WALKER, I. Multiple interpretations of the Rokeach Value Survey. Journal of Social Psychology, v. 133, p. 797 – 805, 1993.

[17] GOUVEIA, V. V. La naturaleza de los valores descriptores Del individualismo y del colectivismo: uma comparación intra e intercultural. Tese de Doutorado não-publicada, Universidade Complutense de Madrid, Madri, 1998.

[18] GOUVEIA, V. V.; A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. Estudos de Psicologia, p. 431 – 443, 2003.

[19] GOUVEIA, V. V.; FONSÊCA; P. N. da; LINS, S. L. B.; LIMA, A. V. de; GOUVEIA, R. S. V. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. Psicologia: Reflexão e Crítica, 21 (3), 464 – 473, 2008.

[20] GUIMARÃES, V. da F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada). Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

[21] KLUCKHOHN, C. Values and value orientations in the theory of action. In: T. Parsons & E. Shils (Orgs.), Toward a general theory of action (p. 388 – 433). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1951.

[22] LEE, K. C. The problem of appropriateness of the Rokeach Value Surveys in Korea. International Journal of Psychology, v. 26, p. 299 – 310, 1991.

[23] LEVY, S. Values and deeds. Applied Psychology: an International Review, v. 39, p. 379 – 400, 1990.

[24] MAIA, L. M. Prioridades valorativas e desenvolvimento moral: considerações acerca de uma teoria dos valores humanos. (Dissertação de

Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2000.
[25] MASLOW, A. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954.
[26] MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitement in the workplace: theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
[27] MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitement in the workplace: toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299 – 326, 2001.
[28] MEYER, J. P., BECKER, T. E.; VAN DEN BERGHE, C. Employee commitement and motivation: a conceptual analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology, 89 (6), 991 – 1007, 2004.
[29] MOWDAY, R. T.; STEARS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational citizenship. Journal of Applied Psychology, 76 (6), 845 – 855, 1991, 1979.
[30] MULLER, M.; RAUSKI,E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "Beta". Revista Gestão Industrial. 1 (4), 511 – 518, 2005.
[31] NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. de F. Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. Comportamento organizacional e gestão, vol. 14, n. 1, p. 115 – 133, 2008.
[32] PARRA, F. Elementos para uma teoria formal del sistema social: uma orientación crítica. Madri: Editorial de la Univerisidad Complutense, 1983.
[33] PEPPER, S. C. The sources of values. Berkeley, California: University of California Press, 1954.
[34] PIMENTEL, C. E. Valores humanos, preferência musical, identificação grupal e comportamentos de risco. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.
[35] PORTO, J. B; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 19, n. 2, p. 145-152, mai./ago 2003.
[36] Rego, A.; Cunha, M. P.; Souto, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. RAE eletrônica, v. 6, n. 2, jul./dez, 2007.
[37] ROKEACH, M. The nature of human values. New York: The Free Press, 1973.
[38] SANTOS, W. S. dos. Explicando comportamentos socialmente desviantes: uma análise do compromisso convencional e afiliação social. (Tese de Doutorado). UFPB/UFRN – Doutorado Integrado de Psicologia Social, João Pessoa, 2008.
[39] SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. Applied Psychology: an International Review, v. 48, p. 23 – 47, 1999.
[40] SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. Journal of Personality and Social Psychology, v. 53, p. 550 – 562,1987.
[41] SCHWARTZ, S. H.; HUISMANS, S. Value priorities and religiosity in four Western religions. Social Psychological Quartely, 58, p. 88 – 107, 1995.
[42] SCHWARTZ, S. H.; VERKASALO, M.; ANTONOVSKY, A.; SAGIV, L. Value priorities and social desirability: much substance, some style. British Journal of Social Psychology, v. 36, p. 3 – 18, 1997.
[43] SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1995.
[44] SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e coma organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (pp. 357 -379). Porto Alegre: Artmed ed., 2004.
[45] Traldi, M. T. F.; Demo, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma Universidade Federal. REAd, Porto Alegre, v. 72, n. 2, mai.-ago., p. 290-316, 2012.
[46] VASCONCELOS, T. C. Valores humanos e traços de personalidade como explicadores de condutas socialmente desviantes. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.
[47] VASCONCELOS, T. C.; GOUVEIA, V. V.; SOUZA FILHO, M. L.; SOUSA, D. M. F.; JESUS, G. R.
[48] Preconceito e intenção em manter contato social: evidências acerca dos valores humanos. Psico-USF, v. 9, p. 117 – 134, 2004.
[49] ZAVALLONI, Zavalloni, M.Values. Em: H. C. Triandis; R. W. Brislin (Orgs.), Handbook of cross-cultural psychology: social psychology (v. 5, p. 73 – 120). Boston: Allyn and Bacon. 1980.

Capítulo 20

ESPIRITUALIDADE NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO: ESTUDO EXPLORATÓRIO BASEADO EM VALORES HUMANOS

Raissa Dalia Paulino
Claudio Ruy Portela de Vasconcelos
Wellington Alves
Paulino Jose Dalia Torres

Resumo: Este artigo apresenta como objetivo geral conhecer em que medida estão correlacionados a espiritualidade no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo, baseado em valores humanos, utilizando três instrumentos testados em amostras bbrasileiras, com base no artigo de Paulino et al (2011a), sendo desenvolvido com uma amostra de 250 colaboradores de Pequenas, Médias e Grandes indústrias no Estado da Paraíba, com a maioria do gênero masculino (77,6%); com idade variando de 17 a 56 anos (M = 30,46; DP = 8,5), 50,2% possuem o ensino médio completo, 62,5% são católicos e todos pertencem à empresa privada. O estudo utilizou o Questionário de Espiritualidade no Trabalho (QET), composto por 17 itens, com Alpha de Cronbach equivalente a 0,87; o Questionário de Valores Básicos (QVB), composto por 18 itens, com Alpha de Cronbach equivalente a 0,88 e a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA), composto por 3 itens, com Alpha de Cronbach equivalente a 0,81; sendo formuladas 7 hipóteses. Os resultados revelaram que os valores humanos influenciam diretamente a espiritualidade no trabalho e que quanto maior a espiritualidade no trabalho maior a ligação afetiva com a organização, confirmando as hipóteses propostas.

Palavras-chave: Espiritualidade no trabalho, Valores humanos, Comprometimento Organizacional Afetivo.

1 INTRODUÇÃO

Ashmos e Duchon (2000), Milliman et al (2003) e Matos (2001) relatam que a necessidade de se buscar um sentido para o trabalho faz com que a espiritualidade comece a emergir nas organizações como um meio para o aumento de eficiência empresarial, pois quando uma organização só valoriza o mercado, através da competitividade, as pessoas acabam trabalhando simplesmente pelo dinheiro, pelo resultado e a organização torna-se mercantilizada.

Mediante esse fato, as organizações devem procurar melhorias nos seus processos gerenciais, sugerindo que os seus líderes conduzam os indivíduos nessa busca (Matos, 2001), com a inserção de um trabalho voltado para o desenvolvimento de valores humanos que possa atingi-los plenamente, como a base de qualquer organização. Adota-se para este artigo o conceito de espiritualidade no trabalho como o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que alimenta e é alimentada pelo trabalho significativo, sendo considerado no contexto da comunidade, compreendendo três componentes: vida interior; trabalho com significado e comunidade (ASHMOS e DUCHON, 2000).

A espiritualidade representa a busca de significado para o papel do ser humano aonde quer que ele esteja: na empresa, na família, na sociedade e o consequente equilíbrio dessas várias dimensões. Parte-se do princípio de que cabe às organizações a real utilização da espiritualidade no ambiente de trabalho que é conseguida com o respeito à vida do ser humano, por meio do reconhecimento da sua individualidade. (PAULINO et al, 2011b).

Neste contexto, percebe-se que a espiritualidade nas organizações é um tema discutido há vários anos, mas só recentemente está se destacando e os estudos de Neck e Milliman (1994), Mitroff e Denton (1999) apontam para um grande impacto positivo da espiritualidade sobre o colaborador no trabalho e sobre a performance organizacional, pois, segundo Kouzer e Posner (2003 apud SILVA e SIQUEIRA, 2004), empresas que têm uma cultura forte, baseada em valores compartilhados, tiveram as suas ações valorizadas 12 vezes mais rápido, uma taxa de criação de empregos até 7 vezes maior e uma lucratividade 750% maior que os concorrentes, pois de acordo com Neck e Milliman (1994), Mitroff e Denton (1999), haveria, nestas empresas, um maior desenvolvimento da intuição, da criatividade, do desenvolvimento pessoal, do entusiasmo, da participação na visão organizacional, do comprometimento pessoal com a organização e até mesmo com o trabalho em equipe.

Relatando os estudos sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho apresentados por Paulino et al (2011b), Mitroff e Denton (1999) pesquisaram o que seria um trabalho com significado e descobriram que seria aquele em que se é respeitado como pessoa, em que a empresa é ética, o trabalho é interessante, além de existir um sentimento de se estar servindo à comunidade, integrando a espiritualidade com o gerenciamento.

De acordo com Bezerra (2006), alguns estudos, com a intenção de fortalecer a pesquisa da espiritualidade nas organizações, abordaram o tema juntamente com famosas teorias. Tischler (1999) relacionou a surgimento da espiritualidade no local do trabalho com a Teoria das Necessidades de Maslow. Para Tischler (1999), com a evolução industrial e a estabilidade dos povos dos países desenvolvidos, estas sociedades deslocaram os interesses das necessidades de sobrevivência e de segurança para as necessidades de uma ordem mais elevada. No seu pensamento, isso pode explicar muito dos fenômenos recentes nos negócios, entre eles, a procura de maior significado no trabalho.

Ashmos e Duchon (2000) desenvolveram e validaram um instrumento de medida da espiritualidade no trabalho para três níveis de análise: individual, unidade de trabalho e organização. Entretanto, além desses autores, outros trabalhos tiveram a intenção de definir melhor o construto espiritualidade nas organizações (KRIGER e HANSON, 1999; DEHLER e WELSH, 1994), como também as práticas básicas que parecem ser essenciais para manter uma cultura espiritual com sucesso.

Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) que, baseado no trabalho de Ashmos e Duchon (2000), testaram o grau em que três das dimensões da espiritualidade (trabalho com significado, sentido de comunidade e alinhamento do indivíduo com os valores da organização) explicam as cinco atitudes no

trabalho (comprometimento organizacional, intenção de abandono, satisfação intrínseca no trabalho, envolvimento na função, auto-estima de base organizacional).

Rego, Cunha e Souto (2005), baseados nos estudos de Ashmos e Duchon (2000) e de Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), desenvolveram seu próprio instrumento para medir a espiritualidade e relacionaram o tema com o comprometimento afetivo, normativo e instrumental nas organizações.

No campo da Gestão das Organizações são incipientes os estudos científicos acerca da relação do tema espiritualidade ao comportamento do indivíduo dentro da organização e, no Brasil, há poucos relatos de pesquisas com o tema espiritualidade nas empresas, objetivo deste estudo. Este artigo, que procura suprir a lacuna existente, apresenta como objetivo principal conhecer em que medida estão correlacionados a espiritualidade no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo, baseado em valores humanos, utilizando três instrumentos testados em amostras brasileiras, com base no artigo de Paulino et al (2011a).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A expressão "espiritualidade" está se tornando parte integrante da vida pessoal e profissional e para se ter uma idéia da sua abrangência, quando se pesquisa nos instrumentos de busca da Internet a palavra "espiritualidade", tem-se atualmente 10.200.000 citações. No Inglês, "*spirituality*", encontra-se 245.000.000. Quando se digita "*spirituality at work*", depara-se com 37.500.000 sites e no Brasil, quando é pesquisada "espiritualidade no trabalho", identificam-se 3.660.000 sites e "espiritualidade nas organizações", 578.000 relatos.

Constatou-se, também, o aumento súbito de livros, conferências, palestras, seminários, cursos e *workshops* em espiritualidade no trabalho e um dos fatos mais marcantes para o tema, de acordo com Rego, Souto e Cunha (2005) foi o reconhecimento do tópico pela *Academy of Management*, em 1999, que criou o grupo de interesse "gestão, espiritualidade e religião".

Outro exemplo desta tendência, foi a fundação da Associação Profissional designada *The Association for Spirit at Work* por Judi Neal, em 1993.

Todos esses exemplos comprovaram que o interesse das empresas pela espiritualidade no ambiente de trabalho vem aumentando e, cada vez mais, empresários, consultores e professores de todo o mundo se reúnem para dialogar sobre o futuro dos negócios, partindo das premissas de que o cotidiano de trabalho das pessoas não pode mais permanecer separado da sua vida interior; a ética e a economia da sociedade podem e devem ser integradas e o sucesso dos negócios depende do desenvolvimento de habilidades e da adoção de princípios que contemplem os ambientes naturais, humanos e espirituais. (BUAIZ, 2002).

Para Ashmos e Duchon (2000), conforme já exposto e servindo de norte para esta pesquisa, a espiritualidade organizacional é o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que os alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado num contexto de comunidade, tendo desenvolvido o primeiro instrumento com o objetivo de medir a espiritualidade nas organizações.

Guilory (2002) informa que a espiritualidade é muitas vezes confundida com sistemas de crenças religiosos, mas ambos são diferentes, embora relacionados entre si. Religião é a forma que a espiritualidade assume na prática e a espiritualidade é a essência, é a fonte por trás da forma. Corroborando, Arruda (2005) argumenta que a espiritualidade não é um ritualismo, não tem necessariamente a ver com práticas religiosas, mas que podem ser um dos caminhos. Para o aludido autor, espiritualidade é a essência do homem, é o seu ser, é a maneira de se comportar, agir e pensar.

Entretanto, Hawley (1995) esclarece que a espiritualidade não é religião. Nesse caso, a espiritualidade é vista como um objetivo a ser alcançado e a religião seria o caminho para alcançar esse objetivo e, de acordo com Koening et al. (2001), a religiosidade se refere a um sistema organizado de crenças, práticas, rituais e símbolos criados para facilitar a aproximação com o sagrado ou o transcendente, enquanto que a espiritualidade é uma dimensão pessoal para a compreensão de questões sobre a vida, sobre significados e sobre o relacionamento com o sagrado ou com o transcendente, pelo

qual pode, ou não, estar relacionado com o desenvolvimento de rituais religiosos e a formação de comunidades. (MOREIRA-ALMEIDA; KOENING, 2006).

Contudo, Ashmos e Duchon (2000) afirmam que para uma quantidade progressiva de pessoas, o local de trabalho propicia o único laço consistente com outras pessoas. Nesse contexto, o ambiente organizacional passa a ser encarado como um local privilegiado, no qual se pode e se deve praticar a espiritualidade.

Como se trata de um estudo correlacional, prossegue-se o marco teórico, contemplando-se o estudo dos valores humanos, enfatizando a Teoria Funcionalista dos Valores. Gouveia (2003) define os valores humanos como categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que as constituem.

Essa tipologia dos valores humanos básicos de Gouveia (2003) apresentou um conjunto de 24 valores básicos (sobrevivência, sexual, prazer, estimulação, emoção, estabilidade pessoal, saúde, religiosidade, apoio social, ordem social, afetividade, convivência, êxito, prestígio, poder, maturidade, autodireção, privacidade, justiça social, honestidade, tradição, obediência, conhecimento e beleza), organizados em três critérios de orientação (pessoal, central e social), cada um definido por duas funções psicossociais (pessoal: experimentação e realização, central: existência e suprapessoal, social: interacional e normativa).

Estes critérios de orientação incluiriam um conjunto de valores que seria compatível com todos os valores pessoais e sociais, isto é, os valores centrais e as funções psicossociais de experimentação, suprapessoal e interacional representariam a dimensão horizontal, primando pelo princípio de igualdade entre as pessoas, e, por outro lado, as funções de realização, existência e normativa corresponderiam à vertical, sugerindo que as pessoas são diferentes, apresentando capacidades e condições de vida diferenciadas.

Segundo Gouveia (apud SANTOS, 2008), mesmo não havendo uma correspondência perfeita entre necessidades e valores, é possível identificá-los como expressões das necessidades humanas, podendo classificar os valores em termos materialistas (pragmáticos) ou humanitários (idealistas). Nesse caso, os valores materialistas se referem a idéias práticas e a sua ênfase implica numa orientação para metas específicas e regras normativas. Os valores humanitários demonstram uma orientação universal, baseada em princípios mais abstratos e idéias. Tais valores são coerentes com um espírito inovador, sugerindo menos dependência de bens materiais.

Assim, a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos, que tem sido desenvolvida nos últimos dez anos (GOUVEIA, 1998, 2003, 2005; GOUVEIA et al, 2008; MILFONT, GOUVEIA e FISCHER, 2008; GOUVEIA et al, 2009), integrando modelos prévios (INGLEHART, 1977; SCHWARTZ, 1992), possui quatro suposições teóricas principais: 1. os seres humanos têm uma natureza benevolente ou positiva; 2. os valores são princípios-guia individuais que servem como padrões gerais de orientação para o comportamento dos indivíduos; 3. os valores representam uma base motivacional e 4. apenas os valores terminais, por serem menor em número e de fácil conceituação, são considerados. (GOUVEIA et al, 2009). Nesta Teoria foram identificadas duas funções consensuais dos valores humanos: 1. guiam as ações – tipo de orientação (ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992) e 2. expressam as necessidades humanas – tipo de motivador (INGLEHART, 1977, MASLOW, 1954).

Este estudo dos valores pessoais no contexto organizacional indica o que é importante para os trabalhadores individualmente e para a organização como um todo (KABANOLL, WALDERSEE; COHEN, 1995), influencia diferentes tipos de comportamentos no trabalho (MEGLINO; RAVLIN; ADKINS, 1989) e sinaliza situações de mudança organizacional (MENDONÇA; TAMAYO, 2008), aceitando a proposta de Tamayo e cols.(1998) na qual o trabalhador chega à organização com os seus valores decorrentes das interações sociais precedentes. No quotidiano profissional, conhece as tradições e diretrizes gerenciais da organização. A vida organizacional informa os valores organizacionais ao trabalhador e as interações sociais com colegas e chefes também podem influenciá-los. Esses valores, antigos e/ou modificados, permitem que o trabalhador crie uma imagem mental da empresa e essa imagem influencia seu comportamento.

Este estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela, com vistas a realizar tais objetivos pode ser definido como comprometimento organizacional (MOWDAY et al, 1979), o qual assume um importante papel na explicação de diversos tipos de relações laborais no contexto de trabalho.

Considerando o comprometimento organizacional como um fenômeno multidimensional, há duas correntes de pensamentos que se destacam: a primeira é a proposta por Mowday et al. (1979), que descreve o tipo de comprometimento organizacional afetivo, definindo-o como sendo o grau de identificação pessoal e de envolvimento com uma organização em particular, associando este tipo de comprometimento a um vínculo mais afetivo com a organização, objetivo deste estudo e, a segunda, é a visão de Becker (1960), que descreve o comprometimento organizacional calculativo, englobando questões de ganhos e perdas em pertencer ou não à organização.

Desse modo, Allen e Meyer (1990) afirmaram que colaboradores com alto grau de comprometimento organizacional afetivo permanecem na organização porque 'desejam', enquanto que colaboradores com forte comprometimento organizacional calculativo permanecem na organização porque 'precisam'. Como este artigo foca o comprometimento organizacional afetivo, ressaltam-se os estudos de Allen e Meyer (1996), Meyer e Allen (1997), Meyer e Herscovitch (2001) e Meyer et al. (2004) nos quais enfatizam que quando os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de caráter emocional, nomeado de comprometimento organizacional afetivo, os colaboradores com índices elevados desse comprometimento apresentam-se entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, não tendo perspectivas de saída dessa organização.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que compreender os vínculos que o colaborador estabelece em seu meio de trabalho possibilitaria aos estudiosos uma melhor instrumentalização na análise do indivíduo e sua trajetória profissional, uma vez que é por meio do seu trabalho que os indivíduos esperam receber de sua organização um retorno de seus atos e investimentos pessoais, ou seja, receber recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais, familiares e profissionais.

Após discorrer sobre a espiritualidade no trabalho, os valores humanos e o comprometimento organizacional, com base na dimensão afetiva, com o destaque dos principais estudos, apresenta-se a metodologia utilizada para serem alcançados os objetivos propostos no estudo, a análise dos dados e a discussão.

3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Caracterizada como uma pesquisa de campo e quantitativa, a amostra foi composta por 250 colaboradores de pequenas, médias e grandes indústrias da Paraíba, com a maioria do gênero masculino (77,6%); com idade variando de 17 a 56 anos (M = 30,46; DP = 8,5). Em relação ao nível de instrução, 50,2% possuem o ensino médio completo, 31,3% o ensino médio incompleto, 12,4% o ensino superior incompleto, 4,8% o ensino superior completo e 1,2% a pós-graduação. Já o relato sobre a crença religiosa revelou que 62,5% são católicos.

Destes colaboradores, todos pertencem à empresa privada; 22,2% trabalham na organização há menos de um ano, mas 7,4% se encontram há mais de 10 anos na mesma organização; 52,3% recebem até R$ 550,00, adotando-se como referência o valor de um salário mínimo atual que corresponde a R$ 545,00; 58,7% apresentam uma jornada de trabalho com 44 horas semanais e 54% não fazem hora-extra. Os participantes receberam um livreto impresso com as seguintes partes:

Questionário de Espiritualidade no Trabalho (QET): elaborado originariamente na língua inglesa, especificamente no contexto estadunidense, por Ashmos e Duchon (2000). Sua versão brasileira reduzida (PAULINO et al, 2010) foi composta por 17 itens, distribuídos em três componentes (Significado de trabalho e sentido de trabalho; Vida interior e Valores organizacionais), com índices aceitáveis para a estrutura fatorial proposta: $\chi^2(116) = 274{,}943$; $p < 0{,}001$, CMIN/DF = 2,370; CFI = 0,854; RMSEA = 0,083; ECVI = 1,924 e NFI = 0,78.

Questionário de Valores Básicos (QVB): o QVB foi elaborado inicialmente por Gouveia (1998). A versão utilizada compreende um conjunto com 18 valores (por exemplo, obediência: cumprir seus deveres e obrigações do dia-a-dia; respeitar aos seus pais e aos mais velhos; emoção: desfrutar desafiando o perigo, buscar aventuras), respondidos numa escala com sete pontos. (GOUVEIA, 2003). Este instrumento, composto por 18 itens (valores básicos), foram distribuídos em seis sub-funções psicossociais: experimentação (emoção, prazer e sexual), realização (êxito, poder e prestígio), existência (estabilidade social, saúde e sobrevivência), suprapessoal (beleza, conhecimento e maturidade), interacional (afetividade, apoio social e convivência) e normativa (obediência, religiosidade e tradição). O respondente deve indicar o grau de importância que cada um dos valores tem na sua vida, utilizando uma escala de respostas de sete pontos, com os seguintes extremos: 1 = pouco importante e 7 = muito importante. Esta medida apresentou parâmetros psicométricos adequados para a população brasileira e Gouveia (2003) relatou, por exemplo, que esta medida apresenta validade convergente com a que propõe Schwartz, ademais, observou índice de bondade de ajuste aceitáveis para a estrutura fatorial proposta: χ^2 / g.l. = 2,67; GFI = 0,91; AGFI = 0,89 e RMSEA = 0,005. Deste modo, ao longo dos anos, diversos estudos corroboraram a adequação deste modelo por meio dos parâmetros psicométricos e de sua relação com outros construtos (CHAVES, 2006; COELHO JÚNIOR, 2001; FORMIGA, 2002; MAIA, 2000; PIMENTEL, 2004; VASCONCELOS, 2004; SANTOS, 2008);

Escala de Comprometimento Organizacional (ECO): elaborada por Rego e Souto (2004), os autores desenvolveram a partir da literatura e de trabalho próprio, tendo sido validada para o contexto português e brasileiro, medindo as dimensões afetiva, normativa e instrumental. Cada indivíduo foi convidado a assinalar, numa escala de sete pontos, o grau em que a afirmação lhe aplicava. Uma análise fatorial confirmatória testou o modelo de três fatores. Para melhorar os índices de ajustamento, e atendendo aos índices de modificação e aos resíduos estandardizados, removeram-se três itens. Os índices de ajustamento do modelo resultante são satisfatórios (χ2/ g.l. = 3,4; GFI = 0,93; AGFI = 0,89; CFI = 0,95 e RMSEA = 0,08). Os Alphas de Cronbach ultrapassaram o patamar de 0,70. Para o presente estudo utilizou-se a dimensão afetiva que compõe esta Escala (ECOA) e, por fim,

Caracterização da amostra: foram realizadas perguntas de caráter demográfico e ocupacional (por exemplo: idade, gênero, renda mensal) para a descrição da amostra.

Para efetuar as análises estatísticas, foi utilizado o SPSS (versão 8.0), efetuando as análises descritivas para a caracterização da amostra, as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

e do teste de esfericidade de Bartlett para os dois instrumentos, bem como as correlações de Pearson (r), que tiveram por finalidade verificar como se associavam os construtos estudados, e o modelo foi testado por meio de análise de regressão, à luz das quais os resultados foram interpretados (TABACHNICK e FIDELL, 1996; ABBAD e TORRES, 2002 apud GUIMARÃES, 2007).

Inicialmente, após a aplicação do instrumento, as respostas dos participantes foram registradas na forma de banco de dados do SPSS 8.0, sendo elaboradas as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett.

No QET, estabeleceu-se o valor de KMO = 0,857 e de Bartlett (1551,129 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, *communalities* variando de 0,462 a 0,745 e *Alpha* = 0,87, com 60,09% da variância total explicada.

O QVB apresentou o valor de KMO = 0,884 e de Bartlett (1488,831 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, *communalities* variando de 0,513 a 0,728 e *Alpha* = 0,88, com 62,43% da variância total explicada.

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) apresentou o valor de KMO=0,715 e de Bartlett (240,686 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,704 a 0,746 e Alpha = 0,81, com 73,03% da variância total explicada.

Como se trata de um estudo correlacional, baseando-se no referencial teórico da espiritualidade no trabalho, dos valores humanos e do comprometimento organizacional afetivo, foram formuladas sete

hipóteses alternativas, levando-se em conta unicamente a pontuação total de cada uma dessas medidas. As seis hipóteses iniciais objetivam avaliar a influência dos valores humanos na espiritualidade no trabalho:

Hipótese 1 – Os valores existenciais se correlacionarão positivamente com a espiritualidade no trabalho;

Hipótese 2 – Os valores de realização se correlacionarão positivamente com a espiritualidade no trabalho;

Hipótese 3 – Os valores normativos se correlacionarão positivamente com a espiritualidade no trabalho;

Hipótese 4 – Os valores suprapessoais se correlacionarão positivamente com a espiritualidade no trabalho;

Hipótese 5 – Os valores experimentais se correlacionarão positivamente com a espiritualidade no trabalho e

Hipótese 6 – Os valores interacionais se correlacionarão positivamente com a espiritualidade no trabalho.

Como se verificou na Tabela 1, todas as seis hipóteses formuladas foram corroboradas. Neste caso, a pontuação geral de valores humanos existenciais se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho (Hipótese 1; r = 0,341, p < 0,01). Conforme Gouveia e cols. (2008), a subfunção existencial é compatível com as orientações social e pessoal, dentro do domínio motivador materialista, tendo como propósito principal assegurar as condições básicas de sobrevivência biológica e psicológica, sendo referência para os valores de realização e normativos e considerados como os mais importantes na representação do motivador materialista (*estabilidade pessoal, saúde* e *sobrevivência*).

Tabela 1 – Correlações entre os valores humanos e a espiritualidade no trabalho

Correlação	VEXIST	VREALIZ	VNORM	VSUPRAP	VEXPERIM	VINT	TOTVAL
ESPSIGN	0,141*	0,324**	0,198**	0,200**	0,238**	0,295**	0,302**
ESPVIDIN	0,440**	0,409**	0,528**	0,513**	0,281**	0,455**	0,557**
ESPVALOR	0,285**	0,328**	0,375**	0,361**	0,298**	0,352**	0,409**
ESPTOTAL	0,341**	0,443**	0,424**	0,432**	0,342**	0,440**	0,500**

** Correlação significativa a 0.01 ** Correlação significativa a 0.05

Na Hipótese 2, a pontuação dos valores humanos de realização se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho (Hipótese 2; r = 0,443, p < 0,01). As pessoas orientadas por tais valores, segundo Gouveia e cols. (2008), são focadas em realizações materiais e buscam praticidade em decisões e comportamentos (*êxito, poder* e *prestígio*).

Na Hipótese 3, observa-se que a pontuação dos valores humanos normativos se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho (Hipótese 3; r = 0,424, p < 0,01). Essa subfunção expressa uma orientação social, sendo focada em regras sociais e um princípio-guia materialista, que reflete a importância da preservação da cultura e das normas sociais. Esses valores enfatizam a vida social, a estabilidade grupal e o respeito por símbolos e padrões culturais que prevaleceram durante anos. A obediência é valorizada acima de qualquer coisa (*obediência, religiosidade* e *tradição*). (GOUVEIA e cols., 2008).

Observa-se, dentre as subfunções valorativas com motivador materialista, que a subfunção de realização apresentou a maior correlação com a espiritualidade no trabalho, podendo ressaltar o estudo de Ashmos e Duchon (2000) quando expõem que a facilidade na consecução de bens materiais e o declínio de instituições sociais remetem à busca de sentido para a realização no trabalho, reconhecendo que no ambiente organizacional o colaborador tem uma vida interior movida pela sua realização no trabalho, que integra a espiritualidade no trabalho.

Prosseguindo as correlações da espiritualidade no trabalho com as subfunções valorativas com motivador humanitário, na Hipótese 4, a pontuação dos valores humanos suprapessoais se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho (Hipótese 4; $r = 0,432$, $p < 0,01$). Segundo Gouveia e cols. (2008), apresentam uma orientação central e um motivador humanitário. Os seres humanos possuem uma necessidade biológica por informação (curiosidade) que os conduzem a uma melhor compreensão e domínio do mundo físico e social. Esta sub-função é referência para os valores interacionais e de experimentação e é a mais importante na representação do motivador humanitário (*beleza, conhecimento* e *maturidade*).

Na Hipótese 5, a pontuação dos valores humanos de experimentação se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho (Hipótese 5; $r = 0,342$, $p < 0,01$). Para Gouveia e cols. (2008), os valores de experimentação apresentam uma orientação pessoal e um motivador humanitário, auxiliando na promoção de mudança e inovação na estrutura das organizações sociais.

E, finalizando, na Hipótese 6, a pontuação dos valores humanos interacionais se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho (Hipótese 6; $r = 0,440$, $p < 0,01$). Esta subfunção corresponde às necessidades de pertença, amor e filiação, enquanto estabelece e mantem as relações interpessoais do indivíduo, representando o motivador humanitário com orientação social *(afetividade, apoio social* e *convivência*). (GOUVEIA e cols, 2008).

Dentre as subfunções com motivador humanitário, destaca-se a correlação entre a subfunção interacional e a espiritualidade no trabalho, considerando os estudos de Korac-Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse (2002), Fox (1994), Cavanagh (1999) e Ashar e Lane-Maher (2004), os quais argumentam que no ambiente organizacional, quando o trabalho é orientado para além do individual, tanto o trabalho, quanto a organização podem se tornar fontes de desenvolvimento interpessoal e espiritual, num contexto de comunidade.

Entretanto, observou-se, também, que a pontuação total dos valores humanos se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho ($r = 0,500$, $p < 0,01$). Os resultados das análises de regressão padrão indicaram que a força preditiva das subfunções valorativas sobre a espiritualidade no trabalho foi modesta, com um R^2 médio de 16%. Contudo, as relações encontradas entre as subfunções valorativas e a espiritualidade no trabalho foram as expressas na Tabela1 abaixo:

Tabela 1 – Regressão das subfunções valorativas sobre a espiritualidade no trabalho

Valores Humanos	R^2	B
Existência	0,116	0,341
Realização	0,196	0,443
Normativo	0,180	0,424
Suprapessoal	0,187	0,432
Experimentação	0,117	0,342
Interacional	0,193	0,440

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise de regressão revelaram um modelo significativo, no qual explicou, em média, 16% da variância da espiritualidade no trabalho ($p < 0,001$). Neste modelo, o valor de existência ($\beta = 0,341$; $p < 0,001$), o valor de experimentação ($\beta = 0,342$; $p < 0,001$); o valor normativo ($\beta = 0,424$; $p < 0,001$); o valor suprapessoal ($\beta = 0,432$; $p < 0,001$); o valor interacional ($\beta = 0,440$; $p < 0,001$) e o valor de realização ($\beta = 0,443$; $p <$

0,001) confirmam a sua relação positiva na predição da espiritualidade no trabalho. Neste caso, pode-se presumir, de acordo com o Quadro 1, que os valores humanos influenciam diretamente a espiritualidade no trabalho e como este estudo teve como objetivo testar seis hipóteses que sugeriram a relação entre os valores humanos e a espiritualidade no trabalho, confia-se que este objetivo tenha sido alcançado.

Com o objetivo de conhecer em que medida a espiritualidade no trabalho explica a variável do contexto laboral 'comprometimento organizacional afetivo', a sétima hipótese foi formulada:

Hipótese 7 – O comprometimento organizacional afetivo se correlacionará positivamente com a espiritualidade no trabalho.

O resultado referente ao teste da hipótese 7 é o apresentado na Tabela 2:

Tabela 2 – Correlações entre o comprometimento afetivo e a espiritualidade no trabalho

Correlação	ESPTOTAL
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,651**

** Correlação significante ao nível de 0.01 level
Fonte: Dados da pesquisa

Como se verificou na Tabela 2, a hipótese formulada foi corroborada. Neste caso, a pontuação geral do comprometimento organizacional afetivo se correlacionou diretamente com a espiritualidade no trabalho (Hipótese 7; $r = 0,651$, $p < 0,01$). Passa-se à análise de regressão, conforme a Tabela 3 abaixo:

Tabela 3 – Regressão do comprometimento afetivo sobre a espiritualidade no trabalho

Regressão	R^2	B
Espiritualidade no trabalho	0,424	0,651

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da análise de regressão revelaram um modelo significativo, no qual explicou 42% da variância do comprometimento organizacional afetivo ($p < 0,001$). Neste modelo, a espiritualidade no trabalho apresentou um $\beta = 0,651$ ($p < 0,001$), confirmando a sua relação positiva na predição do comprometimento organizacional afetivo. Isto significa que quanto maior a espiritualidade no trabalho, maior o comprometimento organizacional afetivo.

Concluídas as análises de correlação e regressão, primeiramente sobre a avaliação da influência dos valores humanos na espiritualidade no trabalho, verificou-se que todas as hipóteses foram confirmadas. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Tischler (1999), no qual o deslocamento das necessidades de sobrevivência e de segurança para as necessidades de ordem mais elevada, como a de realização, por exemplo, pode explicar a procura da espiritualidade no trabalho.

Portanto, este estudo indica que os valores humanos influenciam a espiritualidade no trabalho, comprovando a utilidade tanto da Teoria Funcionalista dos Valores (GOUVEIA et al., 2009) quanto dos instrumentos QVB e QET para os estudos organizacionais.

Destaca-se, neste momento, a exposição de Tamayo e cols. (1998), na qual discute a influência dos valores humanos nas organizações por meio de um modelo teórico exposto na fundamentação teórica deste artigo. Pode-se complementar este modelo (TAMAYO e cols., 1998), acrescentando o estudo de Rego, Cunha e Souto (2007), que evidenciou que quando os colaboradores recebem recursos espirituais e motivacionais da organização, como a criação de espaços espiritualmente ricos, a satisfação das necessidades espirituais, a segurança

psicológica e emocional e a valorização como ser intelectual, emocional e espiritual, experimentando sentido de propósito, de autodeterminação, de alegria e de pertença, os mesmos desenvolvem uma maior ligação afetiva com a organização, sentindo o dever de responder reciprocamente, de serem mais leais e mais produtivos.

Contudo, reconhecem-se algumas limitações da pesquisa, que, embora não a invalidem ou comprometam os objetivos já expostos, demandam pensar criticamente sobre os resultados previamente descritos. Ressalta-se, assim, que a amostra dos participantes foi reduzida (N < 300), o que limita generalizar os resultados para o Brasil e mesmo para o contexto paraibano, mesmo não sendo o propósito deste estudo.

REFERÊNCIAS

[1] ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior, 49, 252 – 276, 1996.

[2] ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of offective, continuance, and normative commitments to the organization. Journal of Occupational Psychology, 1 (63), 1-8, 1990.

[3] ARRUDA, V. C. M. A Inteligência Espiritual: espiritualidade nas organizações. São Paulo: Ibrasa, 2005.

[4] ASHAR, H.; LANE-MAHER, M. Success and spirituality in the new business paradigm. Journal of Management Inquiry, 13 (3), p. 249-260, 2004.

[5] ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualizations and measure. Division of Management e Marketing. The Univeristy of Texas at San Antonio. 2000. Disponível em: http://216.239.51.104/search?q=cache: G9YtxB4c3vkJ:faculty.business.utsa.edu. Acesso em: 15 jan. 2006.

[6] BASTOS, A. V. B. Medidas do comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. PSICO, 24 (2), 29 – 48, 1994.

[7] BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. The American Journal of Sociology, 66 (1), 32-40, 1960.

[8] BEZERRA, Maria de Fátima da Nóbrega. A relação entre a percepção da espiritualidade na organização e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental: estudo de caso com um grupo de líderes do Banco do Brasil no estado de Pernambuco. (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial). Faculdade Boa Viagem, Recife, 2006.

[9] BOOG, Gustavo G. Espiritualidade nas empresas. Disponível em: www.empregos.com.br . Acesso em: 30 nov. 2005.

[10] BUAIZ, S. Espiritualidade nos negócios. 2002. Disponível http://www.elosbrasil.org.br/br/texto.asp?id_site=brecod_pagina=3. Acesso em: 25 dez. 2007.

[11] em:

[12] CAVANAGH, G.F. Spirituality for managers: context and critique. Journal of Organizational Change Management, 12 (3), p. 186-199, 1999.

[13] CALDAS, Luís Alberto de Carvalho. Maiores lucros com mais espiritualidade. Disponível em: www.widebiz.com.br/gente/lacaldas/lucrosespr.html. Acesso em: 03 dez. 2005.

[14] CHALEGRE, Petrucio. A espiritualidade na empresa. A espiritualidade na empresa. Disponível em: www.widebiz.com.br/gente/petrucio/espiritualidadenaempresa.html . Acesso em: 03 dez. 2005.

[15] CHAVES, C. M. C. M. Compromisso convencional: fator de proteção para as condutas agressivas, anti-sociais e de uso de álcool? (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

[16] COELHO JÚNIOR, L. L. Uso potencial de drogas em estudantes do ensino médio: suas correlações com as prioridades axiológicas. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2001.

[17] COTRIM, Gilberto. Fundamentos da Filosofia: ser, saber e fazer. 8 ed. São Paulo: Saraiva, 1993.

[18] DEHLER, Gordon E.; WELSH, M. A. Spirituality and Organization Transformation: implications for the new management paradigm. Journal of Management Psychology, 9 (6), p. 17-26, 1994.

[19] FORMIGA, N. S. Condutas anti-sociais e delitivas: uma explicação baseada nos valores humanos.

[20] (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

[21] FOX, M. The reinvention of work. New York: Harper San Francisco, 1994.

[22] GOUVEIA, V. V. La naturaleza de los valores descriptores Del individualismo y delcolectivismo: uma comparaciónintra e intercultural. Tese de Doutorado não-publicada, Universidade Complutense de Madrid, Madri, 1998.

[23] _____. (2003). A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia.

[24] Estudos de Psicologia, p. 431 - 443.

[25] _____. (2005). Toward a functional approach to human values. In: European Congress of Psychology, 9, Granada, Spain.

[26] GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L.; FISCHER, R.; SANTOS, W. S. Teoria funcionalista dos valores humanos.

[27] In: Teixeira, M. L. M. Valores humanos e gestão: novas perspectivas. São Paulo: SENAC SP, 2008.

[28] GOUVEIA, V.V.; MILFONT, T. L.; FISCHER, R.; COELHO, J. A. P. M. Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações.RAM - Revista de Administração Mackenzie, v. 10, n. 3, 2009.

[29] GUILLORY, W. A. A empresa viva: espiritualidade no local de trabalho. São Paulo: Cultrix, 2002.

[30] GUIMARÃES, V. da F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada). Universidade Federal de Uberlândia, 2007.

[31] HAWLEY, Jack. O redespertar espiritual no trabalho: o poder do gerenciamento dharmico. Rio de Janeiro: Recorde, 1995.

[32] INGLEHART, R. The silent revolution: changing values and political styles among Western publics. Princeton,

[33] NJ: Princeton University Press, 1977.

[34] KABANOLL, B.; WALDERSEE, R.; COHEN, M. Espoused values and organizational change themes.Academy of Management Journal, 38 (1), 1075 – 1104, 1995.

[35] KOENING, H. G. Religion, spirituality, and medicine: research findings and implications for clinical practice.

[36] Southern Medical Journal, 97 (12), p. 1194 – 1200, 2003.

[37] KORAC-KAKABADSE, N.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. Spirituality and leadership práxis. Journal of Management Psychology, 17(3), p. 165 - 182, 2002.

[38] KRIGER , Mark P.; HANSON, Bruce J. A value – based paradigm for creating truly healthy organizations.

[39] Journal of Organizational Change Management. 12(4), p. 302 – 317, 1999.

[40] MAIA, L. M. Prioridades valorativas e desenvolvimento moral: considerações acerca de uma teoria dos valores humanos. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2000.

[41] MANZ, Charles C. (2006). Jesus o maior executivo que já existiu: lições práticas de liderança. Rio de Janeiro:

[42] Campus.

[43] MASLOW, A. Motivation and personality. New York: Harper e Row, 1954.

[44] MATOS, Francisco G. Empresa com alma: espiritualidade nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2001.

[45] MEGLINO, B. M.; RAVLIN, E. C.; ADKINS, C. L. A work value approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. Journal of Applied Psychology, v. 74, p. 424 – 432, 1989.

[46] MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. Valores pessoais e retaliação organizacional: estudo em uma organização pública. RAC, Cutitiba, v. 2, n. 2, p. 189 – 200, 2008.

[47] MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Commitment in the workplace: theory, research, and application. Thousand

[48] Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

[49] MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. Human Resource Management Review, 11, 299 – 326, 2001.

[50] MEYER, J. P., BECKER, T. E.; VAN DEN BERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology, 89 (6), 991 – 1007, 2004.

[51] MOWDAY, R. T.; STEARS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational citizenship. Journal of Applied Psychology, 76 (6), 845 – 855, 1991, 1979.

[52] MILFONT, T. L.; GOUVEIA, V. V.; FISCHER, R. A functional theory of terminal values.Australian Journal of Psychology, v. 60, n. 37, 2008. Supplement, 2008.

[53] MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A.J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes.

[54] Journal of Organization Change Management, vol. 16, n. 4, p. 426 – 447, 2003.

[55] MITROFF, Ian I.; DENTON, Elizabeth A. A study of spirituality in the workplace. Sloan Management Review, 40 (4), p. 83 – 92, 1999.

[56] MOGGI, J. A espiritualidade é o grande capital desta era. HSM Management, n. 52, 2008.

[57] MOREIRA-ALMEIDA, A.; KOENING, H. G. Retaining the meaning of words religiousness and spirituality: a commentary on the WHOQOL SRPB groups "A cross-cultural study of spirituality, religion and personal beliefs as components of quality of life". Social Science e Medicine, 63, p. 843-845, 2006.

[58] NECK, C. P.; MILLIMAN, J.F. Though self-leadership. Finding spiritual fulfiment in organization life. Journal of Management Psychology, 9(6), p. 9-16, 1994.

[59] OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Sociologia das Organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

[60] O´DONNELL, Ken. Vivendo valores nas organizações. Disponível em: www.ubq.org.br/Noticias/vivendo_valores.htm. Acesso em: 03 dez. 2005.

[61] PAULA, Roberta Manfron de; COSTA, Daiane Leal. A espiritualidade como diferencial competitivo para as organizações. Em: XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, 2008.

[62] PAULINO, R. D.; VASCONCELOS, C. R. P. de; ALVES, W. Correlatos da Espiritualidade no Trabalho:

[63] valores humanos, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. Revista Qualitas, v. 12, n. 2, 2011a.

[64] PAULINO, R. D. et al. Espiritualidade no trabalho: estudo exploratório baseado em valores humanos. Anais: ENEGEP, 2011b.

[65] PAULINO, R. D. et al. Validação do questionário "espiritualidade no trabalho" de Ashmos e Duchon para o contexto paraibano. Anais, XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão, Setúbal, 2010.

[66] PIMENTEL, C. E. Valores humanos, preferência musical, identificação grupal e comportamentos de risco.

[67] (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

[68] PORTO, J. B; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT. Psicologia: teoria e pesquisa, v.19, n. 2, p. 145-152, mai./ago 2003.

[69] PUENTE-PALACIOS, K. et al. Validação de uma escala de comprometimento afetivo com a equipe. 30º Congresso Interamericano de Psicologia. Buenos-Aires, Argentina, 2005.

[70] REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autentizóicas. RAE, v. 44, p. 30-43, 2004.

[71] REGO, A.; CUNHA, M. P. ; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. Área Científica de Gestão. G/nº 6, p. 4-5. Disponível em: http//:www.egi.ua.pt/Wp_gestao/Wp6_Espiritual_Empenhamento.pdf. Acesso em: 15 set. 2005.

[72] ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2002

[73] ROKEACH, M. The nature of human values. New York: The Free Press, 1973.

[74] SANTOS, W. S. dos. Explicando comportamentos socialmente desviantes: uma análise do compromisso convencional e afiliação social. (Tese de Doutorado). UFPB/UFRN – Doutorado Integrado de Psicologia Social, João Pessoa, 2008.

[75] SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in

[76] 20 countries. Em: M. P. Zanna (Ed.), Advances in experimental social psychology (v. 24, p. 1 – 65). San Diego: Academic, 1992.

[77] SHINYASHIKI, Roberto. Felicidade. Disponível www.ippb.org.br/modules.php?op=modloadename=Newsefile=articleesid=3699 Acesso em: 03 dez. 2005.

[78] SILVA, Rogério Rodrigues da; SIQUEIRA, Deis Elucy. Espiritualidade e satisfação no trabalho em organizações religiosas neopentecostais e tradicionais. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 2004.

[79] SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C.

[80] Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. (pp. 357 -379). Porto Alegre: Artmed ed., 2004.

[81] TAMAYO, A. e cols. Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 14, n. 1, 45 – 50, 1998.

[82] TISHLER, Len. The growing interest in spirituality in business. A long-term socio-economic explanation.

[83] Journal of Organizational Change Management, 12(4), p. 273 – 279, 1999.

[84] VAILL, Peter B. Aprendendo sempre: estratégias para sobreviver num mundo em permanente mutação. São

[85] Paulo: Futura, 1997.

[86] VASCONCELOS, T. C. Valores humanos e traços de personalidade como explicadores de condutas socialmente desviantes. (Dissertação de Mestrado). Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

Capítulo 21

A QUESTÃO DA DEFICIÊNCIA E DO EMPREGO NO BRASIL: UMA ANÁLISE COM BASE NO PERÍODO DE 2007 A 2010

Luiz Fernando Lara

Resumo: Este artigo analisa a questão da deficiência e do emprego no Brasil considerando o período de 2007 a 2010. Como metodologia, utiliza-se a pesquisa descritiva documental, por meio da análise dos dados do Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE); além da pesquisa de campo. Os resultados apresentados demonstram que se está distante do ideal de "inclusão social" das pessoas com deficiência por via do emprego, almejada por meio das medidas afirmativas consubstanciadas na legislação que procura garantir o emprego às pessoas deficientes. Além disso, nota-se a presença do estigma social da deficiência como um obstáculo para o acesso das pessoas deste grupo ao trabalho assalariado impedindo o desenvolvimento de suas potencialidades. Está presente, ainda, na falta de acessibilidade que lhes garantiria uma vida autônoma no desenvolvimento de suas atividades.

Palavras chave: Deficiência. Emprego. Inclusão Social.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo retrata parte do que se está desenvolvendo na tese de doutoramento em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com o apoio da CAPES a partir de março de 2011, e que tem como temática central de investigação a inserção das pessoas com deficiência no mercado de emprego e a questão do estigma social da deficiência.

O emprego se tornou uma realidade concreta para as pessoas com deficiência no Brasil, a partir da obrigatoriedade imposta às empresas por meio da Lei Federal nº 8.213/91, que em seu Art. 93, regulamentado pelo Art. 36 do Decreto Federal n° 3.298/99, prevê a reserva, ou quotas de vagas para pessoas com deficiência no processo de contratação pelas empresas.

Fala-se em realidade concreta em razão de que anteriormente à Lei n° 3.298/99 (Lei de Cotas), as pessoas com deficiência eram preteridas no mercado de trabalho assalariado no momento em que se candidatavam para uma determinada vaga, geralmente em razão de sua condição de deficiência. Dessa forma o Estado teve de intervir por meio de ações afirmativas garantindo o direito ao acesso ao emprego a essa parcela da população.

Segundo o Art. 93, a empresa que tiver a partir de cem empregados estará obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência, habilitadas, seguindo a seguinte proporção: de 100 a 200 empregados, 2%; de 201 a 500 empregados, 3%; de 501 a 1000 empregados, 4%; de 1001 em diante, 5%.

O acesso ao emprego possibilita que uma pessoa com deficiência seja vista e reconhecida como produtiva do ponto de vista econômico, no contexto da sociedade capitalista. Contudo, continua a ser estigmatizada, desempenhando, em muitos casos, funções aquém da sua capacidade intelectual e produtiva, o que pode até contribuir para acentuar a própria estigmatização.

Além disso, a proposta de inserção social garantida por lei é mais ampla do que as empresas oferecem, principalmente, quanto à acessibilidade em todos os aspectos, inclusive de circulação espacial a fim de que possa desempenhar suas tarefas e atividades da melhor forma possível, possibilidade criada pela Lei 10.098/2000 regulamentada pelo Decreto 5.296/2004. Com o objetivo de uma inserção efetiva, as empresas deveriam atender esses requisitos, caso contrário, estariam contribuindo para reforçar as situações de estigma social impedindo a autonomia das pessoas com deficiência no próprio desempenho de suas tarefas no local de emprego.

Nos últimos anos a inclusão social tem se tornado um discurso bastante presente na mídia. Prega-se a inclusão das minorias na escola, no trabalho, na sociedade, nos espaços urbanos, enfim, das parcelas marginalizadas e estigmatizadas na sociedade capitalista. Pluralidade, diversidade, respeito às diferenças, são palavras que passaram a ser empregadas no vocabulário corrente da mídia e das organizações, principalmente com mais presença a partir do inicio deste século. Dentro deste contexto, a inclusão das pessoas com deficiência conquistou espaço.

Como forma de colaborar com a discussão sobre a inclusão social das pessoas com deficiência no trabalho assalariado, um dos motes do “discurso da inclusão social”, este artigo procura apresentar a situação das pessoas com deficiência no mercado de emprego no Brasil, de forma mais precisa analisando o período entre 2007 a 2010.

Para tanto, o artigo está dividido em quatro partes além desta introdução. Na primeira parte, apresenta-se a metodologia utilizada. Na segunda, analisa-se a questão das pessoas com deficiência e das deficiências segundo o Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a situação das pessoas com deficiência em relação ao mercado de emprego no Brasil, apresentando-se e analisando-se os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Discute-se na terceira parte, o conceito de deficiência considerado pela legislação afirmativa brasileira que

trata sobre a inclusão social das pessoas com deficiência no emprego; na última parte são apresentadas as considerações finais.

Com vistas ao alcance do objetivo apresentando no resumo deste trabalho, analisar a questão da deficiência e emprego no Brasil no período indicado, a pesquisa

realizada caracterizou-se como descritiva, que segundo Gil (2002), busca descrever as características determinantes de uma população ou fenômeno. Ao mesmo tempo, no dizer do autor, se constituiu em uma pesquisa documental em razão da análise de documentos de segunda mão, ao se trabalhar com dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatítica (IBGE) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), o que conferiu à pesquisa um caráter quantitativo.

Como forma de aprofundamento das análises deste artigo, foi realizado um estudo de campo mediante a coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas e a observação "in situ" (PAIS, 1999). A observação "in situ" diz respeito à "[...] uma observação presencial, constituída pela mistura de um estilo óptico, que se desenvolve mais à distância e um uso táctil, mais próximo, que favorece o contato face a face" (MESQUITA, 2006, p.29). A entrevista e a observação como coletas de dados conferiram à pesquisa um caráter qualitativo. Importa especificar que as falas aproveitadas ao longo do texto estão destacadas em itálico para diferenciar das citações dos autores que foram utilizados no embasamento teórico.

2 DEFICIÊNCIA E EMPREGO NO BRASIL

Por meio do Censo demográfico realizado em 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ficou explicitado que 14,5% da população brasileira, 24.600.256 milhões de pessoas, apresentam algum tipo de deficiência. Se for considerado por tipo de deficiência, têm-se no Brasil, 34.580.721 milhões de deficiências, como pode ser visualizado na tabela 1.

Tabela 1 – Tipos de Deficiência no Brasil

Tipo de deficiência	Homem (A)	Mulher (B)	Total	Diferença (A-B)	Homem (A) %	Mulher (B) %	Diferença % (A-B)
Auditiva	3.018.218	2.716.881	5.735.099	301.337	52,6	47,4	5,3
Física	861.196	554.864	1.416.060	306.332	60,8	39,2	21,6
Mental	1.545.462	1.299.474	2.844.936	245.988	54,3	45,7	8,6
Motora	3.295.071	4.644.713	7.939.784	-1.349.642	41,5	58,5	-17,0
Visual	7.259.074	9.385.768	16.644.842	-2.126.694	43,6	56,4	-12,8
Totais	15.979.021	18.601.700	34.580.721	-2.622.679	46,2	53,8	-7,6

Fonte: Censo Demográfico 2000

O elevado número de tipos de deficiências, bem como de pessoas deficientes levantadas no censo demográfico de 2000, é decorrente da mudança de metodologia do IBGE, com alterações nos instrumentos de coleta de dados em obediências às recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS), que possibilitaram ultrapassar os levantamentos anteriores que indicavam um contingente inferior a 2% da população. (NERI, 2003). Portanto, do panorama das deficiências e de pessoas com deficiência levantadas pelo Censo Demográfico de 2000, é possível verificar que em relação aos tipos de deficiência as mulheres com 53,8% estão à frente dos homens que representam 46,2%. Nos dados das pessoas com deficiência, novamente as mulheres se destacam com 53,6% e os homens vem em seguida com 46,4%.

Decorrente desta nova metodologia, a deficiência visual (que não considera somente a cegueira total) é a mais presente entre as deficiências levantadas, com aproximadamente 48,1%, quase a metade das deficiências indicadas. Em segundo lugar surgem as deficiências motoras e físicas que somadas chegam a aproximadamente 27%. Logo em seguida aparece a deficiência auditiva com 16,6%, sob a qual estão considerados os diferentes níveis de perda auditiva (da surdez leve até a anacusia). Por último está classificada a deficiência mental com aproximadamente 8,2% do total das deficiências indicadas. A relação por tipo de deficiência, entre homens e mulheres no Brasil, em termos percentuais aproximados, como apresentado na tabela 1, demonstra que os homens são a maioria nas deficiências auditiva, física e mental.

Nota-se uma discrepância entre o número de pessoas que declararam possuir algum tipo de deficiência (24.600.256 milhões de pessoas) e o número de deficiências declaradas (34.580.721 milhões). Isto corresponde às deficiências múltiplas

conforme apresentado na tabela 2.

Tabela 2 - Tipos de Deficiências X Pessoas com Deficiências

Descrição	Homem (A)	Mulher (B)	Total	Homem (A) %	Mulher (B) %	Diferença % (A-B)
Tipos de Deficiências (A)	15.979.021	18.601.700	34.580.721	46,2	53,8	-7,6
Pessoas com Deficiência (B)	11.420.544	13.179.712	24.600.256	46,4	53,6	-7,2
Deficiências Múltiplas (A-B)	4.558.477	5.421.988	9.980.465	45,7	54,3	-8,7

Fonte: IBGE - Censo Demográfico 2000.

1 O censo indica um número maior de deficiências do que de deficientes, uma vez que "as pessoas incluídas em mais de um tipo de deficiência foram contadas apenas uma vez" (Fonte: IBGE, *Censo Demográfico, 2000*, nota 1), portanto o número de pessoas que apresentam mais de uma deficiência é de quase 10 milhões.

A distribuição do Censo demográfico de 2000 por tipos de deficiência e por pessoas com deficiência demonstra a maior quantidade de mulheres nessas duas condições. Consequentemente, nas deficiências múltiplas também as mulheres ultrapassam os homens em aproximadamente 8,7%. O grande contingente de pessoas com deficiência em nosso país leva à obrigatoriedade de se desenvolver políticas sociais e compensatórias voltadas à melhoria da condição de vida dessas pessoas, mais precisamente ligadas à prevenção, reabilitação e à equiparação de oportunidades, como define a Res. 37/52 de 03 de dezembro de 1982 - Programa de Ação Mundial para Pessoa Portadora de Deficiência da Organização das Nações Unidas (ONU).

Com o objetivo de atender esses preceitos, no Brasil a Constituição Federal de 1988 coloca a necessidade de se garantir aspectos específicos dos direitos das pessoas com deficiência, além daqueles inerentes a todos os demais indivíduos. Em função disto, em 1989 a Lei n° 7.853 foi promulgada, com a finalidade de promover mudanças nos paradigmas relacionados ao tratamento dispensado às pessoas com deficiência, especificando sobre o apoio às pessoas deficientes e sua integração social, além de definir as responsabilidades do Poder Público em assegurar a esse segmento da sociedade o pleno exercício de seus direitos básicos, tais como: educação, saúde, trabalho, lazer, previdência social, amparo à infância e à maternidade, e a outros previstos na Constituição na legislação infraconstitucional que digam respeito ao bem estar pessoal, social e econômico dos indivíduos. (BRASIL, 2007).

Dentre as preocupações de se garantir condições básicas de sobrevivência digna e inclusiva na sociedade às pessoas com deficiência estão: o acesso a uma vida saudável, a educação e ao trabalho (na sua condição de emprego). Estes aspectos aliados à diversidade dos grupos dos

quais fazem parte (crianças, jovens, adultos, idosos) definem o conteúdo e a amplitude das políticas públicas voltadas às pessoas com deficiência, com a finalidade de inseri-las efetivamente, de forma qualificada, no processo de desenvolvimento do país, respeitando-se as suas diferenças. (BRASIL, 2007).

Todavia, apesar dos esforços no sentido da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de emprego no Brasil, a grande maioria está fora desse mercado. Com base nos dados do Censo demográfico 2000, as pessoas com deficiência que se encontram na faixa economicamente ativa correspondem a 23.521.962 milhões. Porém se forem considerados aqueles na faixa entre 16 a 65 anos, teoricamente os que realmente estariam no mercado de emprego (idade de entrada e idade de aposentaria, respectivamente) seriam aproximadamente 17 milhões de pessoas deficientes empregadas ou demandando emprego. (IBGE, 2000).

A ideia subjacente à referida lei de cotas é a da ampla inclusão das pessoas com deficiência, reforçada pela Lei n° 10.048/2000 e Lei n° 10.098/2000,

regulamentadas pelo Decreto n° 5.296/2004, que tratam respectivamente da acessibilidade e tratamento diferenciado das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. Estes dispositivos legais têm a finalidade de eliminar todas as barreiras sociais que possam impedir a efetiva inclusão, ou conforme entende Lupi (2007), "[...] o processo de exclusão, historicamente imposto às pessoas com deficiência, deve ser superado por intermédio da implementação de políticas afirmativas e pela conscientização da sociedade acerca das potencialidades desses indivíduos". Ou como está expresso na Agenda Social, "[...] um processo de construir a cidadania, entendido como o 'direito de ter direitos', e o direito ao emprego é um direito". (BRASIL, 2007). O trabalho na sua condição de emprego para as pessoas com deficiência é compreendido no âmbito da Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, Res. 217 A

(III) de 10 de dezembro de 1948). Até que ponto opera-se essa efetiva inclusão nas organizações, por meio do emprego, em termos de igualdade oferecida às pessoas sem deficiência? Em outros termos, as pessoas deficientes têm as mesmas oportunidades de desenvolvimento na carreira, isonomia salarial, bônus e prêmios para cargos e funções que as pessoas sem deficiência, ou será que o estigma social pela condição da deficiência os coloca em situações inferiorizadas nas organizações em que estão sendo inseridos via emprego?

Barbosa e Beraldo (2003), em uma pesquisa intitulada Estratégias de Recursos Humanos para Incluir a Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho, apontam que aproximadamente 90% das empresas pesquisadas manifestaram a intenção de contratar pessoas com deficiência para funções administrativas, recepcionistas, telefonistas, digitadores, operadores de *telemarketing* e agentes de segurança. Na referida pesquisa, apenas uma das empresas não manifestou restrição quanto à função para a qual contrataria pessoa com deficiência.

A intenção manifesta dessas empresas torna visível um aspecto da discriminação com relação às pessoas com deficiência: o direcionamento para determinados cargos ou funções dentro da organização. Com relação às dificuldades apontadas e alegadas pelas empresas que impedem ou dificultam a contratação de pessoas com deficiência tem-se: nunca pensaram na possibilidade de contratação, não contratam por não possuírem informações detalhadas sobre essa questão e sobre as habilidades das pessoas com deficiência, por não disporem de informações de onde recrutarem esse tipo de trabalhadores, pela dificuldade em adaptar suas instalações para recebê-los, pela falta de pessoas com deficiência habilitadas e capacitadas no mercado de emprego, pela não disponibilidade de pessoal capacitado para a realização do recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, pela falta de preparo dos funcionários para se relacionar com as pessoas com deficiência, e em razão do temor pela segurança das pessoas com deficiência no desempenho das atividades. Tais alegações possivelmente estão a esconder, na discriminação velada que sofrem as pessoas com deficiência, um estigma social pelo qual passa esse grupo. (BARBOSA e BERALDO, 2003).

A situação apontada por Barbosa e Beraldo (2003), ficou comprovada em entrevista coletada junto a uma das integrantes do Programa Gestão da Diversidade (Ênfase na Pessoa com Deficiência – PcD) do Serviço Social da Indústria (SESI/PR), no Sistema Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), em Curitiba. Além da sua decepção em razão do comportamento discriminatório demonstrado pelas empresas quando da contratação de pessoas com deficiência, revelou vários aspectos na rotina de contratação de pessoas deficientes pelas empresas que transcendem aqueles apontados por Barbosa e Beraldo (2003).

Dentre estes, a preferência por determinados tipos de deficiências e a busca por pessoas com deficiências chamadas leves podem ser entendidas como práticas discriminatórias, pois todas as categorias de deficiência têm igual direito de acesso ao trabalho, além do fato de que a empresa deve buscar a pessoa e não a deficiência; está implícito, mas não declarado, o pensamento corrente de associar algumas tarefas a alguns tipos de deficiência. Essa atitude das empresas fere o direito que a pessoa com deficiência tem de ser respeitada no tocante à sua dignidade, autonomia e independência, pois revela o pensamento empresarial corrente de investir o menos possível em acessibilidade das instalações ambientais e de comunicação. Além disso, está em

desacordo com o Art. 7º, XXXI, da Constituição Federal, o Art. 4º da Recomendação n° 168 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e o Art. 3º da Declaração dos Direitos das Pessoas com Deficiência de 2007, que trata da não discriminação e da igualdade de oportunidades. (MTE-SIT, 2007),

A prática de preferência e contratação por parte das empresas revela, ainda, um total desconhecimento dos dispositivos legais que tratam da inclusão das pessoas com deficiência no emprego, do que é a deficiência, seus tipos, características e consequentes implicações sociais, e do potencial e das possibilidades de uma pessoa com deficiência.

A forma de agir dos empresários na contratação de pessoas desse grupo demonstra uma coisificação da pessoa deficiente, pois o que vem em primeiro lugar é o custo decorrente da contratação de uma pessoa com determinado tipo de deficiência. Assim, aquele que resulte em menores despesas e gastos terá a preferência, o que explica a escolha do surdo, já que pessoas com restrições físicas e motoras ou visuais implicariam em adaptações e mudanças para melhorar a acessibilidade ambiental, ao passo que a acessibilidade à comunicação, fundamental para as pessoas surdas, nem é considerada. Não se pensa na necessidade de capacitação da equipe de trabalho em Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) para facilitar a acessibilidade da pessoa surda à comunicação.

Apesar da preconizada inclusão social que embasa os documentos legais, ou a adaptação da sociedade para possibilitar a melhor inserção possível das pessoas com deficiência, no emprego o que se verifica é a integração, principalmente com relação à surdez, muito distante da sonhada inclusão. Sob esse enfoque, o pensamento corrente é aquele de que, quem tem que se adaptar aos outros é a pessoa surda, ou sob uma visão mais corrente, ela e os seus colegas de trabalho "que se virem".

A efetiva inclusão social por meio do emprego, possibilidade gerada a partir da legislação para isto criada está restringida, como demonstram os números relacionados à evolução do emprego no Brasil no período de 2007 a 2010 (tabela 3) – apesar de existir uma diferença nos números oficiais da RAIS 2007 e da RAIS 2008 entre o valor total de empregos e a soma dos números de vagas distribuídos por tipos de deficiência; no ano de 2007 a diferença entre os dois valores é de 1.777 (0,51%) e no de 2008 é de 1.304 (0,40%) - isto não comprometerá a análise. Conforme pode ser observado na tabela 3, os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE) apontam que no período de 2007-2010 enquanto o número de empregos cresceu aproximadamente 17,2%, o número de pessoas com deficiência empregadas decresceu aproximadamente 12,3%.

Tabela 3 – Evolução do Emprego das Pessoas com Deficiência no Brasil - Período 2007-2010

Ano	Vinculos Formais (Milhões)	PCD (milhares)	Percentual	Def. Físicos	Def. Audit.	Def. Visuais	Def. Mentais	Def. Mult.	Reabilit.	Total
2007	37.607.430	348.818	0,93	175.377	98.236	10.275	8.407	5.839	48.907	347.041
2008	39.441.566	323.200	0,82	177.834	79.347	12.428	10.864	3.517	37.916	323.168
2009	41.207.546	288.593	0,70	157.805	65.613	14.391	13.120	3.506	34.158	288.593
2010	44.068.355	306.013	0,70	166.690	68.819	17.710	15.606	3.845	33.343	306.013

Fonte: RAIS/MTE (2007- 2010).

Esse percentual revela uma série de fatores que têm contribuído para a diminuição do número de contratações de pessoas com deficiência e que colocam as empresas na contramão da inclusão orientada pelo MTE-SIT (2007). Alguns desses fatores a partir daqueles apontados por Araújo (2007) podem ser compreendidos da seguinte forma: de um lado estão as empresas que apontam uma série de condições impeditivas ou restritivas para a contratação das pessoas com deficiência, como os altos custos na adaptação das instalações e acomodações do ambiente de trabalho para as pessoas com deficiência; a falta de incentivos financeiros por parte do governo no sentido de financiamentos ou abatimentos legais ou tributários para realizar essas alterações; o alto custo no investimento nas pessoas com deficiência em termos de treinamento e

desenvolvimento e no pessoal sem deficiência para trabalhar com aqueles; a alegação de que a Lei de Cotas tem caráter punitivo e restritivo às organizações que não as cumprem, e não existem mecanismos de apoio e incentivos complementares ao cumprimento das cotas pelas empresas por parte do poder público; a reclamação das empresas de que a lei protege demais aos trabalhadores com deficiência e em decorrência estes tem pouco comprometimento no exercício das funções para as quais foram contratados.

Do outro lado estão as pessoas com deficiência podendo-se apontar: a reclamação de que as empresas contratam as pessoas com deficiência apenas para cumprirem a Lei de Cotas e não efetivamente com a preocupação de incluí-las socialmente por meio do trabalho assalariado; a subutilização das capacidades das pessoas com deficiência, geralmente colocadas em funções com conteúdo pobre e repetitivo, o que desestimula estes no desenvolvimento de suas atividades, pois restringem seu crescimento profissional; a dificuldade em se adaptar, a duras penas, às condições oferecidas pela empresa que na maioria dos casos não se adéqua para receber as pessoas com deficiência; as denúncias de situações em que as pessoas com deficiência se sentem marginalizados ou exploradas nos locais de emprego, quando se veem obrigados a se adaptar às funções incompatíveis com o seu tipo de deficiência. (ARAÚJO, 2007). Na realidade, o que se verifica por detrás dessa situação é a presença de um estigma social contra a deficiência.

Valendo-se do que explica Elias (2000), pode-se dizer que nessa correlação de forças o grupo dominante (representado pelas empresas) constrói representações sociais da deficiência com relação ao grupo dominado, pois construiu maior representação de poder na sociedade do que outro, bem como uma autoimagem de superioridade, pois entre eles, como explica Elias (2000, p.19-20) "[...] veem-se como pessoas 'melhores', dotadas de uma espécie de carisma grupal, de uma virtude específica que é compartilhada por todos os seus membros e que falta aos outros". E nesse jogo de forças e de relações, no caso aqui do emprego imposto pela legislação, "[...] há sempre algum fato para provar que o próprio grupo é 'bom' e o outro é

ruim". (ELIAS, 2000, p.23). Importante explicitar outra situação de discriminação pela qual passam as pessoas com deficiência no mercado de emprego, ver tabela 4.

Tabela 4 – Total de Empregos no Brasil em 2010, por Tipo de Deficiência e Sexo.

	Vínculos		
Tipo de Deficiência	Masculino	Feminino	Total
Física	107.246	59.444	166.690
Auditiva	45.415	23.404	68.819
Visual	11.414	6.296	17.710
Mental	11.232	4.374	15.606
Múltipla	2.564	1.281	3.845
Reabilitado	22.322	11.021	33.343
Total de Deficientes	200.193	105.820	306.013
Não Deficientes	25.552.565	18.209.777	43.762.342
Total	25.752.758	18.315.597	44.068.355

Fonte: RAIS-2010/MTE

Pelos dados apresentados é possível notar que há uma maioria predominantemente masculina de pessoas com deficiência ocupando as vagas de emprego, além de uma diferença salarial existente quando na condição de mulheres. No geral a participação masculina no mercado de emprego para pessoas com deficiência é de 65,42%, em média, contra 34,58% das mulheres. Os homens ocuparam aproximadamente 31% a mais das vagas de emprego para pessoas com deficiência no ano de 2010. Em relação ao ano de 2009, cuja participação masculina foi de 65,57% ocorreu uma queda, como decorrência do declínio dessa participação em todos os tipos de deficiência (RAIS, 2010/MTE).

A representatividade masculina pode ser

verificada a partir da ocupação das vagas por tipo de deficiência: aproximadamente 64,4% na deficiência física (28,7% a mais do que as mulheres); 65,99% na deficiência auditiva (32% a mais do que as mulheres), 64,45% na visual (28,9% a mais do que as mulheres), 71,97% nas mentais (43,9% a mais do que as mulheres) e 66,68% nas deficiências múltiplas (33,4% a mais), além de ocupar 66,95% das vagas para reabilitados (33,9% superior às mulheres). A maior predominância dos homens com relação às mulheres está nas vagas para a deficiência mental. Não se tem uma justificativa plausível para estes números, pois tanto do total de tipos de deficiência (34.580.721) quanto do total de pessoas com deficiência (24.600.256), levantados pelo Censo demográfico de 2000, as mulheres são superiores aos homens em números (tabela 2).

Analisando-se por tipo de deficiência (tabela 1), os homens são em maior número em relação às deficiências auditiva (5,3%), física (21,6%), e mental (8,6%) e são em menor número do que as mulheres nas deficiências motora (17%), visual (12,8%) e múltipla (8,7%). Mesmo considerando-se que para efeitos de emprego são somadas as deficiências física e motora, as mulheres são em maior número. Portanto não se justificaria uma diferença masculina tão elevada na ocupação das vagas de emprego das pessoas com deficiência pelos dados da RAIS/2010 (tabela 4), mesmo nas deficiências em que os homens são a maioria, pois esta diferença não é assim tão grande em relação às mulheres. Estaria por trás dessa discrepância um duplo estigma: o de ser mulher e deficiente? Seria essa a barreira invisível a impedir um maior acesso das mulheres com algum tipo de deficiência ao mercado de emprego para as pessoas deficientes?

A diferença entre remunerações médias percebidas pelos dois sexos, como pode ser visto na tabela 5, indica a presença da discriminação de gênero. Na situação das pessoas com deficiência, apenas se reproduz o que já está presente no mercado de trabalho assalariado em geral, neste tocante.

Tabela 5 – Remuneração Média Recebida do Emprego no Brasil em 2010, por Tipo de Deficiência e Sexo.

	Remuneração Média R$	
Tipo de Deficiência	Masculino	Feminino
Física	2.254,04	1.611,22
Auditiva	2.255,51	1.282,27
Visual	1.927,50	1.477,60
Mental	802,09	695,78
Múltipla	1.451,96	1.227,16
Reabilitado	2.257,71	1.789,34
Total de Deficientes	2.144,43	1.506,58
Não Deficientes	1.874,55	1.553,72
Total	1.876,58	1.553,44

(*) Deflator INPC
Fonte: RAIS-2010/MTE

Pelos dados da RAIS 2010, verifica-se que as mulheres recebem menos do que os homens com os mesmos tipos de deficiências, aproximadamente: 28,5% menos do que a remuneração que os homens com deficiência física, 43% menos que os homens com deficiência auditiva, 23% menos que os homens com deficiência visual, 13% menos que os homens com deficiência mental, 15,5% menos que os homens com deficiência múltipla e 20,7% menos que os homens na condição de reabilitados. A discriminação entre homens e mulheres, em termos de salários, revela-se histórica. Souza-Lobo (1991) já apontava a diferenciação entre homens e mulheres quando analisou o trabalho feminino na economia capitalista: "A subordinação de gênero manifesta-se na divisão sexual do trabalho através das desigualdades de salários e da desqualificação das funções femininas" (p.168).

Bourdieu (2003) aponta que as mulheres são sempre discriminadas no mercado de trabalho assalariado, em relação aos homens. Tal discriminação está ligada à remuneração, à ocupação de cargos, à precariedade de

empregos, ao acesso aos cargos de comando, ou de nível estratégico, nas organizações.

As diferenças salariais que se apresentam entre homens em mulheres com deficiência reproduz o que acontece na sociedade capitalista em geral nas relações de gênero no tocante ao trabalho assalariado, ou seja, uma desqualificação da mulher, por meio muitas vezes de desculpas de que a mulher é menos capacitada ou instruída do que o homem para a execução de determinadas tarefas, ou ocupação de cargos de supervisão. A respeito dessa questão de desqualificação das mulheres via instrução, aquelas com deficiência, em termos de nível educacional no Brasil, a partir dos 15 anos de idade, segundo dados do IBGE – Censo demográfico 2000, estão em posição inferior aos homens com deficiência somente nos estratos "sem instrução ou menos de um ano" e "15 anos ou mais de estudo". Nos demais estratos, "01 a 03 anos", "04 a 07 anos", "08 a 10 anos", "11 a 14 anos de estudo", as mulheres estão em posições superiores aos homens.

Os dados demonstram algo além do que a simples ocupação pelos homens com deficiência da maioria das vagas destinadas às pessoas com deficiência, ou como coloca Bourdieu (2003), em a dominação masculina que se eterniza por meio dos mecanismos da violência simbólica, porém, numa condição de colaboração e aquiescência daqueles que lhes estão subordinados, sob a injunção de "[...] esquemas de percepção e de disposições (a admirar, respeitar, amar etc.) que o [as] tornam *sensíveis* a certas manifestações simbólicas de poder" (p.53-54, itálico do autor). A propósito, a análise de Bourdieu, na relação de gênero, não poderia também ser aplicada na relação entre dominantes e dominados em se tratando de empregadores versus pessoas com deficiência?

Tal situação pode ser encontrada na fala da coordenadora do Programa Gestão da Diversidade (Ênfase na Pessoa com Deficiência – PcD) do Sistema FIEP. Em sua entrevista é possível detectar que o preconceito com relação às pessoas com deficiência por parte dos empregadores é em geral, quando ela faz referência sobre o processo de contratação de pessoas deficientes pelas empresas parceiras.

> *O preconceito. É a resistência, é achar que não vai dar, é achar que não funciona, que por mais que você não queira, eles vão falir, eles não são produtivos, [ou] uma produtividade que vai cair e que eles não vão conseguir. Eles [empresários] vêm com uma série de argumentos [...] que não tem qualificação, tem baixa escolaridade assim não tem condições. Na minha área não dá. A pessoa com deficiência é muito difícil*

Enfim, são vários os argumentos como forma de desqualificar as pessoas com deficiência. Pela perspectiva de Bourdieu, seria a injunção do poder simbólico de uma classe sobre a outra, como forma de diminuí-la e de negar-lhe o acesso, ou como forma de desvalorizar o trabalho das pessoas com deficiência, tal como ocorre com o trabalho das mulheres. Além disso, como apresenta Neri:

> [...] a integração das pessoas com deficiência no processo produtivo é um dos maiores obstáculos para a inclusão social. Há ainda preconceitos em relação à sua capacidade contributiva num contexto competitivo que hoje orienta grande parte das empresas. Este preconceito está relacionado ao desconhecimento acerca das reais possibilidades e limitações do portador de deficiência de se inserir como agente ativo do processo de produção, desde que lhe sejam dadas as oportunidades para desenvolver todo seu potencial". (NERI, 2003, cap.5, p.14).

O que Neri retrata como resultado do preconceito, para alguns autores que estudam a questão da inserção das pessoas com deficiência no âmbito das organizações, como Bordieri e Drehmer (1988), Colella, e Varma (1999), Colella e Varma (2001), Bruyere, Erickson e Vanlooy (2004), Mclaughlin, Bell e Stringer (2004), Colella, e Stone (2005), Scheid (2005), Schur, Kruse e Blanck (2005), Wooten e James (2005), Beatty e Kirby (2006), Shore et al. (2009), configura-se como resultado do estigma da deficiência, tema que está sendo explorado na tese de doutorado em andamento.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo foi possível verificar que em razão da mudança de metodologia adotada pelo IBGE para o levantamento de pessoas com deficiência o Censo demográfico de 2000 apontou que no Brasil 14,5% da população brasileira tem algum tipo de deficiência, o que representa 24.600.256 milhões de pessoas, e 34.580.721 milhões de deficiências quando considerada a contagem por tipo de deficiência. Demonstrou-se, também, que as mulheres são a maioria tanto em uma quanto em outra situação.

Em relação ao mercado de emprego, no período 2007-2010, enquanto o número de empregos em geral cresceu, o número de pessoas com deficiência empregadas caiu, apesar de ter tido uma pequena recuperação no ano de 2010 em relação ao ano de 2009. Entende-se que tal queda esteja ligada a vários fatores ligados ao estigma social da deficiência.

No tocante ao mercado de emprego para as pessoas com deficiência, os homens ocupam a maioria das vagas em todos os tipos de deficiência, inclusive para reabilitados, além de terem maiores salários, em relação às mulheres. Assim, as mulheres com deficiência são duplamente estigmatizadas: sofrem o estigma de gênero e da deficiência. Em função destes aspectos, a concepção de inclusão social que norteia a legislação de cotas está longe de alcançar seus objetivos, os quais passariam pela efetiva inclusão das pessoas por meio do trabalho assalariado.

Presentemente, nas grandes corporações pelo menos, vem-se tratando a questão da deficiência conjuntamente às questões de raça, etnia, gênero, idade, religião, opção sexual, etc., sob os auspícios da gestão da diversidade, como apontam Pereira e Hanashiro (2007). Contudo, mesmo por esse caminho, existe muito a ser realizado em termos de gestão de pessoas para que realmente as pessoas com deficiência venham a ser plenamente aproveitadas, em termos de potencial, capacidades e habilidades, de maneira a disponibilizar às organizaçoes as suas competências individuais.

REFERÊNCIAS

[1] ARAÚJO, J. N. G. Pessoas com deficiência: entre exclusão, integração e inclusão no mundo do trabalho. In: XIV ENCONTRO NACIONAL DA ABRAPSO, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ABRAPSO, 2007. Disponível em:<http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/anexos/AnaisXIVENA/conteudo/pdf/trab_completo_21.pdf> Acesso em: 14 mai. 2011.

[2] BARBOSA, F. V.; BERALDO, V. Estratégias de recursos humanos para incluir a pessoa com deficiência no mercado de trabalho. RBA Revista Brasileira de Administração, n° 43, Ano XIII, Dezembro, 2003, CFA.

[3] BEATTY, J. E.; KIRBY, S. L. Beyond the legal environment: how stigma influences invisible identity groups in the workplace. Employee Responsibilities and Rights Journal, v.18, n.1, March 2006. Published online: 23 February 2006. Springer Science+Business Media, Inc. Disponível em:<http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/42926/1/10672_2005_Article_9003.pdf.> Acesso em: 30 mar. 2011.

[4] BORDIERI, J. E.; DREHMER, D. E. Causal attribution and hiring recommendations for disabled job applicants. Rehabilitation Psychology. vol. 33, No. 4, Division of Rehabilitation Psychology of the American Psychological Association. 1988.

[5] BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003

[6] BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso: 13 mar. 2011.

[7] BRASIL. Lei Nº 7.853, de 24 de Outubro de 1989. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7853.htm> Acesso: 13 mar. 2011.

[8] BRASIL. Lei Nº 8.213, de 24 de Julho de 1991. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm> Acesso: 13 mar. 2011.

[9] BRASIL. Decreto Nº 3.298, de 20 de Dezembro de 1999. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto/d3298.htm> Acesso: 13 mar. 2011.

[10] BRASIL. Lei Nº 10.048, de 08 de Novembro de 2000. Disponível em:

[11] <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L10048.htm> Acesso: 13 mar. 2011.

[12] BRASIL. Lei Nº 10.098, de 19 de Dezembro de 2000. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10098.htm> Acesso: 13 mar. 2011.

[13] BRASIL. Decreto Nº 5.296, de 02 de Dezembro de 2004. Disponível

em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm> Acesso: 13 mar. 2011.

[14] BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei 7699/2006: Institui o Estatuto do Portador de Deficiência e dá outras providências. Disponível em:<http://www.camara.gov.br/internet/sileg/Prop_Detalhe.asp?id=339407> 13 mar. 2011.

[15] BRASIL. Agenda Social. Secretaria Especial dos Direitos Humanos (SDH-PR). Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (CORDE). Brasília, 2007. Disponível em:<conade.l2.com.br/Downloads/Docs/AGENDA_SOCIAL.DOC> Acesso em: 14 mai. 2011.

[16] BRUYERE, S. M., ERICKSON, W. A.; VANLOOY, S. Comparative Study of Workplace Policy and Practices Contributing to Disability Nondiscrimination: Rehabilitation Psychology. Vol 49(1) Feb 2004, 28-38.

[17] COLELLA, A.; STONE, D. Workplace discrimination toward persons with disabilities: A call for some new research directions. In DIPBOYE, R. L.; COLELLA, A. (Eds.), Discrimination at work: The psychological and organizational bases. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005. (pp. 227–253).

[18] COLELLA, A; VARMA, A. Disability-Job Fit Stereotypes and the Evaluation of Persons with Disabilities at Work. Journal of Occupational Rehabilitation, v. 9, n. 2, 1999. Plenum Publishing Corporation.

[19] COLELLA, A.; VARMA, A. The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships.

[20] Academy of Management Journal. 2001, Vol. 44, No. 2, 304-315. Disponível em:<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent. cgi?article=1308&context=gladnetcollect> Acesso em: 12 mai. 2010.

[21] ELIAS, N.; SCOTSON, J. L. Os Estabelecidos e os Outsiders: Sociologia das Relações de Poder a partir de uma Pequena Comunidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

[22] GONZALES, J. Deficientes querem muito mais do que vaga. O Estado de S. Paulo. 22 mai. 2011. Caderno Empregos, p. 5.

[23] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censo 2000. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pmenova/retrospectiva2003_2010.pdf> Acesso em: 17 mai. 2011.

[24] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Indicadores IBGE Principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pmenova/retrospectiva2003_2010.pdf> Acesso em: 17 mai. 2011.

[25] LUPI, C. Apresentação. In. MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (M.T.E.); SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO (SIT). A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. 2. ed. – Brasília: MTE, SIT, 2007.

[26] MCLAUGHLIN, M. E.; BELL, M. P.; STRINGER, D. Y. Stigma and acceptance of persons with disabilities: understudied aspects of workforce diversity. Group & Organization Management, Vol. 29 No. 3, June 2004,

[27] p. 302-333. DOI: 10.1177/1059601103257410. Sage Publications. Downloaded from gom.sagepub.com at CAPES on December 13, 2010. Disponível em: <http://heart-intl.org/Comp/StigmaAcceptancepersonswits.pdf> Acesso em: 13 jun. 2011.

[28] MESQUITA, P. F. B. A. Roleplaying Games: O imaginário e a sociabilidade de jovens contadores de outras estórias. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006. Disponível em: <http://www.bdae.org.br/dspace/bitstream/123456789/1538/1/tese.pdf> Acesso em: 24 jan. 2011.

[29] MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (M.T.E.); SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO (SIT). A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. 2. ed. – Brasília: MTE-SIT, 2007.

[30] MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (M.T.E). Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2007; IV – Portadores de Necessidades Especiais. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2007. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rais/2007/arquivos/Resultados_ Definitivos.pdf> Acesso: 15 mai. 2011.

[31] MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (M.T.E). Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2008; IV – Portadores de Necessidades Especiais. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2008. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rais/2008/arquivos/Resultados_ Definitivos.pdf> Acesso: 15 mai. 2011.

[32] MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (M.T.E). Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2009; IV – Pessoas com Deficiência. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2009. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rais/2009/arquivos/Resultados_Definitivos.pdf> Acesso: 15 mai. 2011.

[33] MINISTÉRIO DO TRABALHO E DO EMPREGO (M.T.E). Características do Emprego Formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2010; IV – Pessoas com Deficiência.

Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), 2010. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/rais/2009/arquivos/Resultados_Definitivos.pdf> Acesso: 15 mai. 2011.

[34] NERI, M. et al. Retratos da deficiência no Brasil (PPD). Rio de Janeiro : FGV/IBRE, 2003.

[35] ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Resolução 217 A (III) - Declaração Universal dos Direitos Humanos, 1948. Disponível em:<http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universal.htm> Acesso: 10 mar. 2008.

[36] ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) – RES. 37/52 – 1982 – Disponível em: <http://app.crea-rj.org.br/portalcreav2midia/documentos/resolucaoonu37.pdf> Acesso em: 17 jan. 2011.

[37] ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Gestão de questões relativas a deficiência no local de trabalho. Repertório de recomendações práticas da OIT. 1. ed., rev. – Brasília: OIT, 2006. Disponível em: <http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/disability/pub/gestao_2006_297.pdf> Acesso: 26 set. 2011.

[38] SASSAKI, R. K. Terminologia sobre Deficiência na era da Inclusão. In: *Mídia e Deficiência.* Brasília: Agência de Notícias dos Direitos da Infância e da Fundação Banco do Brasil, 2003b.

[39] SCHEID, T. L. Stigma as a barrier to employment: mental disability and the americans with disabilities act. International Journal of Law and Psychiatry 28 (2005) 670–690. Elsevier Inc. doi:10.1016/j.ijlp.2005.04.003

[40] SCHUR, L.; KRUSE, D.; BLANCK, P. Corporate Culture and the Employment of Persons with Disabilities. Behavioral Sciences and the Law. 23: p. 3–20. 2005. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bsl.624. Disponível em:<http://bippsp.bipp.pt/documentos/integracao/Documentos/Corporate%20Culture%20and%20the%20Employment%20of%20Persons%20with%20Disabilities.pdf> Acesso em: 23 jun. 2010.

[41] SHORE, L. M.; CHUNG-HERRERA, B. G.; DEAN, M. A.; EHRHART, K. H.; JUNG, D. I.; RANDEL, A.

[42] E.; SINGH, G. Diversity in organizations: where are we now and where are we going? Human Resource Management Review 19 (2009) p. 117–133. Disponível em: <http://www-rohan.sdsu.edu/~iido/images/HRMR-

[43] Diversity.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2010.

[44] SOUZA-LOBO, E. A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência. São Paulo: Brasiliense, 1991.

[45] SQUINCA, F. Deficiência em questão. Cadernos Teoria e Prática. Brasília: IESB, 2008. (Working Paper). Disponível em: <http://www.iesb.br/grad/direito/cadernos/1/DeficienciaQuestao.pdf> Acesso em: 13 dez. 2009.

[46] THOMAS, R. R. Beyond race and gender: unleashing the power of yourtotal work force by managing diversity. New York: Amacom, 1992. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?> Acesso em: 19 set. 2011.

[47] WOOTEN, L. P.; JAMES, E. H. Challenges of Organizational Learning: Perpetuation of Discrimination Against Employees with Disabilities. Behavior Sciences and the Law. 23(1) 2005, p. 123–141 Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bsl.630.

Capítulo 22

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO LONGITUDINAL EM ORGANIZAÇÕES PARAIBANAS

Marucelle de Alcântara Bonifácio
Raissa Dália Paulino
Gicelle de Alcântara Bonifácio
Valmir Morais da Silva
Thamyres Nágyla Gomes de Melo

Resumo: Esta pesquisa apresenta como objetivo geral conhecer o comprometimento organizacional de trabalhadores de organizações paraibanas, conforme o modelo proposto por Rego e Souto (2004), correlacionando-os com variáveis antecedentes e consequentes apontadas no estudo de Siqueira e Gomide Jr. (2004), dando continuidade às pesquisas iniciadas em 2013 no PIBIC/CNPq/UFPB, na tentativa de cobrir a lacuna existente em pesquisas sobre o comprometimento organizacional que envolvem estudos longitudinais. E, como objetivos específicos, pretende-se analisar a relação entre as variáveis antecedentes com o comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, bem como apresentar a influência destes tipos de comprometimento nas variáveis consequentes, (desempenho) investigada, por meio de uma pesquisa de campo e de natureza quantitativa aplicada a 76 colaboradores no ano de 2014 e 110 colaboradores no ano de 2015, ambas as amostras são de organizações públicas do estado da Paraíba, a maioria do gênero feminino, em 2014 (59,7% e em 2015 (53,6 %); 26,4% destes possuem de 20 até 25 anos, e 21,6% encontram-se há mais de 10 anos na mesma organização. Os resultados revelaram um alto comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores, um moderado comprometimento organizacional normativo e um baixo comprometimento organizacional instrumental Neste caso, o comprometimento normativo constitui-se em preditor direto do comprometimento organizacional afetivo, comprovando o estudo de Siqueira e Gomide Jr. (2004).

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, antecedentes, consequentes.

1. INTRODUÇÃO

O 'comprometimento organizacional' desponta como um tema de interesse relevante no campo científico nas últimas décadas, com o auxílio às empresas a obterem colaboradores mais envolvidos e, consequentemente, mais produtivos (NOVAES, COLETA, 2003).

Na perspectiva micro-organizacional, compreender os vínculos que o colaborador estabelece em seu meio de trabalho possibilitaria aos estudiosos uma melhor instrumentalização na análise do indivíduo e sua trajetória profissional. (SIQUEIRA, GOMIDE JR., 2004).

Como este artigo enfatiza o comprometimento organizacional, Rego e Souto (2004) expõem que este comprometimento é o estado psicológico que caracteriza a ligação do individuo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar e este comprometimento do individuo com a organização deve ser positivo e benéfico para ambos.

Para fins deste estudo, utiliza-se a definição e o modelo de comprometimento organizacional proposto por Rego e Souto (2004) com ênfase em três dimensões: a dimensão afetiva, a normativa e a instrumental, correlacionando-os com variáveis antecedentes e consequentes apontadas no estudo de Siqueira e Gomide Jr. (2004), que consideram antecedentes do comprometimento organizacional afetivo 'características pessoais', como escolaridade ou idade e percepção de suporte e cultura organizacional. Tais variáveis serão identificadas em organizações públicas na Paraíba que, de acordo com o Censo Demográfico 2010 (IBGE, 2013), o sexto menor índice do nível de ocupação pertence a este Estado (46,7%), com uma população estimada em 3.766.528 pessoas. Destaca-se que estudos comparativos sobre o comprometimento que envolvem estas organizações ainda são incipientes no contexto brasileiro.

Assim sendo, este artigo apresenta como objetivo geral conhecer o comprometimento organizacional nas organizações públicas da Paraíba, nas dimensões afetiva, normativa e instrumental expostas no modelo de Rego e Souto (2004) dando continuidade às pesquisas iniciadas em 2014, na tentativa de cobrir a lacuna existente em pesquisas sobre o comprometimento organizacional que envolvem estudos longitudinais, comparando, no resultado das amostras, as variações ao longo de um período de tempo.

Com a posse dos resultados desta pesquisa, identificando os níveis e as relações entre o comprometimento organizacional dos colaboradores e as variáveis antecedentes e consequentes (SIQUEIRA, GOMIDE JR., 2004) escolhidas, novas estratégias para o desenvolvimento de processos que visem à eficácia do seu objetivo organizacional com base em uma investigação científica poderão ser desenvolvidas, com a utilização de instrumento validado em território nacional.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS DIMENSÕES

Diversas pesquisas abordaram o comprometimento como um construto multidimensional no século XX, de modo a entender os indivíduos e seus complexos vínculos com a organização (MEDEIROS et al., 2003) e Demo (2003) ressalta a concentração dos estudos no Brasil e no exterior sobre comprometimento com foco no 'comprometimento organizacional' e na base afetiva.

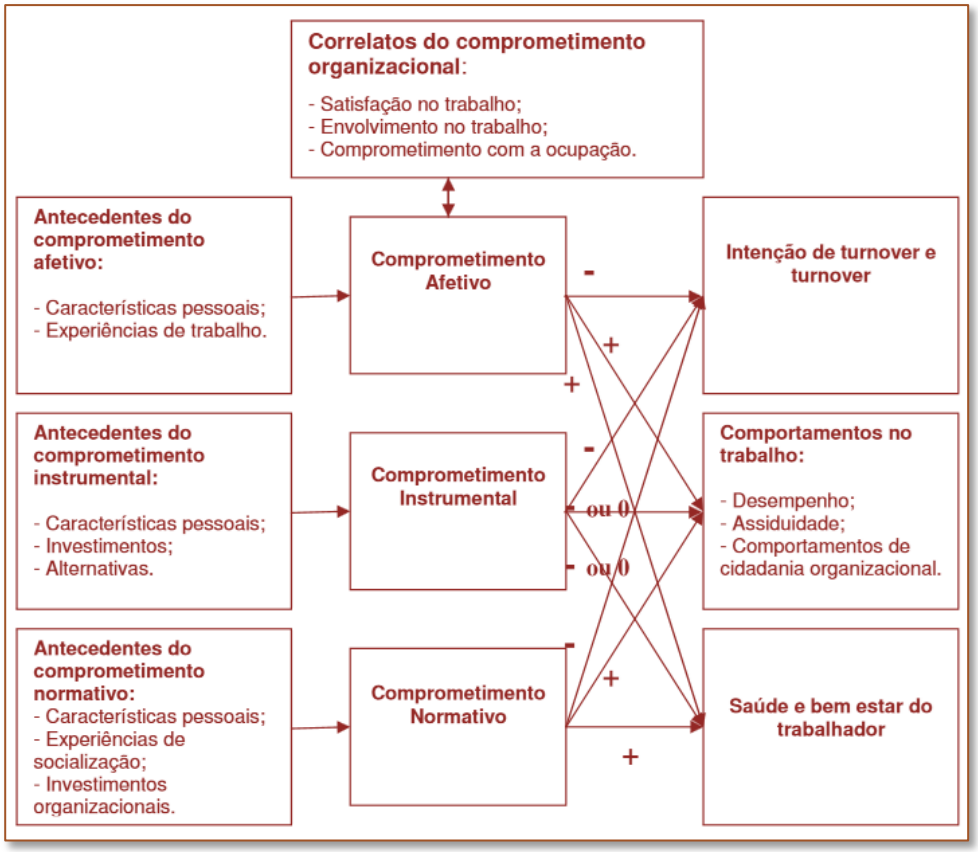
Com o objetivo de esclarecer as diferenças entre os três tipos de comprometimento organizacional evidenciados neste estudo, Allen e Meyer (1990) e Siqueira (2004) explicam que o empenho afetivo se assenta num vínculo emocional à organização. No laço instrumental, as pessoas não sentem qualquer propensão para facultarem à organização algo mais do que aquilo a que estão estritamente obrigadas a fazer e, finalizando, o empenho normativo se baseia no dever de lealdade para com a organização.

No Brasil, diversos trabalhos estudaram antecedentes ao comprometimento, dentre eles o trabalho de Medeiros (2003) que estudou os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, no qual afirma que itens como confiança, descentralização e trabalho em equipe influenciam positivamente o comprometimento e o desempenho, e que itens como hierarquização, especialização dos cargos e rigor pelos resultados fazem com que o comprometimento e o desempenho dessas organizações diminuam.

Vários outros estudos retratam a relação do comprometimento organizacional com outras

variáveis (COHEN, 2003; MEYER, ALLEN, 1991; MEYER, BECKER, VANDENBERGHE, 2004; MONDAY, PORTER, STEERS, 1982 apud NASCIMENTO, LOPES, SALGUEIRO, 2008; SIQUEIRA, GOMIDE JR, 2004) e Meyer et. al (2002) sumarizam os principais antecedentes, consequentes e correlatos ao comprometimento organizacional segundo a abordagem tridimensional desenvolvida por Meyer e Allen (1991) encontrada nas pesquisas sobre o tema conforme pode ser visualizado na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional



Fonte: Meyer et al. (2002)

Fatores como inexistência de ofertas atrativas de novo emprego, esforços investidos no trabalho e vantagens econômicas no atual emprego são considerados antecedentes do comprometimento organizacional instrumental/calculativo e entre as variáveis consequentes deste tipo de comprometimento observam-se aspectos prejudiciais aos resultados organizacionais, tais como baixa motivação que podem auxiliar no desempenho da organização. (SIQUEIRA, GOMIDE JR., 2004).

Na abordagem do comprometimento organizacional normativo, fatores como socialização cultural e organizacional são considerados como antecedentes deste comprometimento e como consequencias para a organização aspectos como maior satisfação no trabalho e menor intenção de sair da empresa. (SIQUEIRA, GOMIDE JR., 2004).

Cabe salientar que, dentre as variáveis destacadas por Siqueira e Gomide Jr. (2004), optou-se devido às limitações desta pesquisa, pela seleção de alguns fatores antecedentes e consequentes que se correlacionarão com o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental/calculativo, que podem oferecer maior sustentação empírica às conclusões existentes.

3. METODOLOGIA

Com a escolha do tema 'comprometimento organizacional', realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório que, segundo Gonsalves (2001), caracteriza-se pelo desenvolvimento e esclarecimentos de ideias.

Realizou-se, também, uma pesquisa de caráter descritivo, por expor "características de determinada população ou de determinado fenômeno, bem como estabelecer correlações, entre variáveis, e definir sua natureza [...]" (VERGARA, 2003, p. 47) e a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Vergara (2003, p. 48), caracteriza-se por ser um "estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível, ao público em geral".

Normalmente, para esse tipo de pesquisa foi utilizada uma amostragem, tendo em vista o tamanho da população, o tempo do entrevistador, o custo da pesquisa e, ainda, a capacidade para o processamento dos dados. Por isso, se deu a amostra por conveniência, no ano de 2014, contou com a participação de 76 colaboradores. No ano de 2015, 110 colaboradores. Segundo Hair et al. (2006), em amostras por conveniência, recomenda-se de 100 a 200 observações.

Estes colaboradores receberam um livreto impresso com as seguintes partes:

- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido: de acordo com a Resolução CNS 466/12;
- Escala de Comprometimento Organizacional: elaborada por Rego e Souto (2004), validada para o contexto português e brasileiro, medindo as dimensões afetiva, normativa e instrumental. Uma análise fatorial confirmatória testou o modelo de três fatores. Os índices de ajustamento do modelo escolhido são satisfatórios ($\chi 2$/ g.l. = 3,4; GFI = 0,93; AGFI = 0,89; CFI = 0,95 e RMSEA = 0,08). Os *Alphas de Cronbach* ultrapassaram o patamar de 0,70.
- Ficha de Autoavaliação do Desempenho do Colaborador: adaptada de Paulino (2010), composta por duas partes: a) informações sobre: faltas e atrasos no trabalho nos últimos 90 dias e b) escala de sete pontos, variando de concordo totalmente a discordo totalmente, contendo 4 afirmações sobre: o relacionamento do trabalhador com os colegas de trabalho; a administração do tempo no trabalho. Os resultados da análise fatorial confirmatória da escala permitem avaliar como adequada a sua estrutura, como se indica: $\chi^2(2) = 1{,}456$; $p < 0{,}001$, CMIN/DF = 0,728; CFI = 1,000; RMSEA = 0,000; ECVI = 0,128; NFI = 0,996 e *Alpha* = 0,86.
- Escala de Satisfação com a Vida: esta medida foi elaborada originalmente por Diener e cols. (1985), tendo sido realizados estudos recentes que atestam a adequação dos seus parâmetros psicométricos (PAVOT; DIENER, 1993 apud FONSECA, 2008). Compõe-se de cinco itens, respondidos em uma escala tipo Likert, variando de 1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente. Uma análise fatorial confirmatória permitiu observar a adequação de sua estrutura unifatorial: $\chi^2(5) = 5{,}02$, $p > 0{,}05$, χ^2/g.l. = 1,00, RMSEA = 0,02, GFI = 0,99 e AGFI = 0,98, que apresentou Alfa de Cronbach de 0,72 (CHAVES, 2003);
- Caracterização da amostra: perguntas de caráter demográfico e ocupacional (por exemplo: idade; gênero; escolaridade – variando de 1 a 5, atribuindo 1 ao ensino médio incompleto e 5 à pós-graduação; tempo na empresa em meses) para a descrição da amostra.

Após a aplicação do instrumento de pesquisa, as respostas dos participantes foram registradas na forma de banco de dados do IBM SPSS *Statistics 20*, efetuando as análises descritivas para a caracterização da amostra, as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), do teste de esfericidade de Bartlett e *Alpha* para os instrumentos e das correlações entre as variáveis para identificar os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional destes colaboradores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No ano de 2014, a amostra de 76 colaboradores por conveniência contou com a maioria do gênero feminino (59,7 %); com idade a partir de 20 anos, com 29,9% de 20 até 25 anos;15,6% de 26 a 30 anos; 10,4% de 31 a 35 anos; 5,2% de 36 a 40 anos; 18,1% de 41 a 45 anos e 20,8% com mais de 50

anos. Em relação ao nível de instrução, 31,2% possuem o ensino superior completo, 27,3% a pós-graduação, 23,4% o ensino médio completo, 15,5% o ensino superior incompleto, 1,3% o ensino fundamental completo, 1,3% o ensino fundamental incompleto. Não houve registro para 'sem instrução' e 31,2% são professores. Destes colaboradores, 18,2% trabalham na organização há menos de um ano, mas 22,1% encontram-se há mais de 10 anos na mesma organização; 49,4% apresentam uma jornada de trabalho com 40 horas semanais e 90,9% não fazem hora-extra.

No ano de 2015, a amostra contou com a participação de 110 colaboradores. Esta amostra por conveniência contou com a maioria do gênero feminino (53,6 %); com idade a partir de 20 anos, com 26,4% de 20 até 25 anos; 18,2% de 26 a 30 anos; 15,5% de 31 a 35 anos; 4,4% de 36 a 40 anos; 16,4% de 41 a 45 anos e 19,1% com mais de 50 anos. Em relação ao nível de instrução, 31,8% possuem o ensino superior completo, 22,7% o ensino médio completo, 21,8% o ensino superior incompleto, 20,9% a pós-graduação, 1,8% o ensino fundamental incompleto e 0,9% o ensino fundamental completo. Não houve registro para 'sem instrução'. Destes colaboradores, 2,7% trabalham na organização há menos de um ano, mas 21,6% encontram-se há mais de 10 anos na mesma organização; 41,8% apresentam uma jornada de trabalho com 40 horas semanais e não houve relato para hora-extra.

Para os dados obtidos no ano de 2014, a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) apresentou o valor de KMO = 0,676 e de Bartlett (103,053 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,643 a 0,843 e Alpha = 0,84, com 75,97% da variância total explicada. A Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) apresentou o valor de KMO = 0,606 e de Bartlett (78,099 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,466 a 0,825 e Alpha = 0,76, com 68,66% da variância total explicada.

A Escala de Comprometimento Organizacional Instrumental (ECOI) apresentou o valor de KMO = 0,849 e de Bartlett (265,142 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,604 a 0,833 e Alpha = 0,91, com 74,04% da variância total explicada.

A Ficha de Autoavaliação do Desempenho do Colaborador, apresentou o valor de KMO = 0,616 e de Bartlett (29,293 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,443 a 0,668 e Alpha = 0,61, com 57,63% da variância total explicada.

A Escala de Satisfação com a Vida apresentou o valor de KMO = 0,687 e de Bartlett (73,515 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,455 a 0,817 e Alpha = 0,65, com 45,37% da variância total explicada.

Para os dados obtidos no ano de 2015, a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA) apresentou o valor de KMO = 0,668 e de Bartlett (144,196 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,688 a 0,840 e Alpha = 0,83, com 76,29% da variância total explicada. A Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) apresentou o valor de KMO = 0,660 e de Bartlett (122,347 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,583 a 0,813 e Alpha = 0,80, com 72,30% da variância total explicada. A Escala de Comprometimento Organizacional Instrumental (ECOI) apresentou o valor de KMO = 0,859 e de Bartlett (468,465 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,632 a 0,874 e Alpha = 0,93, com 78,29% da variância total explicada.

A Ficha de Autoavaliação do Desempenho do Colaborador, apresentou o valor de KMO = 0,600 e de Bartlett (37,714 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,391 a 0,649 e Alpha = 0,58, com 55,93% da variância total explicada.

A Escala de Satisfação com a Vida apresentou o valor de KMO = 0,758 e de Bartlett (133,777 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0, comunalidades variando de 0,200 a 0,665 e Alpha = 0,72, com 50,59% da variância total explicada.

Seguem as médias, os desvios e as correlações referentes ao comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental, e às variáveis selecionadas no ano de 2014, de acordo com o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Médias, desvios e correlações no ano de 2014

Variáveis	Média	Desvio-padrão	1	2	3
1 Comprometimento Afetivo (ECOA)	5,4	1,1	-		
2 Comprometimento Normativo (ECON)	4,3	1,3	**0,26****		
3 Comprometimento Instrumental (ECOI)	3,5	2,6	0,06	0,06	
4 Autoavaliação do Desempenho do Colaborador	5,7	0,7	0,04	-0,05	-0,00
5 Escolaridade	6,5	1,3	0,07	0,10	-0,19
6 Idade	3,2	2,0	0,16	0,03	0,18
7 Tempo de trabalho na empresa (meses)	105,5	126,2	0,16	0,01	0,12
8 Satisfação com a vida	5,0	0,9	-0,01	0,05	0,10

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 1, percebe-se que o comprometimento afetivo é moderado alto (5,4); sendo moderado o comprometimento normativo (4,3) e fraco o comprometimento instrumental (3,5).

Para Allen e Meyer (1990), os colaboradores com forte comprometimento organizacional afetivo, como demonstrado no Quadro 1, permanecem na organização porque desejam e Mowday, Porter e Steers (1982) apresentam como as principais características deste comprometimento afetivo: crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; disposição para defender a organização; desejo de manter o vínculo com a organização.

Com relação ao comprometimento organizacional normativo, Siqueira (2004) afirma que as crenças do colaborador sobre a dívida social para com a organização, ou a necessidade de retribuir um favor integram o comprometimento organizacional normativo. Portanto, se o colaborador permanece na organização porque se sente moralmente vinculado a ela ou aos colegas, verifica-se a presença de comprometimento organizacional normativo.

O comprometimento organizacional instrumental/calculativo pode ser vislumbrado pelo ato do colaborador permanecer na organização a partir da motivação de percepções individuais sobre custos, perdas de investimentos decorrentes do desligamento da organização. Neste caso, a organização contará com o colaborador enquanto ela for atraente para ele. (SIQUEIRA, 2004).

Com relação ao ano de 2015, de acordo com o Quadro 2 abaixo, seguem as médias, os desvios e as correlações referentes ao comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental, e às variáveis selecionadas.

No Quadro 2, percebe-se que o comprometimento afetivo é moderado alto (5,6). Bem como retrocitado na literatura de Allen e Meyer (1990), os colaboradores com forte comprometimento organizacional afetivo, permanecem na organização porque desejam. Mowday, Steers e Porter (1982) o definem a partir de três dimensões: disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; e forte desejo de permanecer membro da organização. No entanto, se há forte desejo do colaborador em permanecer na organização, verifica-se a presença de comprometimento organizacional afetivo.

Quadro 2 – Médias, desvios e correlações no ano de 2015

Variáveis	Média	Desvio-padrão	1	2	3
1 Comprometimento Afetivo (ECOA)	5,6	1,2	-		
2 Comprometimento Normativo (ECON)	4,4	1,3	**0,37****		
3 Comprometimento Instrumental (ECOI)	3,2	1,6	0,04	0,01	
4 Autoavaliação do Desempenho do Colaborador	5,7	0,7	-0,09	-0,14	0,11
5 Escolaridade	6,4	1,2	-0,06	0,05	-0,16
6 Idade	3,2	1,9	0,10	-0,10	**0,22***
7 Tempo de trabalho na empresa (meses)	111,9	128,05	0,06	-0,14	0,17
8 Satisfação com a vida	5,0	0,9	0,52	0,04	0,03

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao comprometimento organizacional normativo, apresentou-se como sendo moderado (4,4). Wiener e Verdi (apud ALLEN e MEYER, 1990) mensuraram o comprometimento normativo através de três indicadores que buscavam verificar em que extensão o indivíduo: deveria se sentir leal à organização; deveria se sacrificar em benefício da organização; e não deveria criticar a organização, corroborando com Siqueira (2004), quando afirma que a base normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização.

Siqueira (2004) endossa a definição de comprometimento instrumental/calculativo como crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização. O Quadro 2 apresentou o comprometimento instrumental como fraco (3,2).

Conforme o estudo de Pinto (2011), os baixos índices de comprometimento instrumental encontrados nas duas pesquisas em contraposição ao alto índice de comprometimento afetivo pode revelar que as políticas adotadas nas organizações favorecem o desenvolvimento de vínculos baseados na identificação com os objetivos das empresas, ao invés de estimular relações pragmáticas baseadas unicamente numa avaliação de custos e benefícios.

Na comparação dos quadros, Quadro 1 e Quadro 2, em ambos, o comprometimento organizacional afetivo se correlacionou significativamente com o comprometimento organizacional normativo. Tendencialmente, os indivíduos demonstram maior comprometimento afetivo e normativo e menor comprometimento instrumental quando identificam um alto desempenho na organização. No entanto, não foi verificada a correlação do comprometimento organizacional com a variável consequente 'desempenho' da amostra pesquisada no ano de 2014. Por outro lado, foi verificada a correlação do comprometimento organizacional com a variável antecedente 'idade' da amostra pesquisada no ano de 2015. Outrossim, foi possível destacar a variação entre a pesquisa de 2014 e a pesquisa de 2015, com aumento do COAfetivo e CONormativo e a diminuição do COInstrumental com o passar do tempo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conducentes às tipologias do comprometimento, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e o modelo de Rego e Souto (2004), no qual o comprometimento é o estado psicológico que caracteriza a ligação do individuo à organização, que implica na sua decisão de nela continuar e que deve ser positivo e benéfico para ambos, apresentado por três dimensões: a dimensão afetiva, a normativa e a instrumental/calculativa, foi adotado nesta pesquisa.

Os resultados deste estudo apontaram para um alto comprometimento organizacional afetivo dos colaborados das organizações públicas, um moderado comprometimento

organizacional normativo e um baixo comprometimento organizacional instrumental/calculativo. Também foi possível observar a variação entre a pesquisa de 2014 e a pesquisa de 2015, com aumento do COAfetivo e CONormativo e a diminuição do COInstrumental com o passar do tempo. Allen e Meyer (1990) sugerem que o comprometimento organizacional afetivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização.

As análises de correlação confirmaram um resultado do estudo de Siqueira e Gomide Jr. (2004): o comprometimento afetivo como consequente direto do comprometimento normativo.

No entanto, não foi verificada a correlação do comprometimento organizacional com a variável consequente 'desempenho' da amostra pesquisada no ano de 2014. Por outro lado, foi verificada a correlação do comprometimento organizacional com a variável antecedente 'idade' da amostra pesquisada no ano de 2015. Tamayo et al (2001 apud GUIMARÃES, 2007) afirmam que o vínculo que o individuo desenvolve no seu trabalho é complexo e multidimensional, compreendendo não somente a relação com o trabalho em si, mas também com outros empregados, com a equipe de trabalho, com a carreira, com o sindicato e com a organização na qual trabalha e, neste estudo, foram abordados colaboradores que ocupam diferentes níveis em organizações públicas, perfazendo um total de 67 cargos, como, por exemplo, analistas contábeis, supervisores, auxiliares de serviços gerais, técnicos de segurança do trabalho, porteiros, frentistas, gerentes, diretores, coordenadores.

De acordo com Traldi e Demo (2012), a produção nacional recente sobre comprometimento no trabalho é vigorosa, com crescente interesse dos pesquisadores sobre o tema. O comprometimento organizacional tem sido investigado em diversos setores de atividades como educacional, portuário, hospitalar, agroindustrial, bancário e tecnológico. Contudo, o principal foco dos estudos é o organizacional e a principal base investigada é a afetiva. Observou-se, também, uma presença massiva de estudos quantitativos como os que relacionaram o comprometimento à espiritualidade nas organizações (REGO, CUNHA, SOUTO, 2007), aos vínculos empregatícios e à qualidade de vida no trabalho (SCHIRRMEISTER et al, 2008). Outrossim, foi possível observar a lacuna existente em pesquisas sobre o comprometimento organizacional que envolvem estudos longitudinais.

Conhecer o indivíduo se tornou necessário para que a organização crie estratégias no mundo empresarial, pois na medida em que se entendem as razões do comportamento do ser humano, possibilitam-se os meios para alocar pessoas certas, no lugar certo, com motivações que tragam resultados satisfatórios, no alcance dos objetivos que a organização pretende chegar, permitindo também aos profissionais a satisfação de pertencer à organização. (PAULINO et al, 2014).

Considerando que os objetivos propostos neste estudo foram alcançados, reconhecem-se algumas limitações da pesquisa como a inclusão de um leque restrito de variáveis, podendo, em estudos futuros, envolver mais variáveis, como por exemplo, estado civil, número de dependentes, satisfação com o trabalho, qualidade de vida no trabalho, com a diferenciação por tipo de organização (pública, privada e ONG).

Pode-se, ainda, sugerir a realização de trabalhos que integrem as múltiplas bases e focos do comprometimento, visando à compreensão do construto, com o objetivo de analisar as variações nas características da amostra.

REFERÊNCIAS

[1] ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuanceand normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, v. 63, p. 1-18, 1990.

[2] COHEN, A. Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Mahwah NJ: Erlbaum, 2003.

[3] DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional.

[4] Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 185-213, 2003.

[5] DIENER, E.; EMMONS, R. A.; LARSON, R.; GRIFFIN, S. The satisfaction with life scale. Journal of Personality Assesment, v. 49, p. 91-95, 1985.

[6] FONSÊCA, P. N. Desempenho acadêmico de adolescentes: proposta de um modelo

explicativo. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Paraíba/ Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008.

[7] GONSALVES, E. M. Iniciação à pesquisa científica. 2. ed. Campinas: Alínea, 2001.

[8] GUIMARÃES-BORGES, R. S.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando a relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/DF, 2005. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2005.

[9] HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise Multivariada de Dados. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

[10] IBGE. Censo Demográfico 2010 – Nível de ocupação. Rio de Janeiro: IBGE, 2013

[11] MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa do Brasil. RAC, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

[12] MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, v. 1, p. 61-89, 1991.

[13] MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITHC, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents, Correlates, and Consequences. Journal of Vocational Behavior, v. 61, p. 20-52, 2002.

[14] MEYER, J. P., BECKER, T. E.; VAN DEN BERGHE, C. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. Journal of Applied Psychology, v. 89, n. 6, p. 991-1007, 2004.

[15] NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. de F. Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. Comportamento organizacional e gestão, v. 14, n. 1, p. 115–133, 2008.

[16] NOVAES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento em empresa hoteleira. RAC, ed. Especial, p. 205-222, 2003.

[17] PAULINO, R. D. Correlatos da espiritualidade no trabalho em organizações paraibanas. (Tese de Doutorado). Wisconsin International University, 2010.

[18] PAULINO, R. D. et al. Comprometimento organizacional e bem-estar afetivo no trabalho: estudo em indústrias paraibanas. Revista Qualit@s, v. 13, n. 1, 2014.

[19] PINTO, M. P. C. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2011. 144f. Dissertação. (Dissertação de Mestrado) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2011.

[20] REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. RAE eletrônica, v. 6, n. 2, jul./dez, 2007.

[21] REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autentizóicas. RAE, v. 44, p. 30-43, 2004.

[22] SCHIRRMEISTER, R.; NUNES, L. A. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; GONÇALVES, A. F. As relações de trabalho no porto de Santos: um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho e o comprometimento organizacional no contexto da modernização dos portos. In: Encontro da ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

[23] SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

[24] TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma Universidade Federal. REAd, v. 72, n. 2, p. 290-316, 2012.

[25] VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Capítulo 23

O ESTUDO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS PARAIBANAS DE ENSINO SUPERIOR

Marucelle de Alcântara Bonifácio
Raissa Dália Paulino
Valmir Morais da Silva
Thamyres Nágyla Gomes de Melo
João Paulo Pereira de Lima

Resumo: Dentro da perspectiva de Gestão de Pessoas, o fator satisfação implica no desempenho do colaborador no trabalho, constituindo uma relação direta. A partir de então, abordando a satisfação no trabalho, as necessidades humanas, bem como algumas teorias sobre o assunto, este estudo buscou avaliar o nível de satisfação no trabalho dos docentes da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, II, III e IV, respectivamente nos municípios de João Pessoa, Areia, Bananeiras e Mamanguape/Rio Tinto, e da Universidade Estadual da Paraíba, nos municípios de Guarabira e Araruna. Com vistas a alcançar tal objetivo, a pesquisa caracterizou-se como do tipo descritiva, realizada por meio de pesquisa de campo e a revisão bibliográfica deu suporte aos resultados. Como método de coleta de dados, foi utilizada a aplicação de questionários a uma amostra por conveniência composta por 74 docentes dos Campi supracitados, com o uso da escala *Likert* de cinco pontos. Os resultados apontaram os fatores que satisfazem os colaboradores com o seu trabalho e como essa satisfação proporcionou qualidade de vida no trabalho, realizações pessoais e profissionais.

Palavras chave: Satisfação, Percepção, Qualidade de Vida no Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Em muitas abordagens contingenciais no meio organizacional tem acontecido certa ênfase quanto à satisfação demonstrada pelos colaboradores, considerando a vivência atual numa sociedade de transição entre a modernidade e pós-modernidade. Nesta última, encontra-se uma nova perspectiva de postura do administrador e da esfera organizacional, sendo necessário o atendimento às exigências de fatores marcantes de um mundo globalizado, a saber: flexibilidade, agilidade, e queda das fronteiras.

No entanto, para entender essa percepção verídica das empresas com a questão de satisfação, segundo Siqueira (2008), a satisfação no trabalho adentra ao século XXI como um dos diversos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou elo do indivíduo com seu emprego. Mediante o exposto, na chamada "era do conhecimento", as organizações estão se voltando e se preocupando com essa percepção de satisfação. Certamente porque diante das frequentes modificações tecnológicas e da precisão de atualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido apreciadas como seu maior ativo intangível.

Nesse sentido, Chiavenato (2006) afirma que a organização é um ser vivo e dinâmico, em contínuo desenvolvimento e transformação. Os colaboradores constituem essa esfera viva e envolvendo cada indivíduo está tudo aquilo que existe intrinsecamente nele, como também as expectativas em relação ao meio o qual está inserido. Logo, toda e qualquer organização necessita ter uma visão ampla do quanto é importante manter-se em equilíbrio nesse meio em constante mudança e passivo aos fatores de um mundo globalizado (supracitados), dispondo de uma equipe satisfeita, motivada, com força e vontade de executar suas tarefas de forma mais prazerosa, autêntica, dinâmica, participativa e, assim, obter êxito nas metas a serem alcançadas.

Desse modo, a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho é um fator que se reveste de grande importância, constituindo um papel fundamental como mola propulsora no desempenho funcional, seja no setor público ou privado, grandes ou pequenas empresas, escolas ou, até mesmo, em renomadas universidades. Todavia, as organizações são solicitadas a estabelecer um espaço corporativo afável, apresentando, para tanto, uma série de benefícios físicos, sociais, psicológicos e financeiros, investindo na satisfação e no comprometimento da atuação por meio dos conceitos de qualidade de vida no trabalho.

Para Morin (2001 apud WOOD JR, 2002), o bom desempenho dos colaboradores e sua permanência na organização, advêm do sentido que eles percebem em relação ao trabalho. Este sentido do trabalho deve ir ao encontro de seus próprios motivos que tem para executar o trabalho e também de como seus valores são percebidos de forma positiva pela organização. No entanto, esse embate de encontro de motivos próprios versus valores percebidos, foi observado e recentemente estampado nos rostos e protestos efetuados em aversão aos serviços públicos no Brasil, em que os profissionais saíram às ruas com o grito por qualidade de vida e melhoria em diversos setores de prestação, destacando-se com uma grande conjuntura de manifestação na sociedade e um marco na história brasileira. Como acompanhado propriamente nas ruas, jornais, televisão e em outros meios de comunicação, as manifestações (nas visões de população e servidores) se deram por insatisfação aos sistemas de saúde, transporte, educação, esmiuçados em aspectos de benefícios e infraestrutura. Nesse contexto, infere-se que a satisfação, bem como temática deste artigo, pressupõe o ato que satisfaz.

Diante do exposto, deseja-se investigar a vivência diária dos docentes da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, II, III e IV, respectivamente nos municípios de João Pessoa, Areia, Bananeiras e Mamanguape/Rio Tinto, e da Universidade Estadual da Paraíba, nos municípios de Guarabira e Araruna, a fim de responder ao final da pesquisa a seguinte questão-problema: Qual o nível de satisfação no trabalho dos docentes das instituições públicas de ensino superior paraibanas em estudo?

Todavia, abordando a satisfação no trabalho, percebe-se um clima organizacional, a partir de então, esta pesquisa buscou investigar a forma como as ações ou estímulos das instituições são vistos pelos docentes que nelas lecionam e a satisfação demonstrada por eles com relação a esses aspectos. Nesse sentido, é objetivo geral deste artigo avaliar o nível de satisfação no trabalho dos docentes da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, II, III e IV, nos municípios de João

Pessoa, Areia, Bananeiras e Mamanguape/Rio Tinto, e da Universidade Estadual da Paraíba, nos municípios de Guarabira e Araruna. E como objetivos específicos, este estudo pretende: discutir as condições de trabalho em relação a aspectos físicos e sociais oferecidos pelas instituições em estudo na percepção dos docentes, identificar os fatores que promovem a satisfação do colaborador no contexto de trabalho e caracterizar a contribuição da satisfação no sentido de trabalho exercido.

Cabe salientar, que é de total relevância que o nível de satisfação do colaborador seja culminante, para que haja uma contrapartida entre ele se sentir satisfeito com o trabalho e a contribuição prestada para um desenvolvimento organizacional. Mediante essa abordagem, que o nível de satisfação é um fator preponderante para impulsionar com sucesso a execução de um trabalho, envolvendo todos que fazem parte da organização, surgiu a necessidade de se fazer este estudo em instituições públicas paraibanas de ensino superior, uma vez que docentes qualificados e satisfeitos para contribuir com o bom atendimento aos estudantes acadêmicos constitui a meta das instituições supracitadas, bem como apresentar os fatores que venham a tornar a satisfação cada vez mais presente nesse ambiente de trabalho, contribuindo com a valorização e desempenho dos docentes.

Busca-se, ainda, dar ênfase aos conhecimentos acadêmicos adquiridos, salientando a importância e aplicabilidade das teorias estudadas, ratificando ao meio acadêmico sua responsabilidade e essencial participação para a construção e o aperfeiçoamento dos docentes e das instituições.

2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

No tocante à natureza de nascimento, crescimento e amadurecimento, historicamente, teoricamente e empiricamente, com o desenvolvimento das organizações mediante o embate entre o aumento da produtividade e a preocupação com a forma como o indivíduo se relaciona e reage, foram surgindo os estudos sobre a satisfação em si e o modo como esse constructo interfere nos demasiados aspectos organizacionais. Mas o que define e caracteriza a satisfação no trabalho? O que satisfaz as pessoas? Será possível a organização manter os seus colaboradores satisfeitos? Revisa-se, para efeito, uma literatura sobre satisfação no trabalho referente aos aspectos contidos nessas indagações supracitadas, cuja será fundamentada com a contribuição à administração de estudiosos como Maslow, Herzberg, Mayo, Vroom, e autores sobre o tema tais como Siqueira (2008), Vergara (2007), Wagner III e Hollenbeck (2003), Grinberg (2013), Rossi (2008), Gama (2007), Almeida et al. (2005).

Cada vez mais as pessoas desejam ser valorizadas e satisfeitas no seu ambiente de trabalho, e quão satisfeitas estiverem, mais resultados positivos espera-se obter destas pessoas. Além das experiências pessoais, as necessidades da organização, da sociedade, das modificações tecnológicas (de caráter volátil) e do exercício da cidadania têm a sua importância na maneira como se percebe os estímulos que são apresentados.

Mas, o que significa e caracteriza a satisfação no trabalho? Satisfação no trabalho, conforme Spector (2004, p. 221), “é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos”. Presume-se que satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido demonstrada como motivo de importantes concretizações das organizações e de seus colaboradores, da atuação no trabalho à saúde e longevidade. Ou seja, uma reação do indivíduo em relação a determinadas variáveis percebidas em seu cotidiano. Em conformidade com esse pensamento, segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), a satisfação no espaço de trabalho pode ser caracterizada como um sentimento afável que procede da percepção de que o trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes referentes ao próprio trabalho.

Entretanto, há uma contrapartida entre o que se realiza no trabalho e o que o trabalho permite realizar, salientando, que há uma série de fatores que influem para o comportamento humano. Tais fatores, porém, foram apreciados e adequados gradativamente ao longo do tempo por estudiosos de Administração, que desenvolveram teorias para que as organizações aplicassem técnicas de incentivos, qualidade de vida e posterior elevação de desempenho.

2.1 HISTÓRICO E TEORIAS DE SATISFAÇÃO

Partindo da Teoria das Relações Humanas (1927), oriunda da reação e oposição à teoria Clássica da Administração (1920), houve a precisão de corrigir a tendência à desumanização do trabalho, uma vez que o feitio de gerenciamento anterior se fundamentava em princípios desapropriados para a satisfação dos colaboradores no tocante à natureza de trabalho e produtividade.

Para o estudo de satisfação no trabalho, uma das maiores contribuições foi a experiência de Hawthorne realizada em 1927, que enfatizou o bem estar das pessoas e não mais a preocupação antes voltada às tarefas e estrutura. De acordo com Siqueira (2008), a partir de 1970 aconteceu, mundialmente, uma culminância nas quantidades de publicações científicas sobre a satisfação no trabalho. Estas publicações propendiam identificar o que atrela um colaborador ao seu ambiente de trabalho e quais as implicações de tal união para este indivíduo, para o trabalho e para as organizações. Ainda segundo Siqueira (2008), os resultados de pesquisas científicas sobre o tema permitiram que se compreendessem as relações entre os fatores que desencadeiam diferentes níveis de satisfação ou insatisfação.

Nesse contexto, foram surgindo teorias para gerar ergonomia ou suprir o que outra teoria não priorizava mediante o embate de produtividade x bem estar, em que vários estudiosos desenvolveram pesquisas e experimentos voltados à satisfação.

2.1.1 AS NECESSIDADES HUMANAS

De acordo com os autores Wagner III e Hollenbeck (2003), o feitio mais comum para rotular as necessidades humanas é dividi-las em: necessidades primárias e necessidades secundárias. As primárias passam a existir das necessidades básicas da vida e são fundamentais à sobrevivência da pessoa. São necessidades praticamente gerais e normalmente físicas, mas podem modificar sua acuidade e grau de pessoa para pessoa. As necessidades secundárias por sua vez, são mais vagas e abstratas, concebem as necessidades emocionais da pessoa e aparecem à medida que esta amadurece, se modificando em conformidade com o tempo e as conjunturas da vida do indivíduo. Em geral, as necessidades secundárias lidam com mais modificações do que as necessidades primárias e são mais complexas de serem percebidas, pois estão escondidas à percepção consciente. Desse modo, para compreender a satisfação, faz-se necessário envolver e entender as necessidades que constituem o comportamento humano.

2.1.1.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Em se tratando de necessidades, a teoria de Maslow se baseia na chamada Hierarquia das Necessidades Humanas e, conforme afirma Bergamini (1997), deriva de forças interiores do próprio indivíduo, a saber:

a) Necessidades fisiológicas: são aquelas já inatas no ser humano, também, denominadas como biológicas, tais como as necessidades de sede, frio, calor, descanso, conforto físico, e horário de trabalho razoável;

b) Necessidades de segurança: impulsiona o indivíduo em buscar proteção, surgindo logo que as necessidades fisiológicas encontram-se satisfeitas. Manifestações típicas dessa necessidade: estabilidade no emprego, remuneração e benefícios;

c) Necessidades sociais: relacionadas ao convívio social - amizade, afeto, amor. Caracterizando-a no ambiente organizacional: interação entre colegas, chefe amigável;

d) Necessidades de estima: está relacionada à forma como o indivíduo é, como se vê e como se avalia. Em suma, liga-se a autoestima e autoavaliação. Envolvendo a autoapreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento, aprovação social, de status, e prestígio;

e) Necessidades de autorrealização: atribuem-se às necessidades humanas mais altivas, estando elas no alto da hierarquia. Está relacionada com autonomia, independência, autocontrole, competência, participação nas decisões.

Primeiro, as pessoas suprem suas necessidades fisiológicas, como comer e beber; satisfeitas essas necessidades, partem para a necessidade de segurança, como garantir abrigo e integridade física; depois se voltam para as necessidades sociais, como ser aceitas em grupos sociais; em seguida, buscam estima ou status; por fim, buscam autorrealização. (GRINBERG, 2013, p. 74).

As necessidades humanas citadas acima por Grinberg (2013), Maslow dispôs em forma de pirâmide de importância e de influência comportamental. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. Para Davis e Newstrom (1992), partindo da disposição das necessidades humanas citadas anteriormente, é crível fazer uma ligação com o modelo de Herzberg.

2.1.2 OS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG

Psicólogo, consultor e professor universitário americano, Frederick Herzberg esboçou a chamada Teoria dos Dois Fatores, ansiando explicar o comportamento das pessoas em diferentes ocasiões dentro das organizações. Segundo Vergara (2007), na década de 60, Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Conforme Queiroz (1996), Herzberg corrobora com outras teorias motivacionais no fundamento de sua teoria, ele afirma que o comportamento humano no trabalho é norteado por dois grupos de fatores, a saber:

a) Higiênicos (fatores que previnem a insatisfação): salário e benefícios, condições de trabalho, relação com pares, com supervisor e com subordinados, segurança política e administração da companhia;

b) Motivacionais (fatores que geram satisfação): realização pessoal, reconhecimento do trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento profissional.

2.2 FATORES QUE PROMOVEM A SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Na visão de Davis e Newstrom (1992), existem alguns fatores que, potencialmente, promovem a satisfação do colaborador no trabalho. Segundo Gama (2007) são: condições de infraestrutura, benefícios oferecidos pela empresa, relação produtividade e remuneração, relação e comunicação entre membros, oportunidade de crescimento, segurança e apreciação da realidade pessoal.

O poder do *feedback* e da comunicação: parte-se do pressuposto que as pessoas ficam mais satisfeitas quando recebem *feedbacks* positivos, essa satisfação é espelhada como uma reação das pessoas à luz do senso comum. Conforme Grinberg (2013), o *feedback* positivo aumenta o senso de autoeficácia em um indivíduo, reforçando a ideia de que ele é competente para alcançar aquele objetivo e, portanto, seus esforços serão recompensados. No entanto, nessa conjuntura de reação/resposta, a boa comunicação também exerce relevante contribuição na satisfação dos colaboradores. A Relação empresa-colaborador corrobora o alcance de metas, bem como autonomia para propor, ou seja, uma meta grupal fortifica a socialização e liga a equipe mutuamente em prol de objetivos comuns.

A atenção, cuidado ou o empenho dos gestores pelos seus subordinados em relação às suas expectativas e necessidades particulares, também é considerado, por Davis e Newstrom (1992), como elemento de satisfação e pode edificar a relação empresa-colaborador. A chance de poder colaborar com as decisões da empresa, através de sua experiência e conhecimentos, também influencia na satisfação dos colaboradores. De acordo com Almeida et al. (2005), quanto maior o período de serviço prestado do colaborador na empresa, maior será sua perspectiva em poder contribuir, em virtude do acervo de experiência e dos conhecimentos adquiridos ao longo desta vinculação na empresa. Para efeito, se faz necessário possibilitar aos colaboradores condições para autoexpressão.

Os incentivos financeiros podem funcionar muito bem para alguns colaboradores, especialmente, quando está atrelado ao desempenho individual, gerando satisfação do colaborador se atingida por meio do fator salarial. Em contrapartida, conforme Lacombe e Heilborn (2003), a teoria das relações humanas baseada nos esboços de Mayo defende que a remuneração, como recompensa financeira, não é suficiente para a satisfação dos colaboradores no alcance de resultados adequados para a organização, propondo então, que as organizações além

do dinheiro em espécie, devem oferecer um ambiente agradável e humano.

Infere-se que qualidade de vida no trabalho implica instituir, cultivar e aperfeiçoar o ambiente de trabalho seja em seus aspectos físicos de higiene e segurança, ou em suas condições psicológicas e sociais. Conforme Rossi, Perrewé e Sauter (2008), qualidade de vida no trabalho é desenvolver e manter uma satisfação, ou seja, uma "sensação de bem estar" no trabalho, o que não expressa apenas salários mais altos, outrossim, questões de qualidade de vida, tais como: saúde, razoabilidade quanto às horas de trabalho e cargas de trabalho, controle sobre a carreira e sensação de segurança do emprego. Isso sugere em um ambiente de trabalho afável e amigável, melhorando a condição de vida das pessoas na organização e fora dela, englobando todos os materiais e equipamentos alocados para a execução das tarefas. Essas condições de infraestrutura tendem a minimizar riscos de doenças ou lesão. Assim sendo e, para que haja essa qualidade de vida e clima de satisfação no ambiente de trabalho, os caminhos para uma ascensão versam em pagar com justiça, dar benefícios e oportunidades de promoção, adequar as pessoas com os cargos de acordo com seus interesses e habilidades, promover capacitação técnica, desenhar cargos para torná-los desafiadores e satisfatórios, propor ambiente de trabalho higiênico e desenvolver processos de comunicação e retroinformação entre os colaboradores.

Em suma, a satisfação no espaço de trabalho é um elemento crucial, mutável e dinâmico, que pode variar de pessoa para pessoa e na mesma pessoa, de tempo em tempo. Estudá-la é necessário com o desígnio de impedir e retificar as implicações negativas que a insatisfação poderá ocasionar para a empresa e seus colaboradores. Nesse sentindo, entende-se que é extremante importante para as organizações, a consciência de saber reconhecer seus colaboradores como pessoa e profissional em tudo aquilo desenvolvido por ele em seu trabalho. E, para efeito, a pesquisa científica é uma forma de conhecer a realidade empírica, constituindo-se em um instrumento para certificar se a literatura sobre satisfação acontece realmente no mundo organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo-se de um estudo sistematizado com base em fontes primárias e secundárias constituindo a revisão literária sobre satisfação, buscou-se verificar nas instituições públicas de ensino superior em estudo os níveis e variáveis de satisfação dos seus docentes.

Quanto à abordagem, o presente estudo fez uso da quantitativa. Em abordagem quantitativa, Gil (2008) elucida que ela busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva. Segundo Gil (2012), a pesquisa descritiva prima pela descrição da natureza e características de determinada população, fenômeno, ou estabelecimento de relações e conexão entre variáveis.

Quanto aos meios, à maneira como se obteve os dados da investigação, trata-se de uma pesquisa de campo, que para Marconi (1990 apud ANDRADE, 2003, p. 75) "é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, [...], ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles".

A amostra, conforme Vergara (2007), é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade. Portanto, corresponde a uma parte específica da população, a qual pode ser definida de forma aleatória ou não. A amostra, nesta pesquisa, contou com a participação de 74 docentes por conveniência da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, II, III e IV, respectivamente nos municípios de João Pessoa, Areia, Bananeiras e Mamanguape/Rio Tinto, e da Universidade Estadual da Paraíba, nos municípios de Guarabira e Araruna. Os sujeitos que compõem a pesquisa representam docentes com diferentes níveis de formação e, lecionam distintos cursos oferecidos pelas instituições.

Deu-se a realização da pesquisa através de um questionário com o intuito de obter informações relacionadas à satisfação dos docentes dos Campi supracitados. No entanto, o instrumento de coleta de dados nesta pesquisa foi dividido em duas partes. A primeira parte foi composta por 16 assertivas estruturadas fechadas em escala tipo *Likert* de 5 pontos: insatisfatório, pouco satisfatório, mais ou menos satisfatório, satisfatório, muito

satisfatório. As assertivas foram elaboradas para avaliar o nível de satisfação na opinião do docente mediante as variáveis de: relacionamento entre membros da equipe, autonomia no trabalho, realização com o trabalho exercido, reconhecimento, estabilidade no emprego, treinamento recebido, condições de trabalho e remuneração. Já a segunda parte, foi semi-estruturada, com questões fechadas e abertas referentes à caracterização dos docentes em termos de gênero, faixa etária, estado civil e tempo de serviço na instituição que leciona.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com relação à amostra, a mesma constitui-se por 74 docentes, desses, 73% são da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, II, III e IV, respectivamente nos municípios de João Pessoa, Areia, Bananeiras e Mamanguape/Rio Tinto, e 27% da Universidade Estadual da Paraíba, nos municípios de Guarabira e Araruna, sendo a sua maioria do gênero masculino (60,8%), com mais de 40 anos (33,8%) e 54,1% casados. Em relação ao nível de instrução, 58,1% possuem Doutorado, 29,7% Mestrado, 4,1% Especialização, 4,1% Bacharelado, 2,7% Licenciatura e 1,4% com Pós-Doutorado e 24,32% ministram no Curso de Agroindústria, 21,62% nos Cursos Técnicos, 20,27% no Curso de Administração, 13,51% no Curso de Ciências Agrárias, 8,1% no Curso de Pedagogia, 6,75% no Curso de Agroecologia e 6,75% no Curso de Design, 5,4% no Curso de Geografia, 5,4% no Curso de Física, 5,4% no Curso de Odontologia, 4,05% no Curso de História, 4,05% no Curso de Ecologia, 2,7% no Curso de Direito, 2,7% no Curso de Letras, 2,7% no Curso de Zootecnia, 1,35% no Curso de Ciências da Natureza, 1,35% no Curso de Medicina Veterinária, 1,35% no Curso de Agronomia e 1,35% no Curso de Biologia. O relato sobre o tempo que trabalha na instituição revelou que 33,8% pertencem à instituição a menos de 3 anos, encontrando-se em estágio probatório e, com relação ao regime de trabalho, a maioria (79,7%) é dedicação exclusiva, 16,2% no regime de 40h e 4,1% 20h.

Após a caracterização da amostra pesquisada, foram efetuadas as análises estatísticas descritivas, utilizando o IBM SPSS *Statistics 20*. Com os dados coletados e inseridos no banco de dados do IBM SPSS *Statistics 20*, foram elaboradas as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), do teste de esfericidade de Bartlett e do teste de confiabilidade *Alpha de Cronbach* no instrumento utilizado. No questionário utilizado para avaliar a satisfação no trabalho dos docentes foi apontado o valor de KMO = 0,628 e de Bartlett (367,088 e 0,00 de significância), com rejeição de H_0 e *Alpha* = 0,78. Após este estabelecimento, foram analisados os autovalores e a variância total explicada (69%). Concluída esta etapa, procedeu-se à apresentação das médias, medianas e desvios dos itens estabelecidos para avaliar a satisfação no trabalho dos docentes, conforme exposta na Tabela 1.

Percebeu-se que o instrumento utilizado para avaliar a satisfação no trabalho docente da UFPB – Campus I, Campus II, Campus III e Campus IV, nos municípios de João Pessoa, Areia, Bananeiras e Mamanguape/Rio Tinto (Litoral Norte) e da UEPB Campus de Guarabira e Campus de Araruna, teve média global 3,54, em uma escala que apresentava valores entre 1 (insatisfatório) e 5 (muito satisfatório), revelando que os docentes estão parcialmente satisfeitos no trabalho, destacando-se os itens relacionados à estabilidade no emprego (4,46), realização profissional com o trabalho que executa (4,31) e 4,12 por trabalhar nas distintas instituições em estudo.

Tabela 1 – Médias fatoriais da satisfação no trabalho dos docentes da UFPB e UEPB

Escala de Satisfação no Trabalho Docente	N	Média	Mediana	DP	Ponto Médio da Escala
1 Relacionamento com os colegas da equipe de trabalho	74	4,08	4	0,9	3
2 Autonomia para propor melhorias no trabalho	74	3,88	4	1,18	3
3 Realização profissional com o trabalho que executa	74	4,31	4	0,96	3
4 Ideias, sugestões e opiniões ouvidas e valorizadas pela instituição	74	3,45	4	1,14	3
5 Assistências oferecidas concernente a transporte	74	2,5	2	1,31	3
6 Cooperação entre colegas	74	3,64	4	0,93	3
7 Quantidade de treinamento oferecido	74	2,53	3	1,16	3
8 Relacionamento para com chefias, direção e coordenação	74	3,84	4	1,03	3
9 Ambiente físico de trabalho oferecido no que se refere à mobília, iluminação e conforto	74	3,23	3,5	1,11	3
10 Elogio por um trabalho realizado	74	3,97	4	1,47	3
11 Equipamentos ou recursos disponibilizados para auxílio das atividades do docente dentro da instituição	74	3,15	3	1,09	3
12 Estabilidade no emprego	74	4,46	5	0,98	3
13 Ganho financeiro de acordo com o esforço prestado	74	3,28	3,5	1,17	3
14 Assistências oferecidas para garantir a saúde e segurança do docente dentro da instituição	74	2,97	3	1,11	3
15 Ambiente físico de trabalho que é oferecido no que corresponde a formas devidas de higiene	74	3,34	4	0,96	3
16 Trabalhar nesta instituição	74	4,12	4	0,82	3

Fonte: Pesquisa aplicada (2014).

Assim como apresentado neste artigo, para Maslow (1997), as necessidades humanas estão dispostas em forma de pirâmide de importância e de influencia comportamental. A estabilidade no emprego é uma necessidade de segurança. Atrelando esta média 4,46 à caracterização concernente ao estado civil em que 54,1% dos docentes são casados, é possível compreender a amplitude desse fator na vida de um profissional, cuja necessidade impulsiona o indivíduo em buscar proteção e equilíbrio para si e sua família. Sendo assim, a estabilidade no emprego apresentou-se como um fator de grande implicação na percepção dos docentes.

Na literatura de Queiroz (1996), a realização profissional é um fator que gera a satisfação, também motivador. Isso se dá em razão dos seus anseios estarem condicionados por fatores que farão das suas perspectivas um desejo realizado mediante o reconhecimento e atendimento de suas necessidades já estabelecidas e por ele conhecidas. Entretanto, observou-se que há uma concordância entre a percepção dos docentes e a literatura retrocitada, sendo esta variável 4,31 a média em segundo maior destaque.

É natural do ser humano gostar de sentir-se admirável, ser reconhecido. Conforme citado por Grinberg (2013) na revisão de literatura sobre satisfação no trabalho, o *feedback* positivo aumenta o senso de autoeficácia em um indivíduo, reforçando a ideia de que ele é competente para alcançar aquele objetivo e, portanto, seus esforços serão recompensados. Assim sendo, outro fator relevante com média 3,97, é a concepção em

relação à postura adotada pelos superiores quando elogiam os docentes.

O relacionamento com os colegas de equipe apresenta-se com média 4,08. Conforme Bergamini (1997), o relacionamento é uma necessidade social arrolada ao convívio social: amizade, afeto. Spector (2004) expõe que satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Nesse sentido, à percepção dos docentes em trabalhar nas distintas instituições em estudo apresentou-se com média 4,12.

Por outro lado, observa-se que alguns fatores da satisfação apresentaram média abaixo da média global 3,54. Dentre esses itens que apresentaram menor média, destacam-se aqueles relacionados às assistências oferecidas concernente a transporte (2,50), à quantidade de treinamento oferecido (2,53), assistências oferecidas para garantir a saúde e segurança do docente dentro da instituição (2,97), equipamentos ou recursos disponibilizados para auxílio das atividades do docente dentro da instituição (3,15) e ambiente físico de trabalho que é oferecido no que se refere à mobília, iluminação e conforto. (3,23).

Constituindo o processo de desenvolver pessoas, o oferecimento aos docentes de cursos de aperfeiçoamento e treinamento é um fator que contribuiria na satisfação, uma vez que o treinamento, além da qualificação, torna o docente apto a desenvolver suas funções, ser valorizado e disposto a enfrentar desafios posteriores. Isso faz com que ele perceba a instituição como uma organização que investe nele, gerando assim uma imagem boa e consequentemente, satisfação. Todavia, essa variável distribuiu-se como média muito abaixo da média global, extraída da percepção dos docentes.

Conforme elucida Vergara (2007), Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Ele afirma que o comportamento humano no trabalho é norteado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos (insatisfacientes) e os Motivacionais (satisfacientes). As condições de trabalho como fatores higiênicos que previnem insatisfação, apresentaram-se em grande dimensão na percepção dos docentes, cujas médias 2,50, 2,97, 3,15 e 3,23 retrocitadas, englobam condições de ambiente físico – higiene, saúde, segurança e instrumentos de trabalho. Notadamente, observou-se que tais médias, se atreladas, constituem a mesma natureza, de qualidade de vida no trabalho, outrossim, quando se é prestada outras assistências. Associando à literatura, conforme Rossi, Perrewé e Sauter (2008), qualidade de vida no trabalho implica em desenvolver e manter uma satisfação, ou seja, uma "sensação de bem estar" no trabalho, o que não expressa apenas salários mais altos, outrossim, questões de qualidade de vida, tais como: saúde, controle sobre a carreira e sensação de segurança do emprego. O ganho financeiro de acordo com o serviço prestado, também apresentou-se com média 3,28 abaixo da média global na percepção dos docentes.

Analisando a caracterização da amostra concernente ao tempo em que o docente está na instituição, 33,8% encontram-se em estágio probatório, há menos de 3 anos nas distintas institições em estudo. Atrelando esse dado coletado à seção 2.2 da literatura revisada, de acordo com Almeida et al. (2005), quanto maior o período de serviço prestado do colaborador na empresa, maior será sua perspectiva em poder contribuir, em virtude do acervo de experiência e conhecimentos. Para efeito, se faz necessário possibilitar aos colaboradores condições para autoexpressão. Logo, esse período de determinação de permanência na instituição, engloba uma série de elementos que podem influenciar no nível de satisfação dos 33,8% dos docentes inseridos nessa conjuntura. Questões de adaptação, efetivação na instituição, experiência, desempenho funcional, encontro da realização profissional, bem como o regime de trabalho. Nesse caso, em sua maioria, 79,7% dos docentes possui carga horária de dedicação exclusiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da experiência vivenciada no ambiente de trabalho das distintas instituições nas quais realizou-se o estudo e a aplicação da pesquisa, bem como na revisão literária, a importância da satisfação foi ampliada de forma significativa na concepção dos pesquisadores, ratificando ainda mais o pensamento em conformidade com os autores Wagner III e Hollenbeck (2003) quando afirmam que a satisfação no ambiente de trabalho pode ser caracterizada como um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho. Mediante essa

abordagem, infere-se que estabelecer numa instituição uma política de valorização dos colaboradores, é compreender que a satisfação representa um imperativo para o alcance dos objetivos da mesma.

Notadamente, a pesquisa mostrou que a satisfação na percepção dos docentes necessita que alguns dos aspectos sejam mais relevados, pois precisam ser observados pelas instituições em estudo de forma a tornar os resultados almejados por elas mais satisfatórios no que se refere aos interesses tanto institucionais quanto dos docentes, como a quantidade de treinamento oferecido, as assistências referentes ao oferecimento de transporte, saúde e segurança do docente dentro das instituições, o ambiente físico e os recursos disponibilizados para auxílio das atividades do docente, outrossim, a valorização da opinião dos docentes em detrimento a algum assunto relacionado às instituições.

Contudo, após estudo realizado, passou-se a conhecer a percepção dos docentes da Universidade Federal da Paraíba – Campus I, II, III e IV, respectivamente nos municípios de João Pessoa, Areia, Bananeiras e Mamanguape/Rio Tinto, e da Universidade Estadual da Paraíba, nos municípios de Guarabira e Araruna no que se refere ao nível de satisfação no trabalho exercido. Foi possível, também, verificar os fatores que satisfazem os docentes, sendo eles: a estabilidade no emprego, a realização profissional com o trabalho que executa, o fato de serem elogiados por um trabalho realizado e a oportunidade de tornarem-se mais profissionalizados e quando participam de treinamentos.

Inquestionavelmente, é de fundamental relevância para os bons resultados das instituições, a identificação dos fatores para se conhecer a realidade dos docentes, permitindo avaliar em que medida estes aspectos influenciam na atividade deles, bem como incidirá na manutenção de um elevado nível de satisfação, gerando comprometimento e agregação de valor crescente, pois, na era da globalização e da competitividade, é preciso cultivar qualidades humanas, trabalhar em equipe, estabelecer alianças estratégicas, aprender a resolver conflitos, tornar-se agente de mudanças, desenvolver iniciativas para que se possam atingir os objetivos das instituições elevando o ensino, a pesquisa e a extensão.

Portanto, os resultados obtidos através da pesquisa foram relevantes, pois se conseguiu alcançar os objetivos estabelecidos e identificar, na amostra utilizada, quais as variáveis que requerem ação de melhoria, resultando também num diagnóstico mostrando como os docentes, atualmente, se sentem mediante este fator tão importante na realização de suas atividades que é a satisfação; E, ainda, um posicionamento em relação às insatisfações dos docentes para que se possam adotar mudanças que venham melhorar e aperfeiçoar aquilo que eles esperam para se sentirem realizados em servir as instituições.

Sugere-se a visão holística – que compreende como cada elemento se articula e se organiza definindo e determinando o funcionamento do todo, entre todos que fazem parte da conjuntura dos Campi de ensino superior em estudo, desde os próprios docentes, aos coordenadores dos cursos, chefias de departamentos e direções de Centros, a fim de que juntos verifiquem e analisem os fatores que causam insatisfação no trabalho, por meio de pesquisas, levantamentos e reuniões, investindo na qualidade de vida de seus profissionais e efetivando o processo de manter pessoas, um dos princípios mais importantes da moderna Gestão de Pessoas.

Cabe salientar, a contribuição da pesquisa de campo ao permitir o avanço teórico do tema pesquisado, por meio da constatação da realidade empírica no processo de gênese de novos conhecimentos, através da teoria com a prática estudada. Pode-se, dessa forma, ampliar a pesquisa para demais universidades, ansiando analisar e confrontar os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

[1] ALMEIDA, Ana Paula Moreira. et al. A influência do tempo de serviço no clima organizacional de uma empresa: o caso de uma empresa de médio porte do setor agroindustrial. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 2005, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Abepro, 2005. p. 1. CD-ROM.

[2] ANDRADE, Maria Margarida. Introdução à metodologia do trabalho científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[3] BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

[4] CHIAVENATO, Idalberto. Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

[5] DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. W. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

[6] GAMA, Paulo Sérgio N. Satisfação no trabalho: um estudo na Sede Administrativa da Companhia Docas do Pará em Belém. Ebah, 2007. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAKyQAG/satisfacao-no-trabalho>. Acesso em: 11 jun. 2013.

[7] GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[8] _____._____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[9] GRINBERG, Renato. O instinto do sucesso: transforme seus impulsos primitivos em poderosos aliados na sua carreira e nos negócios. São Paulo: Gente, 2013.

[10] LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

[11] QUEIROZ, Simone Hering de. Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

[12] ROSSI, Ana M.; PERREWÈ, Pámela L.; SAUTER, Steven L. Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[13] SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

[14] SPECTOR, Paul. E. Psicologia nas organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

[15] VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed.

[16] São Paulo: Atlas, 2007.

[17] WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Comportamento Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2003.

[18] WOOD JR, Thomaz. Gestão empresarial: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.

Capítulo 24

GERENCIAMENTO DO COMPORTAMENTO HUMANO: UM ESTUDO DE CASO DOS RESULTADOS DO SISTEMA EMOCIOGRAMA

Valvimar Mendes da Silva Bastos
Luciano Jose Vieira Franco
Eliete Dias dos Santos Barbosa
Jussara Fernandes Leite

Resumo:Uma das ferramentas utilizadas nas empresas para auxiliar na gestão do comportamento humano é o emociograma, que traz diversas interfaces atrativas e eficientes para o gerenciamento de pessoas. Nesta ótica, este artigo tem como objetivo monitorar a influência do sistema emociograma no gerenciamento do comportamento humano na percepção dos funcionários e gestores. Este trabalho é um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, realizado em uma das unidades operacionais de uma Empresa da área de mineração, situado na região do Médio Piracicaba (MG), desenvolvido no período de junho de 2015 a setembro de 2015. O levantamento das informações foi realizado por meio do histórico de registros do Sistema de gerenciamento do comportamento humano, sistema eletrônico emociograma; e através de dois questionários, um aplicado aos funcionários e outro aos líderes. Portanto, foi possível perceber que os empregados entenderam que o emociograma é uma importante ferramenta para os aproximarem dos gestores, e mais, é uma poderosa ferramenta para melhorar os índices e segurança no trabalho. Acrescenta-se ainda que os gestores entendem que é muito positivo a utilização do emociograma, tendo em vista a facilidade de gerenciamento do comportamento humano, onde quer que esteja.

Palavras-chave: Emociograma. Comportamento. Gerencimento. Empregados. Gestores.

1. INTRODUÇÃO

Falar de comportamento humano é algo muito amplo. Por meio dele é possível analisar por diferentes óticas para os mais variados assuntos e temas específicos. Para tanto, é preciso ter um conhecimento aprofundado do que se quer avaliar, acompanhar, monitorar e concluir.

Nas empresas, o comportamento humano deve ser gerenciado, pois ele é um fator que interfere diretamente na saúde e segurança, quanto também na produtividade. Assim, as organizações buscam ferramentas que auxiliem na gestão do comportamento dos seus empregados.

De acordo com Itani e Vilela Jr. (2007), nas últimas três décadas, ocorreram diversas outras formas de organização e processo produtivo. Logo, foram inseridos novos conceitos e metodologias de trabalho gerencial, com a premissa de bem-estar, análise de processos de maneira mais adequada e outros programas prevencionistas com foco para os riscos laborais.

Uma das ferramentas utilizadas nas empresas para auxiliar na gestão do comportamento humano é o emociograma, que traz diversas interfaces atrativas e eficientes para o gerenciamento de pessoas. Trata-se de um sistema em que cada empregado é convidado a expor seu humor no dia de trabalho.

Com o apoio da tecnologia, o emociograma rompeu barreiras e a suas informações passaram a ser gerenciadas online. Isto é, ao empregado sinalizar o seu estado emocional, cor verde, amarelo, ou vermelho, os gestores têm em tempo real a situação que se encontra seu funcionário. Desta forma, ações podem ser tomadas a fim de prevenir acidentes e aumentar a produtividade.

Neste contexto, a abordagem proposta neste trabalho é de monitorar a influência do sistema emociograma no gerenciamento do comportamento humano na percepção dos funcionários e gestores.

2. O PAPEL DA LIDERANÇA POR MEIO DO GESTOR

Conforme Quinn (2004) citado por Durante (2011), com todas as mudanças no mundo empresarial, a figura do gestor tornou-se ainda mais relevante no ponto de vista de responsável por ser exemplo e fazer com que todos os empregados sejam referência em postura comportamental positiva.

Assim, o espaço gerencial se consolidou, segundo Quinn (2004) citado por Durante (2011), dentro do contexto das organizações, como um aspecto importante da organização do trabalho e da sociedade nos últimos 100 anos. Por isso, acredita-se que seja fundamental para o gestor o gerenciamento das próprias emoções bem como as emoções de suas equipes de trabalho.

Ainda pela filosofia de Quinn (2004) citado por Durante (2011), entende-se que, o líder é o principal motivador para que todas as ferramentas de gerenciamento do comportamento humano funcionem e tenham seus objetivos alcançados e transformados em resultado concreto de tudo que se pode medir e acompanhar com esta inovação.

3. OCORRÊNCIA DE ACIDENTES

Os fatores normalmente incluídos em estudos de incidentes são: a tarefa, as máquinas e as ferramentas. Também o trabalhador, sua personalidade, sonolência, a estrutura organizacional, a motivação do empregado, a cultura prevencionista e o ambiente físico. (IDA, 2002 CITADO POR PINHEIRO, 2011).

Segundo Iida (2002) *apud* Pinheiro (2011), entende-se que, dentre os fatores mais difíceis de identificar nas análises e investigação dos incidentes são os fatores comportamentais que desencadearam a exposição em condições perigosa e consequentemente resultou em um incidente. Portanto, é tão importante a utilização dos sistemas de gerenciamento do comportamento humano na rotina de trabalho, com isso é possível identificar e tratar tais comportamentos e evitar que incidentes aconteçam.

Votorantim Metais (2005) citado por Pinheiro (2011) considera que, além de analisar as possíveis causas do acidente, devem ser consideradas as atitudes do responsável pela execução da tarefa antes e depois da tomada de decisão de fazer o trabalho. Será que ele foi negligente ao executá-la? Por que ele tomou tal atitude? Ele estava bem para trabalhar? Seu gestor estava ciente sobre seu comportamento naquele dia de trabalho? Muitas vezes, o colaborador dispunha de todos os recursos necessários para realizar a atividade, mas por uma atitude incorreta,

consciente ou inconsciente, acabou sofrendo um incidente.

4. COMPORTAMENTO SEGURO

Bley, Turbay e Cunha (2005) ressaltam que falar sobre percepção de risco não é tão simples como parece. Afinal existem várias variáveis importantes que devem ser levadas em conta em uma análise, por exemplo: nível de saúde, estado emocional, conhecimento técnico e operacional de ambos, capacidade de reconhecer os riscos existentes, bem como a própria atitude dos empregados no ambiente. Assim, olhar apenas a probabilidade decorrente do tempo de exposição distorce, muitas vezes, a nossa percepção.

Conforme Bley (2006), o adjetivo "seguro" é utilizado para se referir àquilo que o trabalhador faz e que contribui para não ocorrência de incidentes.

O comportamento seguro de um trabalhador, de um grupo ou de uma organização é definido por Bley (2006) como sendo a capacidade de identificar e controlar os riscos presentes numa atividade, de forma a reduzir a probabilidade de ocorrências, para si e para os outros. Mas para que isso aconteça, todo trabalhador deve estar em uma situação psicológica boa, pois caso contrário, se o empregado apresenta algum desconforto/descontrole cognitivo, ele não será capaz de fazer um trabalho preventivo eficaz, não será capaz de identificar e gerenciar os riscos da melhor maneira possível.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa realizada neste trabalho é de natureza exploratória e descritiva caracterizada como estudo de caso, na qual o problema estudado tende a se tornar mais claro. O estudo foi realizado em uma das unidades operacionais de uma empresa de mineração de minério de ferro, localizada na região do Médio Piracicaba, no estado de Minas Gerais, no período de junho de 2015 a outubro de 2015.

O levantamento das informações foi realizado por meio do histórico de registros do sistema de gerenciamento do comportamento humano, sistema eletrônico Emociograma, do período de dezembro 2014 a maio 2015. O número de registros totalizou 263.387 marcações.

Importante ressaltar que as marcações nas cores VERDES, foram excluídas neste estudo, uma vez que, essas marcações não representam os fatores de risco nas quais este trabalho se objetiva analisar. Assim foram analisadas 202 marcações na cor AMARELO, empregados que assinalaram que não estavam muito bem; e 12 marcações na cor VERMELHO, funcionários que apontaram que estavam mal. O que caracteriza uma amostra censitária, pois todos os registros de empregados que não estavam bem para o trabalho foram analisados.

Com base no levantamento histórico de funcionamento do emociograma, o objetivo era de monitorar a influência do sistema emociograma no gerenciamento do comportamento humano na percepção dos funcionários e gestores. Para isso, dois questionários foram elaborados, o primeiro questionário foi aplicado à 50 (cinquenta) funcionários da área de operação de um turno de trabalho e o segundo foi respondido por 10 (dez) líderes das áreas operacionais. A escolha dos funcionários da área de operação, quanto da área operacional ocorreu por meio de uma técnica não probabilística, sendo a seleção de elementos definidos pela facilidade de acesso. Os questionários foram aplicados no período de setembro de 2015.

Os dados possuem natureza qualitativa e quantitativa e foi utilizada a análise de conteúdo para tratamento dos dados qualitativos e para os dados quantitativos, eles foram apresentados por meio de percentuais para melhor entendimento. Desta forma, esta pesquisa é caracterizada como *qualiquanti.*

6. FUNCIONAMENTO DO EMOCIOGRAMA

As facilidades na utilização do Sistema são de acordo com o acesso dos empregados as redes internas da empresa, portanto para os empregados administrativos que tem acesso a rede de computadores com *login* e senha de rede, existe a facilidade de funcionalidade do Sistema Emociograma Eletrônico pelo computador, por meio do link de acesso ao portal TOP (Portal Operacional).

A Figura 1 apresenta a tela de visualização dos empregados administrativos que fazem uso do emociograma eletrônico. O acesso é nominal e individual, vinculado a *login* e senha

de acesso específica, individual e intransferível. Na tela, é possível visualizar as cores das marcações do humor, bem como a feição de cada cor, uma "carinha" que representa cada humor.

Figura 1 - Tela de marcação o emociograma pelo computador

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Ao acessar o Portal, o empregado pode fazer a marcação ao clicar sobre as imagens, que mostram a feição do humor. O registro é feito automático, aparecendo para o usuário a seguinte mensagem: "Registro do emociograma realizado com sucesso".

As cores simbolizam o estado emocional do empregado para aquele dia/turno de trabalho, conforme pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição das cores do emociograma

Verde	O empregado está bem para desempenhar suas atividades.
Amarelo	O empregado não está tão bem para o trabalho e apresenta algum fator que o deixa emocionalmente abalado para execução das suas a1ividades de rotina. Nesta cor o empregado precisa de um acompanhamento durante sua jornada e poderá a qualquer momento ser orientado a não realizar uma atividade de risco e sim ser remanejado de área ou até mesmo ser encaminhado para o setor médico ou dispensado para retornar para sua casa.
Vermelho	O empregado não possui nenhuma condição para execução de suas atividades no dia marcado principalmente atividades de risco crítico.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O acesso ao emociograma para os empregados operacionais é realizado em locais de maior movimentação de pessoas, tais como rodoviária, restaurante, central de ponto, entre outros. Existem terminais como mostrada na figura 2, com as devidas "carinhas" e cores relativas do humor do dia para os empregados registrarem seu estado de humor.

Figura 2 – Terminal de registro do estado de humor dos empregados

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Para realizar o registro do humor, basta o empregado aproximar o crachá funcional sobre a cor desejada e consequentemente o registro é realizado pela central de informações. Assim que o empregado registra seu humor, tanto pelo computador, quanto pelo terminal disponível nas áreas, o sistema identifica a cor marcada e faz o direcionamento para gestão.

Caso o empregado marque a cor verde, o sistema não emite nenhum comunicado para o gestor, uma vez que é entendido que o empregado está bem disposto para o trabalho. E caso algum empregado marque a cor amarelo ou vermelho, o sistema enviará um SMS para o Gestor imediato do empregado citando sobre a marcação do empregado.

De posse desta informação, o gestor entra em contato com o empregado para conversar e entender o que o motivo do seu estado e assim direcioná-lo a tratamento da causa. O empregado pode ser orientado a deixar suas atividades operacionais e ser realocado em atividades administrativas, onde o risco de acidentes é menor. Além disso, pode também ser orientado a procurar o departamento de saúde ocupacional, quando o problema é de saúde e/ou pessoal a fim de obter um acompanhamento médico ou com assistente social. Outro tipo de tratamento que ocorre é a liberação do empregado para ir para sua casa resolver assuntos voltados a sua vida pessoal que estão o prejudicando nas atividades do seu trabalho.

6.1. RESULTADOS DO SISTEMA ELETRÔNICO EMOCIOGRAMA

Por meio do número dos registros, foi identificado que no período de 06 meses foram registrados 263.387 marcações. Dessas, aproximadamente 99,919% (263.173) foram marcados com VERDE, ou seja, os empregados ESTÃO BEM, não apresentaram nenhum fator comprometedor para realizarem suas atividades dentro da empresa; na cor AMARELA, foram identificado cerca de 0,077% do número de registros foram na cor AMARELA, isto é, os empregados NÃO ESTAVAM MUITO BEM PARA O TRABALHO, apresentavam algum desconforto naquele dia de trabalho, seja por motivos pessoais, de saúde, ou motivos familiares; e cerca de 0,004% dos registros foram na cor VERMELHA, os empregados ESTAVAM MAL, ou seja, não estavam nada bem para realização de suas atividades, e que estes precisavam de uma intervenção urgente do seu gestor imediato.

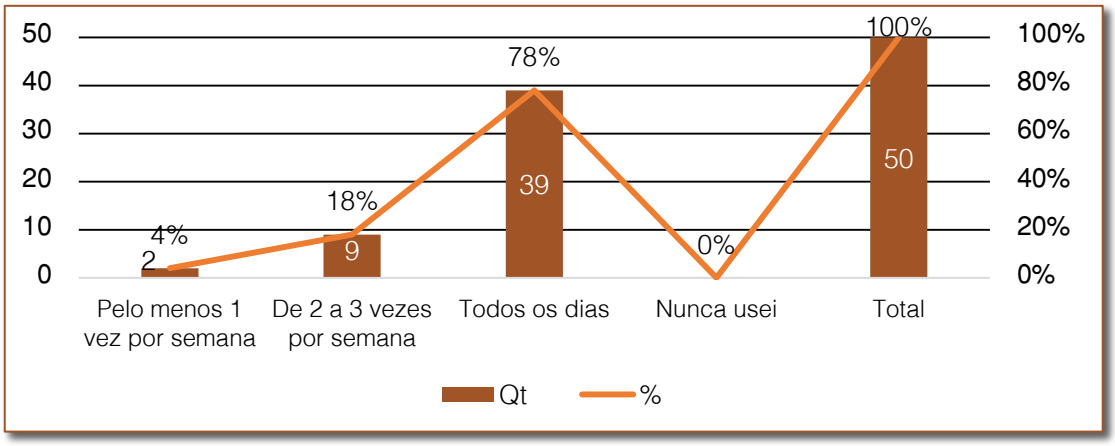
7. RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

Como dito, dois questionários foram aplicados com a finalidade de verificar na visão dos empregados e gestores a influência do sistema emociograma no gerenciamento do comportamento humano.

7.1 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPREGADOS OPERACIONAIS

A primeira pergunta do questionário buscou identificar se o funcionário utilizava o emociograma todos os dias. As respostas dos funcionários a questão número 1 foi quantificada e pode ser verificado no gráfico apresentado na figura 3.

Figura 3 – Frequência de utilização do emociograma pelos funcionários – Número e Percentual



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Conforme resposta dos empregados a essa questão, a pesquisa identificou que 78% dos respondentes faziam registro no emociograma todos os dias. Isso, mostra um elevado grau de comprometimento e envolvimento dos funcionários com o sistema eletrônico de gerenciamento humano. É possível afirmar que em grau de maturidade de evolução do sistema há apenas 4% dos empregados que utilizam o sistema pelo menos 1 vez por semana. Esse número de empregados, dois, pode ser considerado uma pequena ameaça para a funcionalidade do sistema. Com isso, o gestor deve identificar e tratar esse desvio, uma vez que, em um ambiente de trabalho de grau de risco 04, esses dois empregados podem ser potencialmente perigosos para a organização comprometendo a segurança de si próprio e dos demais colegas. O objetivo é que todos os empregados, cem por cento deles, utilizem o sistema.

A pergunta dois buscou identificar se o funcionário acredita que o uso do emociograma pode auxiliar no tratamento dos comportamentos de risco presentes na área de trabalho. Segundo informações dos funcionários, a pesquisa identificou que 90% dos empregados entrevistados consideram como importante o emociograma como forma de gerenciamento dos comportamentos de riscos no ambiente de trabalho.

Este tipo de resposta monstra uma evolução no nível de maturidade dos empregados, uma vez que, quando os mesmos identificam que por meio de uma ferramenta é possível gerenciar os comportamentos humano, é considerado um avanço na questão de comprometimento com a empresa.

Por outro lado, foi identificado que 6% dos empregados mostram estar na dúvida se o emociograma pode auxiliar ou não no gerenciamento humano. Contudo, nota-se que este tipo de comportamento é perceptível quando um empregado tende mais a acreditar na ferramenta do que não acreditar e estar desmotivado pelo uso.

A terceira questão buscou identificar se o funcionário já marcou a cor AMARELA no emociograma. Conforme apuração dos dados a essa questão, a pesquisa identificou que 64% dos empregados entrevistados já marcaram AMARELO e se sentem seguros quanto a decisão tomada. Logo, pode-se afirmar que os empregados se sentem confortáveis em marcar AMARELO no emociograma, quando realmente não estão tão bem para executar as atividades da rotina de trabalho.

Por meio da pergunta número quatro, a pesquisa buscou verificar se o gestor entra em contato com os mesmos para tratamento os motivos quando é realizado a marcação na cor AMARELA.

Em relação à questão número 4, todos os empregados responderam que os gestores

tratam todas as condições identificadas como potencialmente perigosas para o trabalho. Percebeu-se que os gestores tratam as condições de comportamento quando sinalizadas de AMARELO. Eles entendem que um bom tratamento desta marcação pode ser um fator preponderante para um ambiente de trabalho seguro e eficiente.

Já na pergunta cinco, o objetivo era analisar se os empregados já fizeram marcações na cor VERMELHA, sinalizando que não estão bem. Quanto às marcações de VERMELHO, a análise é a mesma quando comparada ao AMARELO, os empregados realmente se sentem seguros para marcar, em sua maioria, pois acreditam que o sistema pode ajudar para se aproximarem dos gestores, bem como para sinalizar quanto não estão bem para a atividade.

O que é mais importante em todo o processo é o sentimento de confiança que deve existir entre as partes envolvidas, gestores e empregados. Uma vez criada relação profissional de cumplicidade é muito mais fácil para o empregado/gestor se abrir para que se haja transparência e verdade no ambiente de trabalho. Tudo isso se resume em um ambiente de trabalho seguro,

Como o mesmo objetivo da pergunta quatro, a pergunta tem como foco a identificação do tratamento das marcações realizadas de VERMELHO no emociograma. Após apuração dos dados, foi identificado que os gestores estão comprometidos a tratar todas as condições identificadas como potencialmente perigosas para o trabalho.

Nenhum Gestor que tenha consciência dos riscos do ambiente de trabalho, deixaria um empregado marcar VERMELHO no humor e não tratar diretamente com ele. Uma vez que, acima de qualquer relacionamento de confiança, e de profissionalismo, tem-se a questão de omissão/negligência, caracterizado quando o empregado sinaliza algo que o incomoda e o gestor não toma partido e resolve o problema. Este fato pode ser passível de responsabilidade civil / criminal caso ocorra alguma ocorrência de incidente na área de trabalho.

Na pergunta sete, foi possível analisar o quanto o empregado se sente seguro em utilizar o emociograma e marcar a real condição para o trabalho. Nesse sentido, a pesquisa identificou que 86% sentem-se seguros e confortáveis para marcar o emociograma com a real situação que se encontram no dia de trabalho. Portanto, é notório que existe um elevado grau de maturidade, bem como uma consciência de que o sistema / ferramenta serve para realmente tratar todos os comportamentos de risco na área de trabalho e trazer um ambiente mais saudável.

A pergunta oito buscou entender se os empregados acreditam, que diante do cenário, no qual a empresa busca agilidade, produtividade e segurança, o emociograma é uma forma de aproximar dos gestores que encontram-se cada vez mais sobrecarregados de atividades e ainda tem a função de controlar toda suas equipes.

Após apuração dos dados da questão, foi identificado que 80% dos empregados percebem e concordam que o emociograma é uma ponte que os ligam aos seus gestores. Vale ressaltar, que devido a rotina agitada e complexa de todos empregados e gestores, tem que haver uma forma para relatar seus sentimentos e suas condições para execução dos trabalhos, e isso é possível por meio do emociograma.

Na próxima pergunta, a nove, a pesquisa buscou identificar se os gestores motivam os empregados a utilizarem o emociograma. Nas respostas dessa questão, foi identificado que 96% dos empregados afirmam que seus gestores os motivam para utilizar o emociograma.

Importante ressaltar que quando os gestores não incentivam os empregados a utilizarem o sistema gerenciamento do comportamento humano (emociograma), essa ferramenta estará designada para o insucesso. Para que se tenha sucesso em qualquer gerenciamento de mudança, a primeira parte interessada e motivada para fazer acontecer, se chama gestores. Eles sim são as grandes locomotivas para tornar as práticas implantadas e obterem sucesso.

A última questão, décima, buscou identificar se o emociograma auxilia na prevenção de acidentes e melhora o clima organizacional na empresa. Por meio dessa questão, foi verificado que 92% dos empregados entrevistados consideram que o emociograma é propulsor para melhorar o clima da instituição.

Sabe-se que todos os incidentes dentro das organizações/empresas possuem como fatores contribuintes o comportamento humano. É através deste comportamento que

todos os empregados tomam decisões de agir, seja voluntaria ou involuntariamente a executar atividades sem a preocupação com a segurança e saúde.

7.2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

A partir deste ponto, são analisadas as respostas do questionário aplicado aos gestores.

A primeira pergunta do questionário buscou identificar se o gestor acompanha diariamente as marcações feitas pelos empregados no emociograma. Conforme apuração dos dados, foi identificado que 90% dos gestores entrevistados acessam o sistema emociograma todos os dias. Isso mostra que os gestores possuem comprometimento e engajamento para analisar os comportamentos que seus empregados tem sinalizado no Sistema de maneira rotineira e constante.

Na segunda pergunta do questionário, a pesquisa buscou identificar se o gestor acredita que o uso do emociograma é uma ferramenta capaz de aproximar o empregado do seu gestor. Segundo respostas dos gestores, pode-se afirmar que 90% dos gestores entendem que o Sistema é um canal de comunicação entre eles e os empregados.

Importante mencionar que esse é um fato positivo, ao levar em consideração que os gestores estão tendo cada vez mais liderados. Desta forma, pode-se afirmar que a tecnologia proporciona o monitoramento do comportamento humano.

A terceira pergunta do questionário buscou identificar se o gestor gerencia e trata todas as marcações AMARELO/VERMELHO realizadas no Sistema. Em relação à essa questão, todos os gestores afirmaram que procuram o funcionário para conversar e tratar a causa do seu estado emocional.

Se o gestor dá liberdade para o empregado utilizar o emociograma diariamente, foi pesquisado na questão quatro. Assim, foi identificado que 100% dos gestores que responderam ao questionário deixam seus empregados a vontade para utilizar o emociograma eletrônico. Vale acrescentar que, eles comentaram que reforçam que as marcações devem ser sinceras e verdadeiras.

Na pergunta número 5, a pesquisa buscou identificar se o número de acidentes aumentou após a implementação do emociograma. Em relação à essa questão, 80% dos gestores responderam que as estatísticas de suas áreas caíram, sejam elas: ocorrências pessoais, materiais, quase acidentes ou qualquer outro tipo de incidentes ambientais. Um ponto a acrescentar, conforme relato de um dos gestores, é que o clima organizacional melhorou em virtude da relação de confiança que se instalou.

A sexta pergunta do questionário buscou identificar se os gestores acreditam que a empresa valoriza a utilização do emociograma como forma de melhorar o clima organizacional. Segundo dados apurados no questionário, obteve-se que todos os gestores confirmam tal fato.

Percebeu-se que existem mais elementos valiosos dentro das empresas / organizações do que seus processos, produtos e/ou serviços. O ser humano é a parte mais frágil das empresas e a mais importante, pois é dotado de sentimentos, culturas, posturas, e demais condutas que máquinas e equipamentos não possuem, apenas pessoas.

Se os gestores acreditam que o uso emociograma pode auxiliar no tratamento de comportamento de riscos, foi pesquisado na pergunta sete. Conforme informações de um dos gestores, foi mencionado que não se tem dúvida que o uso do emociograma é muito eficiente, pois aproximou o empregado do gestor, com isso o tornou-sea mais seguro para sinalizar quando não está tão bem para realizar algum tipo de tarefa. Nessa pergunta, obteve-se 90% de sinalização positiva.

Por fim, a utilização do emociogram pelo gestor foi pesquisado na questão número 8. Foi apurado que 80% dos gestores utilizam o emociograma diariamente.

8. CONCLUSÃO

Esta pesquisa mostrou de forma clara que é possível ter um método eficaz de gerenciamento do comportamento humano dentro das empresas por meio de tecnologia. Além disso, foi possível monitorar a influência do sistema emociograma no gerenciamento do comportamento humano na percepção dos funcionários e gestores.

Entre os fatores positivos do sistema, foi possível concluir que os empregados realmente entenderam que o emociograma é

uma importante ferramenta para os aproximarem dos gestores, e mais, é uma poderosa ferramenta para melhorar os índices e segurança no trabalho, pois o empregado não se sentindo confortável para executar qualquer atividade que seja, por motivo pessoal, familiar, profissional, dentre outros, o mesmo pode sinalizar o humor do dia e está variação de comportamento será tratada. Por outro lado, notou-se que a empresa e seus Gestores também entendem que foi muito positivo a utilização do emociograma, tendo em vista a facilidade de gerenciamento do comportamento humano, onde quer que esteja.

A eficácia do Sistema proporcionou confiança entre os empregados e seus gestores, tornando a implementação e utilização muito segura.

Durante todo o processo de análise dos dados dos questionários, percebeu-se que o clima organizacional melhorou, em virtude da clareza nas abordagens dos gestores aos seus empregados para utilizarem o emociograma e se sentirem a vontade em sinalizar que não estão bem para o trabalho.

Foi possível perceber que a ferramenta Emociograma Eletrônico é aceita pela Empresa e possui grande intensificação do uso da mesma, pelo fato dos produtos e benefícios gerados para a empresa, gestores e empregados.

De fato, o Sistema Emociograma Eletrônico mostrou inúmeros ganhos para a empresa, gestores e empregados, tornando o mesmo uma importante ferramenta para gerenciamento do comportamento humano, sem causar nenhum transtorno para as partes.

REFERÊNCIAS

[1] BLEY, Juliana Zilli; TURBAY, Julio Cezar Ferri; CUNHA, Odilon. Comportamento Seguro – Ciência e Senso Comum na Gestão dos Aspectos Humanos em Saúde e Segurança do Trabalho. 2005. Disponível em: <www.comportamento.com.br/site2015_pt/artigo-5/>. Acesso em: 08/08/2015

[2] BLEY, Juliana Zilli. Comportamento Seguro: A Psicologia da Segurança do Trabalho e a Educação para a prevenção de doenças e acidentes. 1ª Edição. Curitiba. Editora Sol. 2006.

[3] DURANTE, Daniela Giareta; Liderança: Um desafio constante aos Gestores, 2011. Disponível em: <www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1734/114>. Acesso em: 08/09/2015.

[4] ITANI, A.; VILELA JUNIOR, A. Meio ambiente & saúde: desafios para a gestão. Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade – Interfacehs. v.1, n.3, abr/2007.

[5] PINHEIRO, Jaciléia Aparecida. Aplicação do Programa de Comportamento Seguro na Indústria da Construção Civil, 2011. 95f. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete – FUPAC. Conselheiro Lafaiete (MG), 2011

Capítulo 25

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM SOBRE O TRABALHO DOCENTE

Adelice Minetto Sznitowski
Elaine Rodrigues
Camyla Piran Stiegler Leitner
Diego Jose Rufino de Souza

Resumo: A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho evoluiu em relação a sua abordagem inicial no campo da motivação, no entanto ainda não há ainda uma construção definitiva. Observa-se o contrário, pois as pesquisas nessa área estão num estáágio intermediário com tendência para a reestruturação de metodologias e técnicas. A adoção de programas de QVT requer pesquisas para orientar modelos a serem empregados bem como um trabalho de adequação dos mesmos a realidades organizacionais específicas, o que contribui em muito para o aprofundamento e a compreensão da dinâmica das situações estudadas. No que se refere a realidades especificas, o trabalho docente carece de atenção em relação a QVT. Atenção no sentido de intensificar estudos sobre a condição de trabalho bem como ações que favoreçam a sua qualidade de vida. Este artigo de revisão bibliográfica evidenciou uma realidade que precisa ser revista, ou seja, condições de trabalho degradadas, o que se torna preocupante, haja vista que a qualidade da educação está diretamente ligada a qualidade de vida dos docentes.

Palavras-chaves: ambiente de trabalho; docente, universidade

1. INTRODUÇÃO

A organização do ambiente de trabalho é um elemento importante e pode interferir na qualidade de vida do trabalhador, considerando que ele passa grande parte de sua vida no trabalho e isso pode trazer implicações para seu estado de saúde. Soma-se a isso, o cenário atual onde impera a competitividade. Por isso, torna-se pertinente dar atenção aos aspectos relacionados a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), tendo em vista os impactos negativos na vida do trabalhador de fatores como aumento de produtividade, qualidade de produto e serviço (FREITAS; SOUZA, 2009).

A avaliação da QVT implica na utilização de determinados instrumentos que foram criados há algumas décadas. Freitas e Souza (2009) e Souza (2008), ao realizarem estudo sobre os principais modelos existentes objetivando a proposição de um para avaliar a QVT de funcionários técnicos administrativos em uma universidade pública, constataram que nenhum incorporou todas as dimensões ou indicadores cientificamente reconhecidos. Além, disso, observaram que, conforme a natureza da organização investigada e das atividades nela realizadas, o modelo precisa ser adaptado para captar com maior precisão a QVT, o que torna necessário a construção de instrumentos específicos, voltados a população a ser estudada, reforçando o ponto de vista de Souza (2008) e Freitas e Souza (2009) que para situações intrínsecas a certos tipos de trabalho ou atividades, dimensões próprias precisam ser incorporadas na construção de um modelo mais adequado.

Um estudo em específico voltado as condições do ambiente físico de trabalho junto aos professores do curso de Administração em uma instituição de ensino superior pública no estado de Mato Grosso, evidenciou condições insalubres no ambiente de trabalho quanto aos riscos físicos a saúde, bem como, a ausência de medidas de prevenção, os quais foram identificados por um técnico em segurança do trabalho (MACHADO, 2010).

Tendo em vista o exposto, ou seja, o estudo do ambiente de trabalho e os riscos passíveis de causar agravos a saúde dos docentes, somado a discussão inicial sobre QVT, é se faz necessário atentar para a temática envolvendo os professores.

Embora essa situação careça de pesquisa, estudos sobre as condições de trabalho dos professores do ensino superior são reduzidos, evidenciando pouco empenho dos cientistas nesse objeto de estudo. Dos trabalhos existentes, Cruz e Lemos (20025) citam que a maior parte versa sobre a prática pedagógica e, mesmo o trabalho do professor tendo importância social expressiva, pesquisas voltadas as implicações das condições de trabalho na saúde dos docentes são poucas e precisam ser fomentadas.

Considerando a falta de estudos envolvendo essa categoria profissional, tendo em vista às exigências requeridas na sua atuação, objetivando sua valorização e também a precaução quanto aos efeitos adversos à saúde (FREITAS; CRUZ, 2008; CRUZ; LEMOS, 2005), faz-se pertinente estudos aprofundados relativos a QVT docente e, inclusive, que sejam aperfeiçoados os instrumentos de pesquisa. (PAIVA et al, 2001).

Além da deficiência de estudos focando a QVT docente, há carências de tais práticas nas Instituições de Ensino Superior (IES), as quais não apresentam preocupação com a implantação desses programas, ignorando que investimentos na QVT dos docentes serão traduzidos em ensino de melhor qualidade, permitindo que as instituições cumpram sua verdadeira missão (SERRA, 2006).

2. REVISÃO DA LITERATURA

Resultado das transformações ocorridas na sociedade, há algumas décadas percebem-se mudanças no paradigma da Administração. Para Veloso, Schirrmeister e Limongi-França (2011), as tendências verificadas apontam para maior valorização do indivíduo na organização, trabalho em grupo, maior poder decisório, acesso maior a informações e autonomia dos trabalhadores. Nesse cenário emergiram os conceitos de gestão em QVT.

Sant'Anna; Kilimnik e Moraes (2011) citam que o tema QVT é uma preocupação desde os primórdios da civilização quando o homem já desenvolvia artefatos, ferramentas e métodos pra tornar o trabalho menos desgastante e mais prazeroso. No entanto, é com a Revolução Industrial que as condições de trabalho e sua influência sobre a produção e o moral dos trabalhadores começam a ser estudados cientificamente.

Um dos primeiros estudos foi realizado por Elton Mayo (criador da Escola das Relações Humanas) que muito contribuiu para o estudo

do comportamento humano por identificar fatores psicológicos e sociais presentes na dinâmica organizacional. Pelo fato dessa Escola ter sua ênfase nos aspectos psicossociais e motivacionais do trabalhador é que a QVT encontrou maior identidade.

Foi na Inglaterra na década de 1950 que surgiu a expressão QVT através dos estudos de Eric Trist. Somente na década de 1970 é que surge nos Estados Unidos a preocupação com os efeitos do trabalho sobre a saúde e bem estar dos trabalhadores, iniciando então, os primeiros movimentos estruturados utilizando QVT dentro das empresas (CAÑETE, 2004).

O surgimento dessa preocupação no Brasil segundo Cañete (2004) acontece na década de 1990. No entanto, no Brasil a QVT é um desafio cultural. O que se observa na maior parte das empresas brasileiras são tentativas de aproximarem-se um pouco mais do que a autora chama de "novas tendências". A falta de informação e consciência não permite assumir compromisso com os valores e atitudes voltados a essa filosofia.

Um grande número de empresas denomina Programas de QVT a adoção de algumas práticas legais, alguns tipos de benefícios voltados aos trabalhadores. Outras até empregam práticas voltadas a QVT, mas não possuem políticas formalizadas e suas ações não atingem, em muitos casos, todos os grupos. Para Pedroso e Pilatti (2010), embora a QVT passasse a fazer parte do discurso patronal nas últimas décadas, essa visão ainda não está materializada no dia a dia dos trabalhadores.

No que se refere a conceituação, segundo Pedroso e Pilatti (2010) a QVT apresenta subjetividade e por esse motivo leva a existência de modelos teóricos distintos para sua avaliação. Nessa perspectiva também Limongi-França (2009) vê como ampla e por vezes até confusa. O entendimento abrange desde cuidados médicos definidos pelas normas de saúde e segurança até atividades voluntárias dos empregados, entre outros. Freitas e Souza (2009) também entendem tais questões como abrangentes e também desafiadoras. Observaram que nas últimas décadas a QVT tem sido abordada sob vários aspectos, com influência forte de fatores organizacionais e sociais vigentes na época em os que estudos foram realizados.

Ainda sobre os conceitos da QVT, embora apresente diferentes autores e definições, Sant'Anna; Kilimnik e Moraes (2011) afirmam que todos trazem em si um ponto em comum: o entendimento da QVT como um movimento de reação ao rigor dos métodos tayloristas e por isso objetiva humanizar o trabalho, aumentar o bem-estar dos trabalhadores e maior participação nas decisões e problemas do trabalho.

Freitas e Souza (2009, p. 136), relacionam QVT "com a mobilização, comprometimento pessoal a participação com o bem-estar do funcionário na execução da tarefa na empresa [...]. Entendem que num ambiente organizacional onde são geridos dinâmica e contingencialmente os fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos envolvidos na organização do trabalho, o ambiente se torna saudável e favorável ao aumento da produtividade, e também reflete de forma positiva no comportamento do trabalhador.

Medeiros e Oliveira (2011) perceberam nas pesquisas que realizaram sobre o tema, que o significado da QVT vem progredindo, sendo incluídas mudanças resultando em novas visões e perspectivas. Destacam também que a maior parte dos enfoques convergem para um ponto em comum: a busca da conciliação entre os interesses individuais e organizacionais.

Face ao exposto, muitos pesquisadores têm se empenhado na elaboração de modelos para identificar os fatores que influenciam a QVT. Estudos realizados por Pedroso e Pilatti (2010); Freitas e Souza (2009) analisaram os principais modelos existentes na literatura: Walton (1973), Hackman e Oldham (1974), Westley (1979), Werther e Davis (1981) e Nadler e Lawler (1983). Com base na pesquisa realizada, Freitas e Souza (2009) destacam que é com Walton (1973) que a denominação de QVT é fundamentada. Esse modelo apresenta um conjunto de critérios sob o ponto de vista organizacional, dando inicio a estudos sobre o tema. Também para esses pesquisadores (FREITAS; SOUZA, 2009); (DIAS, 2001); (SERRA, 2007) o modelo de Walton (1973) é o mais abrangente por apresentar dimensões quem dão ênfase ao trabalho como um todo, indo além do ambiente laboral.

Nesse sentido, Sant'Anna e Moraes (1999 apud MEDEIROS; OLIVEIRA, 2011), afirmam que mesmo as abordagens da QVT se apoiando sobre pilares comuns, elas diferem, provando que são dinâmicas e variam

conforme valores culturais de cada época, de acordo com contexto social, político e econômico e também com base nas experiências prévias de cada pesquisador.

Observa-se de acordo com Sant'Anna e Kilimnik (2011), embora os estudos sobre QVT tenham evoluído, pesquisas sobre essa temática tendem para uma reestruturação em termos de métodos e técnicas. Isso no momento leva os pesquisadores a explorarem as condições globais do local onde se desenvolve o trabalho, destacando em especial o cargo, interações entre colegas, setores incluindo também as políticas organizacionais. A ênfase deixa de ser o sedentarismo e o stress e passa a ser no equilíbrio entre trabalho e lazer que resulte em melhora da QVT. Nesse estágio da QVT, a busca extrapola os limites internos das organizações e envolve questões voltadas ao bem-estar do indivíduo de modo mais abrangente por abordar o trabalho de forma mais global.

Essa abordagem de caráter mais amplo se faz necessária, pois mesmo a QVT e vida global serem distintas, se influenciam mutuamente. Assim, a insatisfação no trabalho pode causar desajustes na vida familiar e social fora do ambiente laboral, enquanto insatisfações nesses contextos (social e familiar) podem influenciar o trabalho (CAÑETE, 2004).

No Brasil, embora o interesse pelo tema QVT seja recente, vários trabalhos são desenvolvidos, e um dos objetivos é elaborar um modelo voltado a realidade brasileira. (MOURÃO; KILIMNIK; FERNANDES 2005 apud MEDEIROS; OLIVEIRA 2011).

Com base na literatura consultada, percebe que o tema QVT é relevante e se manifesta em especial nas empresas de grande porte. Embora no setor privado esse tema ainda careça de maior espaço e destaque; no setor público essa necessidade é ainda maior, pois poucos estudos são realizados sobre QVT de funcionários públicos (OLIVEIRA et al, 2007).

Evidencia-se então, a carência de pesquisas em empresas de menor porte e no setor público. Outra carência, essa relacionada a categoria profissional, diz respeito aos professores do ensino superior. Araujo (2005) cita que é escassa a literatura sobre condições de trabalho e saúde de docentes, principalmente no nível universitário, quando comparada a alguns segmentos de trabalho. Os estudos privilegiavam as relações entre saúde e trabalho, em contextos fabris, onde tal relação é mais direta e os riscos à saúde são mais evidentes.

Cruz e Lemos (2005) também percebem essa carência e afirmam que a atividade do professor, tendo como base estudos sobre relação entre processo de trabalho e saúde, não apresentam a mesma ênfase na investigação científica quando comparados a outras categorias profissionais do setor industrial e de serviços. Soma-se isso, a importância social expressiva e ai a necessidade de realizar pesquisas voltadas as implicações das condições de trabalho na saúde dos docentes, as quais precisam ser fomentadas, haja vista que a qualidade do ensino depende diretamente dos professores. Dias (2001) também tem esse entendimento ao afirmar que a preocupação com a QVT dos docentes refletirá na sua atuação.

Pesquisas que tragam à tona cenários locais quanto às condições de trabalho e saúde vivenciadas pelos professores nas universidades brasileiras possibilitarão maior visibilidade desses aspectos, o que contribuirá para a composição de um quadro geral sobre a temática. Conhecer a dinâmica de produção do desgaste gerado na situação de trabalho poderá viabilizar as medidas de prevenção necessárias.

Diante desse contexto, é pertinente aqui a afirmação de Laurell e Noriega (1989) pressupondo que a saúde-doença, é também um processo social, pois de forma direta e indireta está relacionada às condições de vida e de trabalho das pessoas. Os trabalhadores podem adoecer de forma genérica, o que depende do espaço e do momento histórico em que vivem, como também podem adoecer de modo específico, o que é resultante da forma como é organizado e realizado o trabalho que fazem para garantir sua sobrevivência. Assim, o processo de trabalho emerge como uma categoria central fundamental para o estudo do processo saúde-doença.

O aumento do adoecimento docente é fruto da pouca atenção dada a saúde desses trabalhadores. Dentre os problemas que foram identificados citam-se: condições de trabalho associadas a saúde, sofrimento psíquico, estresse, violência sofrida pelos professores nas salas de aula, longas jornadas de trabalho, falta de reconhecimento e valorização. Freitas e Cruz (2008) sugerem que, além de estudar a relação entre

atividade laboral e as doenças, que também se realize estudos voltados a melhorias nas relações de trabalho.

Outra pesquisa envolvendo também a atividade docente apontou que o sofrimento profissional tem aumentado em períodos recentes. As condições precárias de trabalho resultam em desgaste físico e mental. Silva et al (2006) constataram também a escassez de legislação sobre a saúde e ambiente de trabalho do professor universitário.

Com esse foco, Lima e Lima Filho (2009) realizaram estudo com professores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e identificaram que os docentes apresentam exaustão emocional, devido à presença de sintomas como nervosismo, estresse, cansaço mental, esquecimento dentre outros. Observaram que as universidades públicas brasileiras interferem na saúde dos professores, no entanto, há pouca atenção do Estado e também de dirigentes de instituições para esse quadro crescente de mal-estar, envolvendo aspectos físicos, psíquicos e interpessoais, o que já fora citado por Silva et al (2006).

Ainda os mesmos autores (LIMA; LIMA FILHO, 2009) argumentam que existe sobrecarga e falta de condições de trabalho, resultando em sérias conseqüências para a saúde do professor. Constataram que os principais sintomas entre os docentes foram cansaço mental (53,9%), estresse (52,4%), ansiedade (42,9%), esquecimento (42,9%), frustração (37,8%), nervosismo (31,1%), angústia (29,3%), insônia (29,1%) e depressão (16,8%).

Em estudo realizado com base na revisão de artigos, teses e dissertações foi constatado que, embora não haja registros oficiais sobre o trabalho docente, há aumento do número de casos de adoecimento. Verificou também a precarização cada vez maior das condições de trabalho dos professores da rede pública e privada (LEMOS, 2005).

Seguindo esse entendimento, Freitas e Cruz (2008) afirmam que a atividade do professor deve ser objeto de reflexões tendo em vista à necessidade de valorizá-los e também evitar efeitos negativos a saúde desses profissionais. Acreditam que dentre as diversas categorias profissionais, os docentes são os mais expostos e exigidos profissionalmente. Cobra-se deles boa qualificação, qualidade de ensino, atualização constante, sem muitas vezes serem oferecidas condições para tal.

Ao investigarem a qualidade de vida e a situação de trabalho dos docentes, Paiva et al (2001) também constataram que são poucos estudados no Brasil e sugerem aprofundamento de estudos bem como o aperfeiçoamento de modelos e instrumentos de pesquisa. Embora alguns autores mencionem que um dos temas mais pesquisados se relacione aos docentes, sua ênfase recai sobre práticas pedagógicas, assim a QVT dos professores é um tema novo.

Algumas pesquisas realizadas com os docentes trazem à tona a realidade. No estudo comparativo que realizou entre duas Instituições de Ensino Superior (IES) uma pública em outra privada no RS, Dias (2001) identificou que uma forma geral, os professores da universidade pública estavam menos satisfeitos coma QVT do que os docentes da universidade privada. Também Serra (2006) também fez a mesma constatação.

Em Florianópolis-SC estudo sobre características do estilo de vida e da qualidade de vida de professores do ensino superior em uma universidade pública, constatou que os docentes não se desligam de suas ocupações mesmo quando estão em casa, no lazer e inclusive nas férias. Isso se deve a exigência constante por produtividade na forma de artigos, livros e pesquisas. Soma-se a isso, o trabalho de orientação ao discente e ainda o exagero por produtividade em termos de produção científica (SILVA, 2006).

No trabalho realizado com um grupo de professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFMT), Oliveira et al (2007) constataram também que os docentes, de uma forma geral, apresentavam baixo nível de satisfação quanto a QVT.

Ainda pesquisa realizada por Serra (2006) para investigar os fatores de QVT com professores universitários em Moçambique revelou que os docentes, em termos globais, apresentam grau médio de satisfação com sua QVT, o ponto mais critico está na compensação justa e adequada. Também ou autor constatou que os docentes associam menos o conceito de QVT a fatores biológicos, psicológicos e sociais e mais a fatores de dimensão organizacional, dando maior ênfase na remuneração e benefícios,

valorização do indivíduo, recursos e condições de trabalho.

O estado de saúde dos trabalhadores é dependente das relações entre as exigências e a condição em que o trabalho é realizado, denominadas como cargas de trabalho originadas do contexto e da forma como o trabalho está organizado. Assim, a análise da carga de trabalho, com base nas dimensões físicas e psicológicas possibilita aumentar a percepção das condições de trabalho e dos riscos, os quais têm impacto na QVT (LEMOS, 2005).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem apresentada aqui sobre a qualidade de vida no trabalho docente objetivou trazer a tona a discussão sobre a realidade que atua essa categoria profissional. Observa-se um paradoxo, pois de um lado cada vez há cobrança pela qualidade de ensino, por outro lado, a preocupação com qualidade de vida dos professores está longe de ter atenção necessária. Há grande carga de trabalho e isso dificulta conciliar o trabalho e vida social, fator este que interfere na qualidade de vida.

Desse modo, pretendeu-se fomentar discussão sobre o tema, e assim despertar interesse sobre estudos voltados a QVT docente. Para tanto, é preciso levar em conta a diversidade de fatores envolvidos bem como a criação de modelos que possibilitarão avaliar a QVT dos docentes do ensino superior, considerando variáveis objetivas e subjetivas relevantes na mensuração. Desse modo, é preciso identificar os pontos críticos no ambiente de trabalho que possam interferir, ou seja, apresentar variáveis que contemplem esse contexto de trabalho. Para que isso ocorra, é condição indispensável conhecer a realidade de trabalho dos professores, ou seja, e identificar os pontos críticos que devem ser priorizados na busca da QVT, não somente no sentido de avaliar, mas sim para poder agir sobre ela e transformá-la.

REFERÊNCIAS

[1] ARAÚJO, Tânia Maria de et al. Mal estar docente: avaliação de condições de trabalho e saúde em uma instituição de ensino superior. Revista Baiana de Saúde Pública. v.29 n.1, p.6-21, jan./jun. 2005. Disponível em:< http://www.saude.ba.gov.br/rbsp/pdf/Revista_Vol_29.pdf#page=6>. Acesso em set. 2010.

[2] CANÊTE, Ingrid. Qualidade de Vida no Trabalho: muitas definições e inúmeros significados. In: BITENCOURT, Cláudia. Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p.386-411.

[3] CRUZ, Roberto Moraes; LEMOS, Jadir Camargo. Atividade docente, condições de trabalho e processo de saúde. Revista Eletrônica Motrivivência. nº 24, p. 59-80 Jun./2005. Disponível em:<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/742>. Acesso em: 29 jul. 2011.

[4] DIAS, Giselda Sallon. Qualidade de vida no trabalho de professores de Administração de empresas: a relação entre uma universidade pública e uma privada. 2001. 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em:< http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/Giselda%20Sallon%20Dias.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2011.

[5] FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. v.4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009. Disponível em:<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/82. Acesso em: 28 jul. 2011.

[6] FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. v.4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009. Disponível em:<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/82. Acesso em: 28 jul. 2011.

[7] FREITAS, Claudia Regina; CRUZ, Roberto Moraes Cruz. Saúde e trabalho docente. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_072_509_10776.pdf. Acesso em nov. 2010.

[8] FREITAS, Claudia Regina; CRUZ, Roberto Moraes. Saúde e trabalho docente. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVIII, 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep20

08_TN_STO_072_509_10776.pdf. Acesso em: 25 jul. 2011.

[9] KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 140-154.

[10] KILIMNIK, Zélia Miranda; CASTRO, José Henrique Motta de. Sobre carreira e competência e o necessário equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Artigos ABQV. Disponível:< em: http://www.abqv.org.br/novo/?q=content/sobre-carreira-e-compet%C3%AAncia-e-o-necess%C3%A1rio-equil%C3%ADbrio-entre-o-trabalho-e-vida-pessoal>. Acesso em 21 jul. 2011.

[11] LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA. Mariano. Processo de Produção e Saúde: Trabalho e Desgaste Operário. São Paulo: CEBES-HUCITEC, 1989.

[12] LEMOS, Jadir Camargo. Cargas psíquicas no trabalho e processo de saúde em professores universitários. 2005. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em:< http://fatorhumano.ufsc.br/files/2010/12/JADIR-CAMARGO-LEMOS.pdf>. Acesso em 29 jul. 2011.

[13] LIMA, Maria de Fátima Evangelista Mendonça; LIMA-FILHO, Dario de Oliveira. Condições de trabalho e saúde do/a professor/a universitário/a. Ciências & Cognição. Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, nov.2009.Disponível:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-58212009000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 27 jun. 2011.

[14] LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[15] MACHADO, Carlos Eduardo. Exposição a riscos ocupacionais: um estudo de caso com os professores do departamento de administração da Unemat Campus de Tangará da Serra-MT. Tangará da Serra: UNEMAT, 2010. Monografia (Graduação em Administração). Universidade do Estado de Mato Grosso, 2010.

[16] MEDEIROS, Jássio Pereira de. OLIVEIRA, José Arimatés de. Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida: In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 113-139.

[17] OLIVEIRA, Rodrigo Ribeiro de. et al. Percepção de Satisfação de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT para Docentes de um IFET em Relação ao Programa PROEJA. Disponível em:< http://www.aedb.br/seget/artigos10/500_2010%20SEGET%20QVT_PROEJA.pdf.> Acesso em: 28 jul. 2011.

[18] PAIVA, César Martins de. et al. Qualidade de vida e situação de trabalho de profissionais docentes: o terceiro grau em foco. Disponível em: <Disponível em: http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt0301.htm>. Acesso em 25 jul. 2011.

[19] PEDROSO, Bruno; PILATTI, Luiz Alberto. Revisão Literária dos Modelos Clássicos de

[20] Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho: um Debate Necessário. Disponível em

[21] http://www.fef.unicamp.br/departamentos/deafa/qvaf/livros/foruns_interdisciplinares_saude/evolucao/evolucao_cap21.pdf. Acesso em: 22 jul. 2011.

[22] ROSA, Marco Antonio Salles; PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida, qualidade de vida no trabalho e a NR 17: para além do apenas legal. Disponível em:<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20nr17.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2011.

[23] SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

[24] SERRA, Andrea Cláudia Folgado. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo comparativo entre o corpo docente de instituições públicas e privadas de Moçambique. 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Superior Politécnico e Universitário da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Maputo, 2006. Disponível em:<http://196.3.97.216/bitstream/10857/1672/1/5.%20Dissertacao%20Andrea%20Serra.pdf >. Acesso em: 29 jul. 2011.

[25] SILVA, Nara Eloy Machado da et al. Trabalho docente e saúde em uma instituição de ensino superior da Bahia. VI SEMINÁRIO DA REDESTRADO - Regulação Educacional e Trabalho Docente. 06 e 07 de novembro de 2006 – UERJ - Rio de Janeiro-RJ. Núcleo de Epidemiologia – Universidade Estadual de Feira de Santana. Disponível em:< http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_2/trab_docente_e_saude.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2011.

[26] SILVA, Rudney da. Características do estilo de vida e da qualidade de vida de professores do ensino superior público em educação física. 2006. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) - Centro Tecnológico, da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

[27] SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da percepção da qualidade de vida no trabalho administrativo em universidades públicas. 2008. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciência e Tecnologia da Universidade Estadual

do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, 2008. Disponível em:<http://www.uenf.br/Uenf/Downloads/POS-ENGPRODUCAO_2397_1257359671.pdf> Acesso em: 12 ago. 2011.

[28] VELOSO, Elza Fátima Rosa; SCHIRRMEISTER, Renata; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. A influência da qualidade de vida no trabalho em situações de transição profissional: um estudo de caso sobre desligamento voluntário. In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; In: SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. (Orgs). Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 140-154.

Capítulo 26

A COMPETITIVIDADE ENTRE OS COLABORADORES E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL. UM ESTUDO DE CASO COM A EQUIPE DE VENDAS DE DUAS EMPRESAS EM GARANHUNS-PE

Virginia Spinassé de Melo
Gustavo de Lira Santos
Admilson Junio dos Santos Duarte
Tulio Rodrigues Valença
Vanessa Matias Ferreira

Resumo: Muito se sabe sobre como o clima organizacional negativo não permite a integração da equipe e consequentemente o crescimento da organização a curto e médio prazo, colocando inclusive em risco a sustentabilidade da mesma. Essa pesquisa se propôs a investigar o quanto a competitividade interna, estimulada pelos gerentes e líderes das empresas, é prejudicial, ou não, para a equipe de vendas e o quanto isso afeta o clima da empresa. A metodologia foi baseada na pesquisa bibliográfica, para buscarmos os conceitos e estudos já desenvolvidos pelos autores da área. Depois foi feita uma pesquisa quantitativa. Para finalizar realizou-se um estudo de caso para averiguar se teoria e prática andam juntos. Constatou-se que a maioria dos vendedores acredita que a empresa tem um bom clima organizacional e a competitividade interna é importante para eles alcançarem a sua meta, que existem problemas dentro da equipe, mas a maioria se deve a problemas pessoais ou "roubo de clientes" pelos colegas. Não esgotamos a pesquisa e pretendemos aplicá-la em outras empresas e com outros grupos de vendedores, mudando a metodologia de investigação, para ter certeza do resultado obtido.

Palavras-chave: Competitividade, Competitividade Interna, Clima Organizacional, Vendedores, Inteligência Competitiva.

1. INTRODUÇÃO

Com base nos novos conceitos de administração e de gestão participativa pode-se afirmar que o grande diferencial das organizações corresponde ao seu potencial humano. Nesse sentido é fundamental que as mesmas busquem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efetivo comprometimento destas com os objetivos organizacionais.

A competição entre colaboradores sempre foi estimulada e considerada benéfica no universo corporativo. No entanto, um ambiente carregado de conflitos, instigados por disputas pessoais, pode acabar prejudicando o desenvolvimento do trabalho em grupo e impedindo um maior rendimento dos profissionais.

A competitividade dentro da corporação deve ser incentivada, porém, sempre com gerenciamento atento e focado no equilíbrio. Os conflitos gerados por características pessoais, estilos comportamentais ou qualquer outro aspecto psicológico a competição não é saudável para a empresa nem para os funcionários. Para estimular a competitividade na medida certa, é preciso, antes de tudo, incentivar a cooperação e a produção em equipe, mas ao mesmo tempo deixar claro para todos que eles devem individualmente ter ambição de crescer na empresa e na carreira, pois serão recompensados por isso.

Tomando como premissa que o clima é importante numa organização, e que a competitividade interna motivada pela própria empresa pode levar a um clima desgradável, essa investigação partiu do seguinte problema: como a competitividade entre os colaboradores influencia o clima organizacional? Optou-se por se fazer uma pesquisa qualitativa com duas equipes de vendas em lojas distintas para que fosse averiguado como esses vendedores encaram a competição interna, quala a influência dessa competitividade no trabalho e se acreditam que o clima organizacional sofre alguma consequência devida a ela.

Para alcançarmos nosso objetivo geral, definimos dois específicos: Detectar a função da competitividade entre os colaboradores e citar a importância do bom clima organizacional para o crescimento da empresa. Pretendemos por meio dessa pesquisa, esclarecer se a competitividade interna nas orgaznizações, especialmente na equipe de vendas influencia o clima organizacional e se suas consequências são mais positivas ou negativas para os colaboradores.

2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Muito tem se tem falado sobre o Capital Intelectual e a Gestão do Conhecimento nas organizações. O diferencial competitivo, em um mercado extremamente rápido nas mudanças, é o conhecimento. Xavier (1998, p. 11) deduz que “ativos são vulneráveis ao ataque de todos os tipos de “predadores” – concorrência, crime, disputas legais”. Entretanto, o capital intelectual é muito mais valioso e eficiente pelo fato de ser menos vulnerável às crises, pois acompanha o individuo onde quer que ele vá.

Para Druker (1991), um visionário em suas teorias, o conhecimento controla o emprego, as carreiras e consequentemente a subsistência das organizações. E isso inclui também aprender a aprender, pois em uma sociedade altamente competitiva e tecnológica, o conhecimento se torna obsoleto com muito mais rapidez. Não se pode negligenciar com relação ao conhecimento dos indivíduos e muito menos no âmbito organizacional.

O maior desafio está em transformar informações em conhecimento, tornando-o fator de competição para as organizações. Daí surge o conceito de inteligência competitiva nas organizações Tyson (1988) define a Inteligencia Competitiva:

> no contexto empresarial, como um processo sistemático que transforma dados e informaçõs dispersas em conhecimento estratégico. É o conhecimento da posição competitica atual e os planos futuros dos concorrentes. É o conhecimento das forças que dirigem os mercados.É o conhecimento sobre os produtos e as tecnologias. (MARCO,1999,p.3)

Pode-se então deduzir que possuir e/ou criar conhecimento se baseia em um aproveitamento integrado das informações disponíveis e a forma como isso é feito torna a empresa diferenciada e competitiva.

Kahaner (1996, *apud* Marco, 1999, p. 7) diz que a Inteligência Competitiva deve se transformar em um processo organizacional que transformará as informações em inteligência. Tal processo deve se dar em quatro etapas: o planejamento e direcionamento, a coleta, a análise e a disseminação. Nesse sentido, conclui-se quanto maior for o aproveitamento da inteligência nas organizações, mais competitiva se tornará a organização.

Ou seja, é fundamental para a sustentabilidade da organização e seu crescimento, aprender a usar todas as informações disponíveis, externas, mas especialmente as internas, a seu favor. É preciso entender o capital intelectual do colaborador como um ponto a destacar e "explorá-lo" de forma inteligente.

3. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI

A quantidade de mudanças que estão continuamente afetando as empresas, criando cenários altamente competitivos e turbulentos, vem provocando um clima de incertezas e de ameaças até para sobrevivência de algumas delas. Para se previnirem dos riscos e avistarem novas oportunidades de mercado, as empresas devem desenvolver um completo conhecimento e monitoramento de seu ambiente interno e externo. A crescente necessidade das empresas melhor se posicionarem no mercado, preciona-as para uma obtenção de um número maior de informações com o intuito de obter vantagens competitivas, Wood Jr (2002, p. 221) cita que:

> A maior parte das organizações foram estruturadas e organizadas dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. Possuíam um modelo estático e conservador, com uma hierarquia centralizada, que não previam qualquer mudança ou flexibilidade. Essas organizações exigiam um comportamento burocrático e repetitivo das pessoas, o foco era concentrado apenas na produção. As pessoas 'não podiam pensar', mas sim executar e seguir as ordens dadas.

Os problemas e as deficiências nas organizações continuam do mesmo jeito como se tivéssemos voltado no tempo, havendo exploração em diversos aspectos nas organizações. Alguns autores relatam em suas publicações vários aspectos e pontos de vistas, Bitencourt (2004, p. 38) apresenta que:

> O desempenho de uma organização e sua excelência operacional dependerão principalmente das competências de seus colaboradores. As competências essenciais de uma organização são a expressão das competências que os seus membros possuem. Investir no desenvolvimento dos seus colaboradores significa investir no desenvolvimento da organização. O sucesso de uma empresa depende das pessoas que compõe a equipe de trabalho. A gestão de competências torna-se um grande diferencial competitivo porque busca desenvolver cada colaborador em três áreas fundamentais: conhecimento (saber), habilidade (fazer) e atitude (ser).

Os trabalhos que são, apenas, de produção linear, vêm deixando de serem feitos pelas pessoas, já que a mecanização, automação e a tecnologia estão assumindo este papel. As empresas estão evoluindo de acordo com as mudanças externas, em um ritmo cada vez mais acelerado. Isto requer mudanças em produtos e serviços, processos, equipamentos, na estrutura organizacional e na gestão das pessoas. Para isso é necessária mudança na cultura organizacional, as inúmeras transformações que caracterizam a gestão de pessoas no século XXI, destacam-se na visão de Bitencourt (2004, p.44).

- As pessoas como seres humanos e não como meros recursos da organização;
- O trabalho cada vez mais mental, do que físico;
- As pessoas como parceiros da organização e não como meros sujeitos passivos - Há uma interação de reciprocidade. Os colaboradores investem com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, etc. Na expectativa de colher retornos desse investimento, como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional,

carreira, etc.

- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais - talentos e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.

É fundamental que em tempo de mecanização e crescimento exponencial da tecnologia levar em consideração as pessoas e valorizar seu potencial. Quando se trabalha com pessoas existem um leque gigantesco de interrogações, pois vários fatores podem influenciar no seu desempenho. Chiavenato (2005, p) defende que:

> As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. A Gestão de Pessoas é função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais.

Sendo assim, o desempenho de uma organização e sua excelência operacional dependerão principalmente das competências de seus colaboradores. As competências essenciais de uma organização são a expressão das competências que os seus membros possuem. Investir no desenvolvimento dos seus colaboradores significa investir no desenvolvimento da organização.

4. CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Para permanecerem competitivas, as organizações notaram que seria preciso estabelecer uma nova relação com o capital intelectual. É despertar nele a vontade de continuar buscando vencer sempre, é fazê-lo se sentir comprometido com os resultados da organização, pois é a forma como eles trabalham que refletem diretamente no bom ou mau desempenho, na conquista ou não dos resultados esperados. Mas o que mais pode ser feito para que se consiga reter esse capital intelectual sem que ele seja sugado pelo mercado competitivo e arrogante que vem em busca de profissionais prontos porque não tem a capacidade de fazer o seu próprio profissional? De acordo com Cairo, sobre motivação:

> A chave do sucesso para motivar sua equipe é o incentivo: programas mal estruturados ou discursos "vazios" não funcionam. Um gerente ou proprietário de um pequeno negócio que diz "Eu elogiaria o Mike se ele trabalhasse mais" está errado. Ele deveria primeiramente elogiar e incentiva.

Uma gratificação salarial não é mais suficiente para manter o colaborador na organização. Uma promoção, tão pouco. O capital humano tem outras necessidades que devem ser consideradas, o reconhecimento pelo trabalho realizado, a perspectiva de crescimento profissional, a superação das metas, fazer parte da tomada de decisões são exemplos. Sobre o capital humano Schmidt (2014, p.205) afirma que:

> A efetiva preocupação em manter a competitividade através do capital humano faz com que as organizações se mobilizem e aperfeiçoem todo o seu planejamento, integrando efetivamente treinamentos como requisito básico no papel de diferencial competitivo e não como uma simples linguagem de diversão, isso é, mudança de mentalidade organizacional.

As pessoas entenderam que precisam de mais que premiações, na verdade que merecem muito mais. Seus talentos sutilmente doados é o que tem garantido com que as grandes corporações se mantenham competitivas, permaneçam vivas, ocupando seus espaços, buscando liderança em seu segmento.

Uma das ferramentas que algumas organizações estão adotando e tem sido vistas positivamente é exatamente mostrar ao seu capital intelectual que agora ele é peça fundamental dessa organização, que sem ele o time fica desfalcado e não gera resultados, e que sem o seu talento as metas estabelecidas para serem alcançadas e superadas acontecerão. Fazê-lo sentir que é de fato importante, que sua vida pessoal bem como sua saúde são prioridades da organização também.

O clima da organização pode ser influenciado diretamente pelo líder, que entre outras funções possui a de estimular seus liderados no sentido de se manterem produtivos, eficientes, eficazes, estimulados, dando apoio e encorajando atitudes necessárias ao desenvolvimento da empresa e dos funcionários. Algumas características podem identificar um líder são elas: impulso, desejo de influenciar, honestidade, caráter e moral, autoconfiança, inteligência e conhecimentos a respeito do seu trabalho. (ROBBINS, DECENZO E WOLTER, 2014)

Nesse contexto o clima é primordial, pois o superior deve propiciar a inter-relação entre os colaboradores de modo a incentivar e colocar em andamento os trabalhos a serem efetuados, como também introduzir novos colaboradores num ambiente de trabalho produtivo, não opressivo, que permita a discussão participativa e a crítica construtiva. O mecanismo que permeia esta atitude, é subjetivo pois está ligado a percepção do líder, em relação a equipe e seu papel na organização.

5. EMPREGADO X COMPETITIVIDADE

Desde cedo as pessoas já aprendem a serem competitivas, seja na escola, nas brincadeiras entre os amigos ou até mesmo nos esportes, e acabamos levando a competitividade para o ambiente profissional:

> O significado atual de competitividade engloba não somente a excelência de desempenho ou eficiência técnica das empresas ou produtos; compreende, também, a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades, e superação de obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação de conhecimento. (CANONGIA. et. al, 2003).

Para que uma organização funcione bem, é necessário que todos os envolvidos se esforcem colocando em prática disposição, capacidade física e intelectual, e a consequência disso é a colaboração das pessoas para um objetivo comum, pois é notório que o mercado de trabalho é altamente competitivo.

A competição entre colaboradores foi sempre estimulada e considerada boa no mundo corporativo. Entretanto, um ambiente cheio de conflitos, incentivados por disputas pessoais, pode no fim vir a prejudicar o desenvolvimento do trabalho em grupo e impedir um maior rendimento dos profissionais. Segundo Marques (2015), a competitividade no trabalho tem seus pontos positivos:

- Estimula o desenvolvimento técnico e comportamental dos profissionais;
- Cria um ambiente de criação, inovação e empreendedorismo;
- Faz com que os profissionais estejam mais atentos ao trabalho dos colegas e busque neles inspiração para evoluir sempre;
- Aumenta a produtividade e desenvolve a capacidade do colaborador de lidar com crises, de forma rápida e assertiva;
- Demonstra que a empresa tem bons profissionais e que reconhece o trabalho dos melhores;
- Desenvolvimento de equipes capazes de lidar bem com a pressão por resultados;
- Criação de um capital humano de alta performance, preparado para atender as necessidades da empresa e mudanças do mercado.

Marques (2015), também cita os pontos negativos:

- Competitividade exagerada, quando os colaboradores sempre se colocam na posição de combate ao colega, que passa a ser seu “inimigo”;
- Revanchismo entre departamentos e clima pesado no ambiente, onde todos querem o mesmo objetivo, mas trabalham isoladamente;
- Dificuldade de formar equipes alinhadas e coesas com as metas da empresa;
- Ambiente propício a boatos e fofocas e onde os colaboradores são invejosos e incapazes de reconhecer o bom trabalho dos colegas;
- Criação de lideranças inefetivas, ou seja, incapazes de coibir e corrigir os

maus comportamentos;

- Pressão exacerbada por resultados que leva os profissionais a deixarem de lado o respeito ao próximo para cumprirem sãs metas;
- Desrespeito aos colegas e falta de ética e honestidade ao executar um trabalho, seja ele individual ou em grupo.

Como podemos perceber a competitividade no trabalho tem seu lado positivo e também negativo. Por isso, os gestores devem estar atentos às práticas aplicadas em suas empresas e buscar encontrar um equilíbrio. Isso permite aos seus profissionais executarem seu trabalho de forma honesta, coesa e produtiva, demonstrar seu potencial, manter sempre um alto desempenho, sem que isso fira a integridade, o trabalho e o espaço do colega.

A simples alocação de pessoas como recursos utilizados dentro da organização pode não surtir um efeito satisfatório para as empresas, sendo mais importante considerar recursos humanos como pessoas sujeitas a influências das chefias e dos fatores ambientais do ambiente organizacional em que atuam. Uma importante ferramenta para o trato desta questão apresentada pode ser a motivação e o desenvolvimento de pessoal como forma das empresas aumentarem suas estratégias de competividade e seu desenvolvimento perante o mercado globalizado e competitivo.(CARVALHO, PALMEIRA e MARIANO, 2012).

Dentro das organizações é possível existir a competição interna. Em 1916 o francês Henry Fayol publicou sua obra Administração Industrial e geral. Através dela Fayol decretou que a administração deveria obedecer 14 princípios gerais, um dos quais é o da unidade de Comando: Cada empregado deve obedecer a ordens de um e apenas um superior. A partir desses princípios produziram-se as estruturas organizacionais em forma de pirâmide e a necessidade de se competir internamente para alcançar os níveis hierárquicos da empresa. Atualmente, a modalidade de competição interna tornou-se mais competitiva por haver redução de níveis hierárquicos das estruturas organizacionais.

São as políticas que fazem a competição interna se tornaram comuns, um exemplo disso é através do método da distribuição forçada nas avaliações de desempenho, no qual apenas certo número de colaboradores podem receber a avaliação mais alta e recompensas como, prêmios para indivíduos através de programas do tipo “empregado do mês”, competição entre departamentos ou entre funcionários de um mesmo setor, um exemplo são os vendedores e as equipes de vendas. O que essas práticas têm em comum é porque são criados processos competitivos, onde apenas um classificado é premiado. Nesses processos, a premiação de um significa a não premiação de todos os outros acarretando o rótulo de “perdedores” ao restante que não foi classificado.

Diante da competição interna, rejeitá-la não significa reprovar os sistemas de remuneração baseados no desempenho individual, da equipe ou da empresa. Os bônus por bons desempenhos das metas não dependem de competição individual. É possível criar sistemas de premiação, nos quais são contemplados todos os que cumprem as metas estabelecidas. Sendo o contrário dos processos competitivos, os sistemas cooperativos estimulam a colaboração e o companheirismo entre a equipe.

Dentro do ponto de vista ético, a competição interna se torna questionável quando se considera que os membros da organização são obrigados a se manter engajados em uma competição da qual nem todos desejam participar, a disputa interna forçada pode prejudicar a saúde psicológica dos indivíduos e seus benefícios para a organização são duvidosos. Nesse contexto, o mundo corporativo está repleto de exemplos bem conhecidos.

6. O QUE GERA A COMPETITIVIDADE DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A preocupação diária de qualquer empresário moderno é sempre buscar oferecer produtos e serviços, de alta qualidade e de um bom preço para se manter competitivo no mercado. Competitividade é a característica ou a prática de qualquer organização em cumprir sua missão e atingir metas com mais eficácia que outras organizações. É sobressair, passar a frente para se obter uma rentabilidade superior aos rivais no mercado. Padoveze (2003, p. 93):

Competitividade de uma empresa pode ser definida, em um sentido amplo, como sua capacidade de desenvolver e sustentar vantagens competitivas que lhe permitam enfrentar a concorrência. Esta capacidade competitiva empresarial é condicionada por um amplo conjunto de fatores internos e externos à empresa. Em nível interno, a competitividade empresarial resulta, em última instância, de decisões estratégicas, através das quais são definidas suas políticas de investimento, de marketing, tecnológica, de gestão da produção, financeira, de recursos humanos etc. O objetivo de tais decisões deve ser atingir padrões de preço, qualidade e prazo de entrega competitivos com os padrões vigentes nos mercados atendidos pela empresa

Vemos que a organização vive em constante competição com o mercado de trabalho em seu ambiente externo. Isso é bom, pelo lado de se obter vantagem, sendo assim a empresa adquire lucro e isso é o que vai manter ela viva e em constante crescimento. Mas, vendo o outro lado, o interno, a competitividade dentro da organização é saudável? E para os colaboradores o incentivo da concorrência é viável?

A competitividade está presente diariamente nas organizações, na prática vemos duas visões: Uma positiva e outra negativa, na primeira vemos que a competitividade faz com que as empresas possam inovar, pesquisar e investir no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários. Na segunda vemos o lado negativo, pois pensar e agir com muita competitividade gera a falta de ética e o aumento de estresse, fazendo com o que o capital humano fique desconcertado.

Com o mercado competitivo as empresas estão investindo mais em seu capital intelectual, para criar novas habilidades ou desenvolve-las em seus colaboradores para que os mesmos possam tomar atitudes eficazes para o melhor da empresa, sempre visando o crescimento da organização e consequentemente aumentando seu lucro.

O mercado atual pede, e as empresas querem o lucro. Os funcionários para ganhar mais, não só financeiramente, mas até adquirir prestígios dentro da empresa, visando seu sucesso futuro podem acabar se deixando levar e querer sobressair sendo muitas vezes capazes de atitudes questionáveis, esquecendo-se da ética e do bom senso de vivência no ambiente de trabalho. O Instituto Ethos(2016) lista alguns exemplos do que pode acontecer por falta de uma boa administração em relação a aplicação da competitividade na organização, são eles: “Práticas de difamação, disseminação de inverdades e maledicências, sabotagens, espionagens industrial”, além de um clima organizacional ruim o que favorece o adoecimento dos colaboradores e funcionário doente significa empresa doente.

Às vezes não é possível ter uma convivência agradável com a competitividade. Pois ela sugere superação de limites, jogos e disputas em diferentes campos de atual da organização. Cabe à área de Gestão de Pessoas da empresa observar a administração da competitividade. É de grande magnitude a empresa ser competitiva para o atual cenário econômico, mas deve-se saber aplicar no ambiente interno para ser saudável, tanto para os colaboradores, quanto para o clima organizazional. Assim todos ganham todos se beneficiam.

7. CONSEQUÊNCIAS DA COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O mercado de trabalho atual almeja se manter competitivo e a cada dia observamos isso se fortalecendo. Sempre está inovando, se reinventando, criando produtos e serviços de qualidade para competir com seus concorrentes. Quando falamos em ‘competitividade’ ligamos o termo a organização, mas parece que esquecemos de que a mesma é formada por pessoas. De acordo com Chiavenato (2005, p.24) “uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum."

Ou seja, as organizações são instrumentos sociais nos quais muitas pessoas combinam esforços e trabalham juntas para atingir objetivos que jamais poderiam fazê-los isoladamente. O incentivo amplo de se agregar uma cultura competitiva dentro de uma empresa pode levar pontos assertivos ou contraproducentes.

Com o cenário atual de concorrência, as empresas estão investindo mais em seus colaboradores visando e buscando seus talentos para assim se investir em treinamento e posteriormente desenvolver suas

habilidades. Trazendo uma estima e uma auto-realização dos mesmos, assim os motivando a cada vez mais a procurarem sempre ser melhores em seu trabalho. A teoria das necessidades explica essa questão. Segundo Chiavenato (1994, p168) "A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas". Para Maslow (s/d, p.99) "As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas".

A motivação é um ponto crucial para se estimular nas organizações, pois é ela que vai manter os funcionários satisfeitos com a empresa, fazendo assim um trabalho eficiente. Para Chiavenato (1994, p.168):

> Com a falta de motivação à empresa, poderá ter grandes problemas na produtividade, no absenteísmo, na pontualidade e até mesmo sofrer um aumento considerável no turnover, demonstrando dessa forma que há um problema na empresa e que este deve ser sanado o quanto antes, pois sua imagem perante o mercado poderá ficar negativa, o que poderá ocasionar, entre outras coisas dificuldades em novas contratações.

A competitividade se não for bem aplicada pode gerar uma falta de ética entre os colaboradores, tornando o trabalho estressante e cansativo. Isso pode gerar uma insatisfação do colaborador e tornar um clima organizacional ruim para sua própria produção e de seus colegas de trabalho. Para Chiavenato (1994 p.168) "um clima organizacional ruim possui relação direta com o rendimento do colaborador em seu trabalho e o pior é que isso se torna um efeito dominó, ou seja, um vai "contagiando" ao outro e aos poucos".

Vemos que algumas empresas estipulam metas, querem resultados, que o concorrente seja eliminado, querem sobressair-se. O cliente tem que ser conquistado a qualquer custo, gerando até conflitos internos entre os colaboradores. Ao invés de se ajudarem, transforma-se em concorrentes, vivendo um jogo diário de competição barata, tornado péssima a administração e pobre a visão de humanização.

Ética e competitividade podem parecer pensamentos conflitantes. Isso ocorre porque a ética nos lembra de valores e normas de conduta que visam ao bem coletivo, e a competitividade leva nosso pensamento para a luta de todos contra todos. Entretanto, pensar dessa maneira quanto a ética e a competitividade são equívocos. A competitividade quando ligada a ética se torna bem mais eficiente e eficaz dentro das organizações.

8. METODOLOGIA

A fim de que o desenvolvimento aconteça é necessário um maior conhecimento dos problemas e das suas possíveis soluções. A pesquisa científica faz parte dessa busca pelas causas das questões que afligem a sociedade e para comprovar que é possível resolvê-los.

A pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e cr[itico que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento. [...] a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de probbelas por meio dos processo do métido científico". (RAMPAZZO, 2002, p. 49)

Dentre as técnicas utilizadas nessa pesquisa, começamos pela pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2009. p. 44) "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos" e a entrevista padronizada ou estruturada, definida como aquela em que o pesquisador segue um roteiro com perguntas pré-determinadas e é realizada com indivíduos selecionados previamente (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Depois partindo para uma abordagem exploratória que, segundo Gil (2009, p.41) "têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses". Assim, foi possível analisar o assunto de forma clara, acessível às organizações.

O estudo é finalizado com a pesquisa quantitativa, com a intenção de explorar mais profundamente o tema competitividade e suas implicações positivas e negativas nas organizações. De acordo com Cajueiro (2012,

p. 23), "O forte dessa pesquisa é a estatística, a probabilidade, pois a partir de uma pequena amostra é possível fazer projeções matemáticas para um determinado universo."

Optou-se por fazer o estudo de caso com as equipes de vendas de duas pequenas empresas distintas. A primeira, uma loja de materiais de construção, com 14 anos de existência, sediada em Garanhuns, e contando colaboradores da loja e do depósito tem um total de 42 funcionários, sendo 12 vendedores, nessa, todos responderam nossa pesquisa. A segunda, uma Loja de Departamentos, com 26 no mercado, sediada na cidade de Capoeiras, com 45 colaboradores e desses 15 são partes da Equipe de Vendas, conseguimos que 9 respondessem aos questionamentos.

Nossa pesquisa de campo foi aplicada através de questionário, disponibilizado no *google forms* durante 72 horas, no endereço eletrônico, https://docs.google.com/forms/d/1Mr7TvSnbr_vPO2GumG1zvL8e1Xff6iBKbhiEU7VnzRM/ do universo total de nossa pesquisa de 27 vendedores, obtivemos a participação de 21 ou 78%, aproximadamente.

A pesquisa encontrou uma limitação no prazo que tivemos para a realização e assim não foi possível aplicar pessoalmente ou conversar com os vendedores para que eles respondessem. Ficou a cargo de alunos, participantes do Laboratório de Pesquisa Administração em Estado de FLOW, que ocupam cargos de confiança nas empresas pesquisadas, conversar com eles e disponibilizar o link pelo *whatsapp*. Porém, devido à baixa adesão, os alunos convidaram os empregados a responderem o questionário na própria empresa e isso pode ter causado pequenas alterações no resultado final.

9. RESULTADOS

Para que fosse possível ter um melhor controle de quantos vendedores de cada empresa responderam efetivamente a pesquisa e imaginando que haveria a possibilidade de ter resultados diferentes em cada empresa, optou-se por aplicar dois questionários em separado, mas com as mesmas perguntas. Os resultados se assemelham, portanto, serão apresentados em conjunto.

Primeiro a pretensão foi traçar o perfil dos entrevistados, começando com a idade dos vendedores. Chamou a atenção o fato de apenas 2 ter mais de 35 anos e só 1 menos do que 20. Sendo 67% homens e 33% mulheres. Na loja de departamento a maioria é de mulheres. Com relação ao grau de instrução 48% tem ensino médio completo, 37% estão cursando graduação e 11% concluíram um curso superior.

Sobre a competitividade dentro da empresa e como ela é estimulada, responderam que: 78% sentem que existe competitividade entre os vendedores, e 60% acreditam que isso se deve ao fato das obrigações de cumprir as metas e 22% que é motivado por questões pessoais no relacionamento entre eles.

Para 85% a empresa estimula essa competitividade interna através de premiação e bônus para os melhores vendedores. Apesar de 52% não perceberem que seus gerentes ou supervisores diretos incentivam essa competição, 26% acreditam que sim, tanto seu superior imediato quanto a cúpula da empresa incitam a competitividade entre eles e 22% não souberam responder.

Apenas 29% dos vendedores afirmaram que não existem problemas gerados devido a competitividade. Porém, a maioria apontou como "roubo do cliente" o maior problema existente. 74% deles disseram concordar com a política de incentivo à competitividade, pois só 37% tem certeza que bateriam as metas de vendas mesmo sem essa política.

Falando sobre o Clima Organizacional e o ambiente de trabalho e as consequências da competitividade sobre eles, 85% acreditam que o clima é bom e não prejudica seu trabalho.

A última questão solicitava para aqueles que responderam que o clima na empresa não era bom, se eles acreditavam que este fato se devia a competitividade para bater as metas de vendas estimuladas pelos supervisores e/ou gerentes. 11% disseram que sim, e a mesma quantidade alegou que o clima não era bom, mas devido a motivos pessoais e 22% não souberam responder o que levava o clima a ser ruim.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em muitas organizações, falava-se até há pouco tempo em relações industriais, uma visão burocratizada que dava maior importância para o trabalho e o lucro, deixando as pessoas em segundo plano. A

tendência que hoje se verifica é administração com as pessoas, que significa administrar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. As organizações estão tomando consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas e satisfeitas com o seu trabalho, agregam à empresa.

Considera-se que o empresário e os seus funcionários precisam trabalhar em sinergia para que a empresa alcance o sucesso, e o funcionário, a satisfação no trabalho e assim o clima organizacional depende da colaboração de todos. Uma atuação constante dos gestores nesse sentido, pode fazer toda a organização tornar-se cada vez melhor, inclusive com extraordinários resultados, não só financeiros como também qualitativos.

De uma forma geral as bibliografias consultadas propagam a ideia de que a competitividade interna é algo ruim para as empresas, mas quando foi feita a pesquisa de campo, comprovou-se o contrário, pelo menos não com a equipe de vendas. A competitividade interna não traz apenas consequências negativas, mas consequências positivas também, pois alguns vendedores só se motivam através da competição existente dentro da equipe.

Analisando os dados obtidos, em especial da última pergunta, apesar de só 15% ter respondido que o clima não era bom (na primeira questão), 45% responderam que motivo desse clima negativo, fez com que os pesquisadores concluíssem que a pesquisa pode ter sofrido interferências pelo fato de ter sido aplicada dentro da empresa e por pessoas que exerciam cargos de confiança. Isso pode ter feito com que nem todos os colaboradores tenham respondido com total sinceridade, obtendo assim resultados diferentes.

O clima organizacional observado não pode ser visto como permanente. Ele é contingencial, momentaneo, percebido pelos funcionários naquele momento, temporário, e pode sofrer alterações no decorrer do tempo em funções de variáveis, sendo elas internas e externas à organização.

As organizações do século XXI, tem uma grande batalha pela frente para com seus colaboradores, com a estratégia e a técnica correta, o gestor conseguirá, além de poder aumentar a produtividade da organização, criar um ambiente mais satisfatório para seu cliente interno, causando um maior comprometimento com a organização.

A competição natural é benéfica, porém quando se torna obsessão, todos da equipe têm a perder. Por conta disto, para estimular a competitividade saudável entre os colaboradores é muito importante ter ações de competição passageiras para não gerar desgaste no dia a dia.

É fundamental que às empresas adotem meios de estimular a competitividade entre colaboradores e ao mesmo tempo o espírito de trabalho em equipe, pois, por meio de uma campanha bem estruturada, os participantes se sentirão dentro de uma competição saudável. É como no esporte, os participantes serão adversários apenas dentro do jogo, fora dele o relacionamento entre os mesmos permanecerá o mesmo. Além disso, essas ações devem mostrar aos seus colaboradores uma preocupação e interesse em impulsioná-los e estreitar relacionamento, potencializando suas habilidades.

REFERÊNCIAS

[1] BITENCOURT, Cláudia. Gestão Contemporânea de Pessoas. Editora Bookman. Porto Alegre, 2004

[2] CAIRO, Jim. Motivação e definição de metas: como definir metas, alcançá-las e inspirar pessoas. São Paulo: Amadio, 1998.

[3] CAJUEIRO, Roberta Liana Pimentel. Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante. Petrópolis/RJ: vozes, 2012.

[4] CANONGIA, Claudia, DALCI, M. Santos, ZACKIEWICZ, Mauro. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: Instrumentos para a Gestão Da Inovação. In: Revista Gestão & Produação, v.11, n.2, p.231-238, maio-agosto 2004 Disponível em www.gestaoeproducao.com.br Acessado em 05 de Juno de 2016

[5] CARVALHO, Skolaude; PALMEIRA, Mauch e MARIANO, Hernandes. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. Disponível em: http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/ ACESSO EM 09JUN.2016.

[6] CHIAVENATO, I. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books. 1994.

[7] CHIAVENATO, Idalberto - Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das

organizações – 2ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

[8] DRUCKER, Peter F. As novas realidades. Livraria Pioneira Editora. 2ª ed. São Paulo: 1991.

[9] FARAH, Flavio. Competição Interna: Benéfica ou Danosa? Disponível em: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/88.htm Acesso em 18 Maio 2016.

[10] FARIA, Carlos Alberto de. RIVALIDADE, COMPETITIVIDADE, CONFLITO OU COLABORAÇÃO? Disponível em: http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=155&id=1321 Acesso em 18 Maio 2016.

[11] GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[12] INSTITUTO ETHOS. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial. www.ethosorg.br/publicacoes. Acesso em 06 de junho 2016.

[13] LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas 2010.

[14] MARCO, Sueli Aparecida de. Inteligência competitiva: definições e contextualização. In: Revista Transinformação, v11, nº 2, p. 95-102, maio/agosto/1999. Disponível em www.revistatransinformacao.edu.br Acessado em 02/06/2016

[15] MARQUES, José Roberto. Competição no trabalho – Pontos Positivos e Negativos. Disponível em: http://www.jrmcoaching.com.br/blog/competicao-no-trabalho-pontos-positivos-e-negativos/. Acesso em 08Jun.2016.

[16] MASLOW, Abraham H.. Introdução à psicologia do ser. Tradução de Álvaro Cabral. Título do original em inglês: Towardd a pscychology of being by Litton Educational Publishing, Inc. Ed. Livraria Eldora Tijuca. Rio de Janeiro. s/d

[17] PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

[18] RAMPAZZO, Lino. Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

[19] ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A; WOLTER, Robert M; A nova administração. São Paulo: 2014.

[20] SCHMIDT, Andrea Cristina Marin. Gestão de negócios. São Paulo: DCL, 2014.

[21] WOOD JR, Thomazo. Gestão de Empresarial: O fator humano. Editora atlas. São Paulo-SP, 2002.

[22] XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Capital Intelectual. Editora STS. São Paulo: 1998.

Autores

AUTORES

Cacilda Nacur Lorentz (Organizadora)

Doutora em Administração pela UFMG, Mestre em Administração e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Graduada em Psicologia, Professora da UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais e da Universidade FUMEC com ampla experiência em Gestão e Consultoria na área de Gestão de Pessoas. Possui mais de 20 anos de experiência profissional na área de recursos humanos, atuando com processos diversos tais como captação e seleção de pessoas, coordenação e desenvolvimento de equipes, avaliação de potencial e desempenho, diagnóstico organizacional, acompanhamento de pessoal, elaboração e implantação de vários programas relacionados à gestão de pessoas. Professora de graduação e pós-graduação. Atualmente coordenadora do FUMEC Carreiras.

Dante M. Girardi

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento e é Professor da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Publicou/organizou 20 livros, 17 capítulos de livros, 13 artigos em periódicos completos e apresentou 50 trabalhos em anais e congressos, em autoria ou co-autoria. É consultor de empresas.

Diego Jose Rufino de Souza

Graduado em Administração pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), pós graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Atualmente ocupa a função de Gerente de Atendimento à PJ na Caixa Econômica Federal Agencia Pontes e Lacerda / MT, com certificação profissional série 20 pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA), dentre as principais áreas de atuação estão: Mercado Financeiro e de Capitais, Educação Financeira, Planejamento Financeiro Pessoal, Planejamento Estratégico em Gestão de Pessoas nas Organizações.

Eduardo de Camargo Oliva

Doutor e Pós-Doutor em Administração pela FEA-USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e da Escola de Negócios da USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Atuou como profissional e executivo na área de RH em indústrias nacionais e multinacionais. Desenvolve treinamentos e consultoria na área de pessoas e de comportamento organizacional."

Elaine Rodrigues

Mestre em Engenharia da produção pela UFSCar/ UNEMAT, pós-graduada em Gestão Organizacional pela Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, Graduada em Administração. Professora do Ensino Superior na UNEMAT. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente com a disciplina de Gestão de Pessoas e Trabalhos de conclusão de Curso - TCC.

AUTORES

Eliete Dias dos Santos Barbosa

Possui Mestrado em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (2011), é graduada em Administração pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2009). Atualmente é Professora nas disciplinas de Contabilidade Introdutória, Contabilidade Gerencial, Práticas Empresariais, Diagnóstico e Consultoria Empresarial do Curso de Administração; Professora de Contabilidade e Custos Industriais do Curso de Engenharia da Produção, na Faculdade Presidente Antônio Carlos. Tem experiência profissional de mais de 10 anos nas áreas de gestão empresarial.

Elis Magalhães Santos de Freitas

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora efetiva do Instituto Federal do Sertão Pernambucano. Se interessa por estudos nas áreas de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e Empreendedorismo.

Enise Barth-Teixeira

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC, Mestre em Administração pela UFRN, Especialista em Educação, Bacharel em Administração e Tecnóloga em Cooperativismo pela UNIJUÍ. Desde 2012 Professora e Pesquisadora da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - Chapecó/SC, lecionando na graduação em Administração e no Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas. Avaliadora Ad Hoc do Inep/MEC desde 2002. Temas de interesse: Formação do Administrador, Cooperativismo, Comportamento Organizacional, Aprendizagem Organizacional, Empresa Familiar, Micro Empreendimentos, entre outros.

Fabio Bomfim Nunes

Mestrando em administração da USCS/SP, especialização em Formação Continuada de Docentes m Administração pela FEA/USP, graduado em administração de empresas pela FASP. Analista de Sistemas, Sócio da Bluemoon IT Processamento Eletrônico de Dados, atua na área de varejo em projetos de Supply Chain e em projetos instrucionais e aprendizagem criativa com o auxílio da programação.

Fernanda Gabrielle Pereira de Oliveira Marques

Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA. Pós-graduada em Gestão Estratégica de Serviços pela UFERSA. Atuou como gestora na área de saúde pelos últimos 10 anos, tendo como foco a gestão de pessoas e de processos.

Francisco de Barros Costa

Licenciatura Plena pela Faculdade de Formação de professores de Goiania-GO. Bacharelado em Geografia pela UFPB. Especialista em capacitação de recursos humanos para pesquisa educacional pela UFPB. Especialista em educação infantil pela UFPB. Especialista em Gestão educacional pela UFPB.

AUTORES

Gicelle de Alcantara Bonifacio

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2009). Especialista em Gestão Empresarial e de Pessoas pela Universidade Potiguar (2011), Graduanda do Curso de Psicologia no Centro Universitário de João Pessoa. Com experiência na área de Comunicação, Gestão de Contratos Administrativos e Gestão de Recursos Humanos.

Helena Karla Barbosa de Lima

Possui licenciatura e formação em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília - UnB. Atualmente é servidora Pública do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA e tem experiência nas áreas de capacitação, treinamento, qualidade de vida no trabalho e avaliação de desempenho.

Inacia Girlene Amaral

Graduada em Administração pela UFPB (1993) e Mestrado em Ciências da Sociedade pela UEPB (2003). Atualmente é professora da UFERSA. Membro do grupo de pesquisa em administração - GEPAR/UFERSA. Pesquisadora nas áreas de relações do trabalho, gestão de pessoas e organizações sociais. É Coordenadora de executiva da Incubadora de Tecnologia e do Agronegócio de Mossoró-RN da UFERSA e do curso de especialização em Gestão Estratégica de Serviços da UFERSA.

Jairo Silva de Macedo Sobrinho

Graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraiba, (2018). Com experiencia profissional na área de Construção Civil e Geração de Energia Eólica.

Jeferson Carneiro

Graduado em Administração de Empresas com linha de formação em Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2016). Atua como Operador de Recuperação e Vapor na Klabin S.A. de Telêmaco Borba PR. Técnico em Celulose e Papel pelo SENAI-CETCEP de Telêmaco Borba/PR 2006. Técnico em Eletromecânica pelo Instituto Federal do Paraná de Telêmaco Borba/PR 2011

João Paulo Ciribeli

Doutor em Administração pela Universidade Nacional de Misiones – UNAM (Argentina), Mestre em Gestão de Empresas pela Universidade de Évora (Portugal). Especialista em Gestão da Informação no Agronegócio pela UFJF (Brasil) e Graduado em Administração com Habilitação em Adm. de Cooperativas pela UFV (Brasil). Atualmente é professor da Faculdade Governador Ozanam Coelho – FAGOC e Gerente da Divisão de Convênios da Prefeitura Municipal de Ubá

AUTORES

João Paulo Pereira de Lima

Graduado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2015). Atualmente cursa o mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: percepção, satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Júlia F. Girardi

Doutoranda em Psicologia Intercultural pela Université de Toulouse II Jean Jaurès, na França. Mestre em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2015), na área de concentração de Saúde e Desenvolvimento Psicológico, na linha de pesquisa de saúde e contextos de desenvolvimento psicológico. Graduada em Psicologia pela UFSC (2013).

Juliana Jaeschke

Juliana Jaeschke. Mestre em Desenvolvimento – Gestão de Organizações. Especialista em Gestão de Pessoas. Professora na URI – Universidade Regional e Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Extensão de Cerro Largo, nos Cursos de Graduação em Ciências Contábeis e em Administração e de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Docente no Ensino Superior desde 2013. Experiências em gestão de pessoas, gestão da diversidade geracional, qualidade de vida no trabalho e contabilidade gerencial.

Jussara Fernandes Leite

Possui mestrado em Administração, graduação em Administração de Empresa, Matemática e Engenharia de Produção. Atualmente, é Coordenadora do Curso de Administração e Engenharia de Produção e Professora de Gestão de Custos e Preços, Gestão de Processo, Logística e Cadeia de Suprimentos, Planejamento e Controle da Produção e Projeto de Pesquisa do Curso de Administração, Engenharia Mecânica e Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (MG) e Barão de Cocais (MG). Tem experiência profissional de 12 anos em empresas da área de reflorestamento e carvão vegetal, e de mineração; e possui mais de 15 anos de experiência na área de educação.

Lara Chiarinoti da Silva

Formada em Administração de Empresa pela Fundação Hermínio Ometto. Trabalha na área administrativa e contábil desde 2011 o ano em que iniciou seu estágio. No ano de 2017 iniciou os estudos em Letras.

AUTORES

Laura Thaís Chaves de Souza

Graduada em Administração pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Pós-graduanda em Gestão de Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Analista de Logística com experiência de 03 anos em uma empresa do setor do Agronegócio

Leônidas Pires Neto

É Bacharel em Direito pela Universidade do Desenvolvimento do Centro Oeste-UNIDESC. É servidor público federal em exercício no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada-IPEA, e tem experiencia em Gestão de Pessoas, atualmente ocupando o cargo de Coordenador Geral de Gestão de Pessoas.

Letícia Aparecida Barga Santos Bittencourt

Graduada em Direito pela Instituição Toledo de Ensino de Presidente Prudente SP, pós graduada em Direito Civil e Processual Civil, Direito do Trabalho e Processo do Trabalho, Gestão de Pessoas e Inovação Tecnológica. Coach pela Sociedade Brasileira de Coaching. Advogada e sócia proprietária do Bittencourt Advogados Associados.

Lucia Worma

Lucia Worma. Mestre em Desenvolvimento – Gestão de Organizações. Especialista em Gestão de Pessoas em Ambientes Organizacionais e Administração Hospitalar e Negócios em Saúde. Professora do Departamento de Saúde da Faculdade Jangada do Instituto Estadual Santa Catarina. Professora Orientadora de Pesquisa em Cursos Lato Sensu EaD na Universidade Aberta do Brasil UAB. Consultora e Assessora em Negócios na área da Saúde e Educação. Atua na área de Educação e Gestão em Saúde, Pesquisa e Extensão Acadêmica. Consultora ad hoc Residência Multiprofissional Sistema de Avaliações Educacionais MEC. Consultora ad hoc da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina – FAPESC. Vivencias e experiências profissionais em Instituições de Saúde e de Ensino. Docente no ensino superior desde 2006. Experiência na área de administração e gestão em saúde e ensino, estratégias de negociações, gestão de conflitos, liderança e planejamento na área da saúde. Vivencia como idealizadora e organizadora de eventos científicos em Instituições de Saúde e de Ensino como conferência, simpósio e jornadas científicas e outros

Luciano José Vieira Franco

Mestre em Educação e Sociedade pela Universidade Presidente Antônio Carlos (2008). Graduado em Engenharia de Operação Mecânica pela Universidade Federal de São João Del-Rei (1978), graduado em engenharia Civil pela Escola de Engenharia Kennedy (1981). Pós graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho pela FUMEC/FUNDACENTRO (1980), Pós graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Don Cabral (1986), Pós graduado em Higiene Ocupacional pela Faculdade de Ciências Medicas BH (2000). Atualmente é coordenador e professor dos cursos de Engenharia de Segurança do Trabalho e Engenharia Mecânica da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete, Coordenador e professor do curso de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Barão de Cocais.

AUTORES

Lucinaldo dos Santos Rodrigues

Concluiu doutorado (2003) e mestrado (1999) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, especialização em Estratégia Empresarial e em Gestão de Recursos Humanos e Bacharelado em Administração de empresas pelo Centro Universitário de João Pessoa.

Luís Cláudio Villani Ortiz

Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS (1996), Pós Graduado em Economia Monetária, Mestre em Economia pela UFRGS (Porto Alegre) e atualmente curso o Programa de Pós Graduação a nível de Doutoramento em Desenvolvimento Regional pela UNISC/RS. No campo profissional, atuo como docente, desempenho a coordenação de Projeto de Extensão Universitária - NEPI Missões na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões

Luiz Fernando Lara

Professor adjunto da Universidade Estadual de Ponta Grossa, em regime de dedicação exclusiva no Departamento de Administração; Professor Colaborador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Mestrado Profissional em Administração, onde leciona a disciplina Teorias Organizacionais. Bacharel em Administração (UEPG?1989); Mestre em Economia (UFSC?2002) e Doutor em Ciência Sociais ? Sociologia (PUC-SP?2012). Tem experiência na área de Administração Pública e Universitária relacionada à Gestão de Pessoas, Administração de Materiais, Planejamento Estratégico e Reestruturação Organizacional. Tem interesse de pesquisa nas seguintes áreas: teorias organizacionais e estudos organizacionais; Arranjos Produtivos Localizados (APLS); marketing e vendas; organizações (trabalho e emprego; gestão por competências; responsabilidade social; diversidade nas organizações, mais diretamente sobre inserção de pessoas com deficiência no emprego)

Marcelo Frazão Aum

Possuo Especialização Gestão de Pessoas e Marketing, Universidade Franciscana - UNIFRA - Santa Maria - RS, Especialização Ciências da Saúde com Ênfase em Serviços Universidade do Contestado, Santa Catarina - SC, Graduação em Administração de Empresas Faculdade de Administração de Fátima do Sul, Fátima do Sul – MS, atuo como Diretor Administrativo na Associação Franciscana de Assistência a Saúde (SEFAS) - Hospital São Francisco de Assis – Santa Maria - RS.

Marcelo Soleki Ferraz

Supervisor Administrativo, Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Comércio Exterior. Vivência em administração nos setores de RH e financeiro. Larga experiência em desenvolvimento de controles e gestão de produção e pessoas. Desenvolvimento de planilha de controles em Excel (VBA) em nível avançado. Vivência em implantação e acompanhamento de consultorias de sistemas de gestão integrada.

AUTORES

Maria das Graças Aires de Madeiros Andrade

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Especialista em Formação Socioeconômica do Brasil (Universidade Salgado de Oliveira). Especialista em Gestão de Micro e Pequenas Empresas (Universidade Federal de Lavras). Mestrando em Educação pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação pela Universidade Federal do Tocantins. Atualmente é professora da Faculdade Católica Dom Orione nos cursos de Administração, Superior de Tecnologia em Gestão Financeira e Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar.

Marta Elisa Morais da Silva Bendor

Mestre em Administração pela Universidade Vale do Itajaí - UNIVALI, especialista em marketing pela Universidade Federal do Ceará - UFC e graduada em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE. Atualmente é professora do curso de Administração da Faculdade Luciano Feijão e professora substituta do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará - IFCE, Campus Sobral. Possui vasta experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing, Empreendedorismo e Gestão de Pessoas.

Marucelle de Alcantara Bonifacio

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Atualmente é Pós-Graduanda da Especialização em Gestão Pública Pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e em Gestão de Pessoas Pela Faculdade Maurício de Nassau (FMN). Integrou-se na pesquisa científica por meio do Programa Institucional de Iniciação Científica, com experiência na área Gestão de Pessoas, Engenharia da Produção e Gestão Pública com ênfase em Políticas Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho e análise de Políticas Públicas.

Marucelle de Alcântara Bonifácio

Graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Atualmente é Pós-Graduanda da Especialização em Gestão Pública Pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e em Gestão de Pessoas Pela Faculdade Maurício de Nassau (FMN). Integrou-se na pesquisa científica por meio do Programa Institucional de Iniciação Científica, com experiência na área Gestão de Pessoas, Engenharia da Produção e Gestão Pública com ênfase em Políticas Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho e análise de Políticas Públicas.

Maxmiliano Camilo Batista

Especialista em Saúde Pública com ênfase em PSF pela Faculdade de Ciências Humanas do Vale do Piranga, Especialista em Fisioterapia na Saúde do Trabalhador pela Universidade Castelo Branco. Formação em Perícia Judicial do Trabalho pela IEDUV-SP. Licenciado em Ciências Biológicas pela Universo – RJ, Bacharel em Fisioterapia pela Universidade Presidente Antônio Carlos e Licenciado em Computação pela Universidade Presidente Antônio Carlos. Atualmente é professor da rede estadual de ensino, Sócio-proprietário da Clínica de Saúde e Reabilitação Ser Natural e consultor em Saúde e Segurança do Trabalho.

AUTORES

Nádya Regina Bilibio Antonello

Possui graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul; Especialização em Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Atualmente é professora horista da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Santo Ângelo.

Nathália Carvalho Costa

Doutoranda em Ciências da Educação pela UNLP - Argentina, Mestre em Economia Doméstica pela UFV (2014), MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UFJF (2008), Licenciada em Matemática pela UNIVERSO - RJ (2011) e Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Governador Ozanam Coelho – FAGOC (2006). Atualmente é professora da FAGOC e administradora da Clinica de Saúde e Reabilitação Ser Natural.

Norberto Rodrigues

Graduado em Logística com ênfase em Transportes pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho; (2005). MBA em Logística Empresarial e Supply chain Management pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE (2009). MBA em Marketing pela Universidade Católica de Santos - UNISANTOS - concluído (2010), Professor em diversas Instituições de Ensino Superior em Cursos de Administração, Logística e Comércio Exterior. Mestrando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS. É consultor em Logística e Supply Chain e também nas áreas de Organização e Gestão Empresarial.

Osmarina Pedro Garcia Garcia

Graduação em Ciências Contábeis pela Unioeste (1987); Especialização em Contabilidade e

Gestão Estratégica pela Unioeste (1999); Especialização em Auditoria e Perícia Contábil pela Unioeste (2001); Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Unioeste (2015).

Pablo Marlon Medeiros da Silva

Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar.

Pamela Talita Zanoti

Formada em Administração de Empresa pela Fundação Hermínio Ometto. Trabalha na área administrativa da empresa da família desde de 2009.

AUTORES

Paola Aragão Ferreira Silva

Possui graduação em Administração pela Faculdade Luciano Feijão, Pós Graduação em Gestão de Pessoas - UVA. Atualmente é professora do Instituto de Estudos e Pesquisas do Vale do Acaraú, também Professora do curso de graduação em Administração da FIED - Tianguá CE e por fim Coordenadora de Controladoria e Custos - Santa Casa de Misericórdia de Sobral. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos

Paulino Jose Dalia Torres

Graduando em Engenharia Civil, cursando o nono período e Graduando em Licenciatura em Matemática. Atualmente, desenvolve pesquisas e ministra a disciplina Matemática no Ensino Fundamental Maior.

Paulo Roberto Chavarria Nogueira

Graduado em Administração, Mestre em Administração e Doutor em Engenharia da produção. Docente da Graduação, Especialização e Universidade da Terceira Idade na UNIOESTE.

Raissa Dalia Paulino

Professora de Administração de Pessoas da UFPB, com Doutorado em Gestão de Negócios, Mestrado em Organizações e Recursos Humanos, Especialização em Estratégias Empresariais e Graduação em Administração de Empresas. Participa de projetos de extensão, de monitoria e de pesquisa.

Raissa Dália Paulino

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba (1994), Especialização em Estratégia Empresarial (1998), Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2002), Doutorado em Administração de Negócios (WIU - 2011) e experiência no ambiente virtual da aprendizagem. Atualmente, é assistente IV da Universidade Federal da Paraíba e colaboradora da INCEPS, integrando dois grupos de pesquisa da UFPB: GETEC e Produção, Estratégia, Tecnologia e Trabalho (PETT), com ênfase na Gestão com as Pessoas. Exerceu a tutoria a distância no Curso de Bacharelado em Gestão Pública (EaD) da UFRN. Atualmente, é Bolsista de Extensão CNPq (2015/2016).

Rakel de Carvalho Silva

Tecnóloga em Gestão da Tecnologia da Informação e Técnica em Informática, ambos pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF - Sertão Pernambucano). Artigos publicados no maior congresso de administração da América latina (ADM 2015).

AUTORES

Ricardo Niehues Buss

Professor Adjunto do Curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins. Doutorando em Biodiversidade e Conservação pela Universidade Federal do Amazonas (em andamento), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006), Especialista e Gestão em Agronegócios pela Faculdade Católica Dom Orione (2011), Especialista em Engenharia de Produção pela UNIASSELVI (2015), Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração do Alto Vale do Rio Tubarão (2002). Tem experiência na área de administração e gestão universitária, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento, logística, cadeia de suprimentos, gestão de estoques, ensino universitário, projeto pedagógicos de cursos e humanismo.

Rogeane Morais Ribeiro

Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Vale do Acaraú (UVA-2001). Pós-graduação em Contabilidade Gerencial Pública e Privada pela UVA (2002). Pós-graduação em Marketing pela UVA (2008). Mestrado em Gestão de Políticas Públicas e Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará (UFC-2011). Doutoranda em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Participante dos grupos de pesquisa - Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil (DGP): Núcleo de Pesquisa em Tecnologia de Gestão (NuTeG) da Universidade Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de Pesquisa Empreendedorismo, Inovação, Sustentabilidade e Meio Ambiente da Faculdade Luciano Feijão (FLF); Intenção e Educação Empreendedora Discente da Faculdade Luciano Feijão (FLF).

Rosemary Aparecida Martins Roberto

Coordenadora do Curso de Bacharelado em Administração Pública - Universidade Estadual de Ponta Grossa. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PUC/PR (2008). Especialização em Comportamento Organizacional e Recursos Humanos Faculdade Estadual e Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procópio, FAFICOP (2001). Graduação em Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos, FIO, Ourinhos (1995)

Rubens Felipe RIbeiro

"Diretor de Planejamento e Administração do Instituto Federal do Paraná - Campus Telêmaco Borba. Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2011). Formação Complementar em International Management and Leadership - Fondazione CUOA - Itália (2016). Pró-reitor de Administração do Instituto Federal do Paraná (2014-2016)"

Samira Ferreira de Souza Nunes

Bacharela em Administração pela Faculdade Centro Oeste do Paraná - FACEOPAR; Pós-graduanda em Economia Empresarial e Gestão de Pequenos Negócios pela Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. Tem experiência na área de seguros com ênfase em Administração de Empresas, Seguros gerais e Rotinas Administrativas.

AUTORES

Sandra Maria Coltre

Graduada em Administração, Especialista em Educação, Mestre em Administração, Doutora em Engenharia da Produção. Docente na Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado na UNIOESTE.

Tainmy S. S Maciel

Nascida em 1994 na cidade de Brasília-DF, estudante de Engenharia de Produção no interior do estado de Minas Gerais.

Thamyres Nagyla Gomes de Melo

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba, Campus III - Bananeiras/PB e em Ciências Contábeis pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, Guarabira/PB. Atualmente, monitora da disciplina Gestão de Pessoas II e estagiária do SEBRAE, Agência Guarabira/PB. Tem experiência na área de Administração de Empresas, com ênfase na área de Gestão de Pessoas.

Thamyres Nágyla Gomes de Melo

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Paraíba, Campus III - Bananeiras/PB e em Ciências Contábeis pela Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, Guarabira/PB. Atualmente, monitora da disciplina Gestão de Pessoas II e estagiária do SEBRAE, Agência Guarabira/PB. Tem experiência na área de Administração de Empresas, com ênfase na área de Gestão de Pessoas.

Valentina Elizabeth Rossini Mazon

Mestre em Direção de RH pela UCES, Buenos Aires, Argentina. Atualamente é docente da FHO Uniararasm leciona as disciplinas de RH, Ciências Sociais Aplicadas, Comunicação Empresarial para o Núcleo Comum de Negócios. Mais de 30 anos de experiência ma Gestão de RH e Consultoria Empresarial.

Valmir Morais da Silva

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba UFPB/CCHSA, 27/03/2015. Atuou como monitor das disciplinas de Matemática Financeira (2013.1), Gestão pessoa I (2013.2) e Gestão de pessoas II (2014.2). Atuou como professor no projeto de inclusão social de alunos da rede pública: Educação, Cultura e Direitos Humanos da Universidade Federal da Paraíba UFPB/CCHSA (2012).

AUTORES

Valvimar Mendes da Silva Bastos

Graduado em Engenharia de Produção e Pós Graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho. Tem formação em Perícia Judicial pelo Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia de Minas Gerais. Atualmente é Coordenador de Saúde, Segurança e Meio Ambiente em um Grande Grupo Empresarial no Brasil. É Formando em MBA – Gestão Integrada de Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Possui mais de 12 anos de atuação na área de Segurança do Trabalho passando pelas experiências de Técnico em Segurança do Trabalho, Analista de Segurança do Trabalho e Engenheiro de Segurança do Trabalho. Possui grande experiência de campo como Profissional de Segurança e também na área de Gestão de Informações de Segurança do Trabalho no ramo de mineração. É estudioso assíduo na linha de Gestão de Pessoas, e Processos voltados ao Sistema de Gestão Integrada, e tem como linha de atuação profissional os pilares de desenvolvimento da Maturidade de SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente) e Organização do Trabalho voltado para o processo de QSSMA. Possui em sua história profissional 09 (nove) reconhecimentos formais (honra ao mérito) pelas atuações realizadas nas Empresas pelas quais laborou e 02 (dois) artigos científicos publicados em Congressos de Engenharia de Produção.

Vanessa Aparecida Vieira Pires

Doutoranda em Ciências da Educação pela Faculdade de Humanidades e Ciências da Educação da Universidade Nacional de La Plata, mestre em Ciência Florestal pela Universidade Federal de Viçosa - UFV na área de Economia, Política, Administração e Otimização Florestal (2007) e Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV (2003). Atualmente é Coordenadora e professora do Curso de Administração na Faculdade Governador Ozanam Coelho - FAGOC.

Verlaine Lia Costa

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná PPGEP/UTFPR possui Especialização em Gestão Industrial: Conhecimento e Inovação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (2010) e Graduação em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2009). Atualmente é professora do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa, Coordenadora e Professora do Curso de Administração e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos das Faculdades Ponta Grossa e integrante do Comitê Gestor do ADM-Congresso Internacional de Administração. Possui artigos nas áreas de pesquisa de: gestão da produção, cadeia produtiva, combustíveis fósseis, energias alternativas, sustentabilidade, conhecimento, inovação, transferência de tecnologia e biodiesel.

Wellington Alves

Doutorando em Engenharia Industrial e Sistemas na Universidade do Minho. Mestre em Engenharia de Produção-CT/PEP/UFRN. Bacharel em Administração pela Universidade Federal da Paraíba- UFPB. Áreas de interesse: Sustentabilidade ambiental, Avaliação da sustentabilidade no setor de mineração e Gestão da Produção.

AUTORES

Wellington de Oliveira Massardi

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa - UFV (2014) e Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Governador Ozanam Coelho -FAGOC (2011). Atualmente é professor da Faculdade Governador Ozanam Coelho -FAGOC com experiência em Ciências Contábeis e Administração Pública.

William Campos

Atualmente é servidor do – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, no cargo de Técnico de Desenvolvimento e Administração, é Graduado em Administração – União Pioneira de Integração Social, possui MBA - Atualização em Planejamento Estratégico – Fundação Getúlio Vargas, possui Curso de Extensão Universitária – Laboratório Estudos do Futuro – Universidade de Brasília, Pós graduado em Planejamento, Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos - Instituto de Cooperação e Assistência Técnica – ICAT / AEUDF, tem experiências nas áreas de formulação de Trilhas de Aprendizagem, Mapeamento de Competências, Avaliação de Desempenho e Qualidade de Vida, Ex Professor Universitário nos cursos de Administração, Turismo e Ciências Contábeis.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93729-23-2
9 788593 729232