TÓPICOS EM GESTÃO DE PESSOAS

Luiz Cláudio de Lima

(Organizador)

Volume 1

Editora Poisson

Luiz Cláudio de Lima

(organizador)

Tópicos em Gestão de Pessoas

Volume I

1ª Edição

Belo Horizonte

Poisson

2017

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza - Universidade Federal de 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/ Organizador Luiz Cláudio de Lima – Belo Horizonte – (MG): Poisson, 2017
272 p.

Formato: PDF
ISBN: 978-85-93729-22-5
DOI: 10.5935/978-85-93729-22-5.2017B001

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. **Gestão 2. Pessoas. I. Lima, Luiz Cláudio 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

A gestão da força de trabalho sempre foi um grande desfio para as organizações, pois uma parcela significativa do seu sucesso ou de seu fracasso, pode ser atribuída às pessoas que realizam as suas atividades. Desde os tempos da primeira revolução industrial até hoje, as pessoas são, para a maioria das organizações, o seu principal ativo, ou seja, o principal elemento de geração de valor. E essa importância só se acentuou nos dias de hoje, nos quais que vivemos em uma sociedade do conhecimento.

Desta forma, é de extrema importância que o foco das organizações se volte para a gestão das pessoas, o que amplia o papel e a responsabilidade da área de Gestão de Pessoas. Neste contexto, torna-se importante que a gestão de pessoas seja capaz de oferecer uma contribuição eficiente e eficaz para a organização, possibilitando que ela atinja os seus objetivos e os resultados desejados.

Em uma sociedade do conhecimento, onde a competitividade e a velocidade das mudanças se acentuam a cada dia, a área de Gestão de Pessoas deve ser capaz de atuar em consonância com a estratégia e os objetivos organizacionais, proporcionando condições adequadas para o atingimento dos resultados individuais, grupais e organizacionais. Cabe também a essa área atuar em sintonia com as principais demandas das pessoas, proporcionando oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, respeitando e incorporando a diversidade da força de trabalho em suas similaridades e particularidades.

Este livro apresenta trabalhos que estão orientados para uma análise e reflexão sobre a Gestão de Pessoas nas organizações, abordando inúmeros aspectos e questões relativas ao tema, de forma ampla e diversificada, buscando oferecer contribuições para a melhor compressão e desenvolvimento do tema tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial.

Boa leitura a todos !

Luiz Cláudio de Lima

SUMÁRIO

Capítulo 1: Mapeamento de competências gerenciais: diagnóstico de necessidade de capacitação dos gestores da pró-reitoria de desenvolvimento e gestão de pessoal de uma universidade pública..... 8
(Caio Túlio Pompeu Borges)

Capítulo 2: Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas: Um estudo de caso em duas empresas..... 20
(Eunice Sampaio Meireles Teixeira, Jussara Fernandes Leite, Eliete Dias dos Santos Barbosa, Fernanda Maciel Zeferino, Thiago Cristian Barbosa Nunes)

Capítulo 3: Análise do Modelo de Organização do Trabalho em uma Pizzaria de Pequeno Porte: Um Estudo de Caso 29
(Andressa Medeiros Santiso, Laís Gonçalves de Lima, Lara Luana Cirilo Silva, Williany Ambrosio Nascimento)

Capítulo 4: Ambiente laboral: reflexos gerenciais e seus desdobramentos na qualidade de vida dos servidores públicos municipal de São José dos Quatro Marcos-MT..... 38
(Juliana de Oliveira Teles Cabral, Ademir Patrik de Moura, Amilton do Carmo Silveira, Meirivania Alves de Souza, Sergio de Oliveira Cabral)

Capítulo 5: A abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção..... 49
(Laís Amanda Chagas Costa, Cellyneude de Souza Fernandes, Rita de Cassia Lopes, Osmany Mendes Parente Filho)

Capítulo 6: Organização do trabalho: um estudo no pronto-socorro de um hospital de médio porte 62
(Thairone Ezequiel de Almeida, Verônica Soares Evangelista, Eva Bessa Soares)

Capítulo 7: Percepção dos Trabalhadores sobre as Práticas Motivacionais Realizadas por uma Indústria de Esquadrias de Alumínio: O Caso da Metal Box..... 70
(Edinéia Berton Carvalho, Leonice Parnoff, Viviane Rodrigues Lucca, Cátia Raquel Felden Bartz)

Capítulo 8: Estudo comparativo entre os níveis de satisfação e importância da qualidade de vida no trabalho em uma instituição pública federal..... 85
(Maria Reijane de Morais Santos Rodrigues, Joao Welliandre Carneiro Alexandre, Maxweel Veras Rodrigues, Yago Santos Rodrigues, Silvia Maria de Freitas)

SUMÁRIO

Capítulo 9: Gestão de Recursos Humanos: análise das práticas adotadas por uma universidade Pública do Ceará 94
(Maria do Socorro Silva Mesquita, Rosa Meire Alves Guimarães, Suely Mendes Parente, Helena Mara Oliveira Lima, Rita de Cássia Lopes)

Capítulo 10: A gestão de benefícios utilizada pela nordeste gás: um estudo 105
(Naiana Sousa de Morais Lima, Daniel Barroso de Carvalho Ribeiro)

Capítulo 11: Os desafios para a inclusão de pessoas com deficiência em organizações da construção civil 117
(Pablo Marlon Medeiros da Silva, Manoel Pereira da Rocha Neto, Lydia Maria Pinto Brito, Laís Karla da Silva Barreto, Fernanda Fernandes Gurge)

Capítulo 12: O trabalho e os desafios da mulher nas organizações do ramo da construção civil..... 128
(Pablo Marlon Medeiros da Silva, Manoel Pereira da Rocha Neto, Lydia Maria Pinto Brito, Laís Karla da Silva Barreto, Fernanda Fernandes Gurge)

Capítulo 13: Os fatores do clima organizacional e o *turnover* de colaboradores: um estudo de caso em uma organização da área de saúde no Sul da Bahia 140
(Silas Dias Mendes Costa, Alfredo Dib Abdul Nour)

Capítulo 14: Motivação em ambiente de trabalho: um estudo sobre aspectos motivacionais em indústrias do Vale do Paraíba..... 151
(Sarah Salim Vasconcelos, Maria Auxiliadora Motta Barreto)

Capítulo 15: Segurança no trabalho em comércio varejista de combustível em Bom Jardim De Goiás – GO..... 161
(Abel Pompeu de Campos Júnior, Ricardo Henrique Nonato Duque)

Capítulo 16: Proposta de um modelo de avaliação de desempenho 172
(Ana Karina Brocco, Andrea Bencke Zambarda, Ana Paula Granella, Elisete Stenger, Alisson Klam)

Capítulo 17: Motivação e trabalho: o caso dos servidores públicos da Universidade Estadual da Paraíba 181
(Camilla Alves Gomes, Cleverton Rodrigues Fernandes)

SUMÁRIO

Capítulo 18: Qualidade de vida no trabalho e as principais práticas que a promovem: ferramentas para a melhoria da gestão, em especial, no setor de Construção Civil..... 192
(Érick Rúbens Oliveira Cobalchini, Heloiza Aparecida Piassa Benetti)

Capítulo 19: A importância da liderança e da motivação para o sucesso Organizacional..... 203
(Lucivone Maria Peres de Castelo Branco, Márlon Luiz de Almeida, Thaís Furtado Mendes, Roberta Luiza de Oliveira)

Capítulo 20: Propagação da marca - um estudo de caso 214
(Vinicius Strassburger, Nádya Regina Bilibio Antonello, Vanusa Andrea Casarin, Claudia Aline de Souza Ramser)

Capítulo 21: *Empowerment* em uma indústria de bebidas: barreiras na comunicação que podem interferir no seu desenvolvimento 225
(Flaviani Souto Bolzan Medeiros, Flaubiane Figueredo Machado, Alexandre Galina Bolzan, Juliana Andréia Rüdell Boligon, Márcia Segabinazzi)

Capítulo 22: Contrato Psicológico: quando a violação do contrato é praticada pelo empregado 238
(Zuleide Maria Janesch, Alex Ferreira Novaes)

Capítulo 23: Análise de manuais de integração de novos funcionários 248
(Zuleide Maria Janesch, Alex Ferreira Novaes)

Autores..... 257

Capítulo 1

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA.

Caio Túlio Pompeu Borges

Resumo: Esta pesquisa trata do mapeamento das competências gerenciais dos gestores da pró-reitoria de desenvolvimento e gestão de pessoal (progep) de uma universidade pública. A metodologia da pesquisa abrangeu três etapas: delimitação das competências dos gestores, relativo a análise documental da estratégia organizacional da progep; identificação do grau de domínio das competências gerenciais, referente a aplicação do questionário de mapeamento de competências aos gestores mapeados para identificação do grau de domínio de cada competência; e, avaliação das competências gerenciais, realizada pelo gestor imediato para identificação do grau de domínio das competências de cada servidor mapeado. O mapeamento identificou 16 competências gerenciais essenciais para o desenvolvimento das atividades da pró-reitoria, além das competências que mais precisam ser desenvolvidas para o cumprimento dos seus objetivos. Entre as competências gerenciais identificadas as competências c11 – "fiscalização e controle" e c13 – "sustentabilidade de processos" apresentaram maior necessidade de desenvolvimento. Os dados da pesquisa possibilitam que a progep desenvolva as competências gerenciais dos gestores de acordo com os objetivos estratégicos da universidade contribuindo para melhoria dos serviços prestados.

Palavras-chave: Gestão por competências, Mapeamento de competências gerenciais, Capacitação gerencial

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional de transformações e aprimoramento dos modelos de gestão, a busca por uma prática de gestão de pessoas pautada na gestão estratégica e a modernização das relações de trabalho vem se tornando um discurso constante no setor público. A administração púbica visa se desenvolver por meio da adoção de novas práticas de gestão para melhorar os serviços prestados a sociedade.

A adoção de novas práticas de gestão requer o desenvolvimento de um novo perfil gerencial, capaz de lidar com as transformações no setor (BRESSER PEREIRA; SPINK, 2006). Esse gestor precisa ser capaz de compreender os desafios que a organização enfrenta e identificar os elementos que podem afetar o desempenho organizacional (ROBBINS, 2006). Nessa perspectiva, o desenvolvimento de competências gerenciais melhora a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados.

Para o desenvolvimento das competências no setor público foi instituído o decreto nº 5.707/2006, que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). A PNDP possui como uma de suas diretrizes, estipulada pelo Art. 3º, § III: a promoção e "[...] capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício da atividade de direção e assessoramento." (BRASIL, 2006). A adequação e gerenciamento das competências gerenciais necessárias ao alcance dos objetivos e resultados pretendidos pelas instituições deve ocorrer por meio da adoção do modelo de Gestão por Competência.

A identificação das competências existentes e suas lacunas (gaps) são fundamentais para o desenvolvimento das competências gerenciais da organização. Este diagnóstico é realizado por meio do Mapeamento de Competências Gerenciais que identifica as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e as lacunas de competências dos gestores, entre os servidores em cargo de direção e assessoramento. Os dados provenientes desse diagnóstico possibilitam o gerenciamento das lacunas/gaps de competências, com a finalidade de eliminá-las ou minimizá-las (BRANDÃO, 2009).

Nesse sentido, a presente pesquisa buscou identificar qual o grau de necessidade de desenvolvimento das competências gerenciais da pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) de uma universidade federal localizada no Estado Pará para o cumprimento da sua missão e dos objetivos estratégicos organizacionais. A pesquisa teve como objetivo principal: Mapear as competências gerenciais dos gestores da PROGEP nos cargos de: direção, coordenação e assessoramento. Assim, visou-se: identificar as competências gerenciais essenciais para os gestores da unidade, as lacunas de necessidades de capacitação das competências gerenciais e investigar quais competências gerenciais apresentam o maior número de gestores com necessidade de capacitação.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), o conceito de Gestão por Competência passou a ser introduzido formalmente na Administração Pública Federal. A PNDP possui a finalidade de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos prestados a sociedade. A melhoria dos serviços deve ocorrer por meio da adequação das competências necessárias dos servidores aos objetivos organizações das instituições (COSTA; ALMEIDA JR, 2013).

O desenvolvimento das competências dos servidores públicos deve ocorrer de forma permanente, por meio de ações e/ou eventos de capacitação. A capacitação passa a ser entendida no Decreto nº 5.707/2006 como um processo de aprendizagem – permanente e deliberada – que possui o propósito de desenvolver as competências organizacionais através do desenvolvimento de competências individuais.

A gestão por competência passa a ser voltada para a identificação das competências essenciais, promovendo: "[...] a institucionalização de um ambiente de trabalho mais dinâmico, comprometido, que busque o aperfeiçoamento, a valorização e a qualificação dos seus servidores, para alcançar os objetivos da instituição" (PIRES; MACÊDO apud COSTA; JUNIOR, 2013, p. 3).

Segundo Carbone et al (2005), o conceito de competência é analisado como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da

mobilização e aplicação de conhecimentos (saber "o que e como"), habilidades (saber "fazer"), e atitudes (saber "ser") no trabalho.

Para Zarifian (2003) competência é a capacidade do indivíduo de tomar iniciativas e assumir responsabilidades além das descritas no regimento interno das organizações, diante de situações do trabalho, sendo capaz de compreendê-las e domina-las. Além de saber agir de acordo com as suas responsabilidades organizacionais e ser reconhecido por isso.

Nesse sentido, para Fleury e Fleury (2001) a competência, em um determinado contexto profissional, implica saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes. Logo, o conceito de competências está associado "a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica" (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 17).

O conceito de competência não se limita aos conhecimentos específicos relacionados à execução no trabalho e muito menos aos conhecimentos tácitos adquiridos ao logo da vida, mas pode ser relacionada também à busca de soluções frente aos desafios enfrentados diariamente e à capacidade de adaptação no ambiente de trabalho (FLEURY; FLEURY apud SILVEIRA, 2007).

A identificação e o desenvolvimento de competência agregam valor tanto para os profissionais quanto para as organizações. No âmbito organizacional, os benefícios podem ser observados com a melhoria da qualidade dos produtos, serviços e dos procedimentos internos gerando valor econômico. No âmbito profissional, a identificação de novas competências necessárias ao desempenho no trabalho expressa o reconhecimento social sobre a capacidade dos profissionais (FLEURY; FLEURY, 2001).

3 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Os gestores são caracterizados como aqueles que supervisionam atividades de outros indivíduos dentro das organizações, ou seja, possuem colaboradores que lhe são subordinados (ROBBINS, 2006). Para o autor, uma das principais funções gerenciais é liderar o desenvolvimento organizacional, pois todas as ações dos os gestores implicam numa decisão.

Para Maximiano (2011), o gestor possui o papel de direcionar a organização para alcançar seus objetivos. Este deve compreender os desafios que a organização enfrentará identificando os possíveis fatores que poderão afetar o desempenho organizacional.

O gestor deve possuir os objetivos organizacionais sempre em mente, além de "[...] habilidades técnicas que denotam o conhecimento específico do cargo, normalmente ligado à área de atuação do gerente; habilidade humana, as formas de lidar com as pessoas e habilidades conceituais, que cabe ao gerente a visão do todo" (BOOG apud NASSAR; SILVA, 2010, p.5).

Nesse sentido, Brandão et al (2009) define competências gerenciais como conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e/ou profissionais requeridos daqueles que exercem funções de direção, coordenação e assessoramento. No entanto, para Nassar e Silva (2010) essas dimensões são relacionadas a recursos:

Os recursos associados ao conhecimento (saber) podem incluir o conhecimento do ambiente, que podem estar armazenados em bancos de dados, capazes de esclarecer culturas e conhecimentos sociais, atividades, produtos e processos organizacionais. O conhecimento geral e teórico, responsável pelos conceitos e conhecimentos aplicáveis; e por fim, o conhecimento operacional, entender como agir ou como funciona[...].

Aos recursos de habilidade (saber fazer), envolve o aprendizado pela experiência profissional. E, para o recurso de atributos (saber ser/agir) pode dividir-se em profissional e pessoal (NASSAR; SILVA, 2010, p. 6-7).

Assim, as competências gerenciais demostram a capacidade do indivíduo tanto para administrar o ambiente organizacional – identificando e solucionando problemas de forma proativa – como para identificar oportunidades internas e externas para o desenvolvimento organizacional. Deve-se buscar mecanismos para a expansão do conhecimento dos gestores, bem como o desenvolvimento de especialidades e de experiências. Nessa perspectiva, a identificação e o desenvolvimento de competências gerenciais melhorariam a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados pelas instituições (RUAS, 2005).

4 O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

O modelo de gestão baseado em competências tem sido descrito como uma alternativa gerencial em substituição aos instrumentos tradicionais de gestão utilizados nas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Este modelo vem sendo implantado em inúmeras organizações (públicas e privadas) tendo como referência a estratégia da organização para captar, desenvolver e avaliar competências necessárias ao alcance dos seus objetivos e estratégias.

A Gestão por Competência, segundo Brandão (2009), propõe a obtenção de resultados a partir da gestão estratégica de pessoas. Nesse sentido, para a PNDP, a gestão por competência é um modelo de "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2006). Assim sendo, o modelo por competência é voltado para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e de seus colaboradores, visando a melhoria nos serviços prestados ao cidadão.

O modelo propõe "aproximar" as competências já existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais, buscando orientar "[...] esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, grupal e organizacional -, as competências [...]", (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Quanto a implantação do modelo de Gestão por Competências a primeira etapa é a formulação da estratégia da organização, quando se busca definir sua missão, seus objetivos estratégicos e sua visão de futuro. Com a formulação da estratégia organizacional, em seguida, a organização identificaria as competências organizacionais a serem desenvolvidas para consecução de seus objetivos, além dos indicadores de desempenho no nível corporativo, "[...] os quais representariam medidas da eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro" (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007, p. 99).

A identificação das competências dos servidores implica na adequação das competências dos servidores às necessidades de desenvolvimento da organização, assim como na melhoria dos serviços prestados. O levantamento das competências pode ser realizado a partir da implantação da modelo gestão por competências, pois o meio mais eficaz para identifica-las é o mapeamento de competências.

5 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com Pires (2005, p. 21) o mapeamento de competências "[...] é uma atividade que buscar identificar o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades."

De acordo com Brandão (apud IENAGA, 1998, p. 22) o mapeamento possibilita identificar os gaps/lacunas de competência, isto é, "a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização". Além dos talentos e os pontos fortes de uma organização, e assim as necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências.

O mapeamento possibilita a criação de ações estratégicas para a gestão de pessoas de acordo com as competências definidas e identificadas para atuação eficiente, efetiva e eficaz dos colaboradores de cada unidade. O primeiro passo do mapeamento de competências consiste em identificar as competências profissionais dos colaboradores e as competências organizacionais necessárias à instituição para que cumpra suas estratégias e atinja suas metas e objetivos (BRANDÃO, 2009). Para essa identificação, inicialmente é realizada uma análise documental, que "[...] inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional" (CARBONE etal apud BRANDÃO 2009, p.25).

Em seguida, deve-se realizar a coleta de dados com as pessoas chave da organização, para que sejam comparados com a análise documental. Para os procedimentos de identificação de competências, podem ser utilizadas, ainda outras técnicas de pesquisa, como,

observação, grupos focais e questionários estruturados, como sugere Santos (apud, BRANDÂO, 2009).

Com as competências identificadas é possível definir qual o critério para realizar a descrição das competências profissionais, que ocorre de acordo com o uso que se pretende dar as competências (PIRES, 2005). Quando se pretende utilizá-las para a formulação de ações de treinamento é necessário descrever os comportamentos desejados (referências de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, as habilidades e as atitudes correspondentes, que constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados.

Desta forma, o mapeamento de competências profissionais identifica as competências já disponíveis na organização, e assim as lacunas de competências o que permiti a relação entre a carência (por parte de pessoa) de determinada competência e a importância dessa competência para o papel organizacional no qual o colaborador está inserido. Esse processo possibilita que a organização tenha seus critérios de mensuração de sucesso bem esclarecidos, para cada cargo, além de alinhar as estratégias em gestão de pessoas em torno de competências mensuráveis que devem ser desenvolvidas nos colaboradores (BRANDÃO, 2009).

6 METODOLOGIA

O método escolhido para a pesquisa foi o Estudo de Caso. Esses conjuntos de procedimentos técnicos representa a metodologia de pesquisa mais adequada quando se busca estudar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto organizacional (YIN, 1994). A pesquisa escolhida foi do tipo quantitativo, realizada por meio de questionários estruturados com objetivo de avaliar algumas condições e aspectos e a relação com a problemática da pesquisa, tendo como público alvo os gestores da PROGEP. A pesquisa quantitativa objetiva a qualificação dos resultados para aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis (VERGARA, 2010).

Participaram desta pesquisa quinze servidores, presentes no momento da aplicação de uma população de dezoito colaboradores, em cargos estratégicos da PROGEP, sendo dois diretores, sete coordenadores, dois assessores especiais e quatro secretários executivos. Os participantes foram selecionados de acordo com funções estratégicas que desenvolvem na instituição, assim como pela disponibilidade em participar da pesquisa. Desta forma, conseguiu-se mapear pelo menos um representante de cada subunidade que compõem o quadro de servidores da unidade.

6.1 INSTRUMENTOS

6.1.2 QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O mapeamento de competências gerenciais proposto por esse trabalho foi realizado por meio de um questionário constituído por vinte e uma questões fechadas relacionadas as competências gerenciais delimitadas. O questionário buscou avaliar o grau de domínio dos gestores para as competências que o mesmo possuía.

Para avaliação de cada questão do questionário foi solicitado que o servidor marcasse com “X” na coluna grau de domínio médio a melhor opção que representasse o seu grau de domínio sobre cada competência.

A avaliação foi realizada a partir da escala de Likert-scale, constituída de cinco pontos, sendo eles: “1) extrema dificuldade em realizar a tarefa”, “2) dificuldade em realizar a tarefa”, 3) Realizar a tarefa sem dificuldade”, “4) Facilidade na sua execução da tarefa” e “5) extrema facilidade na execução da tarefa”.

6.2 AMBIENTE DA COLETA

A pesquisa foi realizada na Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) de uma universidade pública que é responsável pela valorização e desenvolvimento do servidor, mediante a proposição de políticas e diretrizes de pessoal relativas ao recrutamento e seleção, capacitação, avaliação e saúde e qualidade de vida dos servidores.

A coleta de dados ocorreu em onze subunidades, vinculadas às diretorias de Desempenho e Desenvolvimento (DDD),

Gestão de Pessoal (DGP) e Saúde e Qualidade de Vida (DSQV). A pró-reitoria é constituída por uma Secretaria Executiva, três Diretorias, nove Coordenadorias e demais subunidades vinculadas a essas unidades, com um quantitativo estimado de oitenta e seis servidores.

6.3 PROCEDIMENTO

6.3.1 DELIMITAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DOS GERENTES (FASE 01)

A partir da identificação das trinta e duas competências individuais realizadas pelo Projeto Mapeamento de Competências dos Servidores Técnico-Administrativos na instituição (COSTA; ALMEIDA JR, 2013), e da análise documental da missão, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia da PROGEP, foi realizada a delimitação das vinte e um possíveis competências dos gestores da unidade.

6.3.2 IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE DOMÍNIO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (FASE 02)

Com a delimitação das competências dos gestores, era realizada a identificação do grau de domínio das competências. A aplicação do questionário era agendada com os gestores na data e no local determinado por eles. Nesse momento, os gestores indicavam a competência gerencial e o grau de domínio de cada competência que o mesmo acreditava possuir.

6.3.3 AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (FASE 03)

Após a tabulação dos dados, as competências gerenciais identificadas junto aos gestores eram submetidas, por meio do questionário de mapeamento do gestor, ao seu superior imediato. O mesmo avaliava as competências de acordo com dois quesitos: grau de importância de cada competência para a unidade e grau de domínio da competência. Por meio das avaliações, realizada pelo próprio, Fase 02, e pelo seu gestor imediato, Fase 03, foi possível identificar as competências gerenciais que possuíam maior necessidade de capacitação, além das necessidades de capacitação e desenvolvimento das competências gerenciais.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado das aplicações dos questionários para os diretores, coordenadores, assessores e secretários executivos da PROGEP, a pesquisa indicou dezesseis competências gerenciais essenciais para o cumprimento da missão da unidade, conforme o Tabela 01.

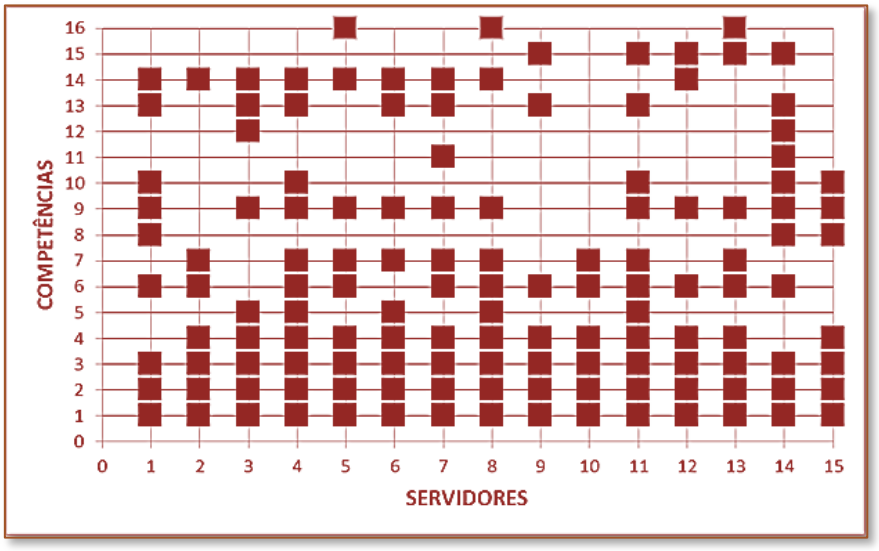
Tabela 1: Competências gerenciais da PROGEP.

Competências gerenciais	Definição Operacional
Competência 01 (C1): Atendimento ao Público	• Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição.
Competência 02 (C2): Tramitar documentos	• Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.
Competência 03 (C3): Elaborar documentos	• Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
Competência 04 (C4): Prestar serviços ao servidor	• Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.
Competência 05 (C5): Recursos Materiais	• Capacidade de identificar necessidades, zelar, controla e adquirir recursos materiais da Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento.
Competência 06 (C6): Gestão de Processos	• Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.
Competência 07 (C7): Sistemas e softwares	• Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.
Competência 08 (C8): Gestão de recursos financeiros	• Capacidade de prever, planejar, controlar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
Competência 09 (C9): Planejamento Organizacional	• Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para a unidade alcançar suas necessidades organizacionais.
Competência 10 (C10): Gerenciar Projetos	• Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.
Competência 11 (C11): Fiscalização e Controle	• Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelos institutos.
Competência 12 (C12): Coordenar atividades em Saúde do Trabalhador	• Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.
Competência 13 (C13): Sustentabilidade de Processos	• Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, reaproveitando e reciclando recursos materiais.
Competência 14 (C14): Ministrar Cursos e Palestras	• Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.
Competência 15 (C15): Gestão de Pessoas	• Capacidade para delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.
Competência 16 (C16): Gerenciar Concursos	• Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.

Fonte: Autoria própria

A frequência com que as competências descritas acima foram identificadas entre os gestores pode ser observada na Figura 2. Pode-se identificar que mesmo entre os gestores com funções e lotações semelhantes ocorre uma variabilidade grande de competências.

Figura 1: Frequência de competências gerenciais por servidor.



Fonte: Autoria própria

Observa-se na Figura 2 que existem três competências gerenciais comuns a todos os gestores da unidade: C1 - "Atendimento ao público", C2 – "Tramitar documentos" e C3 – "Elaborar documentos". Essas competências podem ser consideradas competências gerenciais transversais organizacionais da PROGEP, pois são necessárias a todos os seus gestores para bom funcionamento da unidade. A competência C1 - "Atendimento ao público" é considerada uma competência transversal, devido ao atendimento ao público, interno ou externo, ser uma necessidade institucional dos gestores para prestação de serviços.

Uma possível explicação para todos os participantes terem apresentado as competências C2 - "Tramitar documentos" e C3 – "Elaborar documentos" está no fato da administração pública possuir fortes características burocráticas, como o excesso de formalização, rotinas e registros, dos despachos, encaminhamentos e controles aos quais passam a serem submetidos os atos administrativos (TRESCASTRO, 2011).

Outro aspecto observado na Figura 2, é que de quinze servidores, as competências C8 - "Gestão de Recursos Financeiros", C11 - "Fiscalização e Controle", C12 - "Coordenar Atividade de Saúde do Trabalhador" e C16 - "Gerenciar Concursos", foram mencionadas por no máximo três deles.

As competências C12 - "Coordenar Atividade de Saúde do Trabalhador" e C16 – "Gerenciar Concursos" foram indicadas por no máximo três gestores por serem necessárias para o desenvolvimento de atividades que são atribuídas apenas a algumas subunidades. Acompanhar o processo de seleção por meio de concurso públicos e processos seletivos simplificados e reponsabilidade da Coordenadoria de Seleção e Admissão (CSA). Enquanto que desenvolver ações para proteção da saúde, segurança e qualidade de vida, e ações de responsabilidade social e função da Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV).

Já as competências C8 - "Gestão de Recursos Financeiros" e C11 - "Fiscalização e Controle" foram indicas por poucos gestores devido a administração pública não possuir, apesar dos avanços, a cultura de fiscalizar, controla e acompanhar as atividades administrativas e financeiras (COSTIN, 2010).

Além disso, existem apenas três das competências gerenciais (C4 - "Prestar Serviço ao Servidor", C6 - "Gestão de Processo" e C9 – "Planejamento Organizacional") comuns a 80% dos

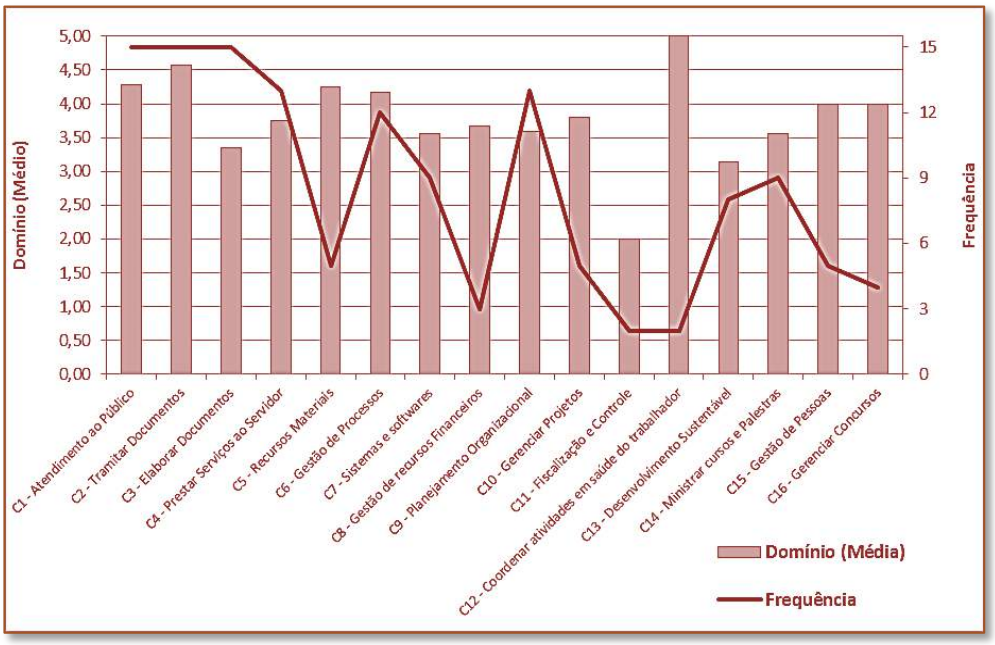
servidores mapeados.

A competência C4 - "Prestar Serviço ao Servidor" foi indicada por oito gestores devido à área de gestão de pessoas da universidade desenvolver atividades que buscam atender as necessidades dos servidores, como: a promoção e desenvolvimento pessoal e profissional do servidor; e, o desenvolvimento de ações para proteção da saúde, segurança e qualidade de vida, e ações de responsabilidade social.

Já a competência C9 - "Planejamento Organizacional" foi identificada como pertencentes a maioria dos gestores devido ao Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade instaurar um processo de consolidação da cultura do planejamento estratégico para todas as unidades acadêmicas e administrativas da universidade.

Entre as competências gerenciais identificadas no mapeamento, a Figura 3 descreve a frequência e o grau de domínio médio de cada competência. Os dados possibilitam a identificação das competências gerenciais que mais necessitam de desenvolvimento para a melhoria dos serviços prestados.

Figura 2: Frequência e Grau de domínio de cada competência gerencial



Fonte: Autoria própria

Os dados indicam que as competências que apresentaram maior frequência são C1 – "Atendimento ao Público", C2 – "Tramitar Documentos", C3 – "Elaborar Documentos" e C4 – "Prestar Serviços ao Servidor". As competências menos frequentes são C8 – "Gestão de Recursos Financeiros", C11 – "Fiscalização e Controle" e C12 – "Coordenar atividades em Saúde do trabalhador".

No quesito grau de domínio médio das competências, os dados apontam que a competência com maior necessidade de capacitação é C11 – "Fiscalização e Controle", seguida da C13 – "Sustentabilidade de Processos" e C3 – "Elaborar Documentos". Entre as competências que apresentaram o menor grau de domínio a C11- "Fiscalização e Controle", que apresentou maior grau de necessidade de capacitação e menor frequência, deve ser a competência gerencial a ser desenvolvida de forma prioritária e estratégica pela PROGEP.

A competência C11 – "Fiscalização e Controle" foi indicada por dois dos gestores e o grau de domínio apresentado foi muito pequeno para ambos (Tabela 2), o desenvolvimento da competência é relevante para prevenir eventuais desconformidades legais. Além disso, o desenvolvimento dessa competência implica na maior possibilidade do cumprimento da missão da PROGEP em atuar como agente de transformação

desenvolvendo políticas de gestão de pessoas que contribua para alcance dos objetivos institucionais. Assim, cabe a pró-reitoria acompanhar, fiscalizar e controlar atividades relacionadas a gestão de pessoas das unidades administrativas e acadêmicas da universidade.

A Tabela 2 apresenta o grau de domínio das competências identificadas para todos os Gestores participantes.

Tabela 2: Grau de domínio dos gestores por competências

Servidores \ Competências	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16
S1	05	05	04			04		04	04	04			03	04		
S2	04	04	02	03		03	04							03		
S3	05	05	03	04	04				04			05	03	05		
S4	04	05	03	04	05	05	03		03	03			03	04		
S5	04	05	03	03		05	03		03					04		04
S6	05	04	04	04	03		03		04				01	02		
S7	03	04	04	04		03	04		04		02		05	03		04
S8	05	05	04	05	04	05	05		03					03		
S9	04	04	04	04		04							04		03	
S10	04	04	02	03		03	04									
S11	04	05	03	04	05	05	03		03	03			03		04	
S12	04	04	04	05		05			04					04	05	
S13	04	05	03	03		04	03		03						04	04
S14	05	05	04			04		04	04	04	02	05	03		04	04
S15	04	05	03	03				03	04	05						

Nota. Os graus de lacuna indicados por sombreamento, inferior ou igual a grau 03, indicam que o gestor necessita desenvolver a competência.

Fonte: Autoria própria

Observa-se que na competência C3 – "Elaborar documentos" oito dos gestores que a indicaram apresentaram baixo grau de domínio. Em uma posição gerencial na Administração Pública, tarefas relacionadas a elaborações de memorandos, ofícios e outros são relevantes para o bom funcionamento da unidade e o baixo domínio nessa competência pode representar uma perda da eficiência dos serviços prestados.

Já na competência C7 – 'sistemas e Software" cinco dos gestores que indicaram a competências apresentaram necessidade de desenvolver a capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades. Logo, para melhoria dos serviços prestados, a mesma também deve investir no desenvolvimento dos seus servidores e não somente em investir em processos e sistemas tecnológicos

Outra competência que os gestores indicaram e que apresentou baixo grau de domínio foi a C13 – "Sustentabilidade de Processos". Dos gestores mapeados 75% que indicaram a competência necessitam desenvolver práticas gerenciais que viabilizem o desenvolvimento institucional de forma sustentável. O desenvolvimento dessa competência implica no cumprimento dos objetivos institucionais sustentáveis da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento identificou dezesseis competências gerenciais essenciais para os gestores e as respectivas lacunas de necessidades de desenvolvimento. Entre as competências identificadas, os resultados apontaram que seis competências apresentaram baixo grau de domínio médio.

Dentre essas competências, quatro apresentaram maiores necessidades de desenvolvimento: C11 – "Fiscalização e Controle", C13 – "Sustentabilidade de Processos", C3 – "Elaborar Documento" e C7 – "sistemas e Software". Estas também apresentaram no mínimo 50% dos gestores com baixo grau de domínio.

Uma das hipóteses para as competências "C11" e "C13" terem apresentado tais resultados pode estar relacionado à uma cultura organizacional onde o gestor público não possui o costume de fiscalizar e/ou controlar atividades administrativas/financeiras e por estes priorizarem o desenvolvimento organizacional em detrimento do desenvolvimento sustentável.

Enquanto que os resultados das competências "C3" e "C7" pode está no fato de que os gestores acreditam que não possuem a necessidade de realizar um curso de capacitação voltado para a elaboração de documentos e já possuem a capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades. Desta forma eles acabam não dando prioridade para o desenvolvimento dessas competências.

A partir da identificação das competências gerenciais e do grau de domínio que cada gestor possui em relação às competências, a PROGEP poderá decidir de forma mais consistente que ações e/ou eventos de capacitação e de desenvolvimento devem ser implantados de forma prioritária para o alcance dos seus objetivos estratégicos. Além disso, os dados do Mapeamento de Competências Gerenciais possibilitam que as decisões de investimentos, recursos orçamentários, em capacitação e desenvolvimento sejam realizadas de forma mais criteriosa e eficiente, alinhando as ações institucionais e as suas necessidades.

Esta pesquisa demonstrou que o Mapeamento de Competências Gerenciais é uma ferramenta eficiente para identificação das competências gerenciais e das lacunas (gaps) de competências de uma Instituição Federal de Ensino superior. Permitindo que a instituição conheça o seu potencial humano e contribua para melhorar a imagem institucional, por meio do fortalecimento da eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

[1] AMARAL, P. A. et al. Gestão por Competências em organizações do governo. Brasília: ENAP. 2005

[2] BASTOS, A. V. B. et al Psicologia, organizacional e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

[3] BORGES-ANDRADE, J. E. et al. Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2007.

[4] BRANDÃO, H. P. GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: Revista de Administração de Empresas, Vol. 41, Nº 1, 2001.

[5] BRANDÂO, H. P. Aprendizagem, Contexto, Competência e Desempenho: um Estudo Multinível. 345f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

[6] BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm Acesso em: 15 de out. 2012. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2006.

[7] _____. Guia de Gestão da Capacitação para Administração Pública. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. Disponível em: https://portalsipec.planejamento.gov.br/clientes/sipec/sipec/eventos/iii-encontro-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas/arquivos/arquivo.2013-01-07.0563300822/at_download. Acesso em: 28 nov. 2013.

[8] BRESSER PEREIRA, L. C. SPINK, P. (Orgs.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.

[9] CARBONE, P. P. et al. Gestão de Competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

[10] CARBONE, P. P. JUNIOR, E. R. O sistema de Desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil. Disponível em: http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429519.pdf Acesso em: 16 mai. 2012.

[11] COSTIN, C. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[12] FLEURY, M. T. L. FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. In: Revista Administração Contemporânea [online]. Vol. 05, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

[13] MAXIMIANO, A. C. A. Introdução a Administração. São Paulo: Atlas, 2011.
[14] NASSAR, C. C. S. SILVA, N. B. As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde. In: XIII SemeAd – Seminários em Administração, Set. 2010 Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/189.pdf. Acesso em: 23 jun. 2013.
[15] ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2006.
[16] RUAS, R. Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provações e desafios. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas-SP. Anais... Brasil, 2001.
[17] SILVEIRA, I. R. F. O processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil. 54f. Monografia (Especialização em Gestão de negócios financeiros) Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul: 2007.
[18] TRESCASTRO, B. S. Modelo de Gestão em Organizações Públicas. São Paulo, Educs, 2011.
[19] VERGARA, S.C. Métodos de pesquisa em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
[20] ZARIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

Capítulo 2

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AS MUDANÇAS NAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM DUAS EMPRESAS

Eunice Sampaio Meireles Teixeira

Jussara Fernandes Leite

Eliete Dias dos Santos Barbosa

Fernanda Maciel Zeferino

Thiago Cristian Barbosa Nunes

Resumo: A área de recursos humanos com o passar dos tempos evoluiu e novos modelos de gestão de pessoas foram desenvolvidos. Com esses novos modelos, as empresas buscam aprimorar os métodos de gerenciar pessoas. Um dos modelos utilizados pelas empresas é o modelo de gestão por competência, que é volta para a obtenção de resultados. Assim, as organizações passam a dar atenção ao fator humano, com o enfoque no conhecimento, formação, capacitação, experiência, entre outros. Nesse contexto, este artigo pretende verificar o resultado do modelo de gestão por competências em duas empresas. Logo, o objetivo deste estudo é de verificar as implicações da adoção do modelo e as mudanças nas práticas de recursos humanos, decorrentes do modelo de gestão por competências. Para tanto, esta pesquisa é um estudo de casos múltiplos com natureza exploratório, documental e técnica qualitativa de análise dos dados, foi realizada em duas empresas que utilizam modelo de gestão baseada em competência. Os resultados mostram que as duas empresas pesquisadas adotaram modelos estruturados, que buscou tornar a gestão de pessoas mais atuante e viabilizar as mudanças organizacionais no novo contexto de negócios. A revisão dos processos da gestão de pessoas como recrutamento, desempenho, remuneração e desenvolvimento provocaram mudanças, o que fortaleceu a área de recursos humanos. Os resultados obtidos pela Gestão por Competências nas duas empresas apontam que é um processo complexo, exigindo adequações à realidade de cada empresa.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Gestão por competências, Modelo de gestão.

1 INTRODUÇÃO

Para acompanhar as mudanças frequentes no cenário organizacional, surgem novos elementos que visam aumentar a competitividade das empresas. Esses elementos são fatores determinantes, como a produtividade, a qualidade, a tecnologia e o desenvolvimento dos recursos humanos.

Seguindo essa lógica, Albuquerque (1992) destaca a necessidade de uma definição de novos contornos para as políticas de recursos humanos (RH), voltadas para a obtenção de resultados. Vale ressaltar que políticas é o termo utilizado para designar diferentes áreas ou sub-sistemas que compõem a estrutura de gerenciamento de recursos humanos. Nesse contexto, a gestão de RH evolui e enfatiza a formulação de políticas mais avançadas, que busquem acompanhar as mudanças cada vez mais frequentes no cenário mundial e organizacional (FISCHER, 1998).

Mertens (1996) corrobora com as ideias apresentadas por Albuquerque (1992) e Fischer (1998) ao enfatizar em seus estudos que as empresas passam a dar mais atenção a outros elementos que não ativos ou físicos, sendo estes: conhecimento, formação, capacitação, experiência, entre outros. Com isso, percebe-se uma preocupação maior com as competências do fator humano e com o desenvolvimento do fator humano e com a importância do desenvolvimento das pessoas para alcançar os objetivos e resultados organizacionais.

Neste quadro, as organizações têm utilizado diferentes propostas para a gestão de recursos humanos, entre elas a "gestão por competências" propostas por autores estrangeiros, (LE BOTERF, 1995; DUBAR, 1998; ZARIFIAN, 2001) e seguidas por autores nacionais (CODA, 1999; DUTRA, 2008; FLEURY E FLEURY, 2004).

No entanto, resultados apontados em diversos estudos que a gestão por competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola-mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, e por vezes, apenas um instrumento a mais na gestão. (FLEURY; LACOMBE, 2003).

Autores como Duarte (1996), Guimarães (2000) e Brandão e Guimarães (2001) reconhecem a evolução do conceito de competências, mas questionam a sua aplicabilidade em determinados contextos, identificam resultados ainda incipientes e a necessidade de avançar os estudos de sua aplicabilidade na gestão de pessoas.

Portanto, este trabalho pretende verificar o resultado do modelo de gestão por competências em duas empresas. Logo, o objetivo deste estudo é de verificar as implicações da adoção do modelo e as mudanças nas práticas de recursos humanos, decorrentes do modelo de gestão por competências.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Fleury e Fleury (2004) destacam a ideia de que a competência agrega valor ao negócio, mas também ao indivíduo. Definem competência como "(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (2004, p.21). Na mesma linha de pensamento de Fleury e Fleury (2004), Dutra (2008) ressalta que a ideia de competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. Desta forma, Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2008) procuram pensar a competência como o somatório de duas linhas, ou seja, como entrega e as características da pessoa que pode descrevê-la a entregar com maior facilidade.

O conceito competência como hoje é trabalhado nas organizações, teve também uma grande contribuição de McClelland em seu artigo Testing for Competence e rather than Inteligence (1973). Para o autor, a competência pode ser sintetizada como um conjunto de características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores, capazes de predizer e ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida.

Outra linha proposta por Zarifian (2011) associa o conceito de realização à competência.

Para Zarifian (2011), o "modelo da competência" começou a surgir nas pequenas e médias empresas, na década de 80, despertando o interesse da academia de gestores. O autor observa que em pesquisa realizada em pequenas e médias empresas do setor noveleiro francês, viu emergir o modelo de competência a partir de mudanças constatadas na forma de avaliação que organizações e seus responsáveis faziam de

sua mão-de-obra. Os trabalhadores passariam a ser avaliados pelo "entendimento do processo de trabalho e iniciativa" (ZARIFIAN, 2011, p.22) e não mais por suas habilidades corporais. Essa nova metodologia era chamada de avaliação da competência.

Esse último autor sugere uma abordagem para aplicar o modelo de competências por meio de seis etapas: a) Explicitar a estratégia: é o primeiro ponto de partida é, explicitar a estratégia dessa entidade. É ela que fixará o quadro e a orientação a ser dada às competências a serem desenvolvidas. b) Explicitar as macro escolhas de organização: são as opções que demonstram as escolhas das organizações que materializem a estratégia. 3c) Definir princípios simples, que caracterizem o que se entende por competência – é nessa etapa que se estabelece uma filosofia da competência. d) Elaborar uma primeira definição das áreas de competência: Nessa etapa deve ser desenhada as grandes áreas de competência. e) Fazer uma análise das situações com os interessados: Identificar com o público interessado, construir as competências que são mobilizáveis. f) Validar as áreas de competências e hierarquizar os níveis que irão interferis nos salários.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão por competências, com o objetivo de planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio. Para Fleury e Fleury (2004) o modelo de gestão por competências possibilita a modernização das práticas de recursos humanos, que pode promover a valorização do potencial humano na organização e o enriquecimento das tarefas. Esses são aspectos considerados fundamentais para a satisfação no trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho é um estudo de casos múltiplos com natureza exploratório, documental e técnica qualitativa de análise dos dados. O estudo foi realizado em duas empresas que utilizam modelo de gestão baseada em competência, com o objetivo de verificar as implicações da adoção do modelo e as mudanças nas práticas de recursos humanos.

Para a escolha das empresas, inicialmente foi definida uma amostra intencional de empresas com características semelhantes, isto é, desenvolviam modelo de gestão baseado em competência. Assim utilizou o método de julgamento para a seleção da amostra.

A amostra foi constituída entre as vinte maiores empresas mineiras, que foram definidas a partir do ranking realizado pela Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG). Dentre as vinte empresas, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória com o propósito de identificar a adoção do modelo de gestão por competências, bem como o tempo desde a aplicação; e a identificação do nível de desenvolvimento que se encontrava o modelo de competências. Com base nas informações coletadas, buscou-se identificar as duas unidades de análise para o estudo. A investigação levou em consideração os seguintes critérios: a) apresentação de um modelo mais estruturado da aplicação de gestão por competências; b) preocupação de construir um modelo abrangendo a gestão de pessoas de forma completa e c) condições para realização de um estudo do tipo estudo de caso, ou seja, disponibilidade de tempo dos profissionais de recursos humanos para entrevistas e abertura de documentação relativa ao assunto estudado.

Em face do problema a ser investigado, que consiste em estudar o modelo de Gestão por Competências e as mudanças provocadas nas práticas da gestão de pessoas, a pesquisa realizada teve caráter qualitativo.

As empresas selecionadas foram denominadas neste artigo como Empresa A e Empresa B. A primeira é do setor de mineração; e a segunda empresa é uma concessionária de energia elétrica.

Os dados foram coletados por meio de documentos das empresas, entrevista semi-estruturada e questionários. As entrevistas foram realizadas junto aos profissionais da área de recursos humanos e o questionário aplicado aos gestores das empresas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta sessão, os resultados da pesquisa realizada na empresa A e B são apresentados.

4.1 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS DA EMPRESA A

Em 2003, a Empresa A iniciou-se a criação de modelo gestão de pessoas por competências, que buscou proporcionar ao gestor da empresa articular as políticas e práticas de

gestão de pessoas. Dele fazem parte os processos de treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção. Além disso, o modelo estabelece critérios para a avaliação de desempenho dos empregados, trabalha as possibilidades de carreira na organização e fornece elementos para as decisões relacionadas à remuneração, alinhado às necessidades da empresa, que demonstra a integração das dimensões da gestão de pessoas.

Para a construção do modelo, que aconteceu nos anos de 2003 e 2004, a empresa adotou uma metodologia participativa, com o envolvimento de diversos níveis na empresa e coordenação pela equipe de RH e consultoria externa.

Segundo o modelo adotado, o conceito de competências é formado pela somatória de duas frentes: a primeira associada às realizações da pessoa, àquilo que ela produz e agrega aos processos e produtos da empresa; e a segunda associada ao conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para que o empregado desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

O conjunto de competências da Empresa A é: negociação, trabalho em equipe, articulação de relacionamentos, aprimoramento de processos/inovação, antecipação e adaptação à mudança, planejamento e organização, visão sistêmica, orientação para mercado, orientação para resultados, orientação estratégica, gestão de pessoas, aprendizagem organizacional. Para a Empresa A, as competências desejáveis variam de acordo com o eixo de carreira, mas duas delas – orientação para resultados e trabalho em equipe – são comuns a todos os empregados.

O sistema de competências concebido ficou composto por cinco eixos de carreira, que são as estruturas que definem a ascensão dos profissionais de acordo com a natureza de seu trabalho, sendo um deles gerencial e outros quatro profissionais, a saber: suporte ao negócio, mercadológico, técnico e operacional. Os eixos de carreira são, também, estruturas que agrupam cargos e funções da mesma natureza e sinalizam a trajetória natural de crescimento dos profissionais. Eles estão agrupados em níveis de complexidade, que correspondem aos "degraus" de desenvolvimento e capacidade para lidar com trabalhos de complexidade crescente.

No modelo de gestão de pessoas por competências, o desempenho é definido como um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa. A avaliação de desempenho é anual, e inclui a auto avaliação, a avaliação da chefia imediata, entrevista de feedback e a elaboração do plano de desenvolvimento. As pontuações obtidas na avaliação indicam o grau de desenvolvimento do profissional de acordo com o seu eixo de carreira e do nível de complexidade. Os resultados da avaliação permitem a análise gerencial e a tomada de ações mais específicas.

O estudo realizado na empresa por meio de análise documental e entrevistas reforçam a percepção de que o modelo adotado significa o fortalecimento da área de recursos humanos em alinhar suas práticas às estratégias da empresa. No entanto, mostra também a necessidade de resposta mais rápida da área às demandas do ambiente. Como exemplo, percebe-se grande expectativa de que o modelo de Gestão por Competências adotado fortaleça o processo de desenvolvimento das pessoas.

O cuidado e a importância que a empresa dá ao seu modelo de gestão de pessoas por competência podem ser percebidos pelos documentos destinados a disseminá-lo na empresa. Entre eles, destaca-se o Manual de Gestão por Competências, destinado a todos os gestores. Ele possui orientações sobre o modelo, os conceitos de competências e suas dimensões, eixos de carreira, as avaliações e processos de desempenho, além de orientações sobre os processos de remuneração, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção.

4.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA B

Estruturado com base no modelo de recursos humanos e alinhado à visão e à missão da Empresa B, encontra-se o projeto de gestão por competências, denominado 'Gestão de Desempenho (resultados e competências), introduzido na empresa no ano de 2004.

O modelo, construído com o suporte de consultoria externa, teve como premissa a construção de uma estrutura abrangente e plena de recursos humanos, e contou com a participação dos gestores da empresa.

A gestão de desempenho na Empresa B é um processo que visa, fundamentalmente, ao

desenvolvimento das competências de cada empregado. Acrescenta-se ainda que também é utilizada como instrumento auxiliar na implementação de políticas de remuneração na empresa.

O modelo de gestão de competências da Empresa B possui a seguinte classificação para as competências: essenciais, da liderança e as competências técnicas.

As competências essenciais foram definidas por meio de workshops com a participação da Alta Direção e da Diretoria e são energia e dinamismo, foco em resultados, qualidade do trabalho, segurança como valor, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal, e postura profissional.

As competências da liderança são orientação estratégica, gestão de negócios, construção de relacionamentos, responsabilidade corporativa e meio ambiente, gestão e compromisso com a segurança, prontidão para a mudança, gestão de pessoas, gestão de projetos, visão da cadeia de valor e unicidade, e orientação para o Cliente (interno/externo).

As competências técnicas correspondem aos diferentes níveis de entrega que os empregados fazem à organização. Elas expressam uma ação, algo concreto que o empregado produz.

A principal atividade desenvolvida no âmbito da gestão por competências, tanto no nível gerencial, quanto no nível operacional, é o processo de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é realizada pelo superior, ou alguém designado. O avaliado indica seis nomes de pares, que são empregados que fazem parte do mesmo agrupamento funcional. O sistema a partir dos seis pares sorteará 3 pares para realizar a avaliação.

O modelo de gestão por competências da Empresa B está baseado no pressuposto de que a competência ou o desempenho do indivíduo exerce influência na competência ou desempenho da organização e são influenciados por ela. A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização faz com que a gestão de desempenho da Empresa B esteja inserida no contexto estratégico da gestão de recursos humanos.

A experiência da Empresa B em aplicar a noção de competência em práticas que exigem maior grau de objetividade, como aquelas especialmente associadas à definição de salários é um ponto de destaque. Observa-se também uma relativa confusão e heterogeneidade no uso das terminologias do modelo, verificado na dificuldade de alguns entrevistados em distinguir e conceituar os termos: competências, gestão do desempenho e gestão por competências.

A implantação de um Sistema de Gestão Integrado de Pessoas tem modificado a forma de condução dessa função na Empresa, que adotam conceitos de auto avaliação e de múltiplos avaliadores, além de instituir o Acordo de Desenvolvimento Individual – ADI. Acordo esse que é registrado em um plano de ação, que é elaborado pelo próprio empregado e pelo seu gestor, a partir dos resultados da avaliação de desempenho.

Como esse processo está em curso e é relativamente novo, todos os olhares da organização estão voltados para a área de recursos humanos.

4.3 ANÁLISE DOS MODELOS DA EMPRESA A E B

Após a descrição dos resultados encontrados nas duas empresas, é possível construir reflexões sobre as práticas adotadas na gestão por competências. O quadro 1 apresenta de maneira sintética os principais tópicos abordados.

Quadro 1 – Características da Gestão por Competências nas empresas pesquisadas

Dimensão Abordada	Empresa A	Empresa B
Ano de adoção	2003	2004
Motivos de adoção do modelo	Revisão das estratégias da empresa, mudança no cenário empresarial.	Mudanças no cenário energético, que levou o RH tornar-se mais estratégico.
Metodologia utilizada na construção do modelo	Empresa de Consultoria e Equipe Interna.	Empresa de Consultoria e Equipe Interna
Foco	Todos os níveis	Todos os níveis
Conceito de competência	Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência é a entrega que o empregado faz à organização.
Mudanças nas funções de recursos humanos	Todas as funções foram alteradas passando a ser realizadas com base no conceito de competências.	As funções remuneração, desempenho passaram a ser utilizadas tendo como parâmetro as competências. O treinamento da liderança também sofreu alteração. Para os demais níveis, no entanto ainda não houve alteração.
Pontos facilitadores	- A participação de todos os gestores na construção do modelo; - Construção coletiva com os diversos níveis; - Forte investimento na mecanização de todo o processo; - Visão clara para todo o empregado das possibilidades de sua carreira.	- Patrocínio da Alta Direção; - Empenho da equipe que construiu o projeto; - Validação por parte da diretoria; - Comunicação forte para todos os empregados; - Credibilidade - a aplicação das alterações salariais ligadas às avaliações mostrou que o instrumento é sério.
Pontos dificultadores	- O sistema mecanizado desenvolvido ainda exige melhorias; - A apropriação dos conceitos; - Tratar desempenho, dar feedback – ainda não possuir a cultura do feedback;	- Achar um modelo voltado para as necessidades e interesses da empresa; - Do papel do gestor em dar feedback, elaborar um acordo e de alinhar as alterações salariais com o orçamento; - Fazer chegar as informações lá na ponta.
Resultados já percebidos	- Definição de indicadores de RH com uma visão estratégica; - Dar para todos os empregados uma visão das possibilidades de crescimento; - Informação chegando para todos.	- Cultura do feedback; - Realizar um acordo de desempenho para todos os empregados; - Ter concedido aumento real para um grande número de pessoas.

Fonte: Dados primários (2015)

O objetivo dessa síntese é servir como referência reflexiva acerca de algumas tendências manifestadas nesta pesquisa.

4.3.1 COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DA EMPRESA A E B

É possível encontrar unicidade em alguns aspectos dos modelos de gestão por competência da Empresa A e B, como: construção do modelo como suporte de consultoria externa, aplicação do modelo em todos os grupos específicos de funcionários, a associação do conceito de competências associadas à remuneração e a inclusão das competências técnicas ao modelo adotado.

Nas duas empresas estudadas, a gestão por competências parte de sua avaliação de desempenho para integrar e direcionar esforços relacionados à gestão de pessoas, tais como: recrutar e selecionar, remunerar e desenvolver.

Como ponto distinto entre os modelos das empresas pesquisadas está o processo de carreira. Na empresa A, as carreiras são organizadas em cinco eixos: gerencial, suporte ao negócio, mercadológico, técnico e operacional. Na empresa B, a organização de carreiras é feita a partir dos cargos, compreendendo dois grandes grupos: os cargos de nível universitário; e os cargos técnicos, administrativos e operacionais.

Com relação à classificação das competências, observa-se que na empresa A duas competências são comuns a todos os empregados: orientação para resultados e trabalho em equipe. As demais competências são agrupadas de acordo com os eixos de carreiras. Na empresa B, as competências da liderança são distintas. Para os outros níveis, as competências denominadas essenciais são comuns a todos os empregados.

Nas duas empresas pesquisadas, o modelo de gestão de pessoas por competências representa uma evolução que tem como característica principal o alinhamento definitivo das políticas de gestão de pessoas com o foco estratégico das empresas. (FLEURY E FLEURY, 2004).

4.3.2 IMPACTOS NAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Tanto na empresa A, quanto na empresa B, a partir da implantação do modelo de gestão de pessoas por competências, as áreas de RH busca atuar em conformidade como o modelo adotado.

Nas duas empresas, a avaliação de desempenho é o processo que mais sofreu alteração. Na empresa A, o novo instrumento é aplicado para todos os níveis. A auto avaliação é utilizada para todos os empregados, valoriza-se a contribuição de cada empregado para a consolidação da estratégia da empresa e seu foco é a competência, com desdobramento para os processos da gestão de pessoas. Processos esses que se refere ao recrutamento e seleção, desenvolvimento, carreiras e remuneração.

Na empresa B, a avaliação de desempenho inclui além da auto avaliação, a participação de pares no processo. Esse é um ponto que exige atenção por parte do grupo que desenvolveu o modelo, pois ele traz ruídos por considerar a avaliação de colegas nas decisões salariais. No entanto, mesmo tendo conhecimento desse fato o procedimento não foi modificado.

O processo de remuneração nas duas empresas também sofreu grandes mudanças. O conceito de competências é aplicado para fins remuneratórios, como subsídio para decisões que envolvam a remuneração fixa. Na empresa A, o resultado da avaliação oferece dados para decisões do gestor. A avaliação por competências é um critério para identificar os empregados que podem ser elegíveis às movimentações salariais. Na empresa B, inclusive, mais de 15% de seus empregados foram contemplados com progressão salarial no ano de 2014.

Nas duas empresas, o processo de treinamento e desenvolvimento também foi alterado. Na empresa A, o modelo busca a priorização de ações de treinamento que possuam maior abrangência e maior impacto para atingir os resultados do mapa estratégico sinalizam intenções de que o processo de treinamento agregue valor para a empresa. Na empresa B, as mudanças ocorreram no corpo gerencial. Para esse público, o resultado do mapeamento das competências dá subsídios para o Programa

de Liderança.

O processo de recrutamento e seleção da empresa A é direcionado para utilizar as competências, capacidades identificadas à partir dos perfis das funções. Na empresa B, não houve alterações em função do modelo adotado.

Para as duas empresas, fica o desafio de associar todos os processos ao desenvolvimento de equipes, a gestão do conhecimento e às práticas de aprendizagem, que venham oferecer às pessoas a oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Isso transforma todos os esforços em verdadeiras práticas de gestão inovadoras.

Outro achado no estudo, nas duas empresas, foi a presença de uma diretriz corporativa muito forte, citada por Ruas (2001), tanto coletiva, quanto individual, assentada sobre a competência "Orientar-se para resultados". Na empresa A, a competência "orientação para resultados" e na empresa B "foco em resultados", comuns a todos os níveis funcionais das empresas.

Com relação à nomenclatura dada aos modelos, gestão por competências – Empresa A– e Gestão do Desempenho – Empresa B –, os casos estudados demonstram que utilizam os mesmos pressupostos e que as duas tecnologias de gestão propõem integrar os processos de recursos humanos às estratégias organizacionais.

5 CONCLUSÕES

Com o desenvolvimento desta pesquisa, pode-se constatar que a noção de competências aparece como uma referência importante entre as atuais práticas de gestão. No caso da empresa A, seu modelo utiliza a metodologia de trabalho desenvolvido por Dutra (2008), onde as carreiras são organizadas em eixos, que agrupam ocupações de natureza similares e representam trajetórias naturais de crescimento profissional. Como consequência, as práticas de RH passam a ser centradas em competências. As funções mais alteradas foram desempenho, recrutamento e remuneração.

No caso da empresa B, o conceito de competências parte-se da linha norte americana (McClelland), com ênfase no comportamento traduzido pelas competências essenciais. No desdobramento das competências técnicas, utilizam-se algumas características da linha francesa (Zarifian), com a utilização do conceito de complexidade, que prevê o *assessment* do funcionário em relação às descrições de competências de seu *work level* (nível de trabalho). As funções mais alteradas foram desempenho, remuneração e o desenvolvimento da liderança.

O estudo desenvolvido nas duas empresas mostra também que a aplicação do modelo de gestão por competências vem sendo construído para tornar a gestão de pessoas mais atuante em toda a empresa.

A Gestão por Competências na forma como foi desenvolvida apresenta implicações positivas nas práticas de seus recursos humanos, o que fortaleceu uma cultura do desempenho e dos resultados. O tempo, em torno de dois anos, investido na implementação do modelo de Gestão por Competências, reforça o caráter complexo dessa construção.

A revisão de seus sub processos de recursos humanos, a definição de novas políticas apresenta uma maior demonstração da valorização de seus empregados que são os provedores das competências que as organizações necessitam. A definição e revisão dessas políticas demonstra uma atuação da Gestão de Pessoas mais competitiva contribuindo para a busca dos resultados para a organização.

REFERÊNCIAS

[1]. ALBUQUERQUE, L. Competitividade de recursos humanos. Revista de Administração, São Paulo, v. 27, n.4, out/dez. 1992.

[2]. BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

[3]. CODA, R. learning how to manage human assets basead in skills and competencies: lessons from the Brazilian electrial sector. São Paulo: FEA/USP, 1999.

[4]. DUARTE, R. A noção da competência na ARH. IN: Encontro Nacional da Associação Nacional

de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 20, 1996, LOCAL: Angra dos Reis. Anais...XX, Enanpad, Anpad: 1996.

[5]. DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência. Educação e Sociedade. Campinas. N.64, 1998.

[6]. DUTRA, J. S. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[7]. FLEURY, A; FLEURY, Ma T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª ed.- 6º reimpr. São Paulo: Atlas, 2004.

[8]. FLEURY, Ma T. L; LACOMBE, B. M. B. A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO – FGV. 2003. Paper 0245.

[9]. GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. IN: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis. XXIV Enanpad, Anpad: 2000.

[10]. LE BOTERF, G. De La competece, essai sur um attracteur étrange. Paris: Editions Dórganizations, 1995.

[11]. McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than intelligence. American Psycologist, Washington, D. C.: 1973

[12]. MERTENS, L. Sistemas de competência laboral: sistemas, surgimento y modelos. Turin: OIT, 1996.

[13]. RUAS, R. Desenvolvimento das Competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. São Paulo. Atlas, 2001.

[14]. ZARIFIAN, P. Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

[15]. ZARIFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2011.

Capítulo 3

ANÁLISE DO MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM UMA PIZZARIA DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO

Andressa Medeiros Santiso
Laís Gonçalves de Lima
Lara Luana Cirilo Silva
Williany Ambrosio Nascimento

Resumo: Dado que o aumento da produtividade de uma empresa, bem como a diminuição do tempo e o esforço de cada trabalhador podem ser alcançados por meio da Organização do Trabalho (OT), o presente artigo objetiva analisar o modelo de OT adotado por uma pizzaria localizada na região metropolitana de Natal/RN. Em sua estrutura são detalhadas suas principais características organizacionais, a fim de que esse estudo possa servir como base para futuras pesquisas e consequentes melhorias em pequenas empresas do mesmo segmento. A metodologia utilizada foi um estudo de caso descritivo de abordagem qualitativa. Em resumo, foi possível observar que não existe apenas um modelo de OT predominante na empresa, mas sim uma *mix* dos sistemas de produção artesanal e manufatura.

Palavras-chave: Organização do Trabalho. Pizzaria. Empresa de Pequeno Porte

1. INTRODUÇÃO

A produção deu-se iniciada através do modelo artesanal. Posteriormente, aparecem diversos outros modelos, com a introdução da divisão do trabalho, como a manufatura e os sistemas Taylorista, Fordista e Toyota. Tais mudanças organizacionais, independentemente de suas características, tinham um objetivo em comum: o aumento da produtividade (MATTOS, 2002). Segundo Ketchum e Trist (1992) os problemas de desempenho organizacional dependem da Organização do Trabalho e de como se relacionam as características dos funcionários com as propriedades das atividades desempenhadas.

Nesse sentido, considerando a importância da Organização do Trabalho como meio para aumentar a produtividade de uma organização, o presente artigo objetiva analisar o modelo de Organização do Trabalho adotado por uma pizzaria de pequeno porte, localizada na região metropolitana de Natal/RN - mais especificamente na cidade de Parnamirim/RN.

Para a realização do estudo foi adotado como base os conceitos da Organização do trabalho, focando nos conceitos de Produção Artesanal e Manufatura. O processo de trabalho da empresa foi analisado detalhadamente para posterior classificação, de acordo com o seu modelo do trabalho, a fim de que esse estudo possa servir como base para futuras pesquisas e consequentes melhorias em pequenas empresas do mesmo segmento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A Organização do Trabalho (OT) visa aumentar a produtividade de uma organização por meio de divisões de trabalho e de atividades ao longo da produção, diminuindo o tempo e o esforço de cada trabalhador (FELIZARDO, 2010). Para Mendes (2005) Mendes (2005), a OT possui definição das tarefas e de suas condições de execução pelos trabalhadores.

A organização do trabalho é dividida em três objetivos: definir e partilhar as funções e as tarefas para determinada produção; escolher implementar os meios materiais e humanos e garantir o desenvolvimento e o monitoramento das atividades de trabalho. A partir disso, é possível identificar como o trabalho é realizado, o que cada tarefa da produção necessita e as dificuldades em sua realização (MENDES, 2005). Para isso, a OT altera os comportamentos de cada um de tal forma que, gradualmente, os trabalhadores são conduzidos a desenvolver atitudes positivas com relação às funções executadas, à empresa que os emprega e a eles próprios. É o comprometimento com o trabalho que constitui o principal indicador de uma organização eficaz (MORIN, 2001).

2.2. PRODUÇÃO ARTESANAL

O trabalho do artesão é identificado pela prática de atividades manuais, criação e construção de peças geralmente portadora de elementos culturais. Além disso, o artesão domina todo o processo produtivo, trabalhando de forma individual. (FREITAS; ROMEIRO, 2004)

“O processo artesanal de produção pode ser caracterizado pelo conhecimento de todas as etapas do processo produtivo. O artesão é a pessoa responsável por todo tempo necessário para a realização de um determinado produto, sendo este [o produto] único e exclusivo” (GUERRA et. al, 2009).

Na produção artesanal utilizam-se alguns tipos de instrumentos que não comprometem a sua força de expressão, autonomia e consequentemente, não compromete a principal característica do artesanato: oferecer ao mercado um produto feito a mão. Segundo Freitas (2006), esse modo de produção é mais um dos elementos que o diferenciam do processo produtivo em série, mas que pode ser considerada uma forma de base para a produção industrial. Ao desenvolver o produto através das atividades e elemento necessários no dia-a-dia, nota-se uma demanda crescente pelo produto artesanal, o qual leva a problemas relacionados ao aumento da produção, como seu planejamento e as condições de trabalho dos artesãos (FREITAS; ROMEIRO, 2004).

2.3. MANUFATURA

De acordo com Arruda (1988, p.17), a manufatura pode ser considerada uma forma evoluída de produção, pois intensificou a divisão do trabalho, impulsionando, significativamente, um desenvolvimento na produção e circulação de mercadorias. Ela é

caracterizada, ainda, pelo parcelamento de tarefas, onde o trabalhador lida com operações específicas e pontuais (LIMA, 2001).

Apesar disso, ainda era limitada a partir das habilidades dos trabalhadores parciais, que determinavam o nível de produção. Isso ocorria porque ela dependia exclusivamente do desempenho de cada trabalhador em sua função particular, na execução de sua tarefa (ARRUDA, 1988, p.17)

O processo de manufatura é caracterizado por ser formado por várias mãos de artesão - diferente do outro sistema onde o artesão realizava a produção de forma individual. A manufatura traz um conceito que se assemelha mais com uma linha de montagem. Assim, o trabalho passou a ser configurado como mercadoria, que podia ser vendida ou comprada. (BRAZ; CARVALHO, 2011).

2.4. POLIVALÊNCIA DOS TRABALHADORES

Define-se polivalência dos trabalhadores um modo de gerenciá-los e os conduzir a ocuparem diferentes funções e realizarem diferentes atividades, o que vem se tornando cada vez mais comum, pois sua aplicabilidade se dá em diversas situações (SANTOS, 2000).

O profissional polivalente realiza suas atividades, contribui com novas formas de executar outras atividades e controla tanto a qualidade quanto a limpeza do processo. (BENEVIDES FILHO; TUBINO, 1999). Essas funções a mais podem ser assumidas quando necessário devido a motivos como demanda acima do normal, ou em momentos críticos do processo (OLIVEIRA, 1997; SANTOS, 2000)

Em fábricas pequenas, tanto as funções produtivas como as de apoio são executadas por um número menor de pessoas, induzindo ao conceito de funcionário polivalente. As responsabilidades pela produção, qualidade, manutenção, movimentação, etc. são compartilhadas por todos e podem ser melhor distribuídas. Permite o uso efetivo do conceito de círculos de controle de qualidade (CCQ) e de remuneração variável pelo desempenho do grupo (BENEVIDES FILHO; TUBINO, 1999).

3. METODOLOGIA

Qualquer espécie de pesquisa supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa (RAMPAZZO, 2005). Dessa forma, o presente artigo pode ser classificado como pesquisa bibliográfica, visto que foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do tema de estudo.

Quanto aos objetivos, o artigo é descritivo. A partir da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados e do estabelecimento de relações entre variáveis, é possível realizar a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008). Nesse sentido, por meio de relatos do proprietário da pizzaria, bem como da observação do estabelecimento, foi possível descrever em detalhes o ambiente de estudo. Para isso, foram utilizados como principais instrumentos de coletas de dados a observação e a entrevista do proprietário.

O artigo caracteriza-se, ainda, como estudo de caso descritivo, devido ao seu objetivo, mostrar ao leitor uma realidade que ele não conhece e pelo estudo não procurar estabelecer relações de causa e efeito, mas sim mostrar a realidade como ela é, embora que os resultados obtidos possam ser usados posteriormente para a formulação de hipóteses de causa e efeito (YIN, 1993). Essa observação se deu por meio da visualização direta das atividades dentro de um dia normal de atividades da pizzaria, bem como de uma entrevista semi-estruturada, permitindo uma resposta mais informal do entrevistado.

Quanto a abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa, pois “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem” (TURRIONI; MELLO, 2012, p.81).

Em resumo, o artigo pode ser classificado como um estudo de caso descritivo de abordagem qualitativa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada caracteriza-se como uma pizzaria de pequeno porte e está localizada na região metropolitana de Natal/RN. Teve início em meados de 2009, devido ao desejo de expansão de um antigo negócio de seu proprietário, uma lanchonete.

Nessa ampliação, o enfoque da organização passou a ser a produção de pizzas. A organização que pratica essa atividade é caracterizada pelo SEBRAE (2010) como "um estabelecimento com seção de vendas e de consumação, onde se preparam e servem pizzas, sobremesas, sucos, refrigerantes e bebidas".

A pizzaria possui poucos anos de atuação, sendo considerada uma empresa nova. Sua demanda principal é proveniente do bairro onde está atualmente instalada, possuindo alguns poucos consumidores em outras localidades. Seu produto é fornecido em duas maneiras: consumação no local ou entrega à domicílio. Possui, atualmente, trabalhadores atuantes de acordo com a escala — 4 durante a semana e 7 funcionários durante os finais de semana.

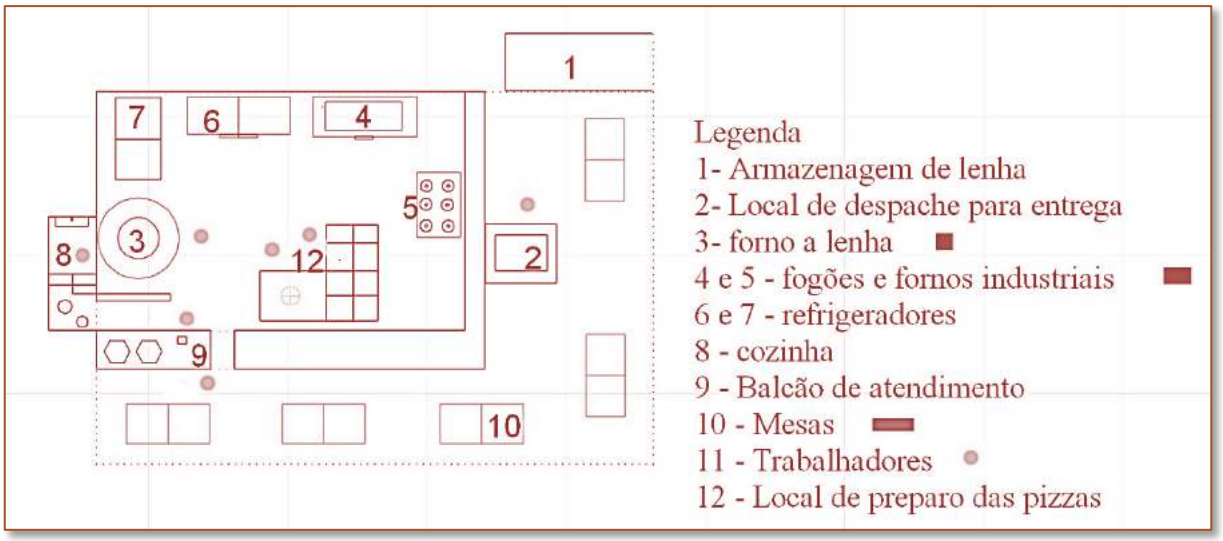
Sob o âmbito de sua produção, o único produto transformado pela empresa é a pizza.

4.2. ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

4.2.2 MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A Figura 2 esquematiza o layout de todas as unidades de trabalho existentes da empresa, bem como a disposição dos funcionários nesses locais. Na unidade 1, Armazenagem de lenha, tem-se o estoque de toda a lenha utilizada no forno. Nos ambientes 3, 4 e 5 estão localizados os fornos, de natureza industrial ou à lenha, onde são produzidos os ingredientes e a própria pizza. Já nos locais 6 e 7, é possível encontrar armazenados os refrigeradores. Na unidade de trabalho 8, fica a cozinha, base da produção da pizza. Na unidade 9 encontra-se o balcão de atendimento, no qual a pizza é repassada da produção para entrega, tanto local quanto *delivery*. Caso seja *delivery*, a pizza é conduzida do balcão para a unidade 2, Local de despache. Por fim, no espaço 10, localizam-se as mesas onde os clientes são servidos.

Figura 1 - Layout da pizzaria em um dia de grande movimento (fora de escala)



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

4.2.3 PROCESSO DE PRODUÇÃO E TRABALHO

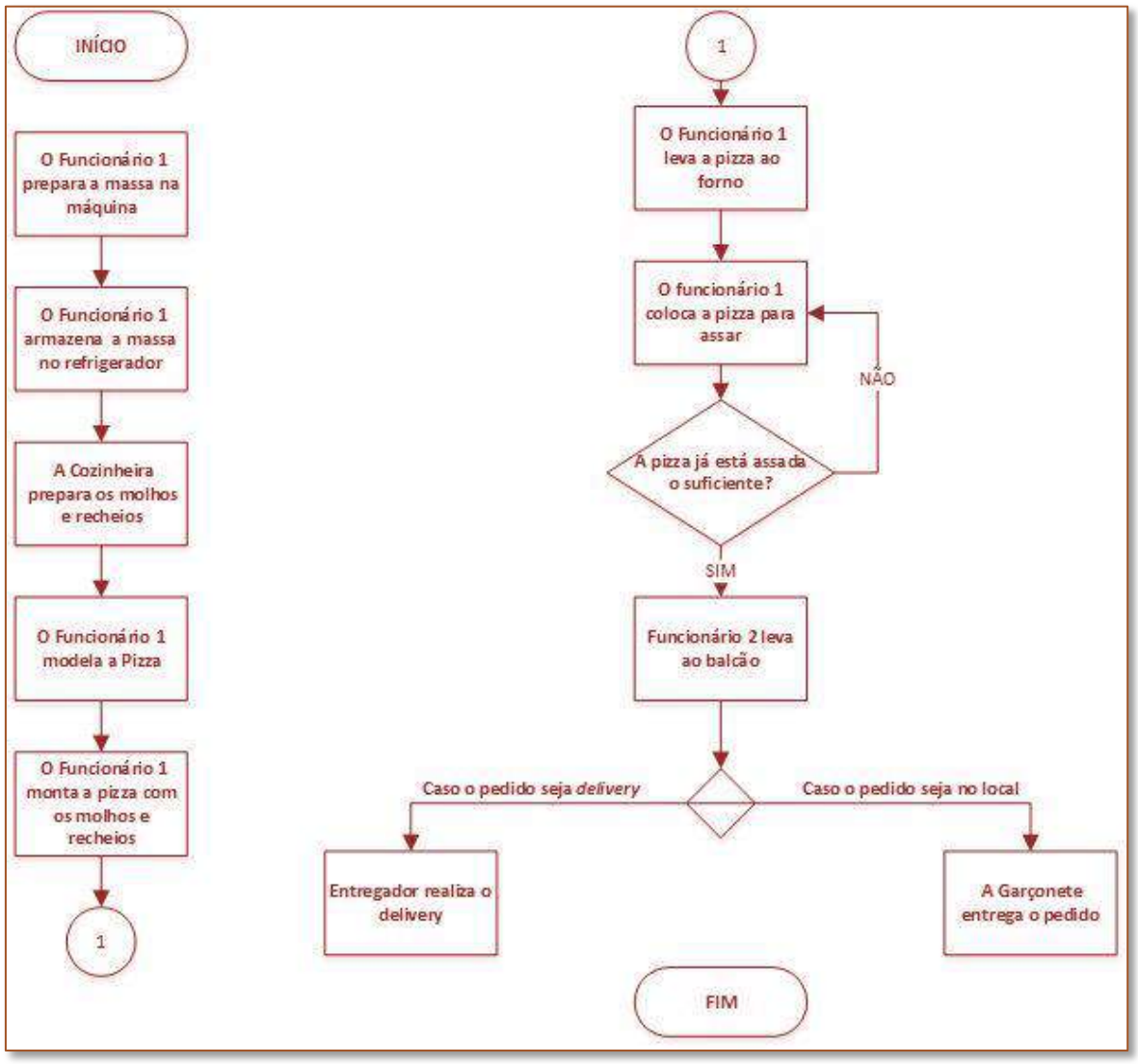
Na pizzaria, parte de seu processo produtivo tem início antes da abertura do estabelecimento para os clientes. Essa parcela da produção se divide em três etapas, e a primeira delas é a preparação das massas. Com receita criada pelo próprio proprietário, a massa é preparada pelo Funcionário 1 e conduzida para a masseira. Após ser retirada da masseira, ela é conduzida para a segunda etapa do processo: a refrigeração. A pizza é armazenada para o posterior preparo da pizza. A terceira e última etapa antes da abertura da pizzaria compreende a produção dos recheios e os molhos da pizza. Os ingredientes são cortados em máquinas próprias para fatiação de alimentos e, logo em seguida, reservados. Com as massas, recheios, molhos preparados e o ambiente organizado, a pizzaria é aberta para o público.

Em sequência às etapas anteriores e após a abertura da pizzaria, o processo produtivo passa por mais sete fases. A quarta etapa é a modelagem da massa pelo Funcionário 1: a massa previamente preparada é retirada do refrigerador e é modelada até chegar à forma redonda (característica própria das pizzas). Essa etapa ocorre na medida em que os pedidos são efetuados pelos clientes. Essa demanda de pizza chega em duas formas: recebidos pela garçonete no próprio estabelecimento ou solicitados pelo telefone, para consequente entrega à domicílio. Os dois pedidos são repassados ao balcão, que os encaminha à produção. Caso alguma pizza já esteja sendo preparada, o pedido fica na fila de espera. Caso contrário, é iniciada a produção. Dependendo da demanda, essa produção é realizada por duas pessoas, porém, o trabalho não é dividido em tarefas, todos os *pizzaiolos* tem o domínio total da produção.

Em sequência, com a massa já modelada, a quinta etapa de produção é a distribuição do molho e do respectivo recheio (escolhido pelo cliente) sobre a pizza. Seguindo a diante, os próximos passos são o transporte da pizza (pelo Funcionário 1) para forno a lenha e o controle de seu cozimento. Esse tipo de forno, comum às pizzarias, necessita de um atento controle de cozimento por parte do funcionário responsável. Adiante, tem-se uma tomada de decisão: se a pizza estiver no ponto de consumo, ela é entregue de volta ao balcão, onde é embalada para delivery ou encaminha para o cliente no estabelecimento. Se não estiver no ponto, o funcionário 1 volta a controlar o seu cozimento.

O último passo é a entrega. Essa, por sua vez, passa por um processo de classificação, isto é, efetuar uma ação dependendo da condição. Se a consumação for local, o pedido é encaminhado ao cliente por meio da garçonete. Se o pedido for delivery e o entregador estiver disponível, a pizza é entregue. Caso contrário, o alimento é conservado em uma mochila térmica. Nesse processo, são utilizadas duas mochilas — uma destinada a movimentação dos pedidos pelo entregador, e outra que permanece no estabelecimento armazenando as pizzas, para conservar a temperatura e qualidade do produto. Abaixo, tem-se uma visualização gráfica focada na produção das pizzas.

Figura 2 - Fluxograma básico do processo produtivo da pizza



Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

É importante destacar, ainda, que o cuidado com a higiene e a qualidade é tomado durante todo o processo, sendo realizados por aqueles que estão desempenhando as específicas funções em determinado momento. É de responsabilidade de todos que se tenha um ambiente limpo e que o produto que chega ao consumidor seja seguro e de qualidade. Por isso, é tomado cuidado com a refrigeração, armazenamento dos produtos e limpeza dos recipientes que ficam em contato com a comida.

Em adição, é possível inferir que o setor de trabalho que mais demanda colaboradores é o da produção da pizza. Em contrapartida, o que tem menos é o de atendimento, já que a maior saída é para pedidos por telefone.

4.2.3.1 PRODUÇÃO ARTESANAL E MANUFATURA

Nos primeiros anos de funcionamento da pizzaria, o seu sistema de produção era artesanal. O proprietário era responsável por todo o processo de produção das pizzas. Dessa forma, ele detinha de todo o conhecimento sobre as etapas dessa produção e fazia seu próprio horário. Além disso, os instrumentos utilizados não substituíam o seu trabalho.

Outra característica de processo artesanal encontrada na pizzaria foi unicidade de produto — apesar de seguir um mesmo padrão no processo produtivo, bem como

ingredientes iguais, o sabor acaba sendo diferente em cada produto, assim como na aparência, pois, como fruto das mãos do homem, há diferenças entre um produto e outro, por mínimas que sejam.

No entanto, com o aumento da demanda, o processo produtivo se tornou demasiadamente lento, ocasionando a necessidade de mais funcionários para realização das atividades da pizzaria. Além disso, a ergonomia do trabalho estava sendo afetada, pois a preparação da massa da pizza era braçal e exaustiva. Logo, para contornar essa situação, o proprietário realizou a contratação de mais funcionários, alocando dois no processo produtivo da pizza, além de outros funcionários em outras atividades - totalizando 7 funcionários em finais de semana.

O empresário, portanto, assumiu a função de coordenador do trabalho e incorporou à produção um maquinário: uma masseira, para a preparação da massa, e fatiadores de alimentos. Nesse sentido, os ingredientes ganharam certa uniformidade, dado que passaram a ser cortados mecanicamente. Outros ingredientes também sofreram alterações: no caso de o molho de tomate produzido pela pizzaria, se ele acabasse, o mesmo passaria a ser substituído por um industrializado.

Esses fatores fizeram com que o processo produtivo da pizzaria deixasse de ser totalmente artesanal e passasse a ter algumas características da manufatura. O produto final obteve uma maior uniformidade e passou a ser produzido não somente pelo proprietário, mas sim por outros funcionários do estabelecimento. Dessa forma, uma linha de produção simplificada foi originada e adição do maquinário à produção tornou o trabalho mais impessoal, mais produtivo e um pouco mecanizado. Essa aquisição de máquinas facilitou o trabalho dentro da organização, visto que as máquinas permitem ao trabalhador um menor esforço físico. Dessa forma, a aquisição de uma masseira previne eventuais dores nos braços dos trabalhadores causadas por movimentos pesados da preparação das massas das pizzas.

Além disso, foi possível observar que a maioria dos funcionários realizavam suas atividades em pé, apesar de ser movimentado - não estático, o que acaba gerando menos fadiga do que o trabalho estático (IIDA, 1995). Tanto os funcionários na cozinha como a garçonete e o atendente do balcão se movimentam bastante no dia-a-dia de trabalho. Outro ponto relevante, também característico de pizzarias, é a temperatura um pouco elevada do ambiente. Devido o espaço reduzido, tanto a produção quanto o balcão estão próximos do forno a lenha, causando um leve desconforto físico.

Em contrapartida, não se pode classificar a produção, em sua totalidade, como manufatura, pois ainda restam alguns resquícios da produção artesanal. O proprietário, muitas vezes, assume o preparo das massas e os ingredientes não são totalmente industrializados. Nesse contexto, o processo produtivo, às vezes, é realizado por apenas uma pessoa. Apesar de ser dividido em etapas e o produto final mais uniforme, a produção ainda apresenta características próprias de quem o produziu. Em síntese, é possível classificar a empresa como um mix de produção artesanal e manufatura.

4.2.3.2 POLIVALÊNCIA DOS TRABALHADORES

De acordo com as informações relatadas pelo proprietário da pizzaria, as atividades dos trabalhadores podem variar de acordo com a demanda. Dependendo da necessidade produtiva, um trabalhador que possui uma atividade pré-estabelecida pode realizar outra. Tal prática é característica da polivalência. Nesse contexto, uma maneira de exemplificar essa situação é quando o próprio dono do estabelecimento, o qual usualmente coordena o trabalho e realiza tarefas de gerência, vai fazer a preparação da pizza ou até mesmo realizar entregas.

Outra questão que caracteriza a polivalência dos trabalhadores é aqueles que participam do processo produtivo também se preocupam e controlam o tempo todo quesitos como qualidade e higiene - durante todo o processo de produção da pizza, os funcionários se preocupam com a higiene, além de serem os próprios que fazem o controle de qualidade.

A polivalência também se caracteriza com a escala de funcionários durante a semana e nos finais de semana, pois oscila com a demanda - como é maior nos finais de semana, nesse período, atuam 7 funcionários na empresa. Nos outros dias, como o número de pedidos não é tão elevado, trabalham no local apenas 4 funcionários.

6 CONCLUSÃO

Após o levantamento dos dados qualitativos e descrição de todo o processo de trabalho, é possível obter conclusões sobre o modelo de organização do trabalho utilizado na pizzaria deste estudo de caso. Dentre os modelos de organização de trabalho existentes, não é possível classificar a pizzaria em um só, apenas. Apesar de no começo do empreendimento ter sido adotado uma produção totalmente artesanal, a aquisição de máquinas e de novos funcionários na produção da pizza descaracterizaram parcialmente esse modelo- pois foram adotadas algumas características da manufatura. Portanto, observa-se que a organização de trabalho desta empresa é de forma mista, da produção artesanal com a manufatura.

Outro fator importante adotado pela empresa em sua organização do trabalho é a polivalência dos trabalhadores, onde os funcionários alocados em cada atividade variam com a demanda e todos os funcionários são capazes de assumir outras funções que não é a sua específica, o que é até incentivado na pizzaria. Segundo Silva, Correia e Gomes (2008), a polivalência dissemina as experiências a todos os funcionários, interação com o controle de qualidade e lidar de forma criativa com o ambiente de trabalho, o que o torna mais agradável e empolgante para o trabalhador. O proprietário ganha com a polivalência, além de melhor produtividade, funcionários mais envolvidos em todos os processos da empresa, podendo haver adaptações com a oscilação da demanda.

A análise realizada nesse artigo poderá servir como base tanto para pesquisas relacionadas ao processo de trabalho de uma pizzaria, quanto à pesquisas relacionadas à aplicações de modelos de Organização do Trabalho. Com este estudo de caso, é possível concluir que mesmo quando se opta pela produção artesanal, variações na quantidade demandada podem levar à empresa a adotar outro modelo de produção, semelhante à situação da Evolução da Organização do Trabalho, que sempre procura o melhor modelo que proporcione maior produtividade para a empresa em questão.

REFERÊNCIAS

[1]. ALBORNOZ, S. O que é Trabalho? São Paulo: Brasiliense S.A., 1986.

[2]. ARRUDA, José Jobson de Andrade. A Revolução Industrial. São Paulo: Ática, 1988.

[3]. BENEVIDES FILHO, S. A., TUBINO, D. F. A importância do operador polivalente: um estudo de caso da Toyota do Brasil. Congresso Brasileiro de Ergonomia, 9. Salvador. Anais… Salvador, 1999. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/81284/152549.pdf?sequence=1>. Acesso em 22 abr. 2014.

[4]. BRAZ, M. C. D. L.; CARVALHO, M. do R. de F. de. Trabalho Docente: do objeto dado ao encontrado representações sociais (RS) de docência por licenciandos em física da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). In: Congresso Nacional de Educação, 10. Curitiba. Anais… Curitiba, 2011. Disponível em: <http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/4219_3470.pdf>. Acesso em 23 abr. 2014.

[5]. CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

[6]. CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração. 6.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

[7]. CORREIA, C. E. F. A formação (Matemática) dos professores polivalentes. Revista de Educação Matemática, Pedro e João Editores, v. 11, n. 13, 1º Semestre de 2008.

[8]. DEJOURS, C.; CARDOSO, M. R. Estudos em Teoria Psicanalítica. Ágora, Rio de Janeiro, v.4, n.2, p. 89-94, jul./dez., 2001.

[9]. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1996.

[10]. FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. (1983). Aspectos conceituais. FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N.(org.). Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiros para estudo. São Paulo: Atlas.

[11]. FREITAS, A. L. C. A Engenharia de Produção no setor artesanal. XXVI ENEGEP, 8. 2006. Fortaleza, 2006.

[12]. FREITAS, A. L C; ROMEIRO FILHO, E. Desenvolvimento de produtos para a produção artesanal. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24. Florianópolis, Anais… Florianópolis: ABEPRO, 2004.

[13]. GUERRA; R. M. de A.; MOTTA, M. E. V. da; CAMARGO, M. E.; BRANCHI, N. V. L. Análise do modelo de organização do trabalho das empresas industriais de confecção de pequeno porte de Toritama/PE: um estudo multicaso. Scientia Plena, v.5, n.12, 2009.

[14]. GUERRA, R. M. de A. Gestão da produção em empresas industriais de confecção de

pequeno porte: um estudo multicaso. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de João Pessoa, João Pessoa, 2005.

[15]. GIL, Antonio Carlos.Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[16]. HUECK, Karin et al. Gráfico de pizza. 2012. Disponível em: <http://super.abril.com.br/alimentacao/grafico-pizza-676265.shtml>. Acesso em: 25 abr. 2014.

[17]. KETCHUM, L. D., TRIST, E. All teams are not created equal: how employee empowerment really works. Newbury Park: Sage, 1992.

[18]. LIMA, M. L. S. C.; ZAWISLAK, P. A. Cadeia automotiva do Rio Grande do Sul: considerações sob a ótica da produção enxuta. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21, 2001, Salvador - BA. Anais... Salvador: ENEGEP, 2001.

[19]. MATTOS, Lissandra Kerppers. As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. Dissertação (Mestrado em administração pública de empresas), Universidade de Brasília, 2002.

[20]. MENDES, V. M. T. V. O trabalho na produção de saúde: abordagens teóricas. 2005. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2005.

[21]. MORE, L. F. A CIPA analisada sob a ótica da ergonomia e da organização do trabalho - proposta de criação da comissão de estudos do trabalho – CET. Dissertação de Mestrado em Ergonomia, PGEP/UFSC,1997.

[22]. MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.3, p.8-19, 2001.

[23]. OLIVEIRA, S. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. Cad. Saúde Pública, v.13, n.4, p.625-634, out./dez. 1997.

[24]. RAMPAZZO, L. Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3.ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

[25]. SALERNO, Mário Sergio. Reestruturação Industrial e Novos padrões de produção. São Paulo em Perspectiva. v.6, n3, p.100-108, julho/setembro 1992.

[26]. SANTOS, N. Organização Ergonômica do Trabalho. In: Simpósio Brasileiro sobre ergonomia e segurança do trabalho florestal e agrícola, 1. Belo Horizonte. Anais… Belo Horizonte: [s.n], 2000.

[27]. SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO. Comece certo - pizzaria. 3. ed. São Paulo: SEBRAE, 2010.

[28]. SHINGO, Shigeo. O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia da produção. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996

[29]. SILVA, E.C.C., SACOMANO, J.B., MENEGHETTI, J.L. O novo papel do trabalhador: análise da organização do trabalho. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 19. Rio de Janeiro. Anais… 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0208.pdf>. Acesso em 28 abr. 2014.

[30]. TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: UNIFEI, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá, 2012.

[31]. WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992. 347p.

[32]. WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, número 32, vol. 4, 1992, p. 6-18.

[33]. YIN, R. Applications of case study research. Newbury Park: Sage Publishing, 1993.

[34]. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no trabalho. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/topics/riskassessment/carry_out>. Acesso em: 25 abr. 2014.

[35]. Associação Nacional de Restaurantes, Associação Pizzarias Unidas - para São Paulo, e 28 principais restaurantes de Porto Alegre, Salvador, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

[36]. HUECK, Karin et al. Gráfico de pizza. 2012. Disponível em: <http://super.abril.com.br/alimentacao/grafico-pizza-676265.shtml>. Acesso em: 25 abr. 2014.

[37]. Record Internacional: São Paulo consome mais da metade das pizzas produzidas no Brasil. 2010. Disponível em: <http://noticias.r7.com/economia/noticias/sao-paulo-consome-mais-da-metade-das-pizzas-produzidas-no-brasil-20100710.html>. Acesso em: 26 abr. 2014.

Capítulo 4

AMBIENTE LABORAL: REFLEXOS GERENCIAIS E SEUS DESDOBRAMENTOS NA QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS QUATRO MARCOS-MT

Juliana de Oliveira Teles Cabral

Ademir Patrik de Moura

Amilton do Carmo Silveira

Meirivania Alves de Souza

Sergio de Oliveira Cabral

Resumo: Nos últimos anos observa-se uma constante preocupação das organizações com o seu ambiente interno, ou seja, com o clima organizacional, pois cada dia mais os trabalhadores vivenciam um maior desânimo ou desmotivação no seu trabalho. Visando identificar o que move e afeta o indivíduo no trabalho, objetivou-se com este estudo identificar junto aos funcionários do setor administrativo da Prefeitura Municipal, como está o clima organizacional; conhecer a percepção dos servidores públicos municipais em relação ao ambiente de trabalho e identificar o nível de motivação existente entre os mesmos. A fim de atingir os objetivos propostos utilizou-se como metodologia de pesquisa, o estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, método de analise indutivo. Com as análises constatou-se que o clima organizacional é favorável, visto que a maioria dos funcionários apresentou-se satisfeitos, apesar de algumas variáveis apresentarem resultados que podem corroborar com resultados negativos no trabalho. Dessa forma pode-se concluir que são vários os desafios enfrentados na Gestão dos Recursos Humanos deste município, assim como em muitos outros. Contudo, os mais destacados pelos sujeitos desta pesquisa foram: a falta de motivação dos servidores, a falta de normatizações e organização adequada nos setores da administração municipal e a falta de capacitações.

Palavras-chave: Servidor Público, Ambiente de Trabalho, Gestão dos Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da evolução do ambiente organizacional e das relações de trabalho, a partir das últimas três décadas, despontou-se no País uma série de pesquisas no campo do comportamento organizacional, visando investigar os fatores que afetam a relação indivíduo – organização (KUNKEL & VIEIRA, 2012). O interesse pelo estudo de tais fatores advém do reconhecimento do importante papel desempenhado pelos funcionários para o alcance da efetividade organizacional e da constatação de que boa parte do sucesso de uma empresa, ou entidade, pode ser esclarecido pela presença de relações de troca mutuamente vantajosas, nas quais a organização (os gestores) buscam a estabilidade, o crescimento e o sucesso na sua gestão enquanto os indivíduos (servidores e cidadãos), em contrapartida, ambicionam tratamento justo, retribuição pelas atividades bem desenvolvidas, apoio emocional e material, informações transparentes e vivência crescente do sentimento de felicidade no trabalho.

Nesse contexto, entende-se que o ambiente do trabalho interfere na satisfação e motivação dos funcionários. Contudo, a psicologia explica que grande parte das razões para a diversidade de conduta dos indivíduos origina-se do processo chamado de motivação. Diante disto, é importante lembrar que clima organizacional, satisfação e motivação são fatores inter-relacionados no contexto organizacional. Portanto, é fundamental que o Gestor de Recursos Humanos busque identificar o que move, ou afeta, o indivíduo no trabalho, essas informações irão subsidia-lo na tomada de decisões.

Pesquisar sobre essa temática, além de registrar a percepção dos servidores sobre o ambiente de trabalho, contribui com as reflexões sobre os desafios que influenciam na vida e no futuro dos servidores públicos municipais e cidadãos quatromarquenses.

Diante de todos esses aspectos, visando entender como todos esses fatores se apresentam na realidade vivenciada, esse estudo teve por objetivo, conhecer a percepção dos servidores públicos municipal em relação ao ambiente de trabalho, identificando o nível de motivação existente entre os mesmos.

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de São José dos Quatro Marcos e os sujeitos desta foram os servidores públicos que atuam em setores administrativos nas secretarias municipais. O estudo foi desenvolvido com abordagem qualitativa e quantitativa, a pesquisa é do tipo bibliográfica, documental e descritiva, caracteriza-se como um estudo de caso e utilizou-se o método de analise indutivo.

A sequência deste artigo encontra-se estruturada da seguinte forma: i) metodologia aplicada, referindo-se a pesquisa realizada no órgão público municipal; ii) referencial teórico, envolvendo embasamento teórico e conceitual sobre o tema; iii) análise dos resultados, incluindo a análise da pesquisa e dos resultados obtidos e conclusão.

2 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A princípio, por se tratar de pesquisa de campo, é importante mencionar brevemente acerca do Município de São José dos Quatro Marcos, este situado no sudoeste de Mato Grosso, na microrregião denominada Vale do Jauru, possui uma população de aproximadamente 18.963 habitantes (IBGE, 2010).

A Prefeitura Municipal desta cidade, atualmente tem um total de 430 (quatrocentos e trinta) funcionários públicos municipais, entre efetivos, comissionados e contratados (conforme dados obtidos no Departamento de Recursos Humanos no mês de Março de 2015). Fizeram parte da amostra desta pesquisa os servidores lotados nas Secretarias Municipais de Gabinete, Agricultura Indústria e Comércio, Administração e Fazenda, que juntas possuem um total de 79 (setenta e nove) servidores públicos, entre efetivos, comissionados e contratados. No entanto, esteve nas dependências da prefeitura, na Av. São Paulo nº 539, nos dias 14 e/ou 15 de maio, apenas 50 (cinquenta) funcionários, os demais se encontravam viajando a trabalho, de férias ou licença, atestado médico ou outros. O que representa um percentual de 63,29% do total de servidores das Secretarias Municipais, que fizeram parte dessa amostra.

A pesquisa é do tipo bibliográfica, documental, descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, caracteriza-se como um estudo de caso e utilizou-se o método de analise indutivo. A parte da revisão da literatura foi elaborada com bases nos livros, artigos, revistas, sites, com o objetivo de

abranger uma grande parte do material publicado a respeito do tema, qualidade de vida no trabalho e gestão em Recursos Humanos no setor público. O tipo de investigação adotado tem caráter descritivo. Esse tipo de pesquisa na visão de Gil (1999) tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Utilizou-se a técnica de coleta de dados através de questionário, aberto e fechado, amostragem não probabilística por julgamento aplicado a 50 servidores (44 efetivos e 6 Comissionados/Contratados) em 4 (quatro) das 8 (oito) Secretarias Municipais. Obteve-se 45 questionários válidos com margem de erro amostral de 10% e do universo de servidores (79) das Secretarias Municipais que fizeram parte desta pesquisa, obteve-se uma amostra de 56,96%.

Após a aplicação do questionário, foi realizada uma análise e interpretação dos dados coletados, que é necessário, segundo Gil (2010), com o objetivo de organizar sistematicamente os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema levantado nesta pesquisa. Os dados coletados foram tabulados e aplicada a estatística descritiva, obtendo-se a frequência absoluta (número total de citações) e relativa (porcentagem dessas citações), conforme proposto por Novaes e Coutinho (2010).

Para este estudo também realizou-se análise de documentos produzidos pelo Departamento de Recursos Humanos (RH) da Prefeitura Municipal, tais como relação dos servidores (efetivos, contratados, eletivos e comissionados), Plano de Cargos, Carreira e Salários – PCCS e a Lei do Organograma.

Na pesquisa objetivou-se conhecer a percepção dos servidores públicos da Prefeitura de São José dos Quatro Marcos, Mato Grosso, em relação ao ambiente laboral; identificar o que move e afeta o individuo no trabalho, e mensurar o nivel de motivação entre eles no decorrer dos dois últimos anos do mandato anterior e no primeiro ano de uma nova gestão (2011, 2012 e 2013).

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública fundamenta-se por sua responsabilidade e compromisso com os usuários dos serviços públicos, que antes de tudo são cidadãos. Ou seja, conforme explica Machado et al. (2012, p. 36), “os serviços públicos incorporam em si os pressupostos de bem estar para uma determinada sociedade, que, expressos por direitos, têm sua materialidade nas políticas públicas e serviços públicos para atender pessoas – cidadãos de um Estado”.

Ainda segundo o autor, precisamos destacar que,

A Constituição Federal brasileira de 1988 define como princípios da administração pública, em seu artigo 37, a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Tais princípios nos remetem a burocracia e suas características definidas pelo tipo ideal de Max Weber. Este mesmo artigo constitucional também expressa os requisitos para investidura nos cargos públicos, assim como as bases de remuneração e de isonomia entre poderes, enquanto o artigo 38 define as competências da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios para instituir regimes jurídicos únicos e planos de carreira de serviço público e demais aspectos inerentes à organização do pessoal para a prestação de serviços públicos (MACHADO, 2012, p.36). (grifo nosso)

São vários os instrumentos normativos que dão as diretrizes para a gestão na Administração Pública, no entanto, é importante lembrar, e está bem claro nessas bases legais, que uma nação se efetiva pela ação do Estado que tem como principais objetivos a viabilização e a garantia de direitos e a oferta de serviços para seus cidadãos.

Nesse contexto, o Governo Federal tem buscado formular políticas de gestão de modo a propiciar a melhoria dos padrões de eficiência, eficácia, efetividade, transparência e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. Um dos programas criado, que se faz necessário destacar, é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que tem como objetivo a melhoria da qualidade do gasto público e a consolidação de uma administração pública profissional. Machado et al. (2012, p. 37) comenta que “foi definida no âmbito Federal, em 2006, a Política Nacional de Pessoal com base na gestão por competência, em consonância aos objetivos de melhoria da eficiência, da eficácia e da

qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos".

Porém, segundo Oliveira e Medeiros (2012, p.13) houve períodos na história da Administração Pública que "ninguém se preocupava em gerir pessoas no setor público, [...] nem havia preocupações com o bem estar, nem dentro, nem fora da organização pública". Diz ele, que foi a partir da famosa experiência de Hawthorne, desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo, que foi detectada a influência de fatores sociais e psicológicos no resultado dos trabalhos.

Contudo, apesar dos modelos de gestão em vigência, surgem novas exigências de adaptação, provenientes do crescimento populacional, de novas tecnologias e da estrutura demográfica, como o envelhecimento populacional. De acordo com Oliveira e Medeiros (2012, p.17), "uma dessas exigências é o que denominamos de Gestão Estratégica, modelo de gestão que vem sendo largamente utilizado nas organizações e está chegando ao setor público".

O modelo de gestão estratégica caracteriza-se por novos valores pessoais e organizacionais, por desenvolvimento rápido de tecnologias informacionais, por empresas virtuais, por cultura corporativa e por muitas outras mudanças que passam a integrar os desafios da Gestão de Pessoas neste século (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012, p.17).

Esse atual avanço tem propiciado o desenvolvimento de instrumentos e métodos operacionais mais eficientes, que oportunizam condições de atender as necessidades dos gestores e dos servidores, assim como, a demanda dos cidadãos e da sociedade como um todo.

3.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Por muito tempo a Administração de Pessoal, "trata da parte dita cartorial, principalmente dos registros dos membros da organização, obedecendo às exigências das leis trabalhistas" (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012, p.22).

A partir do período de abordagem sistêmica, surge a Administração de Recursos Humanos (ARH), como resultado também das negociações e de luta por direitos e conquistas, tem o propósito de cuidar da parte referente ao desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização, e não só de cuidar da remuneração, da avaliação ou do treinamento das pessoas. Cuida de todo o seu desenvolvimento, principalmente de promover a integração do trabalhador à organização, por meio da coordenação de interesses entre a empresa e a mão de obra disponível.

Milkovich e Boudreau *apud* Oliveira Medeiros (2012, p.23) afirmam que Administração de Recursos Humanos (ARH) "é um conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações".

A ARH, portanto, pode ser considerada estratégica, tendo a função específica de integração e motivação de pessoas dentro da organização. Por isso, preocupações com a qualidade de vida no trabalho, com a melhoria do clima, com a formação de uma cultura organizacional salutar e com o relacionamento interpessoal são exemplos de atividades da ARH nas organizações (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012, p.23)

Foi na década de 1990, com o surgimento do processo de globalização, que iniciou-se uma reviravolta na área de Recursos Humanos, deixando as pessoas de serem vistas como recursos para serem vistas como diferenciais competitivos.

Além de que, a sociedade moderna, de certa forma, está se preocupando mais com a gestão dos recursos públicos e principalmente com a qualidade dos serviços disponibilizados a todo cidadão. Com isso, os Gestores precisam buscar novas ferramentas, métodos e técnicas capazes de subsidia-los nos processos de gestão e no que se refere a fomentar a competência das pessoas, com o propósito de prepara-las para contribuir em todas as fases do processo operacional e, principalmente, estimula-las ao atingimento dos objetivos da entidade pública, que dentre outros, deve ser atender as necessidades fundamentais da população e oferecer serviços públicos de qualidade, oportunizando assim, melhor qualidade de vida a todos.

Todavia, reforça-se a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento, pois as entidades e as organizações precisam oferecer, cada vez com mais frequência, treinamentos básicos aos seus servidores. Para Robbins et al. (2010, p.538), "os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se

deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas".

De acordo com Machado et al. (2012, p.229), é importante "abordar ainda os esforços necessários para criar um ambiente propício à excelência no desempenho, à plena participação e ao desenvolvimento individual e institucional". É necessário tratar também como são avaliadas e aperfeiçoadas as práticas relativas aos sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida.

Todavia, tanto na administração pública como nas organizações privadas, os gestores precisam compreender que "a qualidade começa com as pessoas. São elas que fazem acontecer, e é para elas, como qualidade de vida, que todo o processo deve retornar" (BONFIM, 1995, p.36).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados a seguir os dados obtidos através da pesquisa a campo. A Tabela 1 apresenta o perfil dos pesquisados. Verificou-se que a maior parte dos pesquisados são do sexo masculino (57,8%), que mais da metade dos respondentes tem mais de 35 anos e que a maioria são efetivos nos cargos que ocupam (86,7%).

Tabela 1 – Perfil dos Servidores pesquisados

Variáveis	F	M	FR (%)
Faixa etária: 18 a 25 anos	3	0	6,7
26 a 34 anos	8	8	35,6
35 a 44 anos	7	9	35,6
Acima de 45 anos	1	9	22,2
Seu cargo é: Efetivo	18	21	86,7
Comissionado	-	3	6,7
Eletivo	-	-	-
Contratado	1	1	4,4

*Obs. Um questionário não apresentou resposta sobre o CARGO.

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)

Nesta Tabela 1 também observou-se que, devido o percentual de servidores efetivos, há possibilidade de investir mais e melhor em capacitações no setor administrativo sabendo que as chances são maiores de se obter um resultado positivo e melhorias na qualidade dos serviços públicos, a médio e longo prazo.

Na Tabela 2 apresenta-se a opinião dos servidores pesquisados sobre o que a qualidade de vida no trabalho mais influencia e contribuí, ou se não contribui em nenhuma das alternativas. Constatou-se que a maioria dos respondentes (75%) acredita que a qualidade de vida no trabalho tanto influencia a qualidade do serviço prestado ao cidadão, quanto contribui para que o servidor público fique motivado a desempenhar suas funções.

Tabela 2 – Variáveis sobre a qualidade de vida no trabalho - Questão (Q.) 2

Variáveis	FA	FR (%)
Ambas as alternativas estão corretas	33	75,0
CONTRIBUI para que o servidor público fique motivado a desempenhar suas funções	6	13,6
INFLUENCIA a qualidade do serviço público prestado ao cidadão	3	6,9
Nenhuma das alternativas estão corretas	2	4,5
Total	44	100

* Obs. Um questionário não apresentou resposta nesta questão.
Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)

As pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro da empresa (ou entidade) e de acordo com Chiavenato (2003, p.13), "cada vez mais as organizações passam a criar um impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos". Nesse sentido, pede-se a atenção dos gestores para todos os fatores que podem influenciar ou impactar na vida dos seus funcionários, assim como na qualidade dos serviços públicos municipais.

Na Tabela 3 observa-se que não houve grande disparidade entre as variáveis pesquisadas, ou seja, entre alternativas assinaladas pela maior parte dos servidores, sujeitos da pesquisa. Somente duas das variáveis apresentaram diferenças mais significativas, uma foi referente a "um bom PCCS – Plano de Cargos, Carreira e Salários", onde os respondentes em sua maioria (82%) demonstraram que é o que mais motiva os servidores públicos no trabalho; e a outra foi sobre a relevância de uma boa relação com os gestores, que demonstrou ser a variável que menos influencia a motivação dos servidores desta entidade pública, apenas 24% das pessoas a identificaram entre as mais importantes.

Tabela 3 – Classificação das Variáveis que mais motiva os servidores públicos no trabalho (Q.3)

Variáveis	FA	FR (%)	Classificação
Um bom PCCS - Plano de Cargo, Carreira e Salários	37	82	1ª
Uma boa relação com os colegas de trabalho	20	44	2ª
Normatizações claras e eficientes em todos setores e serviços	18	40	3ª
Condições de trabalho adequadas: EPI, matérias e equipamentos	17	38	4ª
Transparência na gestão e nas informações	16	36	5ª
Um ambiente de trabalho agradável: sala, moveis e iluminação	15	33	6ª
Uma boa relação com os gestores	11	24	7ª

*Obs. Em vários questionários os respondentes marcaram mais de 3 (três) alternativas, no entanto, foram consideradas apenas as três que estavam numeradas como a mais importante.

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)

A tabela 3 mostra que, apesar das opiniões serem bem variadas, pode-se observar que a maioria dos respondentes consideram, como principais fatores que os motivam ou motivariam no trabalho, um bom PCCS, uma boa relação com os colegas de trabalho e normatizações claras e eficientes em todos setores e serviços. Nota-se que é preciso ter

uma atenção especial à motivação dos funcionários, devido sua influência no trabalho e na relação entre os servidores. Para que o trabalho seja realizado de forma eficiente é importante que as pessoas estejam motivadas. Existe a necessidade de se estabelecer uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e suas atribuições, para que se tenha funcionários mais satisfeitos e, consequentemente, uma melhor qualidade nos serviços.

Na Tabela 4, verifica-se que são muitas as razões da morosidade nos serviços públicos e que conforme a opinião de 27,8% dos participantes da pesquisa, todas as variáveis apresentadas influenciam o bom desenvolvimento dos serviços públicos municipais.

Tabela 4 – Classificação das Variáveis sobre as razões da morosidade nos serviços públicos (Q.4)

Variáveis	FA	FR (%)
Devido a todos os problemas citados nas alternativas anteriores (abaixo)	19	27,8
A falta de motivação dos servidores	8	11,8
Falta de normatização e organização adequada nos setores da administração municipal	8	11,8
A falta de capacitação	7	10,3
A ineficiência de alguns servidores públicos	5	7,4
Precariedade dos sistemas e equipamentos de informação	5	7,4
Problemas de gestão	5	7,4
Devido ao descaso/inercia de alguns servidores públicos e gestores	5	7,4
Outros: ...	5	7,3
A falta de avaliação de desempenho	1	1,4

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)

*Obs. Dos 43 que responderam a questão, 51,2% apontaram apenas 1 das razões apresentadas e 48,8% duas das variáveis.

Na Tabela 4, levando em consideração que todas as variáveis apresentadas obtiveram uma representação, nota-se que 11,8% concordam que tanto a falta de motivação dos servidores quanto à falta de normatização e organização adequada nos setores da administração municipal, estão entre as principais razões apontadas, pelos servidores, como responsável pela morosidade dos serviços. Assim, como falta de capacitação, que apresentou um percentual de 10,3%.

Na oportunidade, os participantes também foram questionados (Q.5) sobre alguns problemas que, consequentemente, podem afetar a saúde dos servidores e que, em alguns casos, são influenciados pelo trabalho. A maioria dos respondentes (62,2%) identificou algum dos problemas relacionados, destes, boa parte acredita que os problemas mais frequentes são Estresse (28,4%) e o Cansaço (18,5%). Contudo, um número bem significativo 37,8%, acredita que nenhum dos problemas citados seja influenciado pelo seu trabalho. Já os demais, identificaram sintomas como ansiedade, desânimo, irritação, tristeza, dificuldade para dormir e outros, como consequências do seu trabalho, parte desses sinalizaram mais de um problema.

Sobre saúde, ainda questionou-se sobre a existência de algum setor ou comissão que cuide, especificadamente, da saúde dos servidores. De acordo com 96% dos sujeitos desta pesquisa (Q.6), não existe nenhuma comissão ou setor que cuide de saúde e segurança no local de trabalho nesta entidade pública. Sendo essa uma variável de extrema importância e que reflete diretamente na qualidade de vida dos funcionários, é fundamental que se planeje ações de investimento nessa área.

Analisando, na Tabela 5, a satisfação dos indivíduos por gênero, percebe-se que há algumas divergências de opinião entre o Feminino e o Masculino, como referente às condições do local de trabalho, onde a maioria das Mulheres considera como regular ou péssimo (52,6%), e entre os homens a maior parte (57,7%) disseram estar bom, ou seja, estão satisfeitos. Já sobre as horas de lazer, boa parte dos homens definiu como regular (42%) e entre as mulheres, houve o mesmo percentual (42%) em bom e em ótimo.

Tabela 5 – Classificação das Variáveis sobre a SATISFAÇÃO dos servidores públicos (Q.7)

Variáveis	F					M					Total					FR (%)
	Ó	B	R	P	Nenh.um	Ó	B	R	P	Nenh.um	Ó	B	R	P	Nenh.um	
Horas de sono	8	8	3			10	8	7		1	18	16	10	0	1	40
Horas de lazer	8	8	3			7	5	11	1	2	15	13	14	1	2	33,3
Período de trabalho	6	8	2	2	1	10	12	3	1		16	20	5	3	1	44,4
Quantidade de trabalho	3	11	3	1	1	5	18	3			8	29	6	1	1	64,4
Relacionamento com a chefia	7	11			1	10	11	3	2		17	22	3	2	1	48,9
Relacionamento com colelas	12	4	1		2	9	12	5			21	16	6	0	2	46,7
Condições do local de trabalho	2	6	9	1	1	1	15	8	2		3	21	17	3	1	46,7
Atividades executadas	2	16			1	5	15	4		2	7	31	4	0	3	68,9

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)

Na média geral, as variáveis que mais se destacaram foram a quantidade de trabalho e as atividades executadas, onde 64,4% e 68,9%, consideraram como boa. Já as horas de lazer, que apesar da media maior ser considerar como ótima, totalmente satisfeitos, se somar quem considerou péssima e quem considerou regular, encontra-se um percentual de igual valor (33,3%). Contudo, entre as demais variáveis não houve grande disparidade, todas ficaram com um índice de satisfação acima de 40% entre ótima e boa. Assim, entende-se que a maioria dos servidores está satisfeito com seu trabalho e com os relacionamentos existentes, e que essa variável reflete positivamente no ambiente organizacional.

Outra variável que também influencia bastante no ambiente laboral é referente ao Assédio Moral no local de trabalho (Q.8). Porém, nesta questão 46,7% dos respondentes não assinalaram nenhuma das alternativas apresentadas, deixando o entendimento que não observam e nem observaram esse tipo de situação em seu local de trabalho. Já a maioria (53,3%) se manifestou em mais de uma das alternativas, onde apontaram como as situações mais vivenciadas a intimidação e desqualificação, que apresentaram um índice de 15,7%, em ambas. As demais situações identificadas foram baixa autoestima (13,7%), depreciação (7,8%) e gritos (5,9%). Sabe-se que essa variável causa um impacto muito negativo no ambiente de trabalho, entretanto, não foi especificado período, apenas se questionou se em algum momento os servidores sentiram ou observaram algum tipo de Assédio Moral.

Na Tabela 6, objetivou-se relacionar essa variável com outras que podem contribuir significativamente para o entendimento ou percepção sobre a vida e o trabalho dos servidores. De acordo com 61,4% não há realização de horas extras frequentes, no

entanto, somando o percentual dos que fazem horas extras, remuneradas e não remuneradas, encontra-se o percentual de 38.6%, um índice bem considerável.

Tabela 6 – Identificação referente à Variável hora extra (Q.9)

Variáveis	F	M	FA	FR (%)
Não	11	16	27	61,4
Sim, realiza horas extras **não** remuneradas	4	5	9	20,4
Sim, realiza horas extras remuneradas	4	4	8	18,2
Total			44	100

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)
* Obs. Um questionário não apresentou resposta nesta questão.

Do total de respondentes, 20,4% disseram que faz horas extras que não são remuneradas, porém, neste caso deve-se observar que podem estar entre os respondentes, os servidores que recebem Função Gratificada (FG), um adicional no salário devido as responsabilidades que assume para executar outras funções e que nem sempre são inerente ao cargo que ocupa. E geralmente, são atribuições que precisam ser realizadas mesmo fora do expediente normal da prefeitura e, de acordo com as Leis Municipais, quem recebe FG não pode receber horas extras.

Nesse contexto, cabe apresentar, conforme Tabela 7, que na variável (Q.10) que trata do número de servidores, se é compatível ou não com as atividades desenvolvidas, 51% responderam que não é compatível o número de servidores. Embora, na variável (Q.11) que trata se estão sobrecarregados ou não de atividades em seu trabalho, apresenta que 64% responderam que não se sentem sobrecarregados.

Nota-se que essas variáveis contribuem com uma analise complementar a tabela 6, sobre horas extras. Onde, pode-se observar que há necessidade de um estudo diagnóstico para levantar o número de pessoas que realmente são necessárias para desenvolver, com eficiência e eficácia, os serviços nos setores administrativos das secretarias municipais. Além de que, essa análise, também oportuniza aos gestores identificar os impactos dessas variáveis a qualidade de vida dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Tabelas 7 – Variáveis sobre o desenvolvimento dos serviços (Q.10, 11, 12, 13 e 14)

Variáveis	Não	Sim	FR (%)
O número de servidores em seu setor é compatível com as atividades desenvolvidas?	23	22	51
Você se sente sobrecarregado de atividades em seu trabalho?	29	16	64
Você foi capacitado para realizar seu trabalho?	18	26	59
Sente necessidade de ser melhor capacitado para desempenhar suas funções?	4	41	91
Você considera seu trabalho monótono?	38	7	84

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)
*Obs. Um questionário não apresentou resposta em uma dessas variáveis.

Na Tabela 7, apresenta-se um breve resumo de cinco variáveis que permitem uma reflexão sobre o desenvolvimento dos serviços administrativos que influenciam diretamente

no processo de tomada de decisão, consequentemente, na gestão dos recursos públicos e na qualidade dos serviços disponibilizados aos cidadãos.

Na Tabela 8 utilizou-se a escala de 0 a 10 para que os pesquisados classificassem seu nível de motivação, em relação ao ambiente laboral, no decorrer dos dois últimos anos do mandato anterior e no primeiro ano de uma nova gestão. Onde, 10 representava totalmente motivado e 0 sem motivação alguma. O objetivo foi apurar uma média, tanto geral como por gênero. Cabe observar que em 2012, apesar de ser último ano de mandato do gestor anterior e ano de eleição, o nível de motivação, de ambos os gêneros, manteve-se estável. Já em 2013, primeiro ano de gestão de um novo Prefeito Municipal, houve uma melhor bem significativa.

Tabela 8 – Nível de motivação dos servidores em relação ao ambiente de trabalho (Q.15)

Variáveis	Média F	Média M	Média Geral
2011	4	6	5
2012	4	6	5
2013	7	8	7,5

Fonte: Dados coletados na pesquisa a campo (maio de 2015)

Nesta tabela, pode-se observar que a motivação dos homens, em media, esteve melhor em todos os anos do que a das mulheres. Percebe-se que mesmo com uma melhora significativa na media de 2013, ainda assim, nota-se que o nível de motivação entre os servidores, media geral, é relativamente baixo (7,5). Sendo o fator motivacional de extrema relevância para o bom andamento dos trabalhos e desempenho das funções, reforça-se a importância de mais atenção e investimentos em ações que melhore o nível de motivação dos funcionários. Sendo esse fator, de fundamental importância para que se obtenham reflexos positivos no clima organizacional e na prestação de serviços aos cidadãos do município.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As entidades públicas vêm passando por um momento de grandes mudanças, tanto na área contábil quanto na de gestão, inclusive no que se refere aos Recursos Humanos, são vários os desafios. Diante disto, chamamos a atenção para a valorização dos Recursos Humanos e a necessidade de mais atenção para os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho e a qualidade dos serviços disponibilizados a toda a sociedade.

Analisando a teoria apresentada e os resultados obtidos com a pesquisa, é possível perceber que o meio mais eficaz, e eficiente, de oportunizar aos gestores melhores condições de resolver boa parte dos problemas que aflige a todos (gestores, servidores e cidadãos) consisti em melhores investimentos na Gestão dos Recursos Humanos, que são a engrenagem principal para o devido funcionamento da máquina pública, assim como, são fundamentais para que se tenha melhor qualidade no atendimento e na realização dos serviços públicos.

Visto que este trabalho buscou conhecer, a partir da percepção dos servidores públicos dos setores administrativos, como está o ambiente e a qualidade de vida no trabalho, conclui-se, através dos resultados obtidos, que o clima organizacional é favorável. Isto pode ser verificado pelo alto percentual de funcionários que demonstraram estar satisfeitos no trabalho, ou seja, pelo grande número de respondentes que consideram como “bom” ou “ótimo” todas as variáveis que questionavam sobre o trabalho.

Entretanto, cabe observar a contribuição do trabalho no desencadeamento de doenças tais como: estresse e outros. Entendemos que é imprescindível que haja ações que possam conduzir a uma constante melhoria da qualidade do ambiente laboral. Para isso, a administração deve procurar conhecer a realidade de seus funcionários, levando em consideração os fatores relevantes das funções que desempenham, e assim proporcionar as condições imprescindíveis para atender às suas necessidades.

Destarte a motivação dos servidores públicos municipais é uma problemática latente que

deve ser preconizada pelos gestores da atual e futuras conjunturas a fim de manter um ambiente laboral saudável. Todavia, é importante que o gestor identifique em cada servidor público municipal sua potencialidade e como usufluir desta em benefício da administração no que tange ao planejamento, elaboração, tomada de decisão e execução das demandas municipais.

REFERÊNCIAS

[1]. BONFIM, David. Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. São Paulo: Editora Qualitymark, 1995.

[2]. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[3]. GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[4]. _____. Métodos e técnicas em pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

[5]. IBGE; Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo de 2010: População. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010.shtm. Acesso em: 08/05/2015.

[6]. KUNKEL, Franciele Inês Reis; VIEIRA, Kelmara Mendes. Bem-Estar No Trabalho: Um Estudo Junto Aos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande Do Sul. Santa Maria: UFSM, 2012. Portal Periódicos USCS. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1789. Acesso em: 03/11/2014.

[7]. MACHADO, Nelson; et al. Gestão Baseada em resultado no Setor Público: uma abordagem didática para implementação em Prefeituras, Câmaras Municipais, Autarquias, Fundações e Unidades Organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

[8]. NOVAES, Diva Valério; COUTINHO, Cileda de Queiroz Silva. Quartis: uma análise didática de alguns dos diferentes métodos para sua determinação. In: Lopes, C. A. E., Coutinho, C. Q. S., & Almouloud, S. A. (Org.). Estudos e reflexões em educação estatística. Campinas: M. Letras, 2010. p. 261-282.

[9]. OLIVEIRA; José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. Gestão de Pessoas no Setor Público. 2. ed. reimp. Florianopolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasilia]: CAPES: UAB, 2012.

[10]. ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.

Capítulo 5

A ABORDAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Laís Amanda Chagas Costa

Cellyneude de Souza Fernandes

Rita de Cassia Lopes

Osmany Mendes Parente Filho

Resumo: Em um mundo cada vez mais competitivo a cultura organizacional é visualizada como um fator que pode contribuir para o desenvolvimento estratégico das empresas. A cultura proporciona uma estabilidade e coesão nos comportamentos dentro das organizações, portanto a mesma precisa ser difundida e fortalecida através de ações. Nesse sentido, essa pesquisa tem como objetivo identificar a abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção das indústrias da cidade de Sobral-Ce. Para isso foi investigado os traços da cultura organizacional da empresa, o processo de recrutamento e seleção e a abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção. A metodologia tem sua abordagem qualitativa, do tipo descritiva, onde a coleta dos dados se deu através de uma entrevista semiestruturada, aplicada aos gestores de Rh de cinco indústrias da cidade de Sobral. Para auxiliar nessa investigação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para a compreensão da importância da abordagem da cultura organizacional dentro do processo de recrutamento e seleção. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados por meio da técnica da análise de conteúdo, onde foi feita a redução dos dados, apresentação dos dados selecionados, análise, verificação e conclusão da problemática abordada. Os resultados apontaram que, na maioria das empresas entrevistadas, é feita a manutenção da cultura organizacional através de programas, práticas e políticas do RH. O processo de recrutamento e seleção, em sua maioria, é pautado na cultura da empresa e existe uma coerência no perfil, de colaboradores desejados, aos valores da organização.

Palavras-Chave: Cultura; Seleção de Pessoal; Empresas.

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por grandes transformações em função da grande competitividade trazida com a globalização nos negócios. Essas transformações trazem consigo a necessidade de desenvolvimento tanto em tecnologias como em capital humano. Nos últimos anos as organizações tem percebido a grande importância da atuação da gestão de pessoas, como uma área em expansão, que bem desenvolvida trará diferenciais competitivos para as empresas. Nesse pensamento a administração dos recursos humanos concentram inicialmente seus trabalhos nos processos de recrutamento e seleção para buscarem o que há de melhor no mercado. Esse processo se torna mais complexo se observado e trabalhado a cultura da organização, pois a cultura quando analisada e internalizada trará um leque de informações que multiplicarão os pontos a serem verificados e desenvolvidos neste processo.

Se a organização tem uma cultura consolidada, os ingressantes precisam estar cientes de quais os comportamentos são valorizados na empresa e como ele deverá interagir nesse ambiente para manter sua permanência no grupo. Portanto este trabalho pretende identificar a abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção nas indústrias da cidade de Sobral-Ce.

Este artigo está subdividido em sete seções: A seção um apresenta a introdução do trabalho; a seção dois apresenta um referencial teórico sobre a cultura organizacional; a seção três apresenta um referencial teórico sobre o processo de recrutamento e seleção; a seção quatro apresenta um referencial teórico sobre a cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção; a seção cinco apresenta a metodologia utilizada neste trabalho; a seção seis apresenta os resultados e discussões; a seção sete apresenta a conclusão do trabalho, após esta seção são apresentadas as referências bibliográficas e o apêndice.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional se refere ao comportamento das pessoas inseridas num grupo, onde de forma consensual, através de valores e crenças, criam normas e condutas a serem seguidas pelo grupo, para a sobrevivência na organização. Todo grupo social precisa de integrantes que consigam conviver de forma satisfatória, a resolver seus problemas, através das informações guardadas das experiências já vivenciadas em tempos passados. Experiências essas, que ficarão guardadas na memória e serão repassadas a todos os que fazem parte da comunidade. Na literatura podem-se identificar vários conceitos para cultura organizacional, porém o conceito que mais se adequou a esse trabalho foi o do escritor Edgar Schein (1985).

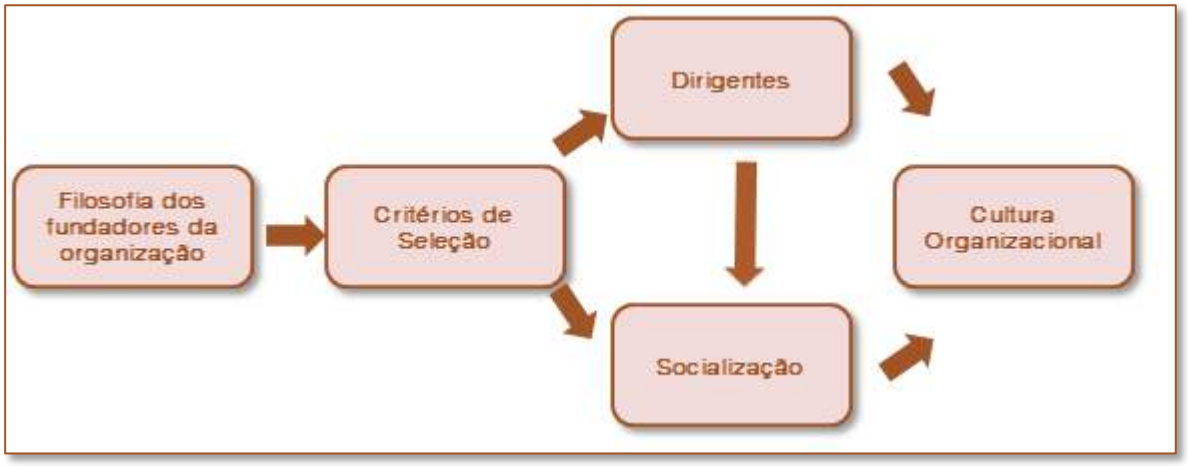
Schein (1985) apud Maximiano (2012, p. 310) define cultura organizacional como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Todas as organizações desenvolvem sua própria cultura organizacional. Originalmente a cultura é formada pelos próprios fundadores da entidade, que impõem sua visão a todos os membros da empresa. São os fundadores e os líderes que apresentam maiores poderes para criar e difundir os aspectos de uma cultura. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 508) o processo de criação da cultura se dá de três formas: pela contratação de pessoas que pensem da mesma forma que os fundadores da empresa; pelo processo de doutrina e socialização para aderência à cultura; ou ainda pelo estímulo à identificação e à internalização dos valores, convicções e premissas através do comportamento dos fundadores.

Na figura 1 apresenta-se como se formam as culturas organizacionais segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 512). Os mesmos afirmam que a cultura é criada através do estabelecimento da filosofia dos fundadores da empresa que influenciam os critérios utilizados para a contratação, onde as ações dos dirigentes definem comportamentos desejados, que devem ser estabelecidos desde o processo de socialização.

Figura 1 - Como se formam as culturas organizacionais (2010)



Fonte: Robbins, Judge e Sobral, 2010.

Para entender melhor a cultura organizacional é importante compreender seus elementos. Porém essa análise da cultura é complexa, pois nem todos os elementos são de fácil observação. Existem três níveis de manifestação da cultura em uma empresa, sendo os níveis externos os de fácil observação e os níveis mais profundos que não se revelam visivelmente. Os elementos mais visíveis de uma cultura organizacional são os artefatos, que compreendem todos os aspectos observáveis da organização, como o prédio, o arranjo físico, o uniforme, a logotipo, a linguagem, o comportamento etc. O elemento que está no segundo nível de manifestação da cultura é o sistema de valores declarados, ainda não está no nível mais profundo da manifestação da cultura, pois são identificados por meio de questionamentos. Segundo Godoy, et. al.(2008, p. 26) os valores declarados são valores abertos, sujeitos a debate por não estarem no nível mais profundo da cultura. O terceiro nível de manifestação da cultura é apresentado através das certezas tácitas compartilhadas, que são os pressupostos básicos. Refere-se aos valores que levaram a comportamentos, que cada vez menos questionados são colocados em prática de forma automática.

Os principais elementos que compõe uma cultura organizacional são: os valores declarados, pressupostos, crenças, ritos e cerimônias, rituais, histórias, tabus e normas. Esses elementos são utilizados para manter forte a cultura dentro da organização. Para que cada vez mais os comportamentos sejam previsíveis e não fujam às regras da entidade.

A cultura é transmitida aos seus membros através de histórias, ritos, símbolos, linguagem e imagens que são difundidos na organização. A partir das escolhas e preferências dos integrantes vão sendo formados e compartilhados os valores e crenças. Essas observações se constituem em um conjunto de regras relacionais que deverão evitar conflitos e garantir a permanência dos participantes no grupo. Marras (2010, p. 295) explica, através da figura 2, a formação das verdades inquestionáveis, que quando criadas são difundidas a todos os membros da organização. As verdades inquestionáveis são criadas quando valores produzem comportamento que solucionam problemas internos ou externos à organização. A partir desses comportamentos criam-se pressupostos. Pressupostos são suposições sobre determinado assunto. Essas suposições internalizadas são identificadas como verdade até se tornarem uma atitude habitual dos colaboradores. Quando a atitude sai do plano da habitualidade para se tornar uma atitude inconsciente, dessa forma, passa a ser uma verdade inquestionável.

Figura 2- Fluxograma do modelo Schein (2010).

Fonte: Marras, 2010

A cultura desempenha várias funções na organização. A cultura impõe limites, proporciona identidade organizacional e alinha os interesses trazendo estabilidade. “A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza” (MAXIMIANO, 2012, p. 315). “Finalmente ela serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 504).

A cultura organizacional se constituiu um ativo muito importante para as empresas, pois a mesma pode contribuir para o desenvolvimento estratégico de uma organização. Para tanto é necessário diversas ações que venham promover a difusão, manutenção e o fortalecimento.

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção é uma atividade que tem por objetivo a captação e a seleção de recursos humanos para o preenchimento de posições nas empresas. Esse processo pode ocorrer tanto com candidatos externos como também internos, podendo até ser um processo misto. Segundo Marras (2010) o processo de seleção é fundamentado na análise comparativa das exigências do cargo e nas características do candidato, conforme a figura 3. Essa análise está pautada na verificação do compartilhamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo.

Figura 3- Campos de análise e seleção.

Exigência do Cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Marras, 2010.

No processo seletivo busca-se encontrar um candidato que se adeque ao cargo e um cargo que se adeque ao candidato. Para essa verificação, durante todo o processo seletivo, o candidato é analisado, bem como seus conhecimentos, suas atitudes, suas habilidades e seus comportamentos, através de instrumentos como testes e entrevistas.

Robbins, Judge, Sobral (2010) nos apresentam um modelo de seleção que é composto por três fases: A fase da seleção inicial, que tem como objetivo executar triagens preliminares, para aprovação da permanência do candidato no processo seletivo. A fase de seleção substantiva, que objetiva determinar quais são os candidatos

mais qualificados entre todos que preencheram os requisitos. A fase de seleção contingente que tem como função a verificação final, como exames médicos e a consulta de antecedentes. Após essa fase é formalizada a proposta de emprego para o candidato provado.

Porém, nem sempre o processo seletivo finda com a escolha do candidato mais elevado, isso acontece porque a princípio a escolha deve ser pautada não somente nas competências do candidato, mas também nas expectativas e necessidades. Isso significa que nem sempre os mais talentosos serão selecionados e sim os que mais se adequam a realidade da proposta da empresa. Segundo França et. al.(2002, p. 66) "Algumas vezes admitir um funcionário cujo potencial é maior que a capacidade da empresa de oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento provavelmente levará à desmotivação". Porém se houver a contratação de um candidato que ainda não tem a qualificação necessária para a função, será imprescindível o investimento em treinamento e desenvolvimento para o atendimento das expectativas e necessidades.

Dessa forma percebe-se que as pessoas são ativos de muita importância para as empresas, por isso o processo de recrutamento e seleção é uma das decisões mais importantes nas atividades do RH. As organizações vivem num mundo de competitividade acirrada, onde é necessário ter a melhor tecnologia, os melhores processos e também os melhores profissionais. Isso se faz importante, pois são as pessoas que lidam com a tecnologia, criam novos processos e trazem o diferencial tão necessário para a sustentabilidade da organização.

Segundo Godoy, et. al. (2008, p. 115):

> Para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Entre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, consequentemente, em algum tipo de produto.

Dessa forma, após todo o processo de avaliação chega-se ao momento da tomada de decisão em relação à contratação. Essa é uma tarefa de muita responsabilidade, que deve ser baseada por evidências trazidas pelo processo seletivo. O RH não pode impor ao setor solicitante a contratação de determinado candidato, mesmo que o candidato tenha se desempenhado satisfatoriamente durante o processo. A decisão de contratação é de responsabilidade do gestor solicitante, porém deve ser pautada nos resultados trazidos pelo RH. "É o requisitante ('cliente') e somente ele que deverá tomar essa decisão, pois o processo seletivo é e deve ser visto como um instrumento de apoio a essa tomada de decisão" (MARRAS, 2010, p. 86).

O processo de recrutamento e seleção é a porta de entrada para a organização, portanto deve ser feita de acordo com o posicionamento estratégico da empresa. Deve também está voltado para a cultura organizacional para evitar o aumento do indicador de *turnover*.

4. A CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Após o estabelecimento da cultura de uma organização é necessário desenvolver ações para consolidá-la, de modo que venha a ser mantida e percebida pelos novos integrantes. As políticas de RH tem participação direta na manutenção da cultura, iniciando desde o processo de recrutamento e seleção. O objetivo do processo seletivo é atrair e contratar indivíduos com competências necessárias para o desempenho da função na empresa, porém segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 509) "A decisão final sobre quem será contratado é significativamente influenciada pelo julgamento do selecionador sobre quem parece mais bem ajustado à organização, que indica pessoas cujos valores condizem com pelo menos parte dos valores dela". Isso é possível analisar, conforme afirmam Zanelli et. al. (2014, p. 507):

Já no momento de entrada (atração e filtragem) dos novos membros organizacionais, por meio dos processos de recrutamento e seleção, considerando a cultura compreendida e compartilhada "pelos de dentro", é possível avaliar se os novos membros sintonizam seus valores pessoais com os valores básicos da organização.

Dessa forma, o setor de Recursos Humanos mostra sua grande relevância no processo de construção e manutenção da identidade cultural da organização através de suas políticas. Segundo Zanelli et. al. (2014) os critérios usados pelos líderes para recrutar, selecionar, promover, aposentar e demitir os membros da organização são mecanismos primários de criação e implementação de cultura organizacional. Godoy et. al. (2008, p. 33) afirmam que:

Do ponto de vista da análise cultual, o papel da área de recursos humanos das empresas é de fundamental importância, mas não só na implementação de um programa formal de identificação e fixação de uma cultura organizacional, como, principalmente, pela sua manutenção e gestão ao longo do tempo.

Dessa forma torna-se essencial o desdobramento dos valores e de todos os componentes da cultura organizacional nas políticas de RH, inclusive nas de recrutamento e seleção, para a relação dos indivíduos com a organização. "Ao mediar a relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização" (PETTIGREW 2007, p.24). Marras (2000, p. 84) afirma que:

[...]. É importante deixar claro os contornos econômicos, financeiros, físicos e humanos da organização, bem como seu perfil cultural, ressaltando, inclusive, os pontos fortes da empresa e eventuais dificuldades a serem superadas, para completo conhecimento do candidato, incluindo, obviamente, as informações referentes ao perfil daquele que será o superior imediato do cargo a ser.

Quando a cultura passa a ser compreendida e vivida pelos novos membros torna-se mais sólida e difícil de ser alterada. Essa compreensão permitirá ao ingressante uma visão mais aguçada da organização, facilitando sua relação com os demais membros e o enfrentamento das problemáticas inerentes às atividades. Desta forma a cultura organizacional poderá facilitar o desenvolvimento individual e organizacional, chegando a ser considerada como uma vantagem competitiva. Kotter (1994) afirma: "Em um mundo cada vez mais competitivo muitas culturas são como verdadeiras âncoras do desenvolvimento competitivo de empresas".

5. METODOLOGIA

Pode-se definir pesquisa como um processo de investigação, que através de um método científico, proporciona conhecimento em determinada área. Gil (2008) confirma que a pesquisa é um processo, que se utiliza da metodologia científica e que permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. Collis e Hussey (2005) afirmam que não há um consenso na literatura sobre a definição de pesquisa por haver vários significados, todavia das muitas definições, parece haver um consenso que a pesquisa é um processo de perguntas e investigação, que é sistemática e metódica e que aumenta o conhecimento.

A população estudada neste trabalho é o setor industrial de Sobral, cidade de médio porte, localizada na região norte do estado do Ceará. Segundo o SINE/IDT Sobral, essa população de indústrias compreende dezenove empresas de pequeno, médio e grande porte. Porém, após análise foi possível verificar que das dezenove indústrias citadas pelo órgão, quatro não possuem RH, duas não se caracterizam como indústria, uma está sem operações no momento, duas responderam negativamente a solicitação de visita, cinco empresas responderam positivamente e outras cinco não se posicionaram mediante as tentativas de contato.

O método inicialmente desenvolvido neste trabalho foi o de pesquisa bibliográfica a partir de livros e artigos de periódicos, com o objetivo de trazer subsídios para a discussão acerca do problema. Segundo Gil (2008, p. 50):

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa se classifica em qualitativa, pois parte do entendimento que a relação entre o mundo real e o sujeito não podem ser traduzida em números. "A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte

direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave" (PEREIRA 2012, p. 87).

Esta pesquisa possui caráter descritivo, pois busca estudar as características de um grupo. Gil (2008, p. 28) afirma que "As pesquisa deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Para Pereira (2012, p.89), "Pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis".

Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, onde o objeto da pesquisa foi abordado em seu próprio ambiente. As informações foram obtidas através de uma entrevista semiestruturada dividida em três blocos. O bloco um contém seis questões direcionadas aos aspectos culturais da empresa, o bloco dois contém quatro questões que visam compreender o processo de recrutamento e seleção da organização. O bloco três faz uma intercessão entre o um e o dois abordando a cultura organizacional dentro do processo de recrutamento e seleção.

Os dados foram analisados através da análise de conteúdo que segundo Gil (2008, p. 152) é uma técnica que tem por finalidade a interpretação. Para Bardin (2011, p. 15), "a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados". Os dados obtidos refletem a cultura organizacional e o processo de recrutamento e seleção como objetos isolados e a intercessão dos mesmos.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no objetivo deste trabalho de identificar a abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção e através dos dados obtidos nas entrevistas, apresentam-se os resultados e discussões por categorias da pesquisa.

6.1 TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para compreender a cultura organizacional das empresas entrevistadas foram abordados os traços culturais através da identificação do estilo gerencial, os regulamentos das relações humanas e as políticas de recursos humanos.

ORGANIZAÇÃO 1 - O estilo gerencial predominante na empresa é o autocrático, onde as diretrizes não tem participação do grupo, mas somente do líder. A autonomia também é uma característica muito encontrada na empresa, onde os líderes agem com liberdade dentro de suas atribuições. A organização, no momento da contratação de um novo colaborador, disponibiliza uma cartilha com instruções sobre o fardamento, higiene e segurança do trabalho, porém essas diretrizes não são reforçadas em outros momentos durante o desenvolvimento do funcionário em sua função. A empresa não possui formalmente políticas de recursos humanos, a manutenção da cultura é feita por ações informais dos fundadores na empresa e pela as ações da liderança. O momento de integração dos funcionários é feito dentro de 2 a 3 horas, onde a empresa e as práticas da produção são apresentadas ao novo colaborador. Na visão do entrevistado, a cultura é repassada aos colaboradores através de reuniões mensais, onde são discutidas questões ligadas aos princípios da empresa. A característica mais valorizada pela empresa é a colaboração.

ORGANIZAÇÃO 2 - Apesar dos processos serem bem hierarquizados e a gestão por resultado, o estilo gerencial predominante nesta organização é o autônomo. Dentro do escopo de cada cargo de liderança, há bastante liberdade para a tomada de decisão, porém em alguns momentos, em questões culturais, essa autonomia poderá ser limitada pelo poder da hierarquia. Existe um código de conduta explorado no momento de integração dos funcionários, mas os regulamentos informais também são muito fortes por conta no foco nos resultados. A empresa está vivendo o ano da construção das políticas de RH, porém já existem direcionamentos regulando todos os subsistemas do RH. Existe um programa de integração dos novos funcionários, onde de acordo com o grau de complexidade dos cargos são feitas ações específicas de acompanhamento. Porém para todas as funções são abordadas as políticas e regras da empresa, a história, a missão, a visão, os valores, os principais diretores, os principais resultados e etc. Na visão do

entrevistado, a cultura é repassada em todos os momentos, desde o recrutamento e seleção, integração, na comunicação, na estrutura, no modo de vestir, em treinamentos, em reuniões e etc. A característica mais valorizada pela empresa é a colaboração, pois o trabalho em equipe e o resultado em grupo são muito valorizados.

ORGANIZAÇÃO 3 - O modelo de gestão da empresa é o de gestão participativa, portanto o estilo gerencial predominante é o participativo, onde as grandes decisões são compartilhadas e através da troca de opiniões nascem os novos direcionamentos. O código de conduta da empresa existe, foi descrito, mas não está oficializado, está no processo de aprovação. Esse código é trabalhado na integração dos novos colaboradores, em ações coletivas de reforço e em ações individuais de desvio de conduta. As políticas do RH valorizam muito o "tempo de casa", a vontade de trabalhar e crescer. A empresa busca zelar pelo bem estar do colaborador, através de sua política de benefícios. Atualmente existe uma política de desenvolvimento que oferta descontos em faculdades e disponibiliza treinamentos através da academia da empresa. Na organização existe um programa de integração, onde para cada cargo há um roteiro específico dentro de suas atribuições. Porém em todas as funções é trabalhado a história da empresa, as políticas do departamento de pessoal, as políticas da segurança do trabalho, visitas aos processos, avaliação de experiência e feedback para efetivação após 90 dias. A cultura da organização é repassada aos funcionários no momento da integração, em intervenções situacionais de desacordo e através dos gestores em momentos de feedback. A característica mais valorizada pela empresa, até mesmo pelo seu modelo de gestão, é a colaboração.

ORGANIZAÇÃO 4 - O estilo gerencial predominante nesta empresa é o participativo, onde a colaboração de todos é incentivada para o alcance dos resultados. A empresa não dispõe em forma de manual um código de conduta, porém no momento de contratação de novos colaboradores as normas são apresentadas. O RH desenvolveu uma política de gratificação para diminuir o absenteísmo dos colaboradores, ofertando bonificações. A empresa também trabalha políticas de saúde, qualidade e responsabilidade ambiental. Durante o processo de integração dos colaboradores é feita uma vista a fabrica e um treinamento correspondente à função. A partir da ótica do entrevistado, a cultura é repassada aos colaboradores através da integração e das semanas temáticas, onde são tratados de assuntos como qualidade, saúde e meio ambiente. A característica mais valorizada pela empresa é a criatividade, pois os dirigentes sempre esperam melhorias vindas dos colaboradores.

ORGANIZAÇÃO 5 - O estilo gerencial predominante nesta empresa é o participativo, onde são preparados momentos para o repasse de informações e o recebimento de perguntas e sugestões. A empresa dispõe de um manual destinado aos candidatos com informações gerais sobre a empresa. Dispõe também de um código de conduta que apresentado na integração, regula todas as relações existentes na organização. Grande parte das políticas da empresa é voltada para o desenvolvimento de pessoas, essas políticas contemplam o desenvolvimento de talentos, avaliação de desempenho, gestão de cargos e salários e benefícios. Existe um programa de integração estabelecido na empresa que trabalha as práticas de pessoal, as políticas de saúde, políticas ambientais e políticas de segurança. Existe uma ênfase maior nas políticas de segurança do trabalho devido ao grau de risco da empresa. O desdobramento da cultura organizacional é feito através dos gestores, onde estes passam por treinamentos e são preparados para replicar os conhecimentos para sua equipe. As características mais valorizadas pela empresa são a criatividade, autonomia e colaboração. A empresa entende que a competição não trás um retorno favorável para o seu negócio.

Observou-se que a cultura nas organizações 2, 3 e 5 se apresentam como difundida, internalizada e documentada. As políticas, programas, ações e pessoas reforçam a cultura por acreditarem na importância de sua solidez. Essa difusão, internalização e documentação da cultura proporciona às organizações uma coesão na relação com os seus stakeholders. Já nas organizações 1 e 4 percebe-se que a importância da difusão da cultura é compreendida, mas ainda não existem ações coerentes com essa

percepção. Esse posicionamento trás para a organização a ausência de padrão comportamental, aumentando nos funcionários a ansiedade. “Por esse motivo, a perspectiva de longevidade do grupo fica ameaçada, uma vez que a cultura instável proporciona caráter ambíguo entre o que seja certo ou errado, bom ou ruim, melhor ou pior, tornando difícil compreender quais são os modos considerados certos...” (ZANELLI et. al. 2014, p. 504).

6.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para compreender o recrutamento e seleção das empresas entrevistadas foi feito uma investigação de como o processo acontece, qual o papel do RH, por quem é feito o dimensionamento de quadro, de quem é responsabilidade da contratação e qual o perfil buscado pela organização.

ORGANIZAÇÃO 1 - O quadro de colaboradores é normalmente dimensionado pela direção, porém quando há um novo processo é feito um estudo e a engenharia define a quantidade de funcionários. O processo de recrutamento e seleção inicia pela a solicitação de contratação, após é feito uma busca no banco de dados da empresa, caso não haja candidatos suficientes para participar do processo, os parceiros são acionados para a divulgação da vaga. Posteriormente é feita avaliação técnica através de testes, avaliação do perfil dos candidatos através de entrevista com o RH e entrevista com supervisores e gerentes. A responsabilidade da contratação é do gerente solicitante da vaga, o Rh atua como apoio à tomada de decisão. A principal característica de um futuro funcionário para esta empresa é a vontade de crescer.

ORGANIZAÇÃO 2 - O quadro de colaboradores da produção é definido pela engenharia de processos, porém para as áreas de apoio e áreas administrativas é dado autonomia aos gerentes para o dimensionamento. Para iniciar o processo de recrutamento e seleção a solicitação de vaga deve ser aprovada por um fluxo de pessoas envolvidas no processo, após a devida aprovação, dá-se início ao processo de divulgação da vaga. O processo de seleção é desenvolvido em etapas que consiste em: fase de testes, entrevista coletiva, entrevista com o RH e entrevista com o gestor da área. A responsabilidade da contratação é do gestor da área que solicitou a vaga, o RH atua fornecendo os melhores candidatos e apoiando a decisão. As principais características de um futuro funcionário para esta empresa são: proatividade, vontade de aprender, ter foco no resultado, saber trabalhar em equipe, ser sistemático, comprometido e empreendedor.

ORGANIZAÇÃO 3 - O dimensionamento do quadro de funcionários é feito pelos gestores e pelo RH. O processo de recrutamento e seleção inicia após a visualização da necessidade de aumento de quadro. Sempre inicia com uma triagem de possíveis candidatos internos, porém não havendo candidatos internos, parte-se para a divulgação externa. O RH faz a escolha dos melhores candidatos através de aplicação de testes, mapeamento comportamental e técnico. Posteriormente os candidatos são encaminhados para uma entrevista com o gestor. O poder de decisão da contratação é do gestor da área, o RH trabalha ajudando na tomada de decisão. As características de um futuro funcionário desta empresa são: colaboração, ética, compromisso com o todo e fraternidade.

ORGANIZAÇÃO 4 - O dimensionamento do quadro dos colaboradores é feito pela gerência de produção da empresa. As vagas sempre são trabalhadas através de indicações dos colaboradores, posteriormente é feito o preenchimento de uma ficha de solicitação de emprego, uma entrevista e uma visita à fábrica. A responsabilidade da contratação é da gerência de produção, a atuação do RH se restringe à parte burocrática da contratação. As características de um futuro funcionário nesta empresa são: colaboração e vontade de crescer.

ORGANIZAÇÃO 5 - O dimensionamento do quadro dos colaboradores é feito pela de acordo com a produtividade e o cenário econômico. O processo de recrutamento e seleção sempre inicia com a divulgação interna, caso não haja candidatos dentro do perfil desejado, a vaga é aberta para candidatos externos. Inicialmente é feito uma triagem de currículos, testes técnicos e

comportamentais e entrevistas com o RH e o gestor da área. A responsabilidade da contratação é do gestor da área, o RH atua como uma área de apoio à tomada de decisão. As principais características de um futuro funcionário para esta empresa estão pautadas nas crenças de gestão da mesma, que são: vontade de crescer, excelência, pragmático, aberto para o diálogo e senso de dono.

Observou-se que as organizações 1, 2, 3 e 5 tem o processo de recrutamento e seleção bem semelhantes, bem elaborados, com várias etapas pré-definidas, bem executadas e alinhadas ao objetivo central da empresa. O perfil buscado por todas as organizações está diretamente ligado à cultura da mesma, onde o profissional será aceito por ter uma característica em comum a todos e por isso será bem sucedido. O RH das organizações atua 1, 2, 3 e 5 atuam como apoio às demais áreas da empresa e tem uma abordagem estratégica, onde buscam agregar pessoas que viabilizem o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. A organização 4 tem o processo de recrutamento e seleção bem simplificado, excepcionalmente faz recrutamento externo e tem o RH como setor de departamento pessoal, se restringindo à atuação burocrática.

A contratação de pessoas para uma organização é uma decisão estratégica, por isso identifica-se a importância de um processo de recrutamento e seleção bem elaborado e alinhado às estratégias da empresa. “Para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem. Entre essas fontes, destaca-se a capacidade das pessoas, que será transformada em trabalho e, consequentemente, em algum tipo de produto”. (GODOY, et. al. 2008, p. 115). Segundo França et.al. (2002, p. 41) a estratégia de recursos humanos deve seguir a estratégia corporativa baseando-se na visão do negócio.

6.3 CULTURA ABORDADA NO PROCESSO DE R&S

Neste bloco de perguntas foi investigada a abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção. Foram verificados quais os pontos da cultura são abordados nesse processo, como a aderência a cultura organizacional é verificada e como a mesma influencia o recrutamento e seleção.

ORGANIZAÇÃO 1 - A cultura organizacional é abordada no processo de recrutamento e seleção através da explicação da história da empresa, de suas raízes de empresa familiar, dos problemas atuais e às exigências da diretoria. Orientações acerca da Missão, Visão e Objetivos da empresa são feitas apenas no momento da integração do funcionário. A aderência à cultura organizacional é verificada através de questionamento sobre situações que envolvam valores e competências buscadas pela empresa, onde as respostas dos candidatos são analisadas. O entrevistado compreende a influencia da cultura da organização no processo de recrutamento e seleção, mas afirma que essa verificação precisa ser aprimorada.

ORGANIZAÇÃO 2 - A cultura organizacional é abordada no processo de recrutamento e seleção através da explanação e investigação do compartilhamento dos valores da empresa. Orientações acerca da Missão, Visão, Valores e Objetivos da empresa são feitas ainda no processo de recrutamento e seleção, porém com uma ênfase maior nos cargos de liderança, pois se compreende que nesta posição deverá haver o repasse da cultura para os demais níveis. A verificação da aderência à cultura organizacional permeia todo o processo, desde o cumprimento de horário a demonstração de compartilhamento dos valores. Essa verificação se dá através de entrevistas com perguntas direcionadas, onde o candidato deve citar situações já vivenciadas. O entrevistado ressalta que a abordagem da cultura organizacional é muito forte desde o início do processo de recrutamento e seleção, pois a aculturação é um fator muito importante para a retenção dos colaboradores.

ORGANIZAÇÃO 3 - A cultura organizacional é abordada no processo de recrutamento e seleção através dos desdobramentos dos valores prezados pela empresa. Orientações acerca da Missão, Visão, Objetivos da empresa são feitas apenas no momento da integração do funcionário. A verificação da aderência à cultura organizacional é feita através da observação do comportamento

dos candidatos durante todo o processo de recrutamento e seleção, onde o mesmo é analisado e comparado ao que é esperado. O entrevistado acredita que a cultura organizacional influencia em tudo na empresa e que não há como desvinculá-la do processo de recrutamento e seleção.

ORGANIZAÇÃO 4 - A cultura organizacional nesta organização não é abordada no processo de recrutamento e seleção, também não são feitas orientações a acerca da Missão, Visão, Valores e Objetivos da empresa aos candidatos, portanto a aderência à cultura organizacional não é verificada. O entrevistado entende que a abordagem cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção é importante, porém o RH ainda não atua de forma estratégica.

ORGANIZAÇÃO 5 - A cultura organizacional é abordada no processo de recrutamento e seleção através da apresentação e investigação do compartilhamento das crenças de gestão da empresa. Orientações acerca da Missão, Visão, Valores e Objetivos da empresa dentro do processo de recrutamento e seleção são feitas para cargos de gestão, já para cargos técnicos e operacionais são abordadas as crenças de gestão. A aderência à cultura organizacional é verificada através de perguntas relacionadas às crenças de gestão e à vida pessoal dos candidatos. O entrevistado concorda que a cultura organizacional influencia o processo de recrutamento e seleção, por isso se utiliza de ferramentas que usam a cultura como parâmetro para toda a condução desse processo.

Observou-se que as organizações 1, 2, 3 e 5 construíram uma política de recrutamento e seleção adequada à sua cultura, onde as mesmas abordam vários pontos da cultura nesse processo e verificam sua aderência através de ferramentas de entrevista. O recrutamento e seleção é um processo onde a empresa é apresentada ao candidato e o candidato à empresa simultaneamente. Ambos precisam se conhecer e decidir se querem fazer parte um do outro. “A seleção, dessa forma, é uma via de duas mãos, em que tanto a empresa quanto os candidatos podem desistir do ‘casamento’ e sustentar sua cultura organizacional, deixando de fora os que poderiam desafiar ou atacar seus valores essenciais” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 504). Portanto, segundo Godoy, et. al.(2008, p. 26) os critérios e requisitos de recrutamento e seleção devem ser baseados no em perfis coerentes com os valores da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das entrevistas realizadas, pode-se concluir que a maioria das empresas entrevistadas trabalham a difusão e a manutenção da cultura organizacional através de práticas, programas e políticas de RH. Na maioria das empresas identificou-se a utilização de manuais de conduta, programa de integração e um alinhamento do perfil comportamental nas lideranças que reforçam a cultura organizacional.

Os resultados apontam que o processo de recrutamento e seleção de grande parte das empresas entrevistadas está bem robusto e alinhado aos objetivos organizacionais, onde o RH atua trazendo subsídios para a tomada de decisão de contratação. Quanto às características de um funcionário, observou-se coerência ao comportamento culturalmente desejado pela organização.

Observou-se também, que existe uma preocupação das empresas em abordar a cultura organizacional da melhor forma possível no processo de recrutamento e seleção, como tentativa de aumentar os percentuais de retenção dos novos colaboradores. A maioria das empresas entrevistadas tem o seu processo de recrutamento e seleção direcionado para a verificação do compartilhamento dos valores organizacionais pelos os candidatos.

Conclui-se que todos os gestores de RH entrevistados reconhecem a influência da cultura organizacional no recrutamento e seleção, porém nem todos dispõem de uma estrutura necessária para empreender mudanças nesse processo.

Esta pesquisa teve dois pontos limitantes para o seu desenvolvimento, que foram: tendência à abordagem somente de aspectos visíveis da cultura organizacional e a ausência de conhecimento sobre componentes e aspectos que norteiam a cultura organizacional. Essas limitações foram mitigadas através de um caminho mental que foi desenvolvido para a compreensão do objetivo da pesquisa. Sugere-se para o desenvolvimento de pesquisas futuras a ampliação deste assunto,

abordando as ações de manutenção da cultura nas organizações.

REFERÊNCIAS

[1]. BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 5. ed. São Paulo: Edições 70 - Brasil, 2011.

[2]. COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[3]. FRANÇA, Ana Cristina Limongi; et. al. As pessoas na organização. - 5. ed. - São Paulo: Gente, 2002.

[4]. GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[5]. GODOY, Arilda Schimidt; et.al. Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

[6]. MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

[7]. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

[8]. PETTIGREW, Andrew; et. al. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

[9]. PEREIRA, José Matias. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[10]. KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. A cultura corporativa e o desempenho empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.

[11]. ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

[12]. ZANELLI, José Carlos; et. al. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICE

PESQUISA

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão do curso de Administração de Empresas da aculdade Luciano Feijão como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração. Este trabalho tem como objetivo Identificar a influência da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção nas indústrias da cidade de Sobral-Ce. A apresentação deste trabalho se utilizará apenas das informações coletadas, mantendo assim, o sigilo da identidade das organizações entrevistadas.

Bloco 1 – Traços da cultura organizacional

1. Qual o estilo gerencial predominante na organização?
2. A organização apresenta regulamentos formais em forma de manual?
3. Quais são as políticas de RH?
4. Há um programa de integração de novos funcionários? O que é abordado neste processo?
5. Como a cultura é repassada aos membros da organização?
6. Qual a característica mais valorizada pela empresa?

- Criatividade
- Autonomia
- Colaboração
- Competição
- Obediência

Bloco 2 – Processo de R&S

1. Quem dimensiona o quadro de colaboradores da empresa?
2. Como é feito o processo de R&S?
3. De quem é a responsabilidade da decisão de contratação? Qual o papel do RH?
4. Quais as principais características de um futuro funcionário?

Bloco 3- Cultura abordada no processo de R&S

1. Quais pontos da cultura são abordados no processo de R&S?
2. Há alguma orientação a respeito acerca da Missão, Visão, Valores e Objetivos da empresa aos candidatos às posições na organização?
3. Como a aderência à cultura organizacional é verificada no processo de recrutamento e seleção?
4. Como a cultura organizacional influencia o processo de R&S?

Capítulo 6

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO NO PRONTO-SOCORRO DE UM HOSPITAL DE MÉDIO PORTE

Thairone Ezequiel de Almeida
Verônica Soares Evangelista
Eva Bessa Soares

Resumo: O presente artigo apresenta um estudo da organização do trabalho no pronto-socorro de um hospital de médio porte. Para entender o processo, foram realizadas entrevistas com os funcionários e feita a observação das atividades. Através de uma revisão de literatura e da análise dos dados obtidos, relacionou-se os embasamentos teóricos dos modelos taylorista com a prestação serviço, a estrutura organizacional e as relações de trabalho, destacando suas características, contribuições e limitações para a organização do trabalho no setor de saúde. Por fim, foram identificados alguns problemas relacionados aos conflitos gerados entre os pacientes e os funcionários do hospital e apontadas algumas propostas de melhoria.

Palavras-chave: Administração Hospitalar, Organização do Trabalho, Trabalho em Saúde.

1. INTRODUÇÃO

As condições de trabalho oferecidas pelos hospitais, as características das tarefas no setor de saúde, a crise econômica mundial, os problemas do setor saúde, a ausência de recursos humanos, materiais e suprimentos e a constante preocupação com o processo de modernização com o objetivo de acompanhar os avanços da ciência e tecnologia são fatores que contextualizam a gestão do trabalho no setor de saúde em vários países. O trabalho no setor de saúde envolve profissionais especializados e o número da equipe e sua composição é definida de acordo com a complexidade do serviço prestado. Logo, a necessidade de conhecer o modo como estão organizados os fluxos e processos em urgência e emergência e quais as tecnologias empregadas a fim de atender à sua finalidade, ajudam a analisar como o hospital desenvolve a organização do trabalho em saúde (ALVES, 2010; ELY, 2009; ROYAS; MARZIALE, 2001).

Instituições hospitalares possuem como base três grupos principais: os médicos, a enfermagem e a administração, ressalvo que fisioterapeutas, nutricionistas, farmacêuticos, entre outras profissões também se encontram nessa organização, porém possuem influências mais limitadas e são numericamente menores, mas não menos importantes. Os médicos possuem grande autonomia e possuem uma lógica de acordos e entendimentos baseados em uma ética coorporativa junto ao hospital. A enfermagem gerencia o dia-a-dia dos pacientes, obedecem uma hierarquia de comando, onde o supervisor tem grande poder decisório sobre a organização. A área administrativa, detém recursos estratégicos que são fundamentais para o cotidiano da vida organizacional (CECÍLIO, 1997; MATOS; PIRES, 2006).

O estudo a ser apresentado foi realizado no pronto-socorro de um hospital de médio porte. Foi feita uma análise, com o propósito de identificar o modelo de organização existente neste setor, desde o instante em que o paciente entra no estabelecimento até o momento em que ele é diagnosticado ou encaminhado para realizar outro procedimento, levando-se em conta as etapas de todo o processo de prestação de serviços, os aspectos formais e informais e as relações interpessoais existentes. Assim, nas próximas seções, serão mostradas as principais características da organização estudada e por fim serão traçadas as análises críticas e as considerações finais acerca do tema.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este estudo conduz a um pensamento, no ponto de vista da organização do trabalho, sobre a questão da variabilidade dos homens, dos equipamentos, das relações de trabalho, bem como das regulações e das cargas de trabalho decorrentes de um sistema produtivo no pronto-socorro de um hospital de médio porte. A organização do trabalho pode ser definida como “a especificação do conteúdo, métodos e relações de emprego, a fim de satisfazer as necessidades tecnológicas e organizacionais, bem como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo” (DAVIS, 1966, p. 21).

Da mesma forma, podemos compreender a organização do trabalho como aquela enunciada na Norma Regulamentadora 17 (NR 17 – Ergonomia), do Ministério do Trabalho e Emprego, para a qual a organização deverá levar em consideração, no mínimo: as normas de produção, o modo operatório, a exigência de tempo, a determinação do conteúdo de tempo, o ritmo de trabalho e o conteúdo das tarefas (BRASIL, 1990).

Para Fleury (1980), três linhas teóricas podem definir a organização do trabalho: a racionalização da tarefa do cargo, enriquecimento de cargos e grupos semiautônomos. Mas a principal delas, e que está diretamente a organização estudada, é a racionalização da tarefa do cargo, que faz a referência a administração científica, atribuída a Frederick Winslow Taylor, o fundador da administração científica.

Este método proposto por Taylor pregava o fim da “vadiagem do trabalho” para aumentar a produtividade no setor de produção. Assim, a racionalização é o emprego de métodos científicos de trabalho tendendo ao planejamento e à organização de atividades para alcançar diminuição de custos e acréscimo da eficiência e da produtividade dos operários (CHIAVENATO, 2003; FLEURY, 1980).

Em relação à variabilidade do trabalho e dos homens, Abrahão (2000) enfatiza que esses aspectos decorrem da diferença entre o que é previsto e o que é realizado, entre o desejável e o é real e pode ser compreendida considerando as características do

trabalhador e da organização do trabalho. Nas características do trabalhador, a variabilidade do indivíduo está relacionada aos aspectos físicos, psíquicos e cognitivos, neles inseridos, a experiência como histórico psicológico, o envelhecimento como histórico biológico e outras diretamente ligadas ao histórico do trabalho. Quanto a organização do trabalho, a variabilidade inclui desde os materiais, os equipamentos e os procedimentos, até a gestão de incidentes (ABRAHÃO, 2000).

Mas qual a relação dessas perspectivas em relação ao trabalho na saúde? Para Pires (1999), o trabalho em saúde é fundamental para a vida humana e faz parte do setor de serviços. Por ser um trabalho de fabricação não-material, se completa no ato de sua produção. O produto não se separa do processo que o produz, ou seja, ele é a própria realização da atividade. O trabalho no setor de saúde envolve um profissionalismo, que exige conhecimentos e técnicas específicas para auxiliar o paciente ou grupo com problemas de saúde e risco de adoecimento, em atividades de natureza investigativa, preventiva, curativa ou com o objetivo de reabilitação (PIRES, 1999).

Os serviços de emergência e urgência são recintos que fazem parte da conjuntura hospitalar. Os profissionais desses ambientes atendem situações de alta gravidade e, às vezes, enfrentam dificuldades para abrir o atendimento e encaminhar o enfermo a outras áreas do hospital, seja pela falta de comunicação, seja pelas condições precárias na infraestrutura hospitalar. A empatia e a emoção que surgem entre um atendimento e outro, podem ajudar ou atrapalhar a aplicação do conhecimento técnico durante o atendimento ao enfermo. Por vivenciarem situações de variabilidade, os trabalhadores em saúde desenvolvem problemas como irritabilidade, elevação da pressão arterial, cansaço, dores, tensão muscular e estresse. Apesar de serem responsáveis pelo cuidado direto do enfermo, estes profissionais também precisam usufruir das suas necessidades básicas com o intuito de manter o equilíbrio necessário para desenvolverem suas atividades e gerarem benefícios aos pacientes (CRUZ; SOUZA, 2008).

Atingindo este nível de compreensão, podemos identificar, através da revisão bibliográfica, quais os modelos de identificação do fluxo de trabalho no pronto-socorro, como a estrutura organizacional pode interferir na prestação de serviços e quais competências e conhecimentos que deverão ser potencializados, desenvolvidos e aplicados para alcançar os resultados desejados em nossa pesquisa.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A abordagem metodológica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que é uma investigação de caráter empírico que averigua um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde ele se insere não são claramente definidos (YIN, 2001). A coleta de dados foi realizada através de revisão teórica sobre o tema, pesquisas documentais, entrevistas com supervisor e funcionários do setor de pronto-socorro e visitas com observação direta da rotina do hospital. Todas essas técnicas tiveram como objetivo conhecer alguns dados da organização do trabalho para, depois, proporcionar a elaboração de uma proposta de melhoria fundamentada em dados teóricos e empíricos.

Para obtenção dos dados, em um primeiro momento, foi realizada uma entrevista com o supervisor de enfermagem, responsável pelo setor do pronto-socorro. Foram feitas perguntas a respeito da estrutura organizacional, jornadas de trabalho, relações interpessoais, mecanismos motivacionais, o funcionamento da prestação de serviços e como o trabalho está organizado, como por exemplo, formas de contratação, qualificação dos funcionários, plano de carreira, formas e critérios de remuneração.

Em uma segunda etapa, realizou-se observações do trabalho no pronto-socorro. Em diversos momentos, os pesquisadores posicionaram-se em locais estratégicos, como a portaria, o posto de enfermagem, a sala de espera, a recepção central, dentre outros. Além disso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os funcionários desses locais. Após essas etapas, os registros de observações e os dados coletados nas entrevistas foram agrupados, analisados e serão citados nas próximas seções.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL DO HOSPITAL

O hospital está localizado no Médio Piracicaba, Região Central do Estado de Minas Gerais. Dentro da área de saúde, caracteriza-se como um hospital geral de alta complexidade, com as clínicas médica, cirúrgica, obstétrica, pediátrica e ortopédica, além de possuir um Centro de Tratamento Intensivo (CTI) e o pronto-socorro, setor objeto de estudo. Referência na região, o hospital conta atualmente com 560 funcionários (aproximadamente), entre médicos, enfermeiros e colaboradores diretos e atende mais de 132 mil pessoas/ano. É uma entidade beneficente, filantrópica, sem fins lucrativos, de caráter assistencial e é classificado, de acordo com Brasil (1987), como um hospital de médio porte por possuir 135 leitos.

4.2. PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NO PRONTO-SOCORRO

A prestação de serviços no pronto-socorro ocorre em duas situações distintas: em casos de Emergência e em casos de Urgência.

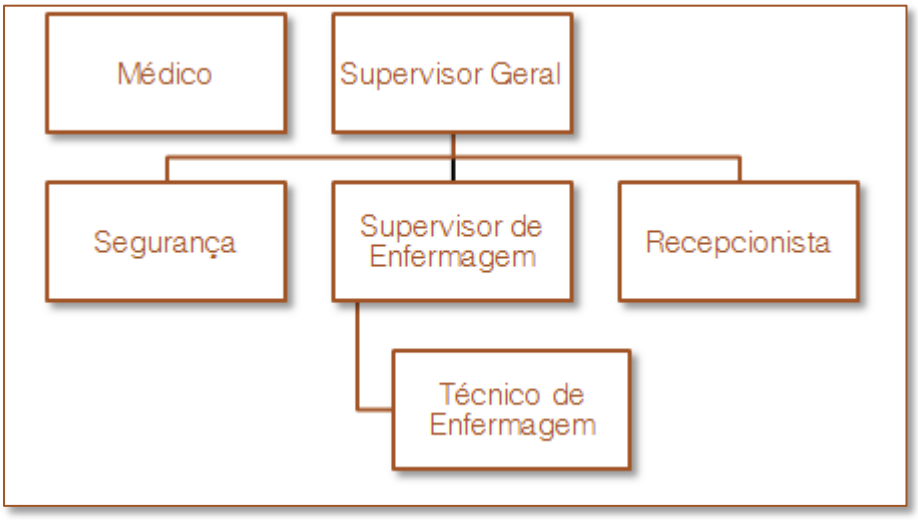
Emergência. A Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico (2012) define emergência como todo caso em que há risco de morte, sofrimento intenso ou risco de lesão permanente, havendo necessidade de tratamento médico imediato. São exemplos de emergência a parada cardiorrespiratória, hemorragias volumosas e infartos. No hospital, objeto de estudo, o enfermo dá entrada pela portaria de urgência do pronto-socorro com acesso direto a enfermaria. Imediatamente, a equipe médica e de enfermagem prestam assistência ao paciente. Os documentos de identificação do paciente são entregues à recepcionista pelo serviço de resgate, enfermeira ou familiar para abrir o atendimento. Se os documentos de identificação não forem localizados junto ao paciente e se o mesmo não estiver acompanhado de algum familiar, é acionada a assistência social para tomar as providências necessárias de identificação. O paciente recebe o atendimento e é orientado conforme diagnóstico médico.

Urgência. De acordo com a Sociedade Cooperativa de Trabalho Médico (2012), a situação de urgência requer assistência rápida, no menor tempo possível, com o intuito de evitar sérias complicações e sofrimento. São exemplos de urgência as dores abdominais agudas e as cólicas renais. No hospital estudado, a situação de urgência ocorre quando a entrada é feita direto pela portaria do pronto-socorro onde estão a recepcionista e o segurança que, em alguns casos, faz a entrega das senhas que definem a ordem de atendimento. A recepcionista chama a senha e é aberto um boletim de atendimento, com as informações que o sistema solicitar. O enfermeiro responsável pela triagem busca o boletim, chama o paciente para realizar uma análise prévia da sua situação e o classifica como verde (casos com menor gravidade), amarelo e vermelho (casos de maior urgência). O paciente volta a aguardar na recepção e o boletim é passado para o médico que, por sua vez, chama o paciente para avaliação. O enfermo recebe o diagnóstico e é orientado pelo médico. Em alguns casos, o paciente fica internado e recebe medicamento, alimentação, banho de leito e os cuidados necessários para sua recuperação.

4.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura organizacional representa um elo de ligação entre as estratégias traçadas pela empresa e a sua atuação dentro do ambiente ao qual ela está inserida. No hospital estudado, a administração é a principal responsável pela elaboração das regras que regem todo o estabelecimento, composta pelo presidente, um vice-presidente e a diretoria.

Figura 1 – Estrutura organizacional do pronto-socorro



Fonte: Elaborado pelos autores do artigo a partir de dados coletados em entrevista

No pronto-socorro encontra-se o supervisor geral que é responsável por todos os funcionários – exceto os médicos – além de todas as diretrizes que regem o setor. Possui autonomia para orientar seus funcionários, principalmente em situações que fogem do cotidiano e é necessário a graduação em enfermagem para ocupar o cargo. É atribuída a esse profissional a responsabilidade de orientar a sua equipe. Ele possui uma jornada de trabalho de 40 horas/semana, trabalhando desta forma, 8 horas por dia, de segunda a sexta-feira.

Os supervisores de enfermagem ajudam os técnicos na realização dos procedimentos indicados pelo médico. Também é necessária a graduação em enfermagem para ocupar o cargo. As jornadas de trabalho são em turnos de 12 horas, de 7 às 19 horas e 19 às 7 horas, com 2 dias de folga. Como o pronto-socorro funciona 24 horas, é preciso que haja todo tempo um supervisor no setor.

Os técnicos em enfermagem trabalham em turnos de 12 horas, sendo de 7 às 19 horas e 19 às 7 horas, considerando 2 dias de folga. Estes profissionais dão suporte direto aos médicos, realizando os procedimentos indicados no atendimento dos pacientes.

A recepção do pronto-socorro é composta por profissionais que exercem seu trabalho com uma carga horária semelhante à dos enfermeiros. Este setor irá abrir o atendimento com as informações do paciente solicitadas pelo sistema, atender os telefonemas, processar a documentação exigida para o atendimento, desempenhar atividades correlatadas, dentre outros. Para ocupar o cargo é necessário pelo menos o nível médio de estudo.

O segurança trabalha na portaria com a distribuição de senhas para o atendimento com a recepcionista. Ele ampara os pacientes que precisam de ajuda quando dão entrada no setor, com o auxílio, por exemplo, de cadeira de rodas para que o enfermo possa se locomover facilmente. Além disso, possui autoridade de interferir em casos de exaltação, mantendo a ordem no setor. Ele possui a mesma carga horária de trabalho que a recepcionista. Tanto os seguranças, como as recepcionistas são de responsabilidade do supervisor geral.

Os médicos não se posicionam nesta estrutura hierárquica, pois são funcionários da prefeitura da cidade e possuem um contrato direto com a administração do hospital para os casos de convênios particulares. Porém, eles respeitam as mesmas regras que são definidas pela administração para o funcionamento do setor. Para atuar nesse cargo, é necessário que tenha formação em medicina, podendo ter especialização em ortopedia, pediatria ou cirurgia geral. Ele presta atendimento aos pacientes, realiza o diagnóstico e executa os procedimentos de acordo com a necessidade de cada paciente. A escala médica é definida junto com a administração e os plantões geralmente são de 7 ou 12 horas.

Na organização do trabalho, a contratação

dos funcionários é feita através da análise de currículos e entrevistas. Após a seleção, o candidato aprovado é encaminhado para realização de exames psicotécnicos e médicos. O trabalho é repassado primeiramente pelos próprios funcionários que já estão no setor e ao longo do período são ministrados gratuitamente cursos de qualificação levando-se em conta a necessidade de cada área. O salário é estabelecido de acordo com cada função e os benefícios oferecidos são os vales alimentação e transporte.

4.4. RELAÇÕES DE TRABALHO

Relações interpessoais. As relações interpessoais em um mesmo nível hierárquico ocorrem informalmente, o que torna a comunicação mais viável. Quando a comunicação atravessa os níveis, geralmente é necessária uma maior formalidade para que seja expressa as opiniões. No pronto-socorro são utilizados dois sistemas de informações: o Philips Tasy e a Intranet. O Philips Tasy é um sistema de gestão em saúde que garante a confiabilidade de informações e auxilia nas tomadas de decisões. As informações, cadastradas uma única vez no sistema, evitam o retrabalho e garantem a segurança e rastreabilidade, auxiliando tomada de decisão em todos os níveis gerenciais (KONINKLIJKE PHILIPS ELECTRONICS N. V., 2012). Já a Intranet, é uma rede fechada e exclusiva para os funcionários da empresa. Nesse sistema, todos os funcionários podem facilmente visualizar seus e-mails do hospital, código de internação do paciente, bem como acessar o manual do colaborador, em que consta dados históricos da organização. Os médicos podem acessar a padronização de medicamentos e o resultado de exames dos pacientes. Ambos são bem abrangentes e facilitam o acesso às informações necessárias para uma eficiente administração hospitalar.

Mecanismos motivacionais. O hospital possui um grupo de humanização formado por funcionários da própria organização, mudando anualmente seus membros. Esse grupo tem o intuito de promover a valorização do profissional e tentar manter o ambiente na organização o mais agradável possível. Segundo a supervisora do setor, o principal papel é motivar os trabalhadores e fazer com que eles se sintam peças importantes na organização, criando um ambiente agradável. Uma prática adotada por esse grupo é o "Aniversariante do Mês", em que é realizada uma refeição especial e o aniversariante ganha um cartão com felicitações. Outra prática recente é a "Pesquisa de Gentileza", realizada trimestralmente, onde todos os funcionários do hospital votam em seus respectivos setores na pessoa que consideram a mais gentil. O vencedor recebe um café da manhã especial, homenagens e pequenos presentes. Essas práticas são formas de incentivarem os funcionários e reconhecê-los.

Formas de disciplina. As regras gerais são estabelecidas pela administração que define desde o horário dos funcionários, até o uniforme ao qual deverão utilizar. O horário de saída, chegada e controle da hora de almoço e café são feitos pelo "controle de ponto". Com relação aos uniformes, no pronto-socorro, as recepcionistas usam o mesmo uniforme que a administração do hospital: blusa branca, calça social, terno e sapatos fechados. A enfermagem do setor também possui uma vestimenta adequada, um conjunto blusa e calça verdes e sapatos fechados. Os médicos utilizam apenas um jaleco para atendimento. Já o segurança trabalha usando um terno padrão que é fornecido pelo hospital.

4.5. ANÁLISES CRÍTICAS

Taylor introduziu um novo modelo de organização cuja função principal era eliminar o desperdício e elevar a produtividade. Este conjunto de regras ficou conhecido como "Administração Científica" e deu ênfase nas tarefas com o objetivo aumentar a eficiência no nível operacional. A análise do trabalho e o estudo de tempos e movimentos caracterizavam-se pelas especialidades nas habilidades em que cada um tivessem mais aptidão (CHIAVENATO, 2003; FLEURY, 1980).

Esses aspectos são aplicáveis ao pronto-socorro do hospital, uma vez que a imobilização de um paciente, procedimentos de intubação, posição ideal para realização de procedimentos cirúrgicos, dentre outros, são altamente padronizados. Outra relação com o taylorismo está relacionada aos incentivos salariais e os prêmios por produtividade, pois é realizado confraternizações entre os funcionários de forma a estabelecer um ambiente mais sociável. O aniversariante do mês é reconhecido e foi criada uma pesquisa de gentileza, que é feita entre os próprios

funcionários daquele setor que elege o médico ou o enfermeiro ou a recepcionista mais gentil e isso acaba contribuindo para que o funcionário sinta a sua importância dentro da organização.

Apesar de apresentar algumas vantagens, o modelo taylorista possui problemas a serem analisados. Visto que tal modelo ignora as necessidades dos trabalhadores, dentro de um contexto social, acaba por gerar conflitos. O supervisor geral, por exemplo, administra o trabalho da equipe utilizando muitas características referentes ao taylorismo. Afazeres relacionadas ao cumprimento de rotinas como registrar observações, cuidados e procedimentos prestados; supervisionar e coordenar a equipe; avaliar a qualidade do serviço prestado e orientar a comunidade para participar de ações educativas na saúde, são exemplos de tarefas exercidas nessa função. Por consequência, o poder de decisão se concentra nesse funcionário e, atrelada a alta carga de trabalho, geram insatisfação, fadiga e estresse. Muitas dessas atividades poderiam ser compartilhadas com outros profissionais da saúde na equipe.

Após a análise dos dados, outro problema foi encontrado. Todos os dias acontecem conflitos tanto por parte dos pacientes, que devido ao atendimento ineficiente de algum médico ou pela esperada interminável por algum atendimento acabam se exaltando e desistindo do atendimento, quanto por parte dos funcionários, em especial as recepcionistas novatas, que enfrentam dificuldades até para abrir uma ficha de cadastro devido à falta de treinamento necessário na hora da admissão. Logo, o serviço torna-se lento em um ambiente em que é necessária uma maior agilidade. Para conseguir promover a melhoria na qualidade do atendimento no setor de saúde, é necessário em que seja feito treinamentos com os funcionários antes destes iniciarem efetivamente o serviço, pois muitos que trabalham nessa área submetem-se as tensões diárias, devido ao contato direto com a dor e o sofrimento dos enfermos. As recepcionistas precisam estar preparadas para passarem confiança no serviço prestado, melhorando os vínculos entre elas e os pacientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a organização do trabalho no pronto-socorro de um hospital de médio porte. A metodologia utilizada foi suficiente para realizar as análises necessárias e a bibliografia consultada para realizar as pesquisas correspondeu às expectativas. Apesar dos resultados não serem generalizados, visto que se tratou de um estudo em apenas uma instituição de saúde, pode-se afirmar que os resultados obtidos com este trabalho são válidos.

Pode-se concluir que a principal causa dos conflitos entre os pacientes e os funcionários ocorre devido a falhas na comunicação organizacional, havendo necessidade de o hospital investir em ações para amenizar tais falhas. Dentro do pronto-socorro, por exemplo, em um momento de espera demorada para o atendimento, o ideal seria que algum membro do setor esclarecesse o motivo do ocorrido e informasse a estimativa para o tempo de espera, pois gerir um serviço requer muito mais do que padronizações de procedimentos e normas; é preciso também que a informação seja sempre clara e transparente.

Assim, o presente estudo mostrou o quanto a organização do trabalho é importante dentro das respectivas áreas que se aplica e atua para alcançar a qualidade no serviço prestado. A discussão sobre organização do trabalho não termina nesse estudo. Avançar pesquisas nesse aspecto é imprescindível, visando alcançar uma quantidade mais expressiva de instituições e também estender a coleta de dados, a fim de comprovar a validade das melhorias propostas.

REFERÊNCIAS

[1]. ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 16, n. 1, p. 49-54, Jan-Abr. 2000.

[2]. ALVES, F. L. A organização da gestão e do trabalho em saúde no Hospital das Clínicas da Universidade Estadual de Campinas (HC-UNICAMP): propostas para modelo de atenção hospitalar. 2010. 278 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

[3]. BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Nacional de Ações Básicas de Saúde. Normas e padrões de construções e instalações de serviços de saúde. 2. ed. Brasília: Centro de Documentação do Ministério da Saúde, 1987.

[4]. BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Norma regulamentadora 17: ergonomia. Redação dada pela Portaria MTPS nº 3.751, de 23 de novembro de 1990.

[5]. CECÍLIO, L. C. O. A modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 36-47, Maio-Jun. 1997.

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

[7]. CRUZ, E. J. E. R.; SOUZA, N. V. D. O. Repercussões da variabilidade na saúde do enfermeiro intensivista. Revista Eletrônica de Enfermagem, Goiânia, v. 10, n. 4, p. 1102-1113, Dez. 2008.

[8]. DAVIS, L. E. The design of jobs. Industrial Relations, v. 6, n. 1, p. 21-45, Out. 1966.

[9]. ELY, D. Fluxos e processos de trabalho em um serviço de urgência e emergência da região metropolitana de Porto Alegre. 2009. 75 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão da Saúde) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

[10]. FLEURY, A. C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 19-28, Jul-Set. 1980.

[11]. KONINKLIJKE PHILIPS ELECTRONICS N. V. Solução completa e integrada: Philips Tasy sistema de gestão em saúde. Blumenau: Philips, 2012. 1 folder.

[12]. MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor de saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, Jul-Set. 2006.

[13]. PIRES, D. Organização do trabalho na saúde. In: LEOPARDI, M. T. (Org.). O processo de trabalho em saúde: organização e subjetividade. Florianópolis: Papa-Livros, 1999. p. 176.

[14]. ROYAS, A. D. V.; MARZIALE, M. H. P. A situação de trabalho do pessoal de enfermagem no contexto de um hospital argentino: um estudo sob a ótica da ergonomia. Revista Latino-Americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 9, n. 1, p. 102-108, Jan. 2001.

[15]. SOCIEDADE COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO. Urgência e emergência: você sabia que, embora sejam muitas vezes usados como sinônimos, os termos urgência e emergência não significam a mesma coisa? Unimed. 2012. Disponível em: <http://portal.unimedbh.com.br/wps/portal/inicio/home/central_do_cliente/urgencia_e_emergencia>. Acesso em: 20 mar. 2015.

[16]. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução por Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Capítulo 7

PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS REALIZADAS POR UMA INDÚSTRIA DE ESQUADRIAS DE ALUMÍNIO: O CASO DA METAL BOX

Edinéia Berton Carvalho

Leonice Parnoff

Viviane Rodrigues Lucca

Cátia Raquel Felden Bartz

Resumo: A busca por bons resultados tem desafiado as empresas a desenvolverem equipes qualificadas e motivadas. Diante disso o presente artigo teve como tema a motivação e como problemática de estudo procurou responder qual a percepção dos funcionários da empresa Metal Box quanto às práticas de gestão de pessoas desenvolvidas no ambiente de trabalho que remetem a sua motivação. O objetivo geral foi apresentar a percepção dos funcionários da empresa Metal Box quanto às práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela organização que remetem a sua motivação, já como objetivos específicos teve-se traçar o perfil dos colaboradores, identificar quais são os benefícios oferecidos aos funcionários pela empresa Metal Box, e apontar a percepção dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho. A pesquisa classificou-se quanto à problemática de estudo como uma pesquisa quantitativa, pois obteve dados numéricos para posteriormente serem analisados através do método qualitativo dando sentido aos fenômenos. Também quanto aos objetivos se classificou como um estudo de caso e quanto aos procedimentos técnicos como pesquisa de levantamento de dados. A população alvo foram os 16 colaboradores da referida empresa, sendo que destes apenas 12 participaram da pesquisa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário de múltipla escolha. Os resultados evidenciaram que a empresa tem trabalhado de forma eficaz satisfazendo a maioria de seus funcionários, uma vez que a percepção dos mesmos demonstra que estão motivados no ambiente de trabalho onde estão inseridos.

Palavras-chave: Motivação. Teorias motivacionais. Ambiente de trabalho.

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e a complexidade do mercado, os estudos sobre a influência do comportamento humano em relação aos resultados obtidos pelas empresas tem se intensificado, pelas evidências de inúmeros benefícios gerados pelas práticas de gestão de pessoas utilizadas pelas organizações. O fato da concorrência entre as empresas ter se propagado crescentemente nos últimos anos, fez com que gestores buscassem maneiras de motivar seus subordinados e encontrassem o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os pessoais, para alcançar o sucesso de ambos.

De acordo com Dias e Stocco (2006) não se pode comprar o comprometimento dos funcionários e, sim, conquistá-los através de práticas que os satisfaçam e os recompensem. Sem esquecer que os fatores que fazem uma pessoa estar motivada não são os mesmos que tornam outra pessoa no mesmo estado. O que justifica essa distinção são as concepções individuais quanto às experiências passadas, caráter e vivência (PEDROZO; ABREU, 2004).

A motivação, na percepção de Griffin e Moorhead (2006), muitas vezes é o fator mais difícil de gerenciar, uma vez que as dificuldades que um funcionário tem na realização das tarefas podem ser aperfeiçoadas com treinamentos, ou seja, o gestor consegue tomar medidas que solucionem essas dificuldades. Entretanto, quando os indivíduos não estão motivados torna-se mais difícil, pois nessa situação o gestor terá de explorar o que motiva cada funcionário para que trabalhem de forma mais adequada.

Por este motivo, para elevar o nível de motivação das pessoas, as empresas devem preocupar-se em oferecer um ambiente de trabalho agradável capaz de comprometer e tornar os funcionários mais empenhados. Para tanto, é fundamental que as mesmas adotem políticas de gestão de pessoas que atendam tanto as suas expectativas quanto as de seus funcionários.

Nesse sentido definiu-se como tema para estudo nessa pesquisa a motivação, tendo como problemática: "qual a percepção dos funcionários da empresa Metal Box quanto às práticas desenvolvidas no ambiente de trabalho que remetem a sua motivação?" Para responder a este questionamento, o objetivo geral foi apresentar a percepção dos funcionários da empresa Metal Box quanto às práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela organização que remetem a sua motivação. Já como objetivos específicos, optou-se por traçar o perfil dos colaboradores, identificar quais são os benefícios oferecidos aos funcionários pela empresa Metal Box, e apontar a percepção dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho.

Em virtude disso, o presente trabalho justifica-se pela possibilidade de colocar em prática os conhecimentos acadêmicos adquiridos durante o curso de administração de empresas, como também a partir deste, poder usar essas informações para auxiliar de alguma maneira na definição de políticas de gestão de pessoas na empresa Metal Box. E também por se tratar de uma pauta relevante, uma vez que o mercado competitivo requer das organizações uma postura dinâmica remetendo-as a definir políticas que equilibrem os interesses e expectativas tanto dos funcionários quanto os seus.

Por ser um tema que está diretamente ligado a todas as organizações, percebe-se que é de extrema relevância o desenvolvimento dessa pesquisa, logo, deve ser de interesse do gestor aprimorar aspectos motivadores no ambiente organizacional, como também identificar os pontos que desmotivam e extingui-los. Para Pedroso *et al.* (2012) a importância do tema motivação está no melhor desempenho das organizações, pois ela deve vir inicialmente dos gestores e ser espalhada por toda organização, isso se refere à consideração das necessidades e desejos dos colaboradores, consequentemente os trabalhadores terão um ambiente de trabalho que os permita dedicar-se as tarefas e aumentar seu desempenho, considerando que a organização só melhora quando o funcionário é mais motivado.

Esperou-se que esse trabalho fosse de grande importância à Metal Box e que seus gestores pudessem utilizar das informações coletadas para auxiliar na tomada de decisões referentes aos seus funcionários. Considerando que as empresas que em suas políticas de gestão valorizam a maneira como são tratados os funcionários e as condições que os mesmo estão trabalhando, com certeza terão um maior diferencial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Os avanços quanto ao reconhecimento da importância da área de RH para as organizações tem implicado em mudanças expressivas quanto a necessidade de pensar estrategicamente a gestão de pessoas tem as remetido a implementar políticas voltadas à satisfação das pessoas. Becker (2001) destaca que esses avanços fizeram com que as organizações compreendessem que a melhoria no desempenho individual reflete em um maior desempenho geral.

As organizações, conforme Moreira (2012) estão procurando melhorar sua capacidade competitiva, inserindo mudanças intensas em suas estratégias, sistemas, culturas, estruturas, buscando inovações para alcançar uma vantagem competitiva, e a partir disso a gestão de pessoas assume um papel relevante nessas modificações. Porém essas mudanças são desafiadoras, uma vez que ao mesmo tempo em que crescem as responsabilidades, o papel estratégico demanda maior preparo com o incremento de novas competências (FAQUIM, 2012).

Faquim (2012) também comenta que para as empresas que estão preocupadas com o futuro é preciso desenvolver e reter talentos, mas isso é complicado pelo fato de que os profissionais procuram além da remuneração e benefícios o reconhecimento e oportunidade de desenvolver-se. Considerando que para reter talentos a produtividade deve estar ligada ao desenvolvimento, além de outras variáveis que impactam no resultado, como os princípios e valores. Rocha (2009, p. 24) coloca que:

"O gestor de Rh precisa viabilizar possibilidades para que o funcionário agregue valores positivos as suas ações. Em decorrência disso sinta-se motivado e busque cada dia, estratégias para a superação dos obstáculos, renovando suas energias, conquistando e pesquisando. E seu desejo de crescimento deve representar sempre numa curva ascendente."

O comprometimento, a responsabilidade e a satisfação das pessoas no ambiente organizacional são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais. Estabelecer um equilíbrio entre os interesses da empresa e das pessoas que integram seu quadro é um desafio constante. Pensar políticas voltadas às pessoas é a condição necessária para manter as pessoas motivadas.

Observa-se, desta forma, que a estratégia em recursos humanos é uma prática que as empresas precisam adotar, para traçar uma conveniente estratégia, logo a área de recursos humanos necessita da ação conjunta de toda equipe em prol da formação e execução da mesma estratégia. Tendo como principais objetivos da estratégia de recursos humanos a satisfação dos funcionários, e incentivando seu desenvolvimento, tornando-os cada vez mais eficazes e capazes de alcançar as metas organizacionais.

2.2 MOTIVAÇÃO: DELINEANDO UM CONCEITO

A palavra motivação deriva da palavra latina *movere* (mover), segundo Bergamini (1997) e pode-se afirmar que a motivação é a força que move o ser humano e encoraja-o para que ele possa agir de acordo com suas decisões. A motivação está relacionada com a personalidade de cada indivíduo, com sua mente, sentimentos e cultura. Por isso, ela deve ser tratada com muito interesse para benefício da organização como também do próprio funcionário (PEDROZO; ABREU, 2004).

Há dois tipos de motivação, a intrínseca e a extrínseca, sendo que a primeira é caracterizada pela automotivação. Nesse sentido, é necessário que as organizações saibam que ninguém motiva ninguém e por isso se faz necessário às condições que satisfaçam os objetivos das pessoas e também da organização. Já a motivação extrínseca se refere ao estado de motivação causado pelos fatores externos, sendo o aumento salarial um desses (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Muitas vezes a motivação e satisfação são confundidas e, nesse sentido, Bergamini (1997) define motivação como uma afeição para a ação que tem origem em uma necessidade e por outro lado a satisfação é a realização ou a exclusão de uma necessidade. Archer (apud. Pedroso & Abreu, 2004) reforça essa ideia com um exemplo: quando uma pessoa sente fome, ela está motivada a procurar algo para comer e após se alimentar estará satisfeita. Dessa forma entende-se que ninguém é capaz de motivar

outra pessoa, apenas poderá satisfazer as necessidades do outro indivíduo.

Há também uma distinção entre condicionamento e motivação, considerando que o primeiro, segundo Bergamini (1997) está relacionado com os fatores externos, pois alguns pesquisadores implicam que o empregado sente-se atraído por recompensas externas e que com o passar do tempo os estímulos externos se tornam ineficazes e necessitam de aperfeiçoamento. E a motivação por outro lado, acontece intrinsicamente, ou seja, é desencadeada de acordo com fatores internos de cada pessoa. Dessa forma sabe-se que o condicionamento torna-se mais fácil do que a motivação, pela impossibilidade de conhecer todos os aspectos internos de cada funcionário (PEDROZO; ABREU, 2004).

2.3 AS PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

No momento em que as empresas tiveram que se adaptar a tecnologia, ao grande número de máquinas, equipamentos, matéria-prima e trabalhadores, sentiu-se a necessidade de coordenar todos esses elementos, e procuraram métodos que tornassem os funcionários e máquinas mais eficientes, é assim que surge um enfoque científico da administração. Com tudo isso, os pesquisadores passaram a analisar o comportamento dentro das organizações, consequentemente muitas teorias surgiram (PEDROZO; ABREU, 2004).

Muitos estudos e pesquisas realizadas tentaram entender como funciona a motivação humana. Dentre esses estudos alguns foram mais relevantes do que outros, porém todos contribuíram de alguma forma mesmo que não tenham sido conclusivos. Alguns enfoques definem o estimulante valor do dinheiro, outros buscam enfatizar o relacionamento pessoal, e procuram também encontrar nos aspectos individuais os fatores motivacionais (XAVIER, 1973). Essas teorias tentam compreender a própria natureza humana, auxiliando os gestores a usar as melhores formas de direcionar o comportamento de seus subordinados.

As teorias forneceram os subsídios suficientes para o desenvolvimento de modelos que mostrem a lógica e racionalidade de causa- efeito, de acordo com Sbragia e Maximiliano (1980). O que essas pesquisas tinham em comum era a percepção de que os fatores que motivavam as pessoas eram os mesmos em todos os casos, e o objetivo era identificá-los para iniciar um processo de motivação com base nesses fatores que eles acreditavam serem motivadores em todas as pessoas e empresas.

Na perspectiva de Griffin e Moorhead (2006) Frederick Taylor, fundador da administração científica, os funcionários motivam-se por aspectos econômicos e trabalham apenas para atingir um rendimento, dessa forma Taylor defendia o incentivo que pagamento tinha, acreditando que o ganho monetário era o fator motivador de todos os trabalhadores.

Miranda (2009) reforça destacando que nessa visão todos eram pessoas preguiçosas e ineficientes e que poderiam apenas ser motivados pelo dinheiro recebido, a partir disso surge a concepção do homem economicus.

Por muito tempo a Teoria de Taylor foi convincente, relatam Pedrozo e Abreu (2004), mas para algumas pessoas essa teoria estava inadequada, por isso houve inúmeros questionamentos sobre o que motivava os funcionários, e partir disso várias críticas e indagações foram feitas referentes ao trabalho unicamente como uma maneira de alcançar os recursos financeiros.

A teoria das relações humanas surge a partir da experiência de Hawthorne, da General Eletric Company, de Chicago nos EUA, entre os anos 1920 e 1930, sendo que o objetivo dessa experiência era demonstrar a existência da relação entre as condições em que as pessoas trabalham e seus momentos de fadiga e monotonia (MARRAS, 2000). Dessa forma, ficou evidente que os funcionários não buscam apenas dinheiro, pois há outros fatores que os satisfazem no trabalho, as conclusões desse estudo mostraram que o homem é um ser social, e que seu convívio com os demais, as recompensas sociais e não materiais são muito importantes na sua satisfação dentro das organizações (PEDROZO; ABREU, 2004). Consequentemente, os estudos apontam que as pessoas são motivadas continuamente pela satisfação de suas necessidade

2.3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Conforme Griffin e Moorhead (2006) surge em 1940 a teoria das necessidades de Abraham Maslow, que define os seres humanos como seres com desejos de satisfazer inúmeras necessidades, e as mesmas estão dispostas de acordo com uma hierarquia de importância.

Os indivíduos possuem necessidades diferentes de acordo com inúmeras variáveis intrínsecas e extrínsecas de acordo com Marras (2000) e só buscam satisfazer a necessidade do nível superior quando a inferior já estiver totalmente satisfeita. E para explicá-las Maslow criou uma pirâmide representando as necessidades (figura 1). Robbins (1999) descreve que segundo Maslow, para motivar alguém se precisa entender em que nível da pirâmide essa pessoa se encontra, para satisfazer as necessidades daquele patamar ou as do superior.

Figura 01- Hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.

Fonte: adaptado de Nogueira (2007, p. 141).

Robbins (1999) exemplifica essas necessidades:

- Necessidades fisiológicas: necessidades corporais, como fome e abrigo.
- Necessidades de segurança: incluem a proteção contra mal físico e emocional.
- Necessidades sociais: abrange a relação com as pessoas, aceitação e amizade.
- Necessidade de estima: compreende os fatores internos como autonomia e realização como também os fatores externos como reconhecimento e atenção.
- Necessidade de autorrealização: inclui o crescimento pessoal e atingimento do potencial próprio.

Maslow nunca aspirou que sua hierarquia fosse imutável e que fosse aplicada a todas as pessoas por igual, de acordo com Soto (2002), pois, acreditava-se que os indivíduos sentem- se motivados a satisfazer suas necessidades em um momento específico de suas vidas. Pedrozo e Abreu (2004) salientam que o autor dessa teoria em estudos posteriores identificou que a hierarquização das necessidades não é tão rígida e que não deve ser utilizada como regra.

Houve inúmeras críticas sobre a dificuldade de se avaliar essa teoria como ressalta Lopes e Filho (2004), pois na análise do comportamento humano, as ações de um indivíduo nem sempre atendem a satisfação de uma única necessidade, e as

necessidades de todo tipo e intensidade são influenciadas concomitantemente a todo o momento, considerando a motivação resultante da associação de várias forças distintas.

2.3.2 TEORIA ERC DE ALDERFER

Clayton Alderfer estabelece uma variação da teoria de Maslow, sendo essa denominada Teoria ERC, que contém apenas três níveis de necessidades: existência, que são os desejos de bem estar e crescimento, a segunda necessidade é a de relacionamento, que se refere ao desejo de manter relações interpessoais, e a última é a necessidade de crescimento, que abrange os desejos de crescimento e desenvolvimento pessoal (SILVA, 2001).

Para Robbins (1999) a teoria de Alderfer evidencia que mais de uma necessidade pode estar presente ao mesmo tempo. A teoria ERC também possui uma dimensão frustração-regressão, isto sugere que quando a satisfação de uma necessidade superior é rejeitada, imediatamente o desejo de satisfazer a necessidade inferior é maior.

2.3.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Uma extensão da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é realizada por Frederick Herzberg, sua teoria é baseada em entrevistas com muitas pessoas, que tinha como objetivo identificar o que provocava satisfação ou insatisfação no trabalho atual e nos anteriores. Os resultados dessa pesquisa demonstraram que os fatores extrínsecos eram responsáveis pela insatisfação com o trabalho e a satisfação era causada pelos elementos intrínsecos ao trabalho. Esses fatores foram denominados por Herzberg como fatores de higiene e fatores de motivação, respectivamente (SILVA, 2001).

Nogueira (2007) entende que os fatores de motivação podem ser representados pelas características de um cargo, que possui responsabilidades, reconhecimento, avanços e crescimentos. Esses elementos são determinantes na satisfação em um trabalho, porém quando os fatores que geram insatisfação estiverem presentes, o desempenho dos fatores motivacionais decai. Já os fatores de higiene são as características do ambiente independente do cargo (condições de trabalho, políticas de companhia, salário, prestígio, entre outros). Sendo que no caso desses fatores estarem acontecendo positivamente, a motivação terá um nível razoável.

Dessa forma a teoria de Herzberg concretizou a ideia de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente, pois as condições ambientais sozinhas não são o suficiente para tornar os funcionários motivados (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2009). Além disso, segundo Silva (2001) a popularidade dessa teoria está ligada com a compatibilidade com a teoria das necessidades de Maslow, pois Herzberg recomendou o uso dos fatores de higiene para auxiliar os indivíduos a satisfazer seus níveis mais baixos de necessidade (fisiológica, segurança e social) e o uso de motivadores serve para alcançar os níveis mais altos de necessidades (estima e autorrealização).

2.3.4 TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Douglas McGregor, por sua vez, apresenta uma teoria chamada de X e Y, de acordo com a teoria X, o ser humano em sua natureza ele tem tendências ao mal, sendo preguiçoso e sem interesse pelo trabalho, e, além disso, só produz quando é controlado (MOTTA, 2000). Robbins (1999) propõe que na teoria X os empregados não gostam de trabalhar e por esse motivo devem ser controlados e ameaçados com punições, e os mesmos têm a segurança como principal fator associado ao trabalho e escassa ambição.

A teoria Y, diferentemente da primeira, considera os seres humanos como bons e direcionados ao trabalho, e quando possuem as condições adequadas produzirão em altos níveis (MOTTA, 2000). E podem ver o trabalho como algo bom, e tão natural quanto ao lazer, tendo a responsabilidade como princípio e as decisões inovadoras são tomadas por todos e não apenas pela gerência (ROBBINS, 1999).

Marras (2000) destaca que a questão de ser classificado X ou Y depende da visão do gestor, e esse ângulo de análise do funcionário nas organizações possui um grande impacto nos resultados organizacionais, uma vez que o modo de ser ou como o indivíduo é visto tem grande reconhecimento para relacionamentos intra e interpessoais.

2.3.5 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

O fato de que muitas pessoas possuem um desejo de realização enquanto outras não se preocupam com isso, fez com que David C. McClelland estudasse por mais de 20 anos esse tema e ele sugeriu a teoria da realização. Para esse autor as pessoas adquirem certas necessidades a partir da sua interação com o ambiente (SILVA, 2001). Essas necessidades foram classificadas conforme Robbins (1999) em:

- Necessidades de realização: refere-se ao impulso de sair-se bem em relação ao um conjunto de padrões.
- Necessidades de poder: compreende a necessidade de fazer os outros se comportarem de uma forma que eles não teriam se comportado de outro modo.
- As necessidades de afiliação: é o desejo por relações interpessoais próximas.

Segundo Silva (2001) é muito importante que os gerentes motivem os funcionários que não são grandes realizadores, e para isso McClelland estabeleceu uma orientação que determina que o indivíduo deveria se esforçar para obter feedbacks frequentes concretos, ele também deveria copiar modelos de realização daqueles que possuem essas características, além disso deveria imaginar-se como alguém que precisa de sucesso e desafio e por fim deve controlar seus desejos.

2.3.6 TEORIA DA EXPECTAÇÃO

Enquanto as teorias citadas anteriormente (teorias de conteúdo) cuidam das necessidades, as teorias de processo procuram examinar como o comportamento é ativado, dirigido e mantido. Como alternativa de teorias de conteúdo, a teoria da expectação proposta por Victor Vroom é baseada na relação que o indivíduo tem com fatores econômicos (SILVA, 2001).

A ideia central da teoria de Vroom, no ponto de vista de Marras (2000) é que o comportamento humano está sempre dirigido em busca de resultados, ou seja, as pessoas fazem as coisas esperando o retorno. Em outros termos o funcionário estará motivado a trabalhar com grande esforço se acreditar que esse esforço leva-o a uma boa avaliação de desempenho e consequentemente o trará recompensas organizacionais, essas recompensas por sua vez satisfarão as metas pessoais do indivíduo (ROBBINS, 1999).

Neste sentido, Robbins (1999) destaca que essa teoria enfoca três relações, sendo essas:

1. Relação esforço-desempenho: é a percepção do indivíduo quanto seu esforço em um determinado serviço levará ao desempenho.
2. Relação desempenho- recompensa: situação em que indivíduo acredita que operar em grau especial levará ao alcance de um resultado desejado.
3. Relação recompensas-metas pessoais: o momento em que as recompensas organizacionais satisfazem as necessidades pessoais.

Por fim, a teoria da expectativa é entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e por fim entre as recompensas e a satisfação individual de meta. Sintetizando, esse modelo propõe que a motivação é o resultado do quanto uma pessoa deseja alguma coisa e da possibilidade de que o empenho tido por ela leve a realização da tarefa e tenha como produto a recompensa (BERGAMINI, 1997).

2.3.7 TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS

Estudos realizados por Stacy Adams fundamentam-se no fenômeno da comparação social aplicada no local de trabalho, ou seja, os funcionários motivam-se quando percebem uma inequidade na justiça do resultado de seu trabalho referente aos outros (SILVA, 2001).

Para Griffin e Moorhead (2006) tal teoria chamada de teoria da equidade baseia-se na premissa de que as pessoas querem ser tratadas de maneira justa nas organizações. Além disso, essa teoria traz o conceito de iniquidade, que são percebidas em situações em que as pessoas são tratadas injustamente. Para Adams o indivíduo avalia sua situação a partir da situação dos outros.

A equidade é determinada pela interpretação de cada um, pois o que pode parecer justo ao líder de uma equipe, pode ser considerado injusto por outro membro, após ele fazer comparações com outros colegas. Silva (2001) ainda destaca que uma pessoa que

tem um melhor salário relativo aos outros tem uma melhor qualidade de trabalho, enquanto as que recebem menos diminuem a quantidade de trabalho.

2.3.8 TEORIA DE REFORÇO DE SKINNER

Outra teoria é proposta por B. F. Skinner, ele propõe que o reforço pode condicionar o comportamento, além do mais, estudiosos consideram o comportamento como sendo causado ambientalmente (ROBBINS, 1998). Para Griffin e Moorhead (2006) o reforço nada mais é do que a consequência do comportamento, e pode seguir vários tipos nas organizações: *reforço positivo,* que é a recompensa que uma pessoa recebe depois de apresentar determinado comportamento.

Pode ser também *reforço negativo,* que é a oportunidade de evitar uma consequência ruim tomando determinado comportamento, outro tipo de reforço é a *extinção*, que reduz a frequência de um comportamento ao excluir uma consequência desejável que ocasionava. E o último tipo é a *punição*, que é uma consequência indesejável ao comportamento. Para muitos gestores é melhor o reforço positivo pelo alto desempenho, do que punir pelo pouco desempenho. Porém há dificuldades para fornecer o reforço positivo para todas as tarefas adequadamente completadas (SILVA, 2001).

Ao integrar todas as teorias, nota-se uma grande importância que as mesmas exercem, mesmo que cada uma possui um enfoque diferente, todas elas contribuíram na evolução da gestão de recursos humanos. Conforme Silva (2001) as teorias têm como objetivo esclarecer o que ocorre com o comportamento humano, tentando demonstrar como altera-lo da melhor forma conseguindo assim o melhor resultado possível em todas as ocasiões.

3. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa tem como propósito a formação do conhecimento relevante em certa área do saber, dessa forma a realização de uma pesquisa fornece a noção ordenada através de métodos e técnicas, logo tem-se a possibilidade de mudar o conceito de determinado assunto (NOGUEIRA, 2007).

Com base no problema de pesquisa formulado e a partir dos objetivos estabelecidos para solucionar o problema em questão, pode se definir a pesquisa em levantamento, visto que apresenta o comportamento que se deseja conhecer de uma determinada população, e a caracterização precisa de seus segmentos (GIL, 2002).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é um estudo de caso único, que para Yin (2005) esse tipo de estudo é fundamental para compreender o que ocorre com o indivíduo e organização, tanto no âmbito social como político. Gil (2009) ressalta que o estudo de caso trata-se um modelo para a compreensão, experimentação e levantamento de um determinado campo.

De acordo com a natureza dos dados, a pesquisa é classificada em pesquisa quantitativa, quando se refere aos resultados, que tem como produto final os dados obtidos mediante o levantamento, agrupados em tabelas, que possibilitam sua análise estatística. Entretanto, o estudo pode ser também qualitativo ao interpretar esses dados obtidos de uma forma que se consiga explicar a realidade da empresa estudada. Para Godoy (1995) uma das características do método qualitativo é buscar o ambiente natural como meio fundamental para o pesquisador, e como objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos.

O público-alvo foram os funcionários da Metal Box, contendo um população de 16 pessoas, considerando que destes apenas 12 participaram da pesquisa. Como técnica de coleta de dados foi adotado um questionário com perguntas de múltipla escolha, em que os respondentes puderam optar pelas respostas nunca, às vezes, quase sempre e sempre. Onde segundo Lakatos & Marconi (2003) o que caracteriza perguntas de múltipla escolha é a possibilidade dos respondentes terem um grande número de respostas possíveis, abrangendo diversos enfoques do mesmo assunto.

Após a coleta de dados, procedeu-se a análise destes através de uma codificação das respostas, tabulação e cálculos estatísticos, através do programa Microsoft Excel. Além disso, os resultados fornecidos pelos questionários foram agrupados de acordo com sua relação, assim alterou-se a ordem das perguntas realizadas aos funcionários, sendo que essas foram feitas aleatoriamente para que as respostas dos mesmos não fossem tendenciosas.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Quadro 01- Dados obtidos através da pesquisa

Questionário	Nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre	Total
1. Tenho materiais e equipamentos adequados para a execução do meu trabalho.	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	100%
2. Todos os meus colegas se esforçam na execução dos trabalhos.	0,00%	8,33%	66,67%	25,00%	100%
3. No meu trabalho os meus esforços são recompensados.	0,00%	8,33%	41,67%	50,00%	100%
4. Sou reconhecido e respeitado pelo trabalho que executo.	0,00%	16,67%	41,67%	41,67%	100%
5. O meu salário é suficiente e de acordo com meu esforço.	0,00%	16,67%	33,33%	50,00%	100%
6. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.	0,00%	25,00%	50,00%	25,00%	100%
7. A empresa cumpre com todas as obrigações que tem comigo.	0,00%	8,33%	16,67%	75,00%	100%
8. Todo dia faço tarefas muito parecidas.	0,00%	8,33%	66,67%	25,00%	100%
9. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.	16,67%	75,00%	8,33%	0,00%	100%
10. Tenho a liberdade para estabelecer a forma de realização do meu trabalho.	16,67%	8,33%	41,67%	33,33%	100%
11. Estou sempre enfrentando desafios no meu trabalho.	8,33%	33,33%	25,00%	33,33%	100%
12. Procuro auxiliar os meus colegas de trabalho.	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%	100%
13. Trabalho para ganhar dinheiro.	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	100%
14. Trabalho para melhorar as condições da minha família.	0,00%	0,00%	8,33%	91,67%	100%
15. Trabalho para suprir as necessidades materiais.	0,00%	33,33%	25,00%	41,67%	100%
16. É um prazer trabalhar e realizar minhas tarefas.	0,00%	8,33%	25,00%	66,67%	100%
17. As pessoas com quem convivo reconhecem a importância do meu trabalho.	0,00%	25,00%	41,67%	33,33%	100%
18. Tenho um bom relacionamento com meus colegas.	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	100%
19. Tenho prazer no que faço.	8,33%	0,00%	16,67%	75,00%	100%
20. Identifico-me com meu trabalho.	0,00%	8,33%	8,33%	83,33%	100%
21. O trabalho é um meio de satisfação pessoal.	0,00%	8,33%	50,00%	41,67%	100%
22. O ambiente que trabalho é agradável.	0,00%	25,00%	41,67%	33,33%	100%
23. Tenho possibilidade de crescimento profissional nesta empresa.	8,33%	8,33%	16,67%	66,67%	100%

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Na busca pelo perfil dos respondentes, constatou-se que 41,67% mantém vínculo empregatício com a empresa Metal Box entre 1 a 2 anos. Dos doze respondentes 75% são do sexo masculino, 58,34% possuem ensino médio completo e quanto ao estado civil 66,67% são casados. Já 33,33% possuem idade entre 26 a 30 anos e na mesma proporção há funcionários com menos de 26 anos.

O primeiro agrupamento refere-se à percepção dos funcionários a cerca do ambiente e materiais disponíveis, os resultados evidenciados encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 02- Primeiro agrupamento das questões

Questões:	Respostas:
1. Tenho materiais e equipamentos adequados para a execução do meu trabalho.	83,33% Sempre
22. O ambiente que trabalho é agradável.	41,67% Quase sempre
7. A empresa cumpre com todas as obrigações que tem comigo.	75% Sempre
8. Todo dia faço tarefas muito parecidas.	66,67% Quase sempre
9. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.	75% Às vezes

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para Nogueira (2007) as características do ambiente são independentes do cargo, porém as mesmas sozinhas não são suficientes para tornar o funcionário motivado. No entanto, na Teoria Y de McGregor quando os funcionários possuem condições adequadas eles produzirão em altos níveis (MOTTA, 2000).

O segundo agrupamento diz respeito ao convívio dos funcionários com os demais, os resultados evidenciados encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 03- Segundo agrupamento das questões

Questões:	Respostas:
2. Todos os meus colegas se esforçam na execução dos trabalhos.	66,67% Sempre
6. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.	50% Quase sempre
12. Procuro auxiliar os meus colegas de trabalho.	91,67% Sempre
18. Tenho um bom relacionamento com meus colegas.	75% Sempre
21. O trabalho é um meio de satisfação pessoal.	50% Quase sempre

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para Pedrozo & Abreu (2004) o homem é um ser social e que seu convívio com os demais e as recompensas sociais são muito importantes na sua satisfação dentro das organizações.

O terceiro agrupamento tem relação aos esforços dos funcionários e suas recompensas, assim os resultados evidenciados encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 04- Terceiro agrupamento das questões

Questões:	Respostas:
3. No meu trabalho os meus esforços são recompensados.	50% Sempre
5. O meu salário é suficiente e de acordo com meu esforço.	50% Sempre

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Marras (2000) destaca que o comportamento humano está sempre sendo dirigido em busca de resultados. Já para Robbins (1999) os funcionários estarão motivados a trabalhar com grande esforço se acreditarem que esse esforço leva-os a uma boa avaliação de desempenho e consequentemente às recompensas.

O quarto agrupamento reporta-se a importância dada pelos funcionários ao seu reconhecimento no trabalho. No quadro a seguir encontram-se os resultados obtidos:

Quadro 05- Quarto agrupamento das questões

Questões:	Respostas:
4. Sou reconhecido e respeitado pelo trabalho que executo.	41,67% Sempre 41,67% Quase sempre
17. As pessoas com quem convivo reconhecem a importância do meu trabalho.	41,67% Quase sempre
23. Tenho possibilidade de crescimento profissional nesta empresa.	66,67% Sempre

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Para Faquim (2012) os profissionais procuram além da remuneração e benefícios, o reconhecimento e a oportunidade de desenvolver-se.

O quinto agrupamento é referente às condições de trabalho que os funcionários possuem, dessa forma os resultados evidenciados estão dispostos no quadro a seguir:

Quadro 06- Quinto agrupamento das questões

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

Questões:	Respostas:
16. É um prazer trabalhar e realizar minhas tarefas.	66,67% Sempre
19. Tenho prazer no que faço.	75% Sempre
10. Tenho a liberdade para estabelecer a forma de realização do meu trabalho.	41,67% Quase sempre
20. Identifico-me com meu trabalho.	83,33 Sempre

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

De acordo com Robbins (1999) quando as condições de trabalho são adequadas, os funcionários podem ver o trabalho como algo com e tão natural quanto o lazer, tendo a responsabilidade como principio e as decisões inovadoras são tomadas por todos e não apenas pela gerência.

O sexto agrupamento diz respeito aos desafios enfrentados pelos funcionários no trabalho, dessa forma tem-se no quadro a seguir os resultados obtidos:

Quadro 07- Sexto agrupamento das questões

Questão:	Respostas:
11. Estou sempre enfrentando desafios no meu trabalho.	33,33% Sempre 33,33% Às vezes

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

De tal modo, na perspectiva de Motta (2000) os funcionários não se preocupam exclusivamente com suas necessidades individuais, mas também com a capacidade de vencer desafios.

Já no sétimo e último agrupamento as questões referiam-se ao valor dado ao dinheiro por parte dos colaboradores, assim os resultados evidenciados encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 08- Sétimo agrupamento das questões

Questões:	Respostas:
13. Trabalho para ganhar dinheiro.	75% Sempre
14. Trabalho para melhorar as condições da minha família.	91,67% Sempre
15. Trabalho para suprir as necessidades materiais.	41,67% Sempre

Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

A partir da teoria de Frederick Taylor trazida por Griffin e Moorhead (2006) que defende o incentivo que o pagamento tem, acredita-se que o ganho monetário é o fator motivador de todos os trabalhadores.

5.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados evidenciados pela presente pesquisa atenderam aos objetivos propostos. Com relação ao perfil dos colaboradores identificou-se que há uma predominância de funcionários do sexo masculino e com idades inferiores a 30 anos, logo esse fator pode ser relevante ao analisar o pouco tempo de vínculo empregatício com a empresa por parte dos funcionários da mesma, isso por que, as pessoas mais jovens procuram continuamente novas experiências e tendem a não manter-se estabilizadas por muito tempo no mesmo emprego.

Já no que se refere à escolaridade, constatou-se que a maioria dos mesmos concluiu o ensino médio, isso demonstra que os colaboradores são na maioria pessoas com um nível de instrução regular. Convêm destacar que há uma predominância de pessoas casadas na empresa, isso faz com que os mesmos muitas vezes sejam motivados a trabalhar para melhorar as condições de vida da família.

Como benefícios oferecidos aos funcionários, notou-se que segundo os respondentes a empresa sabe reconhecer o esforço de seus colaboradores cumprindo com todas as obrigações que tem para com eles e permite que esses possam opinar para auxiliar nas decisões da organização. Apesar de não ter-se conhecimento se a empresa estudada

possui políticas de gestão de pessoas, pode-se afirmar que a mesma possui práticas que favorecem a relação entre a organização e seus funcionários. Uma vez que funcionários percebem que são importantes no local onde trabalham e sentem prazer nas tarefas que executam. Além disso, eles reconhecem que o seu ganho salarial está de acordo com seus esforços.

A percepção que os funcionários têm quanto ao ambiente de trabalho é satisfatória, isso por que eles demonstraram que o ambiente é agradável na maioria das vezes, e que a relação com os colegas ocorre de uma maneira positiva. Aliás, para que um colaborador se motive é primeiramente necessário que ele goste da organização onde atua e, para isso, é preciso manter uma boa relação com seus superiores e colegas. Todavia, é necessário que ambiente de trabalho também seja favorável, visto que um funcionário possui expectativas e quando as mesmas não são concluídas da forma esperada ele torna-se alguém desmotivado, por isso é tão importante que as empresas se preocupem em oferecer os subsídios precisos para que o funcionário se sinta satisfeito.

Deste modo, a percepção dos funcionários da empresa Metal Box quanto às práticas desenvolvidas no ambiente de trabalho que remetem a sua motivação é favorável, já que os colaboradores reconhecem a importância dada a eles por parte da empresa, considerando os outros fatores que tornam os funcionários comprometidos, como os benefícios oferecidos, o ambiente agradável, o salário de acordo com as funções e o bom relacionamento entre as partes dentro da empresa. Dessa forma, torna-se evidente que os colaboradores estão motivados e satisfeitos com o seu trabalho.

Por fim, espera-se que a presente pesquisa tenha contribuído de alguma forma para um melhor entendimento do tema motivação e também para a empresa estudada, para que a mesma possa utilizar dos resultados obtidos para aperfeiçoar suas práticas motivacionais. Além disso, como sugestões para novos estudos tem-se a possibilidade de realizar um levantamento das formas de desenvolver treinamentos que aperfeiçoem os fatores de motivação na empresa Metal Box.

REFERÊNCIAS

[1]. ARAUJO, L. G.; GARCIA, A. A. Gestão de pessoas: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

[2]. BECKER, B. E. Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

[3]. BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

[4]. _____. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

[5]. DIAS, V.; STOCCO, J. P. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior. UPF. Rio Grande do Sul, 2006.

[6]. FAQUIM, L. Rh mais Decisivo nas Estratégias Organizacionais. Revista gestão e

[7]. Rh, 2012.

[8]. FRANÇA, A. C. L. Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. 9 ed. Reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013.

[9]. GIL, A. C. Estudo de caso. São Paulo: Atlas, 2009.

[10]. _____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed., São Paulo: Atlas, 2002.

[11]. GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, São Paulo: 1995.

[12]. GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Ática, 2006.

[13]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia cientifica- 5 ed.- São Paulo: Atlas, 2003.

[14]. LOPES, M. C.; FILHO, G. I. R. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. R. Adm. v.39, n.1, São Paulo, 2004.

[15]. MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

[16]. MIRANDA, C. O desafio em manter os funcionários motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho. Vila Velha- ES, 2009.

[17]. MOREIRA, C. Profissionais de Rh devem atuar de forma estratégica. PUC, Rio de Janeiro: 2012.

[18]. MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente. 11. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

[19]. NOGUEIRA, A. M. Teoria geral da administração para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007.

[20]. PEDROSO, D. O. O.; FRANÇA, N. de S.; OLIVEIRA, S. S.; OSAWA, J. L. T. Importância da motivação dentro das organizações. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Ano 1. São Paulo: 2012.

[21]. PEDROZO, I. F.; ABREU, I. M. C. Motivação em atividades rotineiras. Revista do

Centro de Ciências Sociais e Humanas, UFSM. Rio Grande do Sul, 2004.
[22]. ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 8 Ed. Rio de Janeiro, 1999.
[23]. ROCHA, D. G. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Universidade de Candido Mendes. Espirito Santo: 2009.
[24]. SBRAGIA, R.; MAXIMILIANO, A. C. A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. Revista de Administração, USP, vol.: 15 n°1. São Paulo, 1980.
[25]. SILVA, R. O. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
[26]. SOTO, E. Comportamento Organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
[27]. VASCONCELOS, M. A.; OLIVEIRA, A. P. V. D. A motivação dos funcionários como fator importante para o sucesso de uma instituição de ensino. SynThesis Revista Digital FAPAM, n.1 Pará de Minas, 2009 .
[28]. XAVIER, E. P. Comportamento Organizacional: Psicologia aplicada a Administração. Porto Alegre, 1973.
[29]. YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A- QUESTIONÁRIO

Prezado Colaborador,

Sou acadêmica do curso de Administração da Universidade de Cruz Alta em fase de conclusão de curso e para tanto estou realizando uma pesquisa em que pretendo identificar, junto à empresa Metal Box, a percepção que os funcionários da mesma têm quanto às práticas desenvolvidas no ambiente de trabalho que remetem a sua motivação. Para tanto venho solicitar sua colaboração respondendo o questionário a seguir. O instrumento de pesquisa está divido em duas etapas. Na primeira as questões referem-se à identificação do perfil dos respondentes e na segunda busca identificar a sua percepção a cerca das práticas motivacionais desenvolvidas pela empresa.

Obrigado pela compreensão!

ASSINALE COM X NAS ALTERNATIVAS ABAIXO A RESPOSTA QUE VOCÊ SE ADEQUA:

1) Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

2) Idade:

( ) Menos de 26 anos ( ) De 26 a 30 anos ( ) De 31 a 35 anos

( ) De 36 a 40 anos ( ) De 41 a 45 anos ( ) De 46 a 50 anos

( ) De 51 a 55 anos ( ) Mais de 56 anos

3) Escolaridade:

( ) Ensino Fundamental incompleto ( ) Ensino Fundamental completo

( ) Ensino Médio incompleto ( ) Ensino Médio completo

( ) Ensino Superior incompleto ( ) Ensino Superior completo

4) Estado Civil:

( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a) ( ) Viúvo (a) ( ) Divorciado (a)

5) Quanto tempo faz que você trabalha nesta empresa?

( ) Menos de 6 meses ( ) De 7 a 12 meses ( ) De 1 a 2 anos ( ) De 3 a 4 anos

( ) Mais de 5 anos

No quadro abaixo assinale com X a alternativa que mais representa a sua resposta:

	Nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1. Tenho materiais e equipamentos adequados para a execução do meu trabalho.				
2. Todos os meus colegas se esforçam na execução dos trabalhos.				
3. No meu trabalho os meus esforços são recompensados.				
4. Sou reconhecido e respeitado pelo trabalho que executo.				
5. O meu salário é suficiente e de acordo com meu esforço.				
6. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.				
7. A empresa cumpre com todas as obrigações que tem comigo.				
8. Todo dia faço tarefas muito parecidas.				
9. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.				
10. Tenho liberdade para estabelecer a forma de realização do meu trabalho.				
11. Estou sempre enfrentando desafios no meu trabalho.				
12. Procuro auxiliar os meus colegas de trabalho.				
13. Trabalho para ganhar dinheiro.				
14. Trabalho para melhorar as condições da minha família.				
15. Trabalho para suprir as necessidades materiais.				
16. É um prazer trabalhar e realizar minhas tarefas.				
17. As pessoas com quem convivo reconhecem a importância do meu trabalho.				
18. Tenho um bom relacionamento com meus colegas.				
19. Tenho prazer no que faço.				
20. Identifico-me com meu trabalho.				
21. O trabalho é um meio de satisfação pessoal.				
22. O ambiente em que trabalho é agradável				
23. Tenho possibilidade de crescimento profissional nesta empresa.				

Capítulo 8

ESTUDO COMPARATIVO ENTRE OS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Maria Reijane de Morais Santos Rodrigues

Joao Welliandre Carneiro Alexandre

Maxweel Veras Rodrigues

Yago Santos Rodrigues

Silvia Maria de Freitas

Resumo: Nos dias atuais, o cenário mundial se caracteriza por constantes transformações que impõem às organizações mudanças contínuas em seus modos de gestão, as quais exigem profissionais cada vez mais capacitados para atenderem à demanda do mercado. Entretanto, ao tempo em que se tornam mais produtivas e competitivas, constatam mais adoecimento físico e psicológico de seus profissionais. Neste contexto, surge a necessidade de investimento na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para minimizar e erradicar tais efeitos negativos. Diversos conceitos são atribuídos à QVT, mas por ser um tema complexo não há um consenso acerca de sua definição. Modelos avaliativos de QVT surgem, principalmente, a partir da década de 70 e se destacam como referência ainda nos dias atuais. Nessa linha de pesquisa, este estudo, de caráter quantitativo, tem como objetivo analisar os níveis de satisfação e os graus de importância atribuídos pelos servidores à QVT em uma instituição pública federal que atua no semiárido nordestino visando minimizar os efeitos da seca na região. Como ferramenta de coleta de dados, utiliza-se um questionário baseado no Modelo de Walton, que identifica oito fatores relacionados à QVT. Para as interpretações e análises dos resultados foram aplicados os métodos estatísticos clássicos: análise exploratória de dados e inferência estatística, em particular, o teste de hipótese não-paramétrico de Wilcoxon. Os resultados obtidos revelam que, para todos os fatores, o grau de satisfação dos servidores está em discordância negativa em relação ao grau de importância. Conclui-se, portanto, que esses fatores apresentam uma deficiência em relação à QVT, e que este déficit resulta de um desequilíbrio entre as reais necessidades dos servidores, dada a importância que atribuem à QVT, e o não atendimento das mesmas pela instituição pesquisada.

Palavras-chave: Grau de satisfação, grau de importância, QVT

1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações que vêm ocorrendo no cenário organizacional decorrentes das inovações tecnológicas impõem às organizações mudanças contínuas em seus modos de gestão. A fim de se adaptarem às exigências dessa nova conjuntura, as organizações demandam profissionais mais capacitados tecnologicamente, desenvoltos a trabalhar em equipe e hábeis em lidar com situações inusitadas, enfim, multiprofissionais.

No entanto, ao se tornarem mais produtivas e competitivas, estas organizações sentem os impactos negativos resultantes dessas mudanças ao constatarem mais adoecimento físico e psicológico nos trabalhadores.

A concepção de saúde não se restringe apenas à ausência de doenças, mas é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), destacando-se, portanto, as dimensões socioeconômicas, educacionais, psicossociais, políticas, ambientais, inclusive as vivências no ambiente do trabalho.

Levando-se em consideração que o trabalho representa um espaço significativo na vida do homem, necessário se faz conhecer os fatores que influenciam as condições do seu ambiente de trabalho uma vez que, além da remuneração, ele busca sua satisfação profissional e pessoal.

Nesse sentido, a qualidade de vida no trabalho (QVT) apresenta-se como fator importante na promoção de bem-estar do trabalhador, pois favorece um bom desempenho profissional.

A maioria dos programas de QVT enfatiza ações assistencialistas que visam ajustar o indivíduo ao seu contexto de trabalho e que exclui o campo laboral de um contexto mais amplo de sua vida (FERREIRA, 2012).

Muitas dessas ações mostram o descompasso que existe entre o que de fato percebe o indivíduo e o que percebem o gestor e a organização com relação à QVT, uma vez que não buscam as causas que verdadeiramente afetam a sua saúde (FERREIRA, 2012).

A presente pesquisa surgiu pela constatação, em uma instituição pública federal, da ineficácia de ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar os níveis de satisfação e os graus de importância atribuídos pelos servidores (incluindo-se gestores e terceirizados) à QVT em uma instituição pública.

2. CONCEITOS ASSOCIADOS À QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Segundo Nahas (2006), Qualidade de Vida (QV) é a percepção de bem-estar que reflete um conjunto de parâmetros individuais, socioculturais e ambientais que caracterizam as condições em que vive o ser humano.

Nessa perspectiva, o homem é visto como um complexo biopsicossocial e organizacional (BPSO) que busca o seu bem-estar em todas as dimensões nas quais está inserido, visando uma melhor qualidade de vida (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Oliveira e Limongi-França (2005) corroboram com esse conceito ao destacarem que, ao se enfocar a QV, existe uma linha tênue entre questões de trabalho e questões de vida em família e em comunidade, tendo em vista que ambas devem garantir e promover a qualidade do bem-estar geral do homem.

A denominação Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surgiu em meados da década de 50, a partir dos estudos de Eric Trist, realizados no *Tavistock Institute*, em Londres, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (FERNANDES, 1996).

Seguiu-se sua ascensão na década de 60, por meio de estudos científicos e dos movimentos sociais que buscavam formas de melhorar as condições de trabalhos e teve seu ápice em meados da década de 70, quando as inovações fordistas-tayloristas cedem espaço ao paradigma de gestão flexível da era toyotista (FERREIRA, 2012).

Nas últimas décadas, vários estudiosos conceituaram a QVT e alguns criaram modelos para sua avaliação. Na visão de Fernandes (1996), não há como se atribuir uma definição consensual sobre QVT, pois o conceito engloba atos legislativos que protegem o trabalhador e o atendimento das necessidades e aspirações humanas.

Para Coutinho (2009), inicialmente, as ações de QVT tinham uma abordagem de caráter sócio-técnico, ou seja, enfatizavam apenas as relações entre indivíduo, trabalho e

organização. Posteriormente, acrescentou-se um olhar mais humanizado e passou-se a abordar, também, o bem-estar e a saúde do trabalhador, ressaltando-se a motivação e satisfação deles no trabalho.

Limongi-França (2010) afirma que a QVT é um tema discutido dentro de um enfoque multidisciplinar humanista com visões e definições multifacetadas, acarretando implicações éticas, políticas e de expectativas pessoais.

Em contraposição a práticas assistencialistas e hegemônicas, Ferreira (2012) apresenta uma nova abordagem de QVT, de natureza contra-hegemônica e caráter preventivo, que visa remover os fatores causadores de mal-estar nos ambientes de trabalho, resultante de uma ação conjunta entre organização e trabalhadores.

Diversos modelos de avaliação de QVT foram desenvolvidos ao longo dos anos e alguns deles ainda são considerados relevantes nos estudos atuais por apresentarem fatores influenciadores na avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho.

Dentre as abordagens existentes e mais utilizadas na literatura, destacam-se as desenvolvidas por Hackman e Oldham (1975), Nadler e Lawler (1983), (1989), Westley (1979), Werther & Davis (1983) e Walton (1973).

Por ser bastante completo e amplo e pelo alcance de seus critérios, o Modelo de Walton (1973) é um dos mais utilizados na avaliação de QVT, pois identifica oito fatores conceituais com suas respectivas dimensões (conforme Quadro 1). O modelo destaca questões elementares do ambiente laboral incluindo fatores higiênicos, condições físicas, aspectos relacionados à segurança e remuneração, bem como questões relativas à satisfação individual e de autorrealização.

Verifica-se que a QVT está diretamente relacionada à satisfação do indivíduo dentro e fora de seu ambiente de trabalho. Certas variáveis como remuneração, relações interpessoais e valorização do trabalho, quando associadas a aspectos da vida pessoal, influenciam a qualidade de vida no trabalho.

Os investimentos em QVT ganham mais relevância no âmbito privado em detrimento do público, tendo em vista que, ao proporcionarem melhores condições no ambiente de trabalho, as organizações privadas são beneficiadas com o aumento da produtividade e, consequentemente, da lucratividade.

De acordo com Limongi-França et al. (2010, p. 3), " [...] se na iniciativa privada o assunto ainda tem a ganhar destaque e espaço, nos setores públicos essa necessidade ainda é maior. Poucos são os estudos publicados quanto a QVT de servidores públicos."

Com efeito, Ferreira (2006) afirma que, em se tratando da QVT no setor público, ainda permanece uma questão incipiente e um campo científico de interesse restrito, quando se compara a temática da QVT no setor privado que tem tido historicamente maior inserção e presença.

No entanto, ante as inovações e transformações ocorridas no mundo do trabalho, inclusive nas relações trabalhistas, surgem novos desafios, não somente na esfera privada, mas, também, aos órgãos públicos, tornando-se imprescindíveis mudanças em seus objetivos e estruturas para melhor atender às demandas dos usuários e servidores.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

A metodologia adotada nesta pesquisa se classifica como exploratória, descritiva, aplicada e quantitativa. Trata-se de um estudo de caso (Yin, 2010), no qual se conhece uma situação pontual de servidores sobre a QVT em seu ambiente de trabalho.

A pesquisa foi realizada em uma autarquia federal atuante no Nordeste e Norte de Minas Gerais que tem como objetivo a minimização dos efeitos da seca no semiárido brasileiro. Sua estrutura é composta por uma Diretoria Geral (DG), 03 Diretorias Adjuntas (Diretoria Administrativa - DA, Diretoria de Infraestrutura Hídrica - DI e Diretoria de Produção - DP), 09 Coordenadorias Estaduais (localizadas em todos os estados nordestinos e norte de Minas Gerais) e uma Representação no Distrito Federal.

A população deste estudo restringiu-se à Administração Central, sede do órgão, localizada na cidade de Fortaleza, definida, principalmente, por sediar todas as diretorias e a Coordenadoria Estadual do Ceará (CEST/CE), onde trabalham 424 servidores, e pela facilidade de acesso aos dados, visto que existem coordenadorias em outros estados do Nordeste (o número total de

servidores ativos de toda a instituição é de aproximadamente 1.574).

Para coleta de dados, aplicou-se um questionário adaptado do modelo de Walton (1973), um dos mais utilizados em pesquisas na área da QVT. O tamanho amostral final foi de 189 servidores, para um erro de 7,1 pontos percentuais e 95% de nível de confiança.

Elaborou-se um questionário composto de duas partes: a primeira contendo 06 questões para caracterização de dados sociodemográficos e profissiográficos dos participantes e a segunda parte constituiu-se de um questionário com 31 sentenças fechadas, agrupadas em categorias, conforme o Quadro 1 que apresenta os fatores e dimensões do modelo de Walton e as correspondentes sentenças definidas no questionário.

Para uma melhor categorização, foram consideradas para o grau de satisfação e de importância médias acima de 3 com (tendência à satisfatória e importante) e abaixo de 3 (tendência à insatisfatória e não importante).

Quadro 1 – Adaptação do Modelo de Walton

Fatores do Modelo de Walton	Dimensões do Modelo de Walton	Fatores correspondentes ao Modelo de Walton na pesquisa	Dimensões correspondentes ao Modelo de Walton na pesquisa
1.Compensação justa e adequada	1.1 Renda adequada ao trabalho	1. Em relação ao seu salário qual o nível de satisfação e importância para a QVT	1.1 Seu salário atual.
	1.2 Equidade interna		1.2 Seu salário se comparado com o dos seus colegas
	1.3 Equidade externa		1.3 Seu salário se comparado com o de profissionais externos à sua organização
2. Segurança e saúde nas condições de trabalho	2.1 Jornada de trabalho	2. Em relação à segurança e as condições de trabalho qual o nível de satisfação e importância para a QVT	2.1 A jornada de trabalho diária (8h) .
			2.2 A segurança e salubridade (condições de trabalho/espaço físico) em seu ambiente de trabalho.
	2.2 Ambiente físico seguro e saudável		2.3 O mobiliário e os materiais de consumo ofertados.
			2.4 Os equipamentos tecnológicos disponibilizados.
			2.5 As instalações sanitárias disponíveis.
3. Oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas	3.1 Autonomia	3. Em relação à oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas qual o grau de satisfação e grau de importância	3.1 As atividades que realiza
	3.2 Significado da tarefa		3.2 A identificação com as atividades que realiza.
	3.3 Identidade da tarefa		3.3 Com a autonomia em suas tarefas no trabalho.
	3.4 Variedade de habilidades		3.4 Com a responsabilidade que lhe é conferida na realização das tarefas.
	3.5 Retroinformação		3.5. Com sua avaliação de desempenho.

Quadro 1 – Adaptação do Modelo de Walton (Continuação)

Fatores do Modelo de Walton	Dimensões do Modelo de Walton	Fatores correspondentes ao Modelo de Walton na pesquisa	Dimensões correspondentes ao Modelo de Walton na pesquisa
4. Oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional	4.1 Possibilidade de carreira	4. Em relação à oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, qual o nível de satisfação e grau de importância	4.1As oportunidades de crescimento profissional.
	4.2 Crescimento profissional		4.2 A oferta de treinamentos e capacitação profissional.
	4.3 Segurança de emprego		4.3 Incentivo para estudos externos (cursos universitários, pós-graduação, línguas, etc.)
5. Integração social na organização	5.1 Igualdade de oportunidades	5. Em relação à Integração Social na organização, qual o nível de satisfação e grau de importância	5.1 O tratamento dado em relação à condição social, raça, sexo, religião.
	5.2 Relacionamento		5.2 O relacionamento entre colegas de trabalho.
	5.3 Senso comunitário		5.3 O relacionamento entre as chefias e os subordinados.
			5.4 O reconhecimento e valorização de suas ideias e iniciativas pela organização.
6. Constitucionalismo	6.1 Respeito às leis e aos direitos trabalhistas	6. Em relação ao Constitucionalismo, qual o nível de satisfação e grau de importância para a QVT	6.1 O respeito à liberdade de expressão
	6.2 Privacidade pessoal		6.2 O respeito à individualidade das pessoas.
	6.3 Liberdade de expressão		6.3 As regras e normas internas da organização.
	6.4 Normas e rotinas		6.4 O respeito às leis trabalhistas.
7. Trabalho e espaço total da vida	7.1 Papel balanceado do trabalho	7. Em relação ao espaço que trabalho ocupa na sua vida, qual o nível de satisfação e grau de importância	7.1 A influência sobre sua vida familiar
			7.2 A influência sobre seu lazer
			7.3 A influência sobre seu descanso
8. Relevância social do trabalho	8.1 Imagem da empresa	8. Em relação à relevância social do trabalho, qual o nível de satisfação e grau de importância	8.1. O orgulho em trabalhar na organização.
	8.2 Responsabilidade social pelos serviços		8.2. A imagem que a sociedade tem da organização.
	8.3 Responsabilidade social pelos empregados		8.3. A responsabilidade social de sua organização.
			8.4. A política de recursos humanos da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

A aplicação do questionário e a coleta de dados ocorreram em um período de 30 dias, através de abordagens grupais e individuais, nos turnos manhã e tarde. Para as interpretações e análises dos resultados foram aplicados os métodos estatísticos clássicos: análise exploratória de dados e inferência estatística, em particular, o teste não-paramétrico de Wilcoxon.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este item apresenta a análise global dos resultados dos graus de satisfação e importância atribuídos à QVT apresentados na Tabela 1.

Com relação ao fator **salário**, observa-se que, embora os servidores tenham atribuído a maior média (2,52) ao grau de satisfação para a dimensão **salário atual**, ao se comparar com o grau de importância, esta dimensão mostra a maior diferença negativa entre os graus de satisfação e importância (-0,96), demonstrando que, na realidade, dentro desta análise comparativa a dimensão salário atual tem alta representatividade na percepção dos servidores, os quais não estão sendo atendidos em suas necessidades referentes a este fator. Nesta mesma perspectiva, observa-se que a menor diferença entre as médias corresponde à dimensão **salário comparado com o dos colegas** (-0,67), revelando que, mesmo os servidores não estando tão satisfeitos com seus salários, o peso dos salários dos outros profissionais na mesma função não afeta na satisfação na QVT.

Em se tratando do fator **segurança e condições de trabalho**, verifica-se que a maior diferença entre as médias dos graus de satisfação e graus de importância (-0,79) ocorre na dimensão **equipamentos tecnológicos disponibilizados**, assim, percebe-se uma diferença considerável com relação ao grau de satisfação. Isto significa que os servidores não estão sendo atendidos de forma adequada nas necessidades no que se refere aos equipamentos tecnológicos.

No tocante à **oportunidade imediata**, este fator obtém a maior média com relação ao grau de satisfação, por outro lado, é o fator que apresenta as menores diferenças, entre os graus de satisfação e graus de importância, implicando em um provável equilíbrio entre os níveis de satisfação e de importância. Observa-se, ainda, que a menor diferença corresponde à **dimensão responsabilidade que lhe conferida (**-0,27). Este resultado pressupõe que os servidores têm espaço na instituição para desenvolverem suas potencialidades obtendo certo grau de autonomia e identificação com as atividades que executam.

Tabela 1 – Análise dos fatores e dimensões da QVT em termos dos graus de satisfação e importância

	Grau de satisfação		Grau de importância	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
1. Em relação ao seu salário:				
1.1 Seu salário atual.	2,52	0,80	3,48	0,61
1.2 Seu salário se comparado com o dos seus colegas	2,48	0,82	3,15	0,77
1.3 Seu salário se comparado com o de profissionais externos à sua organização	2,41	0,89	3,20	0,83
MÉDIA GERAL	**2,47**		**3,28**	------
2. Em relação à segurança e as condições de trabalho:				
2.1 A jornada de trabalho diária (8h) .	2,81	0,75	3,26	0,63
2.2 A segurança e salubridade (condições de trabalho/espaço físico) em seu ambiente de trabalho.	2,96	0,79	3,48	0,67
2.3 O mobiliário e os materiais de consumo ofertados.	2,75	0,77	3,40	0,68
2.4 Os equipamentos tecnológicos disponibilizados.	2,60	0,82	3,39	0,73
2.5 As instalações sanitárias disponíveis.	2,87	0,76	3,45	0,69
MÉDIA GERAL	**2,80**		**3,40**	------
3.Em relação à oportunidade imediata para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas:				
3.1 As atividades que realiza	3,04	0,68	3,52	0,64
3.2 A identificação com as atividades que realiza.	3,15	0,71	3,54	0,62
3.3 Com a autonomia em suas tarefas no trabalho.	2,96	0,77	3,44	0,62
3.4 Com a responsabilidade que lhe é conferida na realização das tarefas.	3,25	0,69	3,52	0,58
3.5. Com sua avaliação de desempenho.	3,18	0,70	3,56	0,60
MÉDIA GERAL	**3,12**		**3,52**	------
4.Em relação à oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional:				
4.1As oportunidades de crescimento profissional.	2,31	0,91	3,55	0,63
4.2 A oferta de treinamentos e capacitação profissional.	2,26	0,89	3,51	0,74
4.3 Incentivo para estudos externos (cursos universitários, pós-graduação, línguas, etc.)	2,03	0,92	3,51	0,73
MÉDIA GERAL	**2,20**		**3,52**	------
5.Em relação à Integração Social na organização:				
5.1 O tratamento dado em relação à condição social, raça, sexo, religião.	3,13	0,73	3,58	0,59
5.2 O relacionamento entre colegas de trabalho.	3,24	0,68	3,72	0,49
5.3 O relacionamento entre as chefias e os subordinados.	3,18	0,78	3,66	0,55
5.4 O reconhecimento e valorização de suas ideias e iniciativas pela organização.	2,72	0,90	3,56	0,65
MÉDIA GERAL	**3,07**		**3,63**	------
6. Em relação ao Constitucionalismo:				
6.1 O respeito à liberdade de expressão	3,06	0,70	3,57	0,56
6.2 O respeito à individualidade das pessoas.	3,00	0,74	3,59	0,55
6.3 As regras e normas internas da organização.	2,80	0,77	3,50	0,57
6.4 O respeito às leis trabalhistas.	3,01	0,76	3,58	0,60
MÉDIA GERAL	**2,97**		**3,56**	------
7. Em relação ao espaço que trabalho ocupa na sua vida:				
7.1 A influência sobre sua vida familiar	3,15	0,63	3,52	0,59
7.2 A influência sobre seu lazer	2,97	0,71	3,47	0,58
7.3 A influência sobre seu descanso	3,03	0,71	3,54	0,57
MÉDIA GERAL	**3,05**		**3,51**	-------
8.Em relação à relevância social do trabalho:				
8.1. O orgulho em trabalhar na organização.	3,41	0,69	3,70	0,49
8.2. A imagem que a sociedade tem da organização.	2,40	0,85	3,54	0,62
8.3. A responsabilidade social de sua organização.	2,98	0,78	3,60	0,56
8.4. A política de recursos humanos da organização.	2,66	0,81	3,54	0,64
MÉDIA GERAL	**2,86**		**3,60**	------

Fonte: Pesquisa Direta

O fator oportunidade futura é considerado como o mais crítico da pesquisa uma vez que todas as dimensões obtêm diferenças expressivas entre os graus de satisfação e os graus de importância, se destacando o incentivo para estudos externos que apresenta diferença de -1,48. Em seguida aparece a dimensão oferta de treinamentos e capacitação com diferença de -1,25 e, por último, a dimensão oportunidades de crescimento profissional que apresenta diferença de -1,24. Isto significa que os servidores não estão sendo atendidos pela instituição em suas necessidades de crescimento, tanto em termos pessoais e intelectuais como profissional, haja vista este setor apresentar a menor média geral de satisfação e a maior diferença entre os graus de satisfação e importância da QVT.

O fator integração social apresenta média geral 3,07, para o grau de satisfação, sendo a dimensão com menor média e, portanto, a mais crítica, o reconhecimento e valores das suas ideias (média 2,72). Com este resultado pressupõe-se que esta dimensão é a que está sendo menos atendida, o que se configura em mais um fator crítico da QVT na instituição pesquisada.

Com relação ao constitucionalismo, observa-se que a dimensão regras e normas internas da organização obtém a maior diferença entre os graus de satisfação e os graus de importância (-0,70) dentre as demais. Percebe-se que embora esta dimensão apresente uma das mais baixas médias do grau de importância (3,50), essa diferença considerável implica que os servidores não se sentem atendidos com relação aos aspetos relacionados às normatizações da instituição. Por outro lado, percebe-se que os servidores estão sendo atendidos no que diz respeito à dimensão liberdade de expressão tendo em vista ter obtido a menor diferença (-0,51).

No que se refere ao espaço que o trabalho ocupa na vida, não se observam diferenças tão significativas entre os graus de satisfação e os graus de importância. De forma geral, esses resultados parecem refletir que o trabalho não tem uma forte interferência negativa na vida pessoal dos servidores e há espaço para a família, amigos e divertimentos após a jornada de trabalho.

Quanto à relevância social do trabalho, este fator apresenta dois pontos críticos: as dimensões imagem que a sociedade tem da organização, cuja diferença entre as médias dos graus de satisfação e graus de importância é a maior (-1,14) e política de recursos humanos que apresenta, também, uma diferença considerável (-0,88).

Isto significa que há satisfação em fazer parte da instituição, mas existe descontentamento com relação à sua responsabilidade social e a imagem que a sociedade tem da mesma. Esse é um dado relevante, pois afeta a credibilidade da instituição e de seus servidores. No que concerne à política de recursos humanos as ações, em sua maioria, dependem das decisões do governo federal.

Dentro de uma análise global, nota-se, portanto, que, com relação ao grau de satisfação, dos oito fatores relacionados apenas três deles, oportunidade imediata (média 3,12), integração social (média 3,07) e espaço que o trabalho ocupa na sua vida (média 3,05), alcançam média acima de 3(satisfatória), com destaque para o fator oportunidade imediata que obtém a maior média. Este resultado indica que a maioria dos participantes mostra-se satisfeita com a responsabilidade e confiança que lhe são atribuídas quando da realização de suas atividades.

Por outro lado, o fator oportunidade futura (média 2,20) pontua a menor média em relação as demais, o que demonstra insatisfação por parte dos participantes quanto aos incentivos ofertados pela instituição para capacitação e crescimento profissional.

Quanto ao grau de importância, verifica-se que todos os fatores estão com média acima de 3, significando que tais fatores são percebidos como fundamentais para a conquista da QVT em um ambiente de trabalho.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados apresentados, observa-se que, para todos os fatores, a pesquisa revela que o grau de satisfação dos servidores está em discordância negativa em relação ao grau de importância, conclusão essa, consequência do fato de que as médias dos fatores dos graus de satisfação são menores para as médias dos graus de importância.

Constata-se que este déficit resulta de um desequilíbrio entre as reais necessidades dos servidores, dada a importância que atribuem

à QVT e o não atendimento das mesmas pela instituição.

Observa-se, ainda, através da sequência de análises, que o fator mais crítico da pesquisa é o que se refere à **oportunidade futura,** uma vez que em todas as dimensões há diferenças expressivas entre os graus de satisfação e os graus de importância.

Evidencia-se, portanto, neste estudo, ser imprescindível a efetivação de ações que visem melhorias na QVT da instituição pesquisada com o objetivo de minimizar os fatores críticos que causam insatisfação em relação à QVT. Ainda, como sugestão, que seja implementado um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) na instituição, com a participação efetiva dos servidores que sabem e sentem o que lhes causam bem estar e mal estar no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

[1]. ALBUQUERQUE, L G.; FRANÇA, LIMONGI, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun. 1998.

[2]. BRASIL. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Dispõe sobre o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 mar. 201 Brasília, DF. 2009.

[3]. COUTINHO, M. L. G. Práticas de gestão de projetos em programas de qualidade de vida no trabalho. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: < http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139 /tde-11092009-110011/>. Acesso em 05 jan. 2015.

[4]. FERNANDES, E. da C. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

[5]. FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, Vol. 25 n. 3, p.319-327, 2009.

[6]. FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed. Brasília: Paralelo, 2012.

[7]. LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[8]. NAHAS, M. V. Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo. 4. ed. Londrina: Midiograf, 2006.

[9]. OLIVEIRA, P.M. de; LIMONGI-FRANÇA, A.C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. RAE, São Paulo, v.4, nº 1, 2005. Disponível em www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a05. Acesso em: 12 jul 2014.

[10]. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS) – Universidade de São Paulo – USP - Biblioteca Virtual de Direitos Humanos. Disponível em: http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-OrganizaoMundialdaSaúde/constituicao - da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html. Acesso em: 20 out 2013.

[11]. WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? Slow Management Review, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

[12]. YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Capítulo 9

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISE DAS PRÁTICAS ADOTADAS POR UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA DO CEARÁ

Maria do Socorro Silva Mesquita
Rosa Meire Alves Guimarães
Suely Mendes Parente
Helena Mara Oliveira Lima
Rita de Cássia Lopes

Resumo: O serviço público no Brasil, enfrenta diversos desafios em relação a Gestão de Recursos Humanos, que inclui o desafio da crescente necessidade de investimento de pessoal para melhorar os níveis de desempenho efetivo no atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade. Assim, este artigo tem como objetivo analisar as principais características das práticas de Recursos Humanos desenvolvidas por uma Universidade Pública no Estado do Ceará, junto aos servidores técnico-administrativos, verificando se estão coerentes com os atuais paradigmas da área. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, por meio do estudo de caso. Os dados e informações foram coletados por meio de uma pesquisa documental e de campo. Os resultados evidenciam uma gestão de recursos humanos pautada no cumprimento de atividades funcionais, voltadas a atender as questões pontuais e emergenciais, demonstrando distanciamento da abordagem estratégica, em favor de uma abordagem mais tradicional. O artigo registra a influência que a política de recursos humanos exerce sobre o desempenho da organização, sugerindo-se novos estudos sobre as formas adequadas para o desenvolvimento de competências, agregando as mudanças no significado e práticas do trabalho no setor público.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, Setor público, Abordagem estratégica.

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de recursos humanos no âmbito do serviço público é um tema pouco ex-plorado, mas representa um desafio contemporâneo para a sustentabilidade dos programas de governo. Estratégias relacionadas à reforma da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no setor público são recomendadas pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o propósito de que os governos as adotem para melhor gerir seus servidores no sentido de garantir resultados positivos (ONU, 2006).

Nesse contexto, as recomendações da ONU propõem abordagens estratégicas na GRH fun-damentadas a partir de três modelos de administração pública. Entre eles, destacam-se: Admi-nistração Pública Tradicional, Nova Gestão Pública (NGP) e Governança Responsiva. Pode-se dizer que os três modelos de administração pública oferecem atributos essenciais que possi-bilitam a modernização nas políticas de GRH e o enfrentamento dos desafios da contempora-neidade nas organizações públicas. O modelo de Administração Pública Tradicional tem características de sistema de serviço pú-blico fechado e delimitado, de carreira com estabilidade. Define serviço público como algo que só o Estado, poderia ou deveria fazer. O modelo da NGP trouxe a abordagem de uma administração mais eficaz, com o uso de práticas realizadas por empresas privadas nos órgãos governamentais. Para Erkens (2010), a NGP representou um grande avanço com suas caracte-rísticas de sociedades democráticas e igualitárias - por disponibilizar melhores serviços, com maior transparência, de menos desperdício de recursos financeiros públicos, mais eficientes e com maior respeito ao cidadão. Na Governança Responsiva, observa-se um alinhamento as demandas sociais, com o emponderamento entre os cidadãos e o Estado, sob os princípios da responsabilização, transparência e participação (SHAH; SHAH, 2005).

Nesse contexto, o processo de reestruturação do setor público converge para a inserção de modelos de gestão que ampliem a capacidade competitiva do Estado na captação de recursos, com agilidade e flexibilidade para responder às demandas e à forte capacidade de monitoramento em seu meio - científico, econômico, tecnológico e social (AYRES; SILVA, 2013). Esses modelos pressupõem que as mudanças acentuem os desafios culturais de transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em instituições flexíveis, adaptáveis e empreendedoras, implicando na necessidade de ressignificação e uso de novas tecnologias, modernizando a estrutura normativa, organizacional e pessoal (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) institucionalizada por meio do Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006) incentiva o desenvolvimento de competências nos servidores e nas organizações, com o objetivo de contribuir para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. Ayres e Silva (2013) argumentam que a PNDP explicita o “que” deve ser desenvolvido, mas não contempla ”como” realizar, não sugere a forma de implantá-las, configurando-se em um desafio para a Administração Pública. Tal desafio seria o desenvolvimento de metodologias que viabilizem práticas para alinhar as competências dos servidores a consecução de estratégias organizacionais. Contudo, a gestão de pessoas na maioria das organizações brasileiras está vinculada ao modelo tradicional, atuando como departamento de pessoal no processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, benefícios, aposentadorias etc; e com a proposição de leis, regras e outros regulamentos (MARCONI, 2003). Ou seja, estão centradas no controle de normas e regulamentos.

Com base nos autores estudados, pode-se dizer que as organizações percebem a necessidade de reconfiguração das estruturas e processos, mas são incapazes de responder efetivamente a essas mudanças. Schikmann (2010) destaca, que as organizações adotam uma postura reativa, priorizando o atendimento das demandas emergenciais em detrimento ao planejamento de ações estratégicas, como por exemplo, a definição de objetivos, metas e políticas de gestão de pessoas. Para Freitas (2010 apud TRUSS, 2008), as evidências empíricas acerca da gestão estratégica de recursos humanos mostram-se inconclusivas, e recomenda que em virtude da importância da área para as organizações públicas, sejam realizadas mais pesquisas com o intuito de identificar se ocorrem mudanças efetivas nos Recursos Humanos.

Dessa forma, o objetivo geral consiste em analisar as principais características das práticas de Recursos Humanos desenvolvidas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú juntos aos servidores técnicos administrativos,

considerando que é uma temática pouco explorada no Brasil. Como objetivos específicos pretendem-se: a) Identificar as práticas de recursos humanos desenvolvidas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); b) Verificar se as práticas de Recursos Humanos adotadas pela UVA estão coerentes com os atuais paradigmas da área.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Na década de 1990, os debates sobre a importância do fator humano se intensificaram nos meios acadêmicos e empresariais, visualizando a Gestão de Recursos Humanos (GRH) como parceira estratégica nos negócios (JAMROG; OVERHOLT, 2004). Emerge uma nova abordagem que alinha as práticas de recursos humanos as estratégias organizacionais, orientada para integração, o comprometimento dos colaboradores, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade, contribuindo de forma mais efetiva para os resultados.

Para Santos (2001) a integração da GRH na estratégia do negócio ocorre por meio de políticas, práticas e programas que gerem vantagens competitivas. Ou seja, considerando que os resultados são atrelados as habilidades e envolvimento dos funcionários, os mesmos podem ser também entendidos como fonte de vantagem competitiva. (ROCHA, SHINYASHIKI, PASSADOR, 2012). Samartino (2002), faz uma análise das tradicionais políticas e práticas de gestão de pessoas e observa que em um sistema consistente, as mesmas devem ser revisadas e integradas, sob a lógica das estratégias organizacionais traçadas para garantir a sua sobrevivência, manutenção e expansão.

Shickmann (2010) argumenta que o modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) abrange a definição de perfis profissionais e a quantidade de pessoas de cada perfil necessários à organização, instituindo uma política que respalda de forma adequada a sustentabilidade da gestão. Nesse sentido, a autora defende que tal política para causar consistência e coerência, deve contemplar e integrar aspectos como: definir critérios para recrutamento de pessoal, com base nas competências necessárias a organização; estabelecer uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aperfeiçoamento do quadro contínuo de pessoal; estruturar a avaliação do desempenho que possibilite, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação; decidir critérios para a criação de carreiras que incentivem o desenvolvimento profissional e o desempenho e estabelecer estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

Com base nos autores estudados, pode-se inferir que os níveis de integração com a estratégia empresarial apresentam o RH como agente de transformação e mudança. No entanto, alguns resultados de pesquisas evidenciam que a orientação estratégica não se mostrou suficiente para alterar a abordagem tradicional assumida na gestão de pessoas, sinalizando a existência de um gap entre o discurso da área de GRH e o conjunto de políticas, programas e práticas efetivamente implementadas por um número significativo de organizações de trabalho. (SANTOS, 2004; CASTRO, SILVA, 2012).

Assim, a GERH requer uma leitura crítica dos fatos, políticas e procedimentos para uma melhor compreensão e transformação da realidade (ANTUNES, PICCINI e SILVA, 2000), considerando que essa abordagem pode exercer influência sobre os pressupostos e padrões de comportamento.

3 OS SUBSISTEMAS (PRÁTICAS) DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Uma das principais atribuições do setor de RH é a busca por indivíduos que tragam benefícios à empresa (ALMEIDA, CAVALCANTE, 2014). Em decorrência de um ambiente dinâmico e competitivo, as organizações preocupam-se em selecionar pessoas capacitadas, para assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, garantindo um desempenho eficiente e, consequentemente diferenciando-se dos concorrentes. Por outro lado, Branham (2005) ressalta que a contratação e a manutenção de funcionários são um dos maiores problemas dos gerentes, mas segundo Almeida e Cavalcante (2014) podem ser minimizados com o auxílio das ferramentas de recrutamento e seleção. Nesse sentido, Freitas e Jabbour (2010) argumentam que o recrutamento e a seleção são atividades imprescindíveis à contratação de pessoas, sejam internamente nas

empresas ou no mercado de trabalho. Com efeito, acontece a inovação, inserindo profissionais com ideias e experiências diferenciadas, atendendo as demandas do mercado com maior valor percebido em relação às alternativas existentes.

De acordo com Almeida e Cavalcante (2014), o processo de recrutar, envolve três etapas: Planejamento para atrair uma força de trabalho eficaz, no qual os gerentes ou os profissionais de RH anteveem a necessidade de novos funcionários com base no tipo de vagas existentes (DAFT, 2005); Procedimentos de recrutamento e comunicação com os indivíduos que almejam uma vaga no quadro de funcionários da empresa; Seleção dos candidatos que tiveram o melhor desempenho e que mais demonstraram potencial ao longo da seleção no âmbito organizacional; e a Contratação e boas-vindas ao novo funcionário. Finalizado o processo de recrutamento, dar-se início a seleção dos profissionais adequados para os cargos ofertados pelas organizações.

Almeri, Martins e Paula (2013) caracterizam o processo de seleção como a etapa em que os candidatos interessados na vaga divulgada, ou que foram recrutados pela própria organização, são escolhidos considerando os critérios pré-estabelecidos e passam por diversos tipos de testes, entrevistas e dinâmicas objetivando escolher aquele que melhor irá desenvolver as tarefas demandadas da vaga em aberto e agregar valor a organização por meio de seu trabalho. A esse respeito, Toma (2006) ressalta o fato de que o recrutamento e seleção inserem-se no conceito de movimentação de pessoas, pois os indivíduos influenciam as estratégias ao implementá-las na organização. Reforçando essa ideia Dutra (2002) afirma que a gestão estratégica de pessoas cria parâmetros para definir políticas e práticas de movimentação de pessoas, sendo indispensável à organização ter clareza sobre a real necessidade de captação de pessoal.

Cabe traçar aqui uma analogia entre as políticas de RH adotadas pelas organizações públicas e privadas. Marras (2005) sistematiza as principais fontes utilizadas para abastecer o processo de recrutamento e seleção nas empresas privadas, a saber: funcionários da própria empresa, banco de dados, indicações, cartazes (internos e externos), entidades (sindicatos, associações etc), escolas, universidades, cursos, outras empresas (fornecedores, clientes), Headhunters, consultorias de outplacement ou replacement, agências de emprego, mídia (anúncios classificados, rádio) e consultorias. Assim, é possível identificar várias maneiras de buscar novos profissionais para a empresa (MILKOVICH, BOUDREAU, 2010).

Nos órgãos públicos, por força da Constituição Federal o ingresso a esfera pública deve ser por meio de concurso ou seleção pública. Para Marconi (2003) ainda prevalece como principal forma de recrutamento o concurso público, utilizado para a contratação de estatutários e para os servidores em regime de emprego público. A sistemática de recrutamento e seleção na Administração Pública Estadual, ocorre com a realização de um diagnóstico das necessidades da força de trabalho por parte dos órgãos, que inclui a repercussão financeira no orçamento do ano - em respeito à Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 4 maio de 2000), as últimas admissões, a estimativa de servidores aptos a se aposentarem e as proposições legislativas. Dessa forma, inicia-se o processo seletivo, denominado concurso público.

Após a autorização da Secretária do Planejamento e Gestão devidamente publicado no Diário Oficial do Estado, para a garantia dos Princípios da Legalidade e Publicidade, os órgãos públicos buscam alinhar as etapas do processo seletivos visando um processo mais ágil e um resultado mais adequado. Para garantir a qualidade do processo seletivo, os órgãos públicos definem a composição das comissões de concursos, considerando a qualificação dos integrantes em termos hierárquicos e de conhecimentos, que representem um número diversificado de interesses. Com isso, aumentam as chances de uma seleção efetiva. Portanto, o recrutamento e seleção constituem elementos de um processo cujo resultado é a identificação dos indivíduos mais capazes por meio de instrumentos que garantam a equidade de condições de acesso.

No que se refere às práticas de gestão de RH, Magalhaes et al., (2010) comentam que em muitas instituições públicas, nota-se certa dificuldade na adoção dessas práticas, ocasionando discrepância em relação à evolução do mercado e às mudanças na gestão de RH. Essa situação requer um cuidado especial com o desenvolvimento do servidor, criando condições para resolver alguns problemas, como por exemplo, a desmotivação e a precariedade no

atendimento ao cidadão, por meio de investimento no capital humano, da realização de treinamentos e desenvolvimento, visando a valorização e a capacitação de profissionais especializados (ARAÚJO, 2006; MARCONI, 2005).

Na visão de Magalhães et al. (2010), a compreensão sobre desenvolvimento vai além do treinamento, considerando que prepara o indivíduo para uma atuação futura, por meio de seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, treinamento é definido por Gil (2001, p. 121) como "o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização". Na concepção de Amorim e Silva (2012), a realização de um diagnóstico do ambiente organizacional, analisando o comportamento dos funcionários em relação as mudanças desejadas pelos gestores, pode gerar vantagens, que consistem no engajamento dos indivíduos, no respeito as particularidades da organização, minimizando o desperdício de recursos e afastando as possibilidades de insucesso.

Assim, para que as instituições públicas atendam as demandas da coletividade nos padrões de eficiência e qualidade na prestação de serviços, torna-se essencial uma articulação planejada do treinamento como uma atividade estratégica (AMORIM e SILVA, 2012). Para eles, inicialmente a estratégia deve ser orientada para a sensibilização do servidor, no sentido de despertar o interesse pelo desenvolvimento de suas capacidades. Existe uma quase unanimidade relacionada a inexistência de políticas definidas para o desenvolvimento de funcionários, no que se refere ao treinamento e a progressão na carreira, na maioria das instituições públicas (GAETANI,1998; NUNBERG, 1998; PACHECO, 2002; MARCONI, 2003; AMORIM, SILVA, 2012).

No caso específico das Universidades, Magalhães et al., (2010) menciona a importância do desenvolvimento de modelos de gestão capazes de criar e sustentar um clima organizacional, que seja favorável e colabore para os resultados da instituição, constituindo equipes com características voltadas para a produtividade e competitividade.

A política de remuneração é inerente as mudanças ocorridas nos processos de gestão de pessoas, contemplando os diversos sistemas de remuneração, especificamente aqueles com foco estratégico que se propõem recompensar de maneira justa e equitativa, a contribuição de indivíduos e grupos pelo sucesso organizacional (SANTOS, 2010). Contudo, observa-se que muitas organizações vinculam a criação de mecanismos de remuneração aos seus interesses estratégicos, sem considerar as necessidades de seus colaboradores. Assim, observa-se a existência de correlações entre o mercado de trabalho do setor público e privado, de forma a ressaltar que a estrutura remuneratória no serviço público deve considerar o grau relativo de responsabilidade estratégica de cada função no conjunto de suas ocupações.

Na visão de Chow (2004), o processo de avaliação de desempenho visa dar suporte as pessoas e a organização na consecução do desempenho máximo. É uma ferramenta que busca conhecer e medir a atuação dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o resultado esperado e o apresentado (LOTTA, 2002). Para o autor, isso implica em conhecer as deficiências e as habilidades dos funcionários, facilitando a elaboração de programas de desenvolvimento e treinamento que contribuam para suprir tais deficiências.

Na administração pública brasileira a avaliação de desempenho ocorre como critério para o alcance da estabilidade, aferindo a aptidão e a capacidade de atuação, após o estágio probatório e como instrumento de perda do cargo pelo servidor estável (FREITAS, 2010). Além disso, representa um mecanismo para justificar compensações financeiras, promoções, regressão funcional e seleção.

Nessa lógica, o setor público requer uma estrutura de progressão apropriada às carreiras, que se traduz em definir a forma e o apoio ao desenvolvimento profissional dos servidores, atrelado a ascensão funcional a partir da competência, atribuições e desempenho. (FREITAS, 2010; MARCONI, 2003), ou seja, em um ambiente dinâmico e competitivo é fundamental assumir responsabilidades, mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes. Na visão de Brandão (2005) e Zarifian (1999), as competências agregam valor econômico e social às pessoas e à Organização, expressam o desempenho do indivíduo em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações que decorrem da mobilização e emprego de conhecimentos, habilidades e atitudes nas tarefas (CARBONE et al., 2006).

Assim, pode-se dizer que o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos institui normas que conduzem a carreira dos servidores técnico-administrativos, estabelecendo procedimentos que valorizam e fortalecem a categoria.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se quanto a natureza como qualitativa, aprofundando a compreensão sobre a política organizacional em relação as pessoas (SILVEIRA; GERHARDT, 2009), identificando características das práticas de RH de uma Universidade Pública do Estado do Ceará, enquanto disseminadora do conhecimento.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, à medida que visa analisar a gestão de pessoas na administração pública, proporcionando maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (GIL, 2007).

Utilizou-se a estratégia de estudo de caso, onde foram avaliadas as práticas da organização universitária, viabilizando a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação quantitativa (MARTINS, 2008). O estudo de caso busca investigar o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando desvendar o que há nela de mais essencial e característico (FONSECA, 2002).

O estudo adota como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica, que possibilita ao pesquisador conhecer as referências teóricas já estudadas sobre o assunto gestão estratégica de recursos humanos no setor público (FONSECA, 2002); pesquisa documental e observação individual para a coleta dos dados e informações sobre o Departamento de Recursos Humanos (DRH) da IES, realizando-se entrevistas semiestruturadas, utilizando-se um roteiro previamente elaborado junto aos sujeitos, entre servidores e gestor da área de recursos humanos, constituindo-se um procedimento formal de se obter informações ouvindo os atores sociais (BARROS e LEHFELD, 2000), e análise de conteúdo.

Os documentos analisados foram os Plano de Desenvolvimento Institucional que envolvem a área de gestão de pessoas, o relatório de gestão de 2014, programas de modernização da administração pública, leis, regulamentos e normativas relacionadas. Além disso, as fontes de evidências utilizadas no estudo abrangem a observação participante - enquanto ouvinte da Comissão Própria de Avaliação (CPA), e na condição de técnica administrativa da Instituição, bem como entrevistas realizadas com 35 (trinta e cinco) servidores e o gestor do DRH, no período de 06 de abril a 8 de maio de 2015.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE

A Fundação Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA, criada pela Lei nº 12.077-A de 1º de março de 1993, é uma entidade da administração indireta do Estado do Ceará. Em sua missão, a UVA declara o seu propósito, a razão de ser e as responsabilidades com a comunidade acadêmica, orientando os objetivos e as estratégias institucionais. Assim, assume a missão de "Ofertar ensino superior de excelência, de forma inclusiva, flexível e contextualizada, e buscar, por meio da pesquisa e extensão, soluções que promovam a qualidade de vida". Segundo o Relatório de Desempenho da Gestão, do ano de 2014, o quadro de pessoal técnico-administrativos da UVA é constituído por 101 servidores, sendo 02 mestres, 28 especialistas, 34 graduados, e 37 entre os que possuem ensino fundamental completo e incompleto e ensino médio.

A UVA atua como veículo de desenvolvimento do Estado do Ceará, especialmente da região noroeste, sendo como destaque na interiorização do ensino superior. De acordo com o Decreto nº 27.828, de 04 de julho de 2005, a estrutura organizacional da UVA contempla o Departamento Administrativo-Financeiro, integrado pela Divisão de Pessoal, com sua Unidade de Cadastro Funcional, pela Divisão de Material e Patrimônio e de Atividades Auxiliares e pela Prefeitura. A política de recursos humanos na UVA pode ser vista claramente nas Ações 19 e 21 do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2013-2017, a saber:

Ação 19 - Elaboração e Implantação do Plano de Capacitação dos Servidores e Gestores.
Objetivo: Oferecer Cursos de Aperfeiçoamento de funcionários e Gestores da UVA, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados.
Ação 21: Suprimento do Quantitativo de Funcionários e Professores Efetivos.

Objetivo: Suprir em número adequado a carência de funcionários e professores efetivos em vários setores da Universidade e colegiados de curso.
Ainda segundo o PDI, são atividades rotineiras desta Divisão a promoção de recrutamento, seleção e treinamento dos docentes e pessoal técnico de apoio e registrar as atividades do pessoal e controlar os pagamentos de salários e encargos.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisar a gestão de pessoas em uma Universidade Pública no Estado do Ceará sob o enfoque da estratégia, fez avançar a compreensão da disparidade entre o modelo vigente e o proposto pela IES, bem como do recomendado pela ONU, fornecendo diferentes percepções sobre as circunstâncias sob as quais as organizações universitárias exercem a sua missão e função social, enquanto instituições democráticas que se mostram como centro de criação, difusão da cultura, da ciência e da tecnologia por meio da articulação entre a pesquisa, ensino e extensão. A Universidade Estadual Vale do Acaraú apresenta divergência nas práticas de recursos humanos em relação ao modelo de gestão estratégica.

Por se tratar de um órgão da administração pública indireta, o processo de recrutamento e seleção na UVA acontece por meio de Concurso Público, publicado no Diário Oficial do Estado, e amplamente divulgado no site da Instituição e imprensa regional. Embora o processo de recrutamento e seleção contemple prova objetiva e entrevista em alguns casos, observa-se a limitação em relação às competências desejadas dos servidores no processo de seleção. Isso implica, em ter servidores selecionados pouco identificados com a carreira ou cargo, evidenciando a falta de efetividade em relação aos objetivos estratégicos da Instituição.

Diante das afirmações de Almeida e Cavalcante (2014), de que as organizações precisam de pessoas capacitadas para atuar em ambientes complexos e dinâmicos, a UVA carece alinhar as etapas de seus processos seletivos a identificação de perfis e ao planejamento da força de trabalho. O único concurso para a carreira de servidor técnico-administrativo ocorreu em 1994, com a oferta de 107 vagas, sendo 31 para nível básico, 49 para nível médio e 27 para nível superior, evidenciando o pouco investimento do Governo Estadual na Universidade.

A referência de gestão estratégica de RH que a IES adota, encontra-se no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2013-2017, explicitada na ação 19, quando propõe a Elaboração e Implantação do Plano de Capacitação dos Servidores e Gestores, com o objetivo de ofertar cursos de aperfeiçoamento a funcionários e Gestores, visando a melhoria dos serviços prestados. Apesar disso, não foi concretizada pelo governo devido a difícil conjuntura política, econômica e social pela qual passa o Estado e o Brasil. Embora, o PDI reconheça por meio de suas metas que é fundamental a realização dos estudos e levantamentos para elaboração do Plano de Capacitação dos Servidores e Gestores, até o momento nenhuma ação foi concretizada, fruto de uma cultura organizacional caracterizada pela falta de motivação institucional e do próprio servidor público que acredita não ter o reconhecimento do trabalho desempenhado.

Ao longo dos últimos dez anos, observou-se que na organização pesquisada não existe previsão orçamentária destinada as práticas de treinamento e desenvolvimento. Assim, contrariando as argumentações de Araújo (2006) e Marconi (2005), o DRH da UVA não dispõe de um programa anual de treinamento, com políticas definidas para o desenvolvimento dos funcionários, mas algumas iniciativas podem ser destacadas como na Escola de Gestão Pública (EGP) do Estado do Ceará, que desde 2009, promove ações de valorização do servidor e empregado público, viabilizando o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Atua nas modalidades de educação presencial e a distância. A EGP instituiu o Programa de Formação e o Programa Qualidade de Vida no Trabalho.

Por outro lado, percebem-se como obstáculos à participação do servidor nos cursos disponibilizados pela EGP, a falta de calendário anual ou semestral, a pouca divulgação e os temas abordados que nem sempre atendem às demandas da Universidade. Além disso, os cursos presenciais ocorrem na sua grande maioria, na sede da EGP, em Fortaleza-CE, durante uma semana, em apenas um turno, o que impossibilita a participação do servidor nas ações da escola. Com a publicação da Portaria nº 439/2006 que estabelece nos

cursos de Pós-Graduação Lato Sensu a reserva de duas vagas com bolsa para funcionários de nível superior da UVA, houve uma perspectiva de valorização e crescimento. Já a Resolução nº 007/2009, do Conselho Diretor (CONDIR) institui que os funcionários técnico-administrativos desta IES e seus dependentes diretos terão direito à isenção do pagamento da taxa de inscrição nos concursos vestibulares da UVA. Embora ocorram essas inciativas, não há mobilização para que os servidores procurem essa capacitação.

A política de remuneração adota como critério para definição de salários, os cargos ocupados, o tempo de serviço, a responsabilidade e o grau de complexidade, desvinculando-se da realização do trabalho com o adequado desempenho.

A avaliação de desempenho ocorre anualmente, elaborada a partir de critérios definidos por uma comissão, integrada por técnico-administrativos que podem ascender por desempenho, por antiguidade e por promoção. O DRH envia a todos os departamentos os formulários para preenchimento conjuntamente pelo servidor e pelo superior hierárquico, onde os fatores: conhecimentos sobre o trabalho, produtividade, iniciativa, colaboração, relacionamento interpessoal e responsabilidade são avaliados numa escala de notas de 10 a 30. Nesse momento, o servidor também pode informar se existe uma inadaptação com sua função, condições de trabalho, gerência, equipe de trabalho, bem como expressar o interesse em exercer outra função. Também poderá indicar se tem problemas de saúde, financeiro, familiar e/ou pessoal. Neste caso, a avaliação de desempenho está parcialmente de acordo com as argumentações de Lotta (2002), de que é utilizada para fazer um diagnóstico com intuito de conhecer, mas, em desacordo por não propor programas de desenvolvimento que atendam as reais necessidades dos funcionários e não solucionando ou amenizando os problemas identificados.

Em se tratando do Plano do Cargos, Carreiras e Vencimentos, depois de muito esforço e negociação com o governo, em 2014, a Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior (SECITECE) nomeou uma comissão constituída por membros representantes da gestão das três IES públicas do Estado do Ceará, do SINSESC e da SECITECE para elaboração de uma proposta do PCCV, posteriormente encaminhada à Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG) para análise. O PCCV é essencial para o desenvolvimento profissional, pelo seu valor intrínseco, na medida em que provoca uma integração entre os servidores, responsáveis pelas escolhas no planejamento das suas carreiras e a organização por disponibilizar oportunidades. É claro que tem também um valor instrumental com respeito a organização das estruturas de carreira para uma progressão adequada por meio de uma política salarial. Porém, o engajamento da universidade pesquisada para aprovação do PCCV, é condição necessária, mas não suficiente, para se reter e motivar pessoas. Deve vir junto a reestruturação do estilo de gestão, alinhando as práticas de RH as estratégias organizacionais, conforme destacou Ulrich (1998), sobretudo que considere a possibilidade de emancipação do servidor, tornando-o capaz de prestar serviços inovadores de alta qualidade.

Efetivamente se pode visualizar que o DRH da UVA prioriza práticas de pessoal, como atividades relacionadas a folha de pagamento, controle de frequência, nomeação de concursados, aposentadorias e controle de férias. As informações da vida financeira dos servidores são lançadas num sistema corporativo do Governo do Estado do Ceará, chamado SIGE-RH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. Nesse sistema se lançam as faltas, férias e alguma outra alteração para geração da folha de pagamento dos servidores.

Além disso, observa-se que não há um sistema próprio da IES que realize o acompanhamento e integração dos dados dos servidores, como titulação, tempo de serviço e férias. O DRH não possui a informação consolidada da força de trabalho existente na Universidade: servidores técnicos, terceirizados e colaboradores do instituto de apoio. O uso de um sistema possibilitaria maior confiabilidade e segurança da informação, minimizando as falhas, como por exemplo na coleta de dados para o Censo da Educação Superior e no cálculo dos Indicadores de Resultados que representam a evolução da universidade. A análise das iniciativas da UVA, no que se refere ao modelo de gestão de pessoas, possibilitou revelar que não existe uma política de recursos humanos parceira na estratégia da organização, contradizendo as ideias de Jamrog e Overholt (2004). Nesse sentido, o

que se pode corroborar é que o DRH pouco contribui para o resultado da organização.

Evidenciou-se a necessidade de investimento em recursos humanos, tais como, realização do dimensionamento da força de trabalho, de treinamentos adequados e alocação considerando as competências e aptidões dos servidores, respeitando as questões operacionais. Nesse cenário, a organização precisa adotar uma abordagem estratégica com a responsabilidade e o compromisso de desenvolver uma política e diretrizes de RH que reconheçam o servidor como capital humano intangível, capaz de construir conhecimentos que aumentem o desempenho e o resultado, de modo a alcançar seu objetivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que esta pesquisa teve como propósito verificar se as práticas de Recursos Humanos adotadas pela UVA estão coerentes com os atuais paradigmas da área, constatou-se que a gestão de recursos humanos pauta-se na realização de atividades funcionais que buscam atender as questões pontuais e emergenciais, demonstrando distanciamento da abordagem estratégica. Na organização pesquisada, a estrutura organizacional rígida, as barreiras a mobilidade funcional, a cultura e a falta de alinhamento a estratégia da IES são consideradas fatores críticos, pois limitam uma atuação orientada para o alcance de resultados. Desse modo, existem características de uma gestão de recursos humanos fundamentada na administração pública tradicional. Isso pressupõe a ruptura com padrões gerenciais, implica em novas configurações e sentidos para a organização, enfatizando o desempenho, buscando o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento de competências para o alcance de seus objetivos e metas estratégicas, conforme destaca Shickmann (2010).

Os resultados demonstraram que não existe uma interação entre os servidores e a missão da organização, dificultando uma gestão de articulação mais estratégica. Reflete o pouco envolvimento e conhecimento do DRH sobre os resultados da organização. Desse modo, as práticas precisam ser revistas e integradas.

As discussões sobre o PCCV geram expectativas e inquietações, pois acredita-se que a criação da lei irá dinamizar a organização. Para isso, a universidade deve se organizar com substrato de informações e definição de mecanismos que possam ajudar a orientar o processo de implantação do PCCV, apresentando com clareza a corresponsabilidade do servidor no seu autodesenvolvimento, bem como as oportunidades que podem oferecer a eles.

Os resultados obtidos evidenciam a influência que a falta de política efetiva de recursos humanos tem sobre o desempenho da organização, sendo importante uma maior avaliação sobre os efeitos das ações do DRH, na universidade pesquisada. As percepções dos entrevistados enfatizam deficiências de ordem normativa e de comportamento organizacional.

Recomenda-se para futuros trabalhos a concepção de novos estudos sobre as formas adequadas para o desenvolvimento de competências agregando às mudanças no significado e práticas do trabalho no âmbito do setor público.

REFERÊNCIAS

[1]. ALBUQUERQUE, L.A.G. (Org.); ALVES, F. M. M (Org.). Atos Normativos. 1900 – 2009: resoluções, portaria e instruções/ Universidade Estadual Vale do Acaraú. 1 ed. Sobral: Edições Universitárias, 2000. v. 2. 931p.

[2]. ALMEIDA, S. T. E.; CAVALCANTE, C. E. “Temos Vagas!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. Revista Organizações em Contexto, v. 10, n. 19, p. 49-70, 2014.

[3]. ALMERI, T. M.; MATINS, K. R.; PAULA, D. da S. P. de. O uso de redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. ECCOM, v. 4, n. 8, jul/dez-2013

[4]. AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B.; Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de universidade. Teoria e Prática em Administração, v. 2, n. 1, 2012, p.1-28.

[5]. ANTUNES, E. D. D.; PICCININI, V. C.; SILVA L. V. Os Novos e Múltiplos Papéis dos Gestores de RH: o caso de uma empresa calçadista do estado do Rio Grande do Sul analisado à luz do modelo de Ulrich. READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS), Porto Alegre, v. 6, n. 4, 2000.

[6]. ARAÚJO, L. C. G. de. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

[7]. AYRES, S. M. P.M; SILVA, A. B. Sistema de Capacitação Baseado em Competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e prática da gestão por competências no âmbito das IFES. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, IV., 2013, Brasília – DF. Anais...Brasília: Anpad, 2013. Disponível em: <www.anpad.org.br>. Acesso em: 22 maio 2013.
[8]. BRANDÃO, Hugo Pena. O que é gestão por competências? In: PIRES, Alexandre kalil (Org.). Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Ed. Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, p. 13-22, 2005.
[9]. BARROS, A. J. P. LEHFELD, N. A.S. Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2005.
[10]. CAMÕES, M.R.S.; BERGUE, S. T. (Orgs.) Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28
[11]. CASTRO, J. M. de C.; SILVA, C. L. O. S. A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão de recursos humanos: um estudo de caso. Revista de Administração da UNIMEP. v. 10, n. 1, jan./abr.-2012.
[12]. CHOW, I. H. The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. Employee Relations, UK, v. 26, n. 6, 2004, p. 626-642.
[13]. DAFT, R. L. Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
[14]. DUTRA, J. S. A. A gestão de carreira . In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114
[15]. ERKENS, R. Introdução, In: ERKENS, Rainer (Org.) Nova Gestão Pública. São Paulo: Instituto Friedrich Naumann, 2010, p.5.
[16]. FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
[17]. FREITAS, W. R. de S. F.; JABBOUR, C. J. C. Rumo a gestão estratégica de recursos humanos? Estudo de caso em uma organização pública paulista. Revista de Ciências da Administração. v. 12, n. 26, p. 163-188, jan./abr.-2012.
[18]. FREITAS, W. R. de S. F. Gestão de recursos humanos: análise das melhores práticas adotadas pelas universidades paulistas. 2010. 218 f. Dissertação (pós graduação em Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Bauru. 2010.
[19]. GAETANI, F. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. Brasília: Enap, 1998. (Texto para Discussão, n. 27).
[20]. GIL, A. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
[21]. JAMROG, J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. Human Resource Planning, v.27, n.1, 2004, p.51-63.
[22]. LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. RAE. vol.1, no.2, p.02-12, dez. 2002.
[23]. MAGALHAES, E. M. de et al. A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 44, n. 1, p. 55-86, fev. 2010. Disponívelem:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=arttext&pid=S0034-76122010000100004&lng=pt&nrm=iso>.Acesso em 06 jun. 2015. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000100004.
[24]. MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. Revista do Serviço Público. Ano 54 Número 1. ENAP: Brasília, 2003.
[25]. MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro Anibal (Orgs.). Administração Pública no Brasil Contemporâneo. São Paulo: FUNDAP, 2005.
[26]. MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.
[27]. MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, jan./abr., 2008, p. 9-18.
[28]. Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira;
[29]. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
[30]. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2010.
[31]. NUNBERG, B. Gerência de recursos humanos no setor público: lições da reforma em países desenvolvidos. Cadernos Enap, n. 14. Brasília: Enap, 1998.
[32]. ONU/Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. Revista do Serviço Público, v. 57, n. 3, p. 389-426, Julho-Setembro, 2006.
[33]. PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 4, out./dez 2002.
[34]. PANTOJA, M. J.; IGLESIAS, M. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Púbica, Brasília, 2013. Anais... Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013.
[35]. ROCHA, G. B. R.; SHINYASHIKI, G. T.; PASSADOR, C. S. Gestão de pessoas em uma universidade paulista brasileira: conflito na

mudança do modelo de gestão. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXVI. 2012. Rio de Janeiro. Anais .... Rio de Janeiro.
[36]. SAMMARTINO, W. A integração de gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacional. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.
[37]. SANTOS, A. R. dos. Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacional. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 221-261.
[38]. SANTOS, A. C. o uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. Revista de Administração, São Paulo, v. 36, n.2, p.25-32, 2001.
[39]. SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sociologias, v.6, n.12, p.142-158, jul./dez. 2004.
[40]. SCHILMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: PANTOJA, Maria Júlia;
[41]. SHAH, A.; SHAH, S. The new vision of local governance and the evolving roles of local governments. Washington, DC: World Bank, 2006.
[42]. TOMA, L.S.J. Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos: um estudo em organizações de Minas Gerais. 2006. 110 p. Dissertação (mestrado em administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
[43]. ULRICH, D. A natureza mutável dos recursos humanos: um modelo de múltiplos papéis. In: _____. Os campões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. cap. 2, p. 39-73.
[44]. UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ. Pró-Reitoria de Planejamento. Plano de Desenvolvimento Institucional 2013 – 2017. Sobral-CE, 2014. 84p.
[45]. UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ. Pró-Reitoria de Planejamento. Relatório de Desempenho da Gestão UVA (2014), Sobral-CE, 2015. 79p.
[46]. ZARIFIAN, P. Objectif compétence: pour une nouvelle logique. Paris: Editions.

Capítulo 10

A GESTÃO DE BENEFÍCIOS UTILIZADA PELA NORDESTE GÁS: UM ESTUDO DE CASO NA FILIAL EM TERESINA-PIAUÍ

Naiana Sousa de Morais Lima

Daniel Barroso de Carvalho Ribeiro

Resumo: Com as rápidas transformações que o mercado vem sofrendo, as organizações buscam, através do salário indireto que é representado pelos benefícios que a empresa disponibiliza a seus colaboradores, manter-se competitivas no mercado. Diante disso, é visto que o salário indireto fortalece o comprometimento e satisfaz os colaboradores, formando assim uma imagem melhor da empresa no mercado, visto que estes irão despertar interesse de profissionais qualificados e manter os já existentes no quadro da empresa. O objetivo geral do trabalho foi analisar como é desenvolvida a gestão de benefícios através de uma boa política de recompensas na Nordeste Gás, em Teresina Piauí. Trata-se de um estudo de caso, do tipo exploratório e descritiva, em que se aplicou um questionário quantitativo junto a 30 colaboradores que compreende a 100% dos colaboradores da organização e uma entrevista de natureza qualitativa feita à gestora de Recursos. Com base no que foi estudado, verificou-se que os colaboradores não estão 100% satisfeitos com o salário-base pago pela empresa, foi percebido 17% de insatisfação. Outro ponto a se destacar é que a maioria dos benefícios que a empresa oferece atualmente, como por exemplo, cesta básica, auxílio alimentação, prêmio brigada de incêndio, participação nos lucros, diárias de viagens, são os benefícios garantidos pela última convenção coletiva de trabalho. Entretanto, percebeu-se que a maioria dos colaboradores está satisfeita com os benefícios oferecidos pela empresa.

Palavras-chave: Salário indireto. Benefícios. Remuneração. Satisfação

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial transforma-se de acordo com as mudanças diárias que acontecem com o mercado. No entanto, as organizações têm que manter sua competitividade e voltam seus esforços para o colaborador. E uma forma que estão utilizando para melhorar esse capital é através de uma boa política de recompensas.

O intuito da pesquisa é abordar como uma boa política de recompensas torna-se um diferencial no âmbito empresarial, utilizando como objeto de pesquisa o estudo de caso na empresa Nordeste Gás, em Teresina- PI. A aplicação da pesquisa como instrução teórica acompanhada pela intenção de proporcionar aos gestores e colaboradores conhecimento sobre a importância e os efeitos gerados pela política de recompensas no processo de satisfação dos colaboradores.

Para se compreender a contribuição de uma boa política de recompensas, surge à necessidade de responder a seguinte problemática: Como é desenvolvida a gestão de benefícios através de uma boa política de recompensas na Nordeste Gás?

A partir disso, objetivou-se analisar como é desenvolvida a gestão de benefícios através de uma boa política de recompensa em uma empresa de gás da capital, de modo a conhecer como essas políticas tornam-se aliadas à gestão de pessoas para a satisfação dos colaboradores. Como objetivos específicos destacam-se: identificar os benefícios oferecidos atualmente pela Nordeste Gás; avaliar o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos pela empresa atualmente e comparar os benefícios pretendidos pelos colaboradores, oferecidos ou não pela organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECOMPENSAS FINANCEIRAS

Em consonância Hanashiro (2008) e Hipólito (2002) explicam que as recompensas financeiras são formadas pela remuneração fixa, que é constituída pelo salário base e pelos benefícios; pela remuneração variável, em curto prazo (participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas, etc.) e em longo prazo (participação acionária) e ainda existem outros tipos de recompensas, como oportunidade de desenvolvimento, autonomia e liberdade para a realização e outros.

2.2 REMUNERAÇÃO FIXA-BENEFÍCIOS

2.2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE GESTÃO DE BENEFÍCIOS

Para França (2013) a gestão de benefícios apresenta-se ao longo das últimas décadas como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, se antigamente não havia preocupação em satisfazer os funcionários, bastava um pequeno aumento para que este se desse por satisfeito, atualmente o cenário é diferente, não basta o reajuste em salários e as recompensas trabalhistas; o reconhecimento profissional tornou-se estratégia intencional para vencer a insatisfação profissional, a concorrência, agregando valores institucionais, pessoais e profissionais.

A década de 60 foi marcada pelas pressões sindicais trabalhistas. Com isso, Araújo e Pena (2009) comentam que os benefícios sociais começaram a ser praticados nas empresas para garantir melhores condições de trabalho aos trabalhadores. A partir da década de 70 as organizações passam a oferecer benefícios a seus colaboradores e posteriormente estes passam até a ser regulamentados por lei.

Polachini e Stefanini (2007) ensina que as empresas devem satisfazer e incentivar seus bons colaboradores, não somente com salário de acordo com o cargo que ocupam, mas também oferecer um salário indireto que corresponde aos benefícios e dar boas condições de trabalho para que os trabalhadores se tornem fiéis à empresa.

É perceptível que o assunto remuneração desencadeou grandes conflitos entre patrões e funcionários, movimentando diversas manifestações. Como mencionado anteriormente, antes da globalização, a política de remuneração das empresas era simples. Com o advento da globalização passou-se a viver uma situação quase oposta, em que há grandes mudanças nas funções, no volume de conhecimento e nas habilidades que um profissional precisa conhecer, cabendo ao ser humano se adaptar e produzir análise, ideias e tomar decisões rápidas sobre as contingências.

2.2.2 ABORDAGEM CONCEITUAL DA GESTÃO DE BENEFÍCIOS

Os benefícios representam uma das formas de recompensar o funcionário pelo trabalho que desempenhou, além de ser uma das maneiras de facilitar sua vida, tornando-a mais agradável.

De acordo com Ricardo Luz (2011), benefícios sociais são produtos, serviços e direitos oferecidos aos funcionários pelas empresas, pelos sindicatos, pelo Estado e por entidades sociais visando melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e a produtividade das organizações. Tornando-se, assim, meios indispensáveis de apoio que visam proteger os colaboradores contra riscos aos quais eles estão sujeitos, além de satisfazer suas necessidades e aumentar a produtividade.

Os benefícios incluem uma variedade de vantagens e facilidades oferecidas pela organização, como assistência médica, seguro de vida, alimentação, transporte, previdência privada, planos de aposentadoria, creches, automóvel, viagens, empréstimos, convênios, assistência jurídica, farmacêutica, grêmios, dentre outros.

2.2.3 TIPOS DE BENEFÍCIOS

Para Chiavenato (2010), de um modo geral os benefícios podem ser classificados quanto à exigibilidade legal, quanto à natureza e quanto aos seus objetivos, conforme quadro 1 a seguir:

Quadro 1-Tipos de Benefícios

Critérios	Tipos
Quanto à exigibilidade legal: Aqui estão inclusos os benefícios classificados como legais ou espontâneos. A forma de concessão é garantida por lei e alguns são concedidos pelas empresas e outros são pagos pelos órgãos previdenciários.	**Benefícios Legais**: Correspondem aos benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, ou pelas convenções coletivas de trabalho. Incluem: Férias, 13º salário, aposentadoria, seguro acidente de trabalho, auxílio-doença, salário-maternidade, etc. Alguns pagos pela organização e outros pagos pelos órgãos previdenciários.
	Benefícios Espontâneos: São os benefícios que não são obrigatórios por lei, ou por negociação coletiva. Também são conhecidos como benefícios voluntários. Incluem: transporte subsidiado, refeições subsidiadas, gratificações, empréstimo aos funcionários, complementação de aposentadoria, etc.
Quanto à natureza: Os benefícios são divididos em monetários e não monetários.	**Benefícios Monetários**: São os benefícios concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento e gerando encargos sociais decorrentes de seu pagamento. Os principais são: Férias, 13º salário, complementação do salário nos afastamentos por doenças, dentre outros.
	Benefícios Não Monetários: São os benefícios oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, a saber: Refeitórios; Assistência médico-hospitalar e odontológica; Clube ou grêmio; Seguro de vida em grupo; Condução ou transporte de casa para a empresa e da empresa para casa; Horário flexível de entrada e saída do trabalho; etc.

Quadro 1-Tipos de Benefícios (Continuação)

Critérios	Tipos
Quanto aos seus objetivos: Aqui estão inclusos os benefícios classificados como: assistenciais, recreativos e supletivos.	**Benefícios Assistenciais:** São os benefícios que visam oferecer ao empregado e a sua família determinadas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências. Incluem: Assistência médico-hospitalar, Assistência Odontológica, Empréstimos, creche para filhos de funcionários, complementação de aposentadoria, dentre outros.
	Benefícios Recreativos: São serviços e benefícios que visam proporcionar ao empregado condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo. Em alguns casos, esses benefícios também se estendem à família do empregado, aqui estão incluídos: grêmio ou clube, música ambiente, passeios e excursões programadas, atividades esportivas, etc.
	Benefícios Supletivos: São serviços e benefícios que visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida. Incluem: Restaurante no local de trabalho, transporte, horário móvel de trabalho, agência bancária no ambiente de trabalho, estacionamento, etc.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Percebe-se que cada critério utilizado no quadro 1 engloba os benefícios garantidos por lei, sindicatos ou convenções coletivas de trabalho, além de classificá-los como monetários ou não- monetários, ou seja, que podem gerar custo ou não para a empresa e em relação a seu objetivo, que podem gerar segurança em caso de imprevistos, condições de repouso e lazer, facilidades e conveniências ao trabalhador.

2.3 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

2.3.1 BREVE HISTÓRICO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Com o passar dos anos, a remuneração variável deixa de ser foco apenas das áreas comercial (comissão de vendas) e da alta direção (bônus), para ser usada nas mais variadas posições das organizações.

Após a Segunda Guerra Mundial, a remuneração variável, mais especificamente a PLR, torna-se mais praticada nas empresas devido às influências das organizações japonesas. Com esse contexto a remuneração variável surge como uma forma de modernizar as relações produtivas e aumentar a motivação dos colaboradores nas organizações. De acordo com Tuma (1999), muitas empresas adotaram a PLR devido à prática da gestão participativa, e com a revolução tecnológica surge para simplificar vários processos organizacionais e pelo desafio da competitividade.

Araújo e Garcia (2009) complementam afirmando que a remuneração variável tem a intenção de recompensar o colaborador não só pelo cargo que ocupa, mas por suas habilidades, competências e resultados que traz à organização.

2.3.2 ABORDAGEM CONCEITUAL DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável é uma parcela variável da remuneração vinculada aos resultados obtidos em determinado período premiando os empregados que geram valor para a empresa (JESEN et al., 2007). Essa

premiação passa a ser mediada através de fatores como habilidades, competências e os resultados da empresa.

As duas práticas mais comuns de remuneração variável são a participação nos lucros e a participação nos resultados. Wood Jr. e Filho (1999) definem participação nos lucros como algo que está relacionado aos resultados gerais da empresa, independente se há lucro ou não. Já a remuneração por resultados está relacionada ao recebimento de prêmios ou bônus quando uma meta pré-estabelecida for alcançada pelo colaborador.

Para Lima (2009) e Hipólito (2001), os modelos de remuneração variável devem estar alinhados ao contexto organizacional (estratégia, estrutura, estilo gerencial e visão) para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

É importante deixar claro aos colaboradores que o ganho extra é variável e, devido a isso, Milkovich e Boudreau (2010) destacam que alguns colaboradores passam a contar com esse ganho extra como algo fixo, o que pode causar a sensação de ter um salário maior.

2.3.3 TIPOS E OBJETIVOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Conforme Chiavenato (2011), os tipos de remuneração variável podem ser classificados em três grandes grupos, conforme quadro 2 :

Quadro 2-Tipos de Remuneração Variável

Grupos	Descrição
Por resultados	Esse tipo de remuneração ocorre em função do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os empregados. Pode variar mensalmente e as bonificações podem ser individuais ou grupais.
Por lucros	Envolve toda a organização, distribuindo um pagamento baseado em alguma fórmula de cálculo da lucratividade da empresa.
Participação Acionária	Ocorre com a distribuição de ações da empresa em função dos resultados obtidos em um determinado período. É uma forma mais complexa de remuneração, que tem como principal objetivo comprometer as pessoas com resultados em longo prazo. Pode ocorrer com a distribuição de ações entre funcionários, com a venda das ações de forma limitada e condições especiais de pagamento e com a opção de compra de ações a preços fixados numa data futura.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011).

O que diferencia a remuneração variável das mais tradicionais é que, em vez de pagar o funcionário apenas por seu tempo de trabalho, ou cargo, parte da remuneração irá se basear no desempenho e resultados gerados, o que não garante uma quantia fixa, além de ajudar a organização a reduzir despesas quando não há bom desempenho do profissional e da empresa.

Sabe-se que o principal objetivo da remuneração variável é incentivar o colaborador a ultrapassar seus níveis de desempenho. Com isso, Hipólito (2002) ensina que os motivos para o crescimento da remuneração variável são: A redução dos custos fixos por parte das organizações; A flexibilidade proporcionada, uma vez que o valor é aumentado ou diminuído conforme a qualidade dos resultados; A boa aceitação por parte dos trabalhadores, sindicatos e empresas e os incentivos fiscais que são atribuídos a uma forma de remuneração variável, a participação nos lucros e resultados.

2.3.4 RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS

Para Hanashiro & Marcondes (2002), o ser humano é um ser complexo, que possui diversas necessidades que nem sempre são financeiras. Portanto, se as pessoas não trabalham apenas por dinheiro, mas buscam, também, sua realização pessoal, isso nos mostra que a remuneração financeira é insuficiente para a retenção de talentos na empresa. Com isso, é necessário que as empresas, ao determinarem sua política de recompensas, consigam criar políticas que incluam remunerações financeiras e recompensas não financeiras.

Lacombe (2011) afirma que:

Além do salário, as empresas concedem benefícios, monetários ou não. Ao se fazer uma comparação de valores pagos, deve-se considerar a remuneração mais os benefícios não monetários e não apenas o salário. Existem os benefícios proporcionados pelo *status*, pelo reconhecimento, pelo conforto nas condições de trabalho e tudo o mais que causa satisfação às pessoas que trabalham na empresa.

Existem diversas formas de recompensar o colaborador com recompensas não financeiras. Algumas podem não gerar custo para a empresa, já outras irão gerar baixo custo, e são importantes para o colaborador, como, por exemplo, é um muito obrigado, parabéns, uma forma de agradecimento em público, uma entrada no teatro, um jantar a dois, um dia de folga. Além disso, Chiavenato (2011) completa como recompensas não financeiras, as oportunidades de desenvolvimento, segurança no trabalho, reconhecimento e autoestima, qualidade de vida no trabalho, promoções, orgulho da empresa e do trabalho.

3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória, pois teve a intenção de verificar o nível de satisfação dos colaboradores, além de ser quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois foi possível mensurar o nível de satisfação dos 30 colaboradores que representam 100% dos funcionários da empresa e qualitativa devido à aplicação da entrevista que analisa como ocorre a concessão de alguns dos benefícios oferecidos pela organização, além da pesquisa bibliográfica, para maior embasamento teórico sobre o assunto.

A coleta de dados foi desenvolvida através de um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas (Apêndice A) e um questionário com questões estruturadas (Apêndice B). A aplicação dos questionários foi voltada para todos os colaboradores da organização e abordou o nível de satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios oferecidos atualmente pela empresa, além de uma análise de possíveis benefícios a serem oferecidos e o roteiro de entrevista abordou a forma de concessão de cada benefício oferecido.

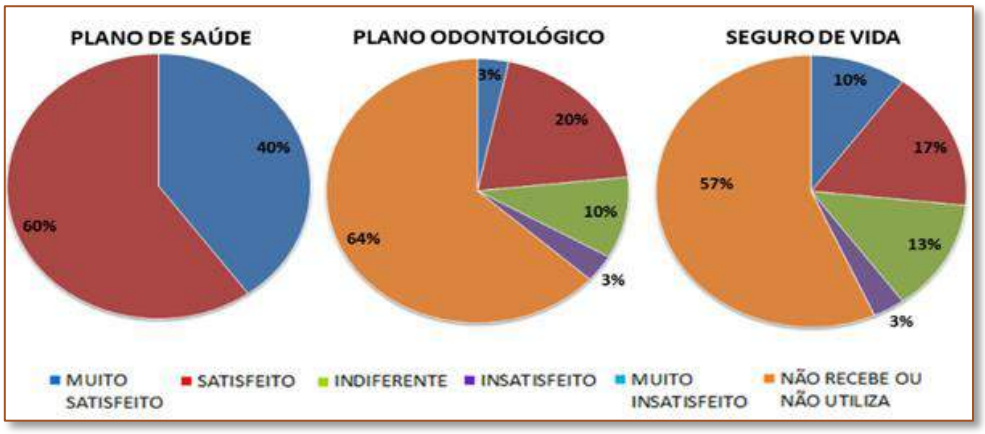
O roteiro de entrevista foi voltado para a gestora de Recursos Humanos da organização, onde foram respondidos quais os benefícios oferecidos atualmente pela organização e a forma de concessão de cada benefício. As análises do questionário e da entrevista geraram indagações sobre a satisfação dos colaboradores com a política de recompensas, bem como os benefícios pretendidos pelos funcionários.

Para tabulação das respostas obtidas estruturou-se as ilustrações por meio do programa *Microsoft Office Excel* onde foram gerados gráficos no modelo de pizza com a estatística de frequência acumulada das informações analisadas. No tocante à análise das dimensões, foram planejadas três tipologias para exposição dos resultados. A primeira delas foi à descritiva, na qual a redação analítica desenvolveu o enredo das dimensões assistenciais e legais, pois os benefícios que se enquadram a estas dimensões são comuns aos dois setores da organização, administrativo e comercial. O segundo momento, as dimensões espontâneos e supletivos, onde a dissertação da investigação cumpriu o objetivo de descrever e comparar a satisfação das naturezas de trabalho dos setores administrativo e comercial, e por último, uma análise de benefícios pretendidos pelos colaboradores.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Procurou-se saber sobre a percepção dos participantes da pesquisa qual seu nível de satisfação em relação aos benefícios do plano de saúde, plano odontológico e auxílio-funeral, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 1- Nível de satisfação quanto ao benefício do plano de saúde, plano odontológico e seguro de vida



Fonte: Elaborado pelos autores

No que diz respeito ao **plano de saúde**, a gestora de Recursos Humanos informa que o plano oferecido tem uma abrangência estadual, com acomodação em apartamento e não existe carência. O pagamento do plano de saúde conta com a coparticipação do funcionário de 30%.

De acordo com o gráfico 1, observou-se que a maioria dos colaboradores da empresa estão satisfeitos quanto ao benefício do plano de saúde e isto deve contribuir decisivamente para que os empregados desempenhem suas tarefas. Foi percebida uma grande satisfação por parte deles, 40% encontram-se muito satisfeitos e 60% satisfeitos. Ao analisar o benefício do plano odontológico, verificou-se no gráfico 1 que 64% dos funcionários da empresa não utilizam tal benefício, e 20% dos que utilizam encontram-se satisfeitos e apenas 3% insatisfeitos. Neste sentido, observa-se que não basta a concessão de benefícios, mas que estes tenham qualidade e atendam às necessidades de seus beneficiários.

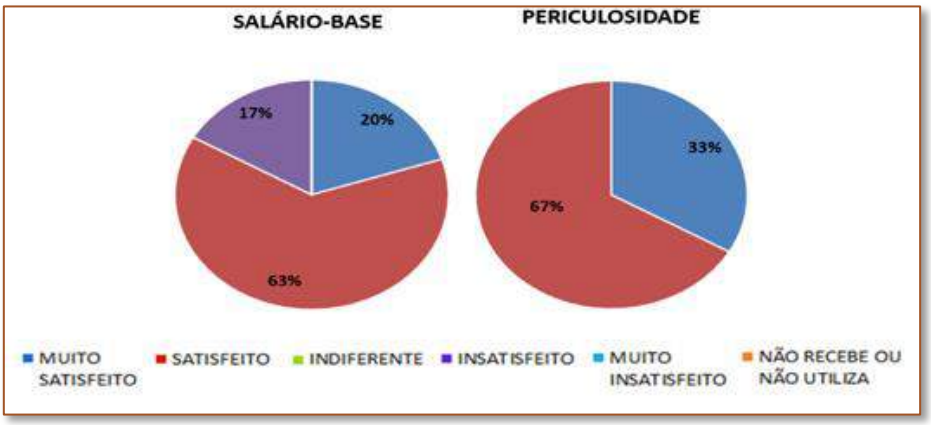
Procurou-se ainda saber o nível de satisfação quanto ao benefício do **seguro de vida**. A gestora afirma que esse benefício inclui auxílio funeral e seguro acidente de trabalho. A empresa disponibiliza um auxílio conveniado a um banco. É um benefício da última convenção coletiva de trabalho e para receber tal valor, no momento do óbito, ou acidente, a família do beneficiário aciona o sinistro e informa, caso não seja acionado o seguro, o funcionário perde o direito do benefício. No que compete ao seguro de vida, foi percebido no gráfico 1 que 57% dos colaboradores nunca utilizaram este benefício e 17% dos que já utilizaram encontram-se satisfeitos.

Foi informado pela gestora de Recursos Humanos que a empresa oferece, além dos benefícios assistenciais citados acima, o benefício do auxílio creche e do auxílio ao filho portador de deficiência.

4.1 BENEFÍCIOS LEGAIS

Os benefícios sociais oferecidos pelas organizações representam uma excelente forma de manter colaboradores e alcançar sua satisfação. Nesse contexto, buscou-se conhecer o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao salário base e a periculosidade que recebem, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 2- Nível de Satisfação quanto ao benefício do salário-base e periculosidade



Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo a gestora de Rh, o **salário-base** é definido pelo sindicato e varia de acordo com a área de atuação de cada colaborador. Como a empresa trabalha com produto que oferece risco, todo mês é calculada uma porcentagem em cima do salário-base que corresponde à **periculosidad**e. Conforme os dados do gráfico 2 em relação ao salário-base, 20% dos respondentes apresentaram-se muito satisfeitos, 63% satisfeitos e 17% insatisfeitos e quanto a periculosidade, 33% apresentam-se muito satisfeitos e 67% satisfeitos. Observam-se índices de insatisfação que demonstram a necessidade da empresa pesquisada observar a compatibilidade do salário direto pago aos seus funcionários com as atividades por eles desenvolvidas, pois os percentuais, apesar de pequenos, 17%, são significativos quanto à insatisfação observada neste sentido.

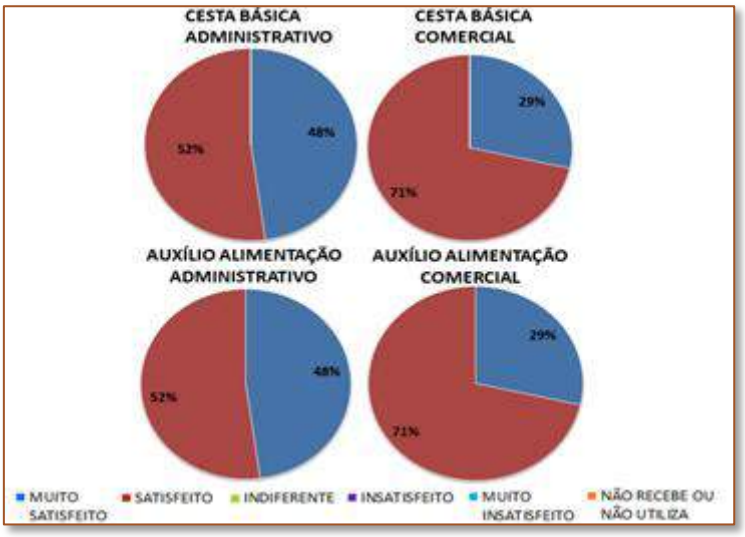
Outros benefícios legais avaliados foram 13º salário e as férias.A gestora de Rh explica que no benefício das férias o colaborador pode gozar 30 dias de férias, ou 20 dias e pedir abono de 10 dias.

Procurou-se fazer inferência a gestora de Rh quanto ao benefício do **vale-transporte**. Questionou-se também a satisfação dos colaboradores quanto ao benefício do **salário-maternidade** e do **auxílio doença**. A gestora de Rh explica que na filial nenhum colaborador utilizou o salário-maternidade nos últimos cinco anos e apenas um colaborador utilizou o auxílio-doença, ambos os benefícios garantidos por lei.

4.2 BENEFÍCIOS ESPONTÂNEOS

Nesta etapa da pesquisa, procurou-se obter informações relacionadas à satisfação dos colaboradores quanto aos benefícios espontâneos oferecidos. O primeiro benefício espontâneo a ser questionado foi quanto à satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios denominados de cesta básica e do auxílio-alimentação, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 3- Comparativo entre os níveis de satisfação quanto ao benefício da cesta básica e auxílio alimentação



Fonte: Elaborado pelos autores.

A gestora de Rh afirmou que estes são benefícios garantidos pela convenção coletiva de trabalho. A cesta básica corresponde a um valor mensal de R$ 365,00(Trezentos e sessenta e cinco reais). E o auxílio-alimentação o valor concedido é de R$ 25,00(Vinte e cinco reais) por dia trabalhado. Este benefício só não é concedido ao trabalhador que esteja de férias ou em caso de viagens, pois a empresa oferece este valor nas diárias de viagens.

Observou-se com o gráfico 4 que a maioria dos colaboradores são satisfeitos quanto ao benefício da cesta básica e do auxílio-alimentação. Quanto à cesta básica, no setor administrativo, 48% dos colaboradores encontram-se muito satisfeitos e 52% encontram-se satisfeitos. No setor comercial, 29% encontram-se muito satisfeitos e 71% satisfeitos. Em relação ao auxílio-alimentação, 48% estão muito satisfeitos e 52% dos colaboradores do setor administrativo estão satisfeitos, no setor comercial a percentagem é semelhante, 29% encontram-se muito satisfeitos e 71% satisfeitos.

Também foi questionado aos colaboradores quanto a seu nível de satisfação em relação ao benefício espontâneo denominado de concessão de empréstimo. Foi constado 100% de satisfação dos colaboradores. De acordo a gestora de Rh a empresa tem convênio com um banco que de acordo com salário do colaborador o banco concede um valor a ser financiado ao colaborador.

Perguntou-se também o nível de satisfação quanto ao benefício espontâneo denominado de prêmio brigada de incêndio, foi destacado pela gestora de recursos humanos que mais de 50% dos colaboradores não utilizam este benefício, e quem tem direito recebe um adicional no salário.

Além disso, os colaboradores foram questionados quanto a sua satisfação em relação ao benefício da participação nos lucros da empresa. Foi avisado pela gestora de Rh que a participação nos lucros da empresa é um dos benefícios mais esperados pelos colaboradores. A gestora afirma, também, que o valor do benefício da participação nos lucros da empresa é decidido através de uma negociação do sindicato com a classe.

A próxima indagação buscou saber o nível de satisfação dos colaboradores quando ao benefício espontâneo denominado de adicional de férias por tempo de serviço. Quanto ao benefício do adicional de férias por tempo de serviço, foi dito pela gestora de Rh que: “Este benefício é destinado a colaboradores que têm a partir de 3 anos e 11 meses na empresa e o valor é definido sobre uma porcentagem em cima do salário-base mais periculosidade recebido”. Foi afirmado também que este benefício é dado mais para os colaboradores do setor comercial, que já

estão trabalhando a mais tempo na empresa, e que estes apresentam-se satisfeitos quanto a este.

Existe ainda o benefício do **adicional por resultados**. Foi feito inferência aos colaboradores quanto a sua satisfação em relação a este benefício. A gerente de Recursos Humanos, explica que este benefício é destinado apenas a colaboradores do setor comercial, e no início do ano é informado aos mesmos qual o valor a ser vendido, durante cada mês do ano, e o valor que o colaborador receberá caso consiga alcançar tal venda.

4.3 BENEFÍCIOS SUPLETIVOS

A pesquisa realizada fez indagação aos colaboradores quanto aos benefícios supletivos que recebem. Chiavenato (2010) explica que estes correspondem a serviços e benefícios que visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida.

Questionou-se aos colaboradores quanto ao seu nível de satisfação em relação ao benefício do estacionamento na empresa, auxílio combustível e carro para desempenho de atividades. No que diz respeito ao benefício do **estacionamento próprio** na empresa foi relatado pela gestora de Rh que, o funcionário, no exercício de suas atividades, ao chegar à filial pode solicitar aos porteiros entrada, e durante a entrada é feita uma vistoria no veículo afim de evitar a entrada de produtos inflamáveis e perigosos na empresa.

Quanto ao **auxílio-combustível, carro para desempenho de atividades e internet móvel** foi informado que este benefício é concedido aos colaboradores da área comercial para auxiliá-los no desempenho de atividades. Foi elucidado pela gestora de Rh que existe o benefício de **assinatura de jornais e revistas**, é concedido para os colaboradores afim de mantê-los informados.

A empresa também oferece o benefício do **refeitório na empresa**. Tal benefício oferece comodidade aos funcionários, pois muitos trazem café da manhã e almoço e fazem essas refeições na empresa para ganho de tempo, afirma a gestora de Rh.

Outros benefícios supletivos que a empresa oferece é o de diárias de viagens e vale-gás. Os colaboradores foram indagados quanto a seu nível de satisfação em relação a estes benefícios. A gestora de Rh explana que o benefício de diárias de viagem é um benefício concedido ao funcionário quando irá desempenhar atividades fora da capital, e tal valor é determinado pelo sindicato e calculado por dias viajados e o valor base de alimentação é de R$ 25,00 (Vinte e cinco reais) por dia e os hotéis e voo são negociados entre o colaborador e o gestor de viagem da filial.

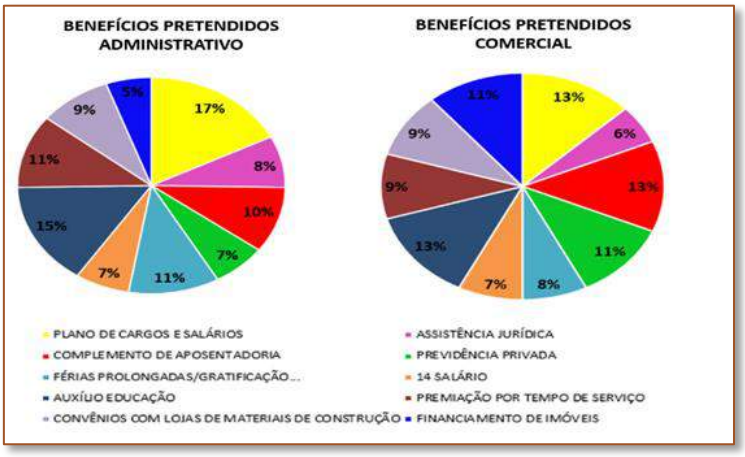
Existe o benefício da flexibilidade de horário destinado aos colaboradores do setor comercial e a compensação de dias próximos a feriados para alguns colaboradores do setor administrativo.

Os respondentes da pesquisa foram questionados quanto ao seu nível de satisfação em relação aos benefícios do desconto em compras nas lojas do grupo da empresa e o uso de um cartão corporativo. A gestora de Rh afirma que a concessão do benefício de **desconto em lojas do grupo** ocorre com desconto de 30% na compra feita pelo site que pode ser parcelada e à vista, e descontada em folha de pagamento. E quanto ao benefício da empresa em oferecer um **cartão corporativo** para compra, a gestora comenta que este benefício consiste em um cartão com o qual o funcionário pode fazer compras em lojas conveniadas a esse cartão e tal valor é descontado na folha de pagamento.

4.4 BENEFÍCIOS PRETENDIDOS

Os respondentes da pesquisa foram indagados quanto a possíveis benefícios que gostariam que a empresa oferecesse, conforme gráfico a abaixo:

Gráfico 6- Comparativo entre os benefícios pretendidos pelos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico 6 mostra os principais **benefícios pretendidos** pelos colaboradores do setor administrativo e comercial da empresa. Percebe-se que os resultados mais expressivos estão nos benefícios de Plano de cargos e salários com 17% do setor administrativo e 13% do setor comercial, no auxílio educação com 15% do setor administrativo e 13% do setor comercial, na premiação por tempo de serviço, com 11% do setor administrativo e 9% do setor comercial, no complemento de aposentadoria 10% do administrativo e 13% do comercial. Estas indagações do gráfico 14 servem como embasamento caso a empresa pretenda conceder alguns benefícios além dos que já oferece atualmente para seus colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da literatura abordada neste trabalho, torna-se claro que a gestão de benefícios é influenciada diretamente pela política de recompensas de uma organização e está afeta a satisfação dos colaboradores. Vale ressaltar que, em relação aos resultados obtidos, ficou confirmada a satisfação dos colaboradores na maioria dos questionamentos, mostrando que uma boa política de recompensas influencia diretamente na satisfação dos mesmos.

De acordo com a gestora de Recursos Humanos, a maioria dos benefícios oferecidos tem custo representativo na folha de pagamento. Em um mercado globalizado, como o atual, a empresa tem que garantir eficácia do seu programa de benefícios e manter seus colaboradores satisfeitos. Portanto, mesmo havendo um nível de satisfação bem agradável por parte dos colaboradores, percebe-se na pesquisa que a maioria dos benefícios concedidos pela empresa é garantida pelo sindicato dos servidores de Gás e foi notado pouco interesse da empresa em tornar seu pacote de benefícios como um diferencial competitivo no mercado.

Sugere-se à empresa Nordeste Gás que assuma o pacote de benefícios como uma ação estratégica e não apenas como algo que traga alto custo para a empresa e assim tenha colaboradores mais seguros e engajados nas suas atividades, o que irá resultar em uma maior produtividade e consequentemente aumentos nos resultados da empresa. Indica-se para os próximos trabalhos acadêmicos que procurem estudar a relação entre o incentivo através da remuneração indireta com os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

[1]. ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

[2]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[3]. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2013.

[4]. HANASHIRO, D. M. M. Recompensando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva. 2ª ed. 2008. Cap. 5 p. 175 – 21

[5]. _____; MARCONDES, R. C. A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades. In: Encontro da Associação Nacional de Programas Pós-graduados em Administração, 26. Anais… Salvador: ANPAD, 2002.

[6]. HIPÓLITO, J. A. M. Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

[7]. _____, J. A.M. Sistema de recompensas: Uma abordagem atual.In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

[8]. LACOMBE, Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva,2011.

[9]. LIMA, M. A. M. Gestão de sistemas de recompensas: estudo de caso em indústria com programa de remuneração estratégica focado na "resourcebased management theory". RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 1, n. 2, p. 44-60, 2009.

[10]. LUZ, Ricardo Silveira. Gestão de benefícios: a experiência brasileira.Qualitymark Editora, 2011. 296p.

[11]. POLACHINI, Thiago; STEFANIN, J. C. Motivando sem dinheiro. Revista Científica da Faculdade das Américas, Ano I, n. 1, sem. 2, 2007.

[12]. TUMA, Fábia. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas: incentivo à eficiência ou substituição dos salários? São Paulo: LTr, 1999.

[13]. WOOD Jr., T. e PICARELLI FILHO, V. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

Capítulo 11

OS DESAFIOS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM ORGANIZAÇÕES DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Pablo Marlon Medeiros da Silva
Manoel Pereira da Rocha Neto
Lydia Maria Pinto Brito
Laís Karla da Silva Barreto
Fernanda Fernandes Gurge

Resumo: O presente artigo teve por objetivo investigar os desafios para a inclusão de PcDs em organizações do ramo da construção civil. O estudo se valeu de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturada aplicado a seis gestores em seis empresas de construção civil da cidade de Mossoró (RN), sendo posteriormente submetida à análise de conteúdo. Os resultados mostraram diversas barreiras ligadas à contratação e manutenção de PcDs nas empresas de construção civil, na visão dos entrevistados, alegando fatores como improdutividade; falsa sensação de segurança, que supostamente prejudicam os interesses das empresas; a falta de normas que tratem sobre políticas que favoreçam a inserção desses grupos; a visão ainda limitada dos gestores acerca do desempenho e das oportunidades que a PcD pode ter ao trabalhar no ramo; e o problema de muitos desses profissionais entrarem nas empresas de com interesses alheios ao da organização.

Palavras chave: Organizações, Pessoas com deficiência, Construção civil.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade tem sido motivo de discussão há décadas, buscando-se compreender a maneira como se percebem, tratam e administram as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental, cultural, dentre outros aspectos, na força de trabalho (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016). Reúne dois fatores importantes como a aceitação e o respeito, que proporcionam o significado de compreender que cada indivíduo é único e possui suas diferenças (NNIA; TERESA (2013).

No cenário da diversidade se inclui as pessoas com deficiência (PcDs), que a cada ano lutam por conquistas nos espaços públicos e privados do país, almejando igualdades nas oportunidades de trabalho, educação, dentre outros.

Além da iniciativa do Estado, através das ações afirmativas, a inclusão de pessoas com deficiência começou a surgir na pauta de empresas privadas. Para Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2012), há organizações que tomam ações efetivas para a inclusão desse grupo, motivadas pelo valor que a diversidade pode gerar a elas; porém, existem casos também de empresas que nem sequer cumprem as obrigações legais impostas a elas pela lei de cotas.

A Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), de 2011, revela que apenas 0,70% do total de vagas do mercado formal foi preenchido por pessoas com deficiência (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2012), fato que mostra que as tentativas impostas pelo Estado através da lei de cotas não foram suficientes para garantir-lhes oportunidades de emprego.

A produtividade tem sido um dos grandes diferenciais e se manifesta como um grande fator de importância para o crescimento das empresas, como as de construção civil, alvos desta pesquisa, em um país (NAOUM, 2016); e grande atenção deve ser dada a esse critério nessas organizações, pois conforme aumenta-se a produtividade do trabalho, maiores serão seus índices de desempenho (IBRAHIM, 2013).

Nesse contexto, diversas barreiras têm impedido pessoas com deficiência de serem inseridas na área de construção civil. Gestores se deparam com uma série de dificuldades em captar e reter esses indivíduos no ambiente de trabalho, alegando problemas como limitação física, falta de estrutura capaz de adaptar-se a suas necessidades, dentre outros.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo investigar os desafios para a inclusão de pessoas com deficiência em organizações do ramo da construção civil, na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. A escolha do setor se deu devido, além da importância do mercado imobiliário para a cidade, em decorrência da facilidade de acesso às empresas. Na cidade de Mossoró (RN), local dessa pesquisa, é uma das áreas mais importantes para a economia local, que hoje conta com mais de 40 empresas no ramo e está localizada entre duas importantes capitais nordestinas (Natal e Fortaleza).

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE PARA A INCLUSÃO DAS DIFERENÇAS NO TRABALHO

Definida por Mazur (2010, p.8) como "a representação, em um sistema social, de pessoas com distintas filiações de grupo de importância cultural", a gestão da diversidade tem sido pauta de diversos estudos no meio organizacional no Brasil e no mundo nas últimas décadas.

Bedi, Lakra e Gupta (2014) afirmam que, quando as organizações ignoram a importância da gestão da diversidade, elas estão pondo em risco questões como tempo, dinheiro e eficiência. Esses problemas podem desencadear em perda de produtividade, devido ao aumento de conflitos; incapacidade de atrair e reter pessoas talentosas diversificadas; reclamações e ações

judiciais; e incapacidade de reter empregados valiosos, resultando em investimentos perdidos em recrutamento e treinamento.

Nesse contexto, Fujimoto, Hartel e Azmat (2013) orientam que é necessário que haja, por parte das empresas, programas, políticas ou práticas em prol da diversidade, em que o processo de tomada de decisão vise a justiça e a responsabilidade social, a capacitação de todos os envolvidos, sem distinção de raça, gênero, religião, dentre outras diferenças. Para Nnia e Teresa (2013), um programa eficaz de diversidade é capaz também de encorajar e deixar os profissionais confortáveis para lidar com quaisquer tipos de diferenças no ambiente de trabalho.

Mas, para que a gestão da diversidade seja realmente efetiva, Maccali et al (2015) alertam que é necessário haver um planejamento que vise agregar todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, envolvendo fatores como captação, seleção, remuneração, treinamento, desenvolvimento, cultura organizacional, dentre outros, incluindo nesse processo práticas inclusivas da força de trabalho no contexto organizacional.

Al-Jenaibi (2011) mostra que, embora muitos estudos e a mídia tratem a gestão da diversidade focando apenas em seus benefícios no ambiente de trabalho, existem uma série de barreiras, na prática, que podem influenciar nos objetivos das empresas. Martin (2014) corrobora com essa ideia, quando diz que a diversidade pode afetar o local de trabalho de diferentes formas. Como aspectos positivos, Agrawal (2012) aponta que a diversidade é uma ferramenta essencial para criar vantagem competitiva no mercado, além de proporcionar aos funcionários uma elevada motivação para o trabalho quando esses se sentem tratados de forma igualitária. Caleb (2014) afirma que quando pessoas que pertencem a diferentes raças, gêneros, idades, dentre outros aspectos, reúnem-se para resolver problemas em grupos, elas trazem diferentes informações, opiniões e perspectivas e essas experiências auxiliarão na tomada de decisões.

A gestão da diversidade impõe também uma série de desafios. Criticada por muitas vezes valorizar as minorias em detrimento dos outros grupos (AVERY, 2011; YANG; KONRAD, 2011), a gestão da diversidade pode incorrer em riscos para uma organização se os profissionais pertencentes a grupos majoritários percebem que os seus esforços estão mais voltados para os interesses e valores das minorias, comprometendo o desempenho e as relações desses indivíduos, levando-os a considerar a empresa como injusta e não confiável (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015).

2.1 OS DESAFIOS DA INSERÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

A inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho formal tem esbarrado em diversas dificuldades. Um dos problemas é o preconceito, um dilema que acompanha a pessoa com deficiência e que dificulta seu acesso aos serviços e sua inclusão social (ROCHA; LIMA, 2014). De acordo com as mesmas autoras, se o preconceito ainda existe é por falta de um conjunto de ações integradas, por parte dos órgãos governamentais, que deveria iniciar-se ainda na infância. Cabe ao Estado, portanto, o dever de adotar políticas para a proteção da pessoa com deficiência no trabalho (PARLALIS, 2013).

Com a aprovação da Lei nº 8.213/1991 (BRASIL, 1991) de reserva de cotas para pessoas com deficiência, a representação dos deficientes na força de trabalho do Brasil cresceu rapidamente. Ela estabelece a obrigatoriedade para as empresas, com 100 funcionários ou mais, de preencher uma parcela do seu quadro funcional com pessoas com deficiência. Além disso, estabelece um percentual mínimo, proporcional ao número de empregados, aumentando gradativamente: de 100 a 200 empregados - 2% de cota, de 201 a 500 – 3%, de 501 a 1000 –

4% e acima de 1.001 – 5%.

Rocha e Lima (2014) afirmam que, de acordo com essa lei, qualquer pessoa poderá ser contratada pelas empresas privadas, independentemente de qualquer tipo de deficiência, quando ela demonstrar capacidade para assumir as atividades atinentes à vaga de trabalho ofertada.

Mas a realidade vem mostrando que a lei de cotas serviu apenas para dar esperanças a um grupo que há séculos vem sendo desacreditado pelos empresários. Carvalho-Freitas (2008) aponta três dificuldades para inserir e gerir o trabalho das pessoas com deficiência: as formas de os gestores veem a deficiência; a maneira de adequar as condições e práticas de trabalho por parte das empresas e a necessidade de avaliar a satisfação desses profissionais inseridos no mercado.

Segundo pesquisas realizadas sobre a inserção do portador de deficiência nas empresas brasileiras (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008;), os gestores afirmam sentir dificuldades em conseguir profissionais com deficiência qualificados, preparados socialmente e habilitados a trabalhar em atividades mais complexas. Mostram também a dificuldade que eles possuem em relacionar-se com outros profissionais e o sentimento de inferioridade no dia a dia de trabalho. Para as mesmas autoras, mesmo quando esses trabalhadores

se adaptam à empresa, tendem a apresentar às vezes comportamentos incompatíveis com a situação do trabalho. Esses fatores são justificativas comuns para a não-inserção desse grupo nas empresas.

Um fator que merece destaque quanto à inserção de pessoas com deficiência nas organizações é o processo de "escolha" de quais tipos de deficiência podem ser contratados, sem que causem prejuízos nos custos e nas atividades das empresas (MACCALI et al., 2015). Nesse ponto, França et al. (2008) revelam que os empresários tem preferido pessoas com deficiência auditiva, física ou visual, devido a suas habilidades maiores em desenvolver o trabalho em relação a outros tipos de deficiência.

Entretanto, de acordo com Rocha e Lima (2014), as empresas alegam a dificuldade de adequação do candidato ao perfil da empresa. Elas apontam também outros problemas, como a falta de acessibilidade física dentro das empresas e muitas vezes, a resistência da própria família. Com a justificativa de não possuir condições de acessibilidade estrutural, as organizações colocam obstáculos para a contratação de pessoas com deficiência, principalmente as com dificuldade de locomoção, como as pessoas que dependem da cadeira de rodas. As barreiras arquitetônicas passam a indicar que tipo de deficiência pode-se aceitar ou não.

Maccali et al. (2015) alertam que é importante refletir na inclusão efetiva das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, algo que depende tanto de preparo profissional quanto das condições estruturais, funcionais, organizacionais e sociais que norteiam o ambiente interno e externo ao qual o indivíduo irá integrar-se. Essa inclusão deve ir além da captação e absorção das PcDs, adotando-se práticas efetivas de diversidade nas empresas, investindo na estrutura física e também na conscientização dos funcionários (SANTOS et al., 2015).

Para Araújo, Theis e Schreber (2014), diversos motivos têm levado as empresas a adotar práticas de inclusão de pessoas com deficiência, com reflexos no próprio negócio, pois a empresa pode aproveitar as diferenças positivas dos seus profissionais, o que pode vir a contribuir para a percepção dos consumidores de valores sociais adotados pela organização, fortalecendo assim seu desempenho financeiro, bem como obter acréscimo da produtividade e captar novos investidores.

3 METODOLOGIA

O método de abordagem do problema em estudo que identifica o aspecto científico desse projeto é de natureza qualitativa (MERRIAM, 2002), sendo o pesquisador o responsável pela coleta e análise dos dados, como também denota a possibilidade de compreender o significado que os participantes atribuem, de acordo com suas experiências, aos desafios enfrentados pelas PcDs em sua inserção em empresas da construção civil.

Quanto aos fins, o estudo pode ser classificado como exploratório (MATTAR, 1996) e descritivo (VERGARA, 2013), sendo realizada por meio de um estudo de caso (YIN, 2011) envolvendo seis empresas da construção civil da cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte. Buscou-se empresas que tivessem, no mínimo, 80 (oitenta) profissionais atuantes, a fim de atender aos objetivos da pesquisa. Para resguardar o sigilo das informações sobre cada organização pesquisada, adotou-se nomes fictícios, chamando-as de empresa A, B, C, D, E e F. O Quadro 1 mostra a seguinte caracterização:

Quadro 1 - Caracterização do ambiente de pesquisa.

Organização	Nº de funcionários	Tempo de atuação no mercado
Empresa A	230	25 anos
Empresa B	80	5 anos
Empresa C	140	4 anos
Empresa D	99	15 anos
Empresa E	180	37 anos
Empresa G	520	10 anos

Fonte: dados da pesquisa (2015).

No tocante aos participantes de pesquisa, contribuíram com o estudo seis profissionais da área tática, responsáveis pelas decisões referentes à contratação e retenção de PcDs nas respectivas organizações. Os entrevistados também foram classificados por nomenclaturas abreviadas, visando o sigilo das informações prestadas, adotando-se os códigos de G1 a G6. O perfil de cada entrevistado é apresentado a seguir:

Quadro 2 - perfil dos participantes de pesquisa.

Código	Cargo	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de atuação na Empresa
G1	Gerente de RH	34	Feminino	Nível médio	5 anos
G2	Gerente de RH	33	Masculino	Nível superior	10 anos
G3	Gerente de RH	30	Masculino	Nível superior	2 anos e meio
G4	Gerente de RH	38	Feminino	Nível superior	1 ano e 5 meses
G5	Gerente de RH	57	Feminino	Nível superior	36 anos
G6	Gerente de RH	31	Feminino	Nível superior	3 anos

Fonte: dados da pesquisa (2015).

As entrevistas foram semiestruturadas (MINAYO, 2004), sendo realizadas presencialmente no próprio ambiente de trabalho, durante os meses de junho e julho de 2015, em horários pré- estabelecidos pelos pesquisados. Cada entrevista teve uma duração média de 30 minutos.

Os dados foram tratados através da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2004), envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados e a inferência e interpretação. Das entrevistas realizadas, parte delas foi gravada e outra anotada, sendo ambas posteriormente transcritas. A interpretação e a análise foram feitas por intermédio da confrontação dos dados das entrevistas com a literatura sobre o tema, buscando-se coerências ou divergências nos confrontos entre resultados e a literatura explorada, a fim de obter-se uma compreensão maior sobre o tema estudado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados mostraram que não há quaisquer vínculos de pessoas com deficiência mental ou visual nas organizações pesquisadas. Já em relação aos deficientes auditivos, percebe-se que estão presentes em duas empresas. A esse público, alguns entrevistados mostraram divergências quanto à sua contratação, demonstrando que a surdez pode ser um problema que venha causar acidentes de trabalho; já para outros, a pessoa surda surge como uma alternativa para conter gastos com estrutura acessível, já que não necessitam de banheiros, rampas e outros acessórios adaptáveis à sua condição. Já em relação aos deficientes físicos, estes compõem a maioria das organizações estudadas.

Esses relatos mostram o que a literatura traz como processo de "escolha", em que as empresas ditam quais tipos de deficiência podem ser contratados, sem que causem prejuízos nos custos e nas suas atividades (MACCALI et al., 2015). Nesse ponto, França et al. (2008) revelam que os empresários tem preferido pessoas com deficiência auditiva, física ou visual, devido a suas habilidades maiores em desenvolver o trabalho em relação a outros tipos de deficiência. O fato de não haver pessoas com deficiência visual ou mental parece demonstrar desinteresse na busca pela inserção desses grupos nas empresas investigadas.

G1 explica as dificuldades de contratação de pessoas com deficiência da seguinte forma:

Na construção civil em si é difícil você ver um deficiente físico trabalhar... depende do deficiente, porque se você pegar, por exemplo, um deficiente auditivo, sem

problemas! Mas um deficiente de visão é difícil... um que tenha só um braço também dá, mas já é muito limitado. Acho que a construção civil é um pouco limitada para a deficiência física, pela própria natureza da atividade. O próprio deficiente vai encontrar dificuldades no ramo (G1, 2015).

G1 relata a dificuldade de uma PcD trabalhar na construção civil. A natureza da atividade, tida como um trabalho predominantemente braçal, foi um dos motivos mais abordados pelos entrevistados ao explicarem sobre as dificuldades de captar e selecionar pessoas com deficiência. O fragmento mostra que o entrevistado entende que uma pessoa surda teria menos dificuldades para exercer sua função do que uma pessoa cega, por exemplo; e que um profissional que tivesse uma deficiência parcial também seria bastante limitado. No fim, ele retrata que a área da construção poderá trazer muitas dificuldades às PcDs.

Esse fato corrobora com o que Carvalho-Freitas (2008) aponta na literatura como uma das dificuldades para inserir esse grupo no mercado de trabalho, mostrando que a maneira de adequar as condições e práticas de trabalho por parte das empresas limitam esse acesso.

Apesar de a maioria das organizações conter pessoas com deficiência, nas empresas B e D, que possuem respectivamente 80 (oitenta) e 99 (noventa e nove) empregados, não foi verificado nenhum profissional com essa característica, fato explicado pelos gestores pelo não atingimento do número mínimo de profissionais que a lei de cotas determina e exige a contratação.

Esses dados sugerem que o interesse pela contratação de pessoas com deficiência estão restritas à obrigação legal imposta pelo governo. Ou seja, não há iniciativa por parte dasempresas em buscar profissionais desse grupo no mercado de trabalho, e, quando o fazem, é apenas para cumprir um dever, não um privilégio, mostrando que a busca pelo lucro ainda é refletida no excesso de produtividade, que exclui pessoas que possuem limitações mas não são readequadas a funções que podem facilmente ser desempenhadas, o que aumentam as dificuldades de inserção e manutenção desse público nas organizações da construção civil.

4.1 A QUESTÃO DA LEI DE COTAS

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações do ramo da construção civil da cidade de Mossoró consiste na contratação de mão de obra residente no município. O quadro se agrava quando se refere à captação e seleção de pessoas com deficiência, no qual muitos gestores alegaram ser obrigados a contratar devido às exigências da lei de cotas. Questionados sobre a eficácia da lei nas empresas pesquisadas, os gerentes de RH revelaram que:

Vivemos um dilema quanto a isso, porque a maioria, se não todas as empresas desse ramo só contratam por causa da obrigação da cota, infelizmente. Sem a cota, as empresas não se interessariam em contratar portador de necessidade especial. Porque além de não serem tão produtivos, ainda trazem uma série de custos para a organização como a acessibilidade, adaptação da estrutura para atender às necessidades de cada deficiência, além da necessidade de contratar outro funcionário para acelerar a produção. Por vontade própria, acho que as empresas nunca estariam dispostas a isso (G1, 2015).

Sendo bem franco com você, essa lei de cotas é apenas pra cumprir a parte da legislação mesmo. Logicamente existem algumas empresas que a nível nacional fazem um bonito trabalho, mas de uma maneira geral, no meu ponto de vista é apenas para não ser punido com multas. Acredito que a parte da conscientização precisa ser trabalhada ainda. De fato, a contratação existe, muito embora apenas com objetivo de atender à lei. Mas a partir do momento que você contrata, precisa também ter uma política que favoreça aquela inclusão, e isso eu não tenho visto no contexto da construção civil na cidade de Mossoró (G3, 2015).

Observa-se que há uma certa revelia em contratar PcDs, principalmente nas obras de construção civil. G1 e G3 afirmaram que as empresas da construção civil só selecionam funcionários pertencentes a esse grupo por mera obrigação legal e que, sem ela, não estariam dispostas a investir nessa contratação. Esse fato sugere que a imposição da lei e o medo da penalidade são os fatores motivacionais para a captação desses profissionais. Essas narrativas indicam que a posição dos gestores pode estar pautado em uma visão preconceituosa de que uma pessoa com deficiência é improdutiva e

incapaz de exercer qualquer função nessas empresas. O preconceito é um dilema que acompanha a pessoa com deficiência e que dificulta seu acesso aos serviços e sua inclusão social nas organizações (ROCHA; LIMA, 2014). Já para G2:

Já ouvi de alguns deficientes: “aa, você não pode me demitir”, mas a lei diz que podemos demitir, desde que haja deficientes para suprir aquela vaga. Daí, pela dificuldade que temos em preencher as vagas exigidas pelo governo, acabamos que “segurando” aquele profissional, mesmo com a sua inconstância e dificuldade em produzir (G2, 2015).

De acordo com G2, algumas PcD adquirem na organização um senso de arrogância, ao acreditarem que, por as empresas serem obrigadas a contratá-las, estas estão impedidas dedemiti-las por fazerem parte desse grupo. Mesmo a lei permitindo que demissões sejam realizadas, a escassez desses profissionais no mercado de trabalho impedem que as empresas tomem medidas mais drásticas, sendo obrigadas a manter funcionários, mesmo que não estejam contribuindo no dia a dia com o trabalho. Nesse ponto, parece existir um outro lado na interação empresa x pessoa com deficiência: o fato de estes terem o controle sobre sua própria maneira de trabalhar, e autonomia na realização de suas tarefas, respaldados em uma suposta “estabilidade” que a norma legal produz. Esse pensamento pode causar problemas nocivos aos objetivos das organizações. Na visão de G4:

Eu vejo a lei de cotas como ideal para dar oportunidades aos deficientes e uma forma também de as empresas darem espaço e ter uma outra visão. Porque sabemos que ainda ocorre o preconceito e muitas empresas realmente só contratam pela obrigação, né?!. Então é uma forma de ver a capacidade do deficiente e quem sabe mudar o pensamento (G4, 2015).

G4 teve uma visão diferente da maioria dos entrevistados, quando tratou a lei de cotas como ideal para solucionar os problemas da não contratação de PcDs em organizações no geral. Para ela, o fato de ainda haver preconceitos e o pensamento de que as empresas só contratam pessoas desse grupo por obrigação legal, faz com que a norma atinja o objetivo fazer com que as organizações ofereçam oportunidades, mudem sua visão sobre a capacidade desses profissionais, e abram as portas de emprego.

G5 revela que:

Acredito que o pior ramo para um deficiente trabalhar é esse da construção civil. Essa lei de cotas, pra mim, não deveria existir na construção civil. Porque, por exemplo, eu tenho que ter um número x de deficientes. É difícil... eu fui até esses dias ao ministério do trabalho pedir um prazo maior porque não encontrava deficiente pra trabalhar na construção civil. Na minha ótica, o deficiente que entra na construção civil já vem com um objetivo de entrar em benefício e se aposentar... pode acreditar!.. por exemplo... quando eu contrato um deficiente pra completar a nossa cota, ele passa por aqueles exames admissionais, e quando menos se espera ele vai ao INSS e requer um benefício, afirmando que está doendo aqui, acolá, e assim já tivemos vários casos de funcionários que se aposentaram e outros que passaram vários meses de benefício. Enfim, já tivemos vários problemas com portadores na construção civil (G5, 2015).

G5 relatou que a lei de cotas não deveria ser aplicada em algumas organizações, como a de construção civil. Afirmou também que este seria um dos piores ramos para uma PcD trabalhar, devido à dificuldade de encontrar demanda para esse tipo de emprego. Para ela, o profissional que possua algum tipo de deficiência que passa trabalhar em sua organização entra com um interesse alheio ao objetivo da empresa, buscando, em poucos meses de serviço prestado, motivos para requerer benefícios ou até mesmo aposentadorias junto ao INSS, o que, em sua visão, incorre em diversos problemas para a empresa.

A resposta dada por G5 sugere um discurso discriminatório por parte da gestora, pois destoa da sua afirmação que todos as pessoas que entram em sua organização para trabalhar trazem consigo objetivos que vão de encontro aos da empresa, fazendo com que a relação entre os dois seja difícil, o que não condiz com a realidade. Além disso, ao dizer que não era para haver aplicabilidade da lei de cotas no ramo da construção civil, e que é a pior área para uma PcD trabalhar, ela parece afirmar que pessoas pertencentes a esse grupo não são produtivas nem capazes de realizar tarefas no ambiente de trabalho dessas organizações.

A falta de conhecimento acerca da deficiência e do potencial desses profissionais, além da crença de que PcD não irão corresponder ao

que se espera deles, prejudica a inserção desse grupo (BITTENCOURT; FONSECA, 2011). Por fim, G6 responde que:

Não sei te responder se a lei de cotas é eficaz. Muitas vezes o próprio deficiente é preconceituoso. Nas entrevistas eles perguntam logo: "a, é numa obra?" "Como é isso?" "A quero não!"; "o trabalho é muito pesado", e olhe que nem eram cargos digamos assim inferiores. Era para trabalhar comigo aqui no setor de RH, mas mesmo assim não quiseram. A lei também de certa forma atrapalha a empresa porque gera uma sensação de segurança para eles. Muitos deficientes hoje se acham no direito de faltar o serviço, de escolherem onde querem trabalhar porque acreditam que possuem uma estabilidade por serem respaldados pelo governo. A consequência disso é que a empresa perde em produtividade e em crescimento. São os lados ruins de se contratar deficiente dentro desse sistema de cotas (G6, 2015).

A narrativa de G6 revela o problema da contratação na empresa em que trabalha esbarra-se muitas vezes na próprio preconceito da PcD. Sua resposta indica que muitos candidatos a emprego nesse grupo rejeitam ofertas de trabalho, por saberem que irão a obras de construção, que supostamente farão trabalhos forçados ou que realizarão tarefas "inferiores" aos demais, fato negado pela entrevistada ao afirmar que em alguns casos o contratado iria atuar junto à ela no setor administrativo da organização. A gestora reiterou também um problema semelhante ao que acontece na empresa em que G2 trabalha, que é o senso de arrogância por parte das PcD, ao acreditarem que, por as empresas serem obrigadas a contratá-las, estas estão impedidas de demiti-las por fazerem parte desse grupo. De acordo com ela, essa nuance tem resultado em absenteísmo, causando perdas na produtividade da empresa.

Esses relatos parecem condizer com o entendimento de Heinski e Bignetti (2002, p. 2 e 3), quando explicam que "a legislação existente não se preocupou com as regras do mercado e fez prevalecer a falsa concepção segundo a qual, colocando-se um dispositivo na lei, a pessoa com deficiência seria automaticamente inserida no trabalho produtivo". Carvalho-Freitas (2008) aponta três dificuldades para inserir e gerir o trabalho das pessoas com deficiência: as formas de os gestores veem a deficiência; a maneira de adequar as condições e práticas de trabalho por parte das empresas e a necessidade de avaliar a satisfação desses profissionais inseridos no mercado.

4.2 AS DIFICULDADES DE CONTRATAÇÃO E RETENÇÃO DE PCDS NAS EMPRESAS DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Quanto às dificuldades resultantes da contratação de pessoas com deficiência, os gestores alegaram que:

Pra construção civil é bastante complicado alocar um deficiente físico, principalmente um cadeirante, porque a empresa tem que construir rampa, fazer banheiro acessível, alargar as portas, comprar equipamentos acessíveis a eles, enfim, é muito custo para manter um deficiente que muitas vezes está ali sem produzir o quanto a empresa precisa, por se achar respaldado por uma lei (G1, 2015).

Um fator que me faz ser contra a lei de cotas na construção civil é a falta de estrutura para o deficiente. A gente até prefere contratar mais o surdo pra evitar os gastos com acessibilidade, mas até para o surdo é complicado, pois se ocorrer um ruído forte, algo quebrar, ele não vai escutar e isso pode se transformar num grande acidente (G5, 2015)

Um dos problemas de se trabalhar em canteiro de obra é esse. Os trabalhos são temporários, e as empresas não querem gastar com estrutura para atender apenas um, dois funcionários. Acredito que se o número de portadores fosse alto, aí sim obrigaria aos empresários a pensarem em fazer essa estrutura, mas com esse número reduzido não vale à pena pra eles (G6, 2015).

As afirmações dos pesquisados denotam um consenso na ideia de que é desafiador inserir um deficiente no ramo da construção civil. O fato de muitas empresas trabalharem com obras que possuem prazo determinado, torna-se um empecilho para investir na adaptação dos portadores de deficiência nas organizações. Para ganhar uma licitação pública ou até mesmo para ser contratada por um particular para construir seu projeto, essas organizações precisam reduzir custos, a fim de conseguirem baixar o preço de produção e realizar o objetivo de construir o empreendimento almejado.

De acordo com Rocha e Lima (2014), as

empresas que passam por problemas na contratação de deficientes alegam a dificuldade de adequação do candidato ao perfil da empresa. Apontam também outros problemas, como a falta de acessibilidade física dentro das empresas e muitas vezes, a resistência da própria família. Com a justificativa de não possuir condições de acessibilidade estrutural as empresas colocam obstáculos para a contratação de pessoas com deficiência, principalmente as com dificuldade de locomoção, como as pessoas que dependem da cadeira de rodas. As barreiras arquitetônicas passam a indicar que tipo de deficiência pode- se aceitar ou não.

Em relação à estrutura, o que se nota é que na maioria das empresas estudadas ainda há falta de maiores investimentos que visem atender às necessidades específicas de cada deficiência. Dessa forma, instalar banheiros acessíveis, rampas adaptáveis e outras instalações é um custo que quase nenhuma empresa quer arcar, de acordo com os entrevistados. A saída, para muitas delas, é procurar, por exemplo, deficiências que não exijam tais mudanças, como a contratação de surdos, ou, deficiências físicas que tenham limitações que não demandem esforços no sentido de haver acomodações adaptáveis a suas necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar os desafios para a inclusão de pessoas com deficiência em organizações do ramo da construção civil, na cidade de Mossoró, Rio Grande do Norte.

Os principais resultados mostraram que não há quaisquer vínculos de pessoas com deficiência mental ou visual nas organizações pesquisadas. Já em relação aos deficientes auditivos, percebeu-se que estão presentes somente em duas empresas. Já em relação aos deficientes físicos, estes compõem a maioria das organizações estudadas. A natureza da atividade, tida como um trabalho predominantemente braçal, foi um dos motivos mais abordados pelos entrevistados ao explicarem sobre as dificuldades de captar e selecionar pessoas com deficiência.

Apesar de na maioria das organizações conter pessoas com deficiência, nas empresas B e D, que possuem respectivamente 80 (oitenta) e 99 (noventa e nove) empregados, não foi verificado nenhum profissional com essa característica, fato explicado pelos gestores pelo não atingimento do número mínimo de profissionais que a lei de cotas determina e exige a contratação. Esses dados sugerem que o interesse pela contratação de pessoas com deficiência estão restritas à obrigação legal imposta pelo governo e não iniciativas tomadas pelas próprias empresas.

Quanto à lei de cotas, pôde-se constatar uma série de críticas, por parte dos gestores, alegando que PcDs são profissionais menos produtivos; a falsa sensação de segurança e estabilidade que eles acreditam ter que prejudicam os objetivos das empresas; a falta de normas que tratem sobre políticas que favoreçam a contratação dos membros desses grupos; a visão ainda limitada dos gestores acerca do desempenho e das oportunidades que a PcD pode ter ao trabalhar no ramo; o problema de muitos desses funcionários entrarem nas empresas de construção civil com interesses individuais e não o de prestar um serviço de acordo com o objetivo da empresa; e o próprio preconceito desse profissional com o trabalho nas obras de construção, em que muitos desprezam a natureza da atividade e rejeitam as ofertas de vagas criadas, dificultando assim as organizações de preencherem suas cotas.

Por fim, sugere-se pesquisas em outros tipos de organizações, buscando-se compreender quais os desafios que as PcDs e empresas tem enfrentado na contratação e manutenção desse grupo no ambiente de trabalho. Aponta-se também a necessidade de estudos comparativos entre empresas da construção civil com outras organizações localizadas na capital norte-rio- grandense, a fim de conhecer as evoluções ou retrocessos na gestão desses indivíduos.

REFERÊNCIAS

[1]. AGRAWAL, V. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. Team Performance Management: An International Journal, v. 18, n. 7/8, p. 384-400, 2012.

[2]. AL-JENAIBI, B. The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates an initial study. Journal for Communication and Culture, v. 1, n. 2, p. 49-81, 2011.

[3]. ARAÚJO, M. D. M.; THEIS, V.; SCHREIBER, D. Inclusão de pessoas com deficiência como um processo de inovação organizacional. XXXVIII EnANPAD – Encontro Nacional dos Pós Graduados em Administração. Rio de Janeiro, 2014. Anais...

[4]. ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? an empirical analysis of diversity management outcomes across groups. Personnel Review, v. 44, n. 5, p.757-780, 2015.

[5]. AVERY, D. R. Support for diversity in organizations a theoretical exploration of its origins and offshoots. Organizational Psychology Review, v.1, n. 3, p. 239-256, 2011.

[6]. BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 3. ed. rev. e atual. Lisboa: Ed. 70, 2004.

[7]. BEDI, P.; LAKRA, P.; GUPTA, E. Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. Journal of Business and Management, v. 16, n. 4, p. 102-107, 2014.

[8]. BITTENCOURT, Z. Z. L. C.; FONSECA, A. M. R. Percepções de pessoas com baixa visão sobre seu retorno ao mercado de trabalho. Paidéia, v. 21, n. 49, p. 27-33, 2011.

[9]. CALEB, P. How Diversity Works. Scientific American, p. 43-47. October, 2014.

[10]. CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. Revista de Administração de São Paulo, v.48, n. 3, p. 560-573, 2013.

[11]. CARVALHO-FREITAS, M. N. Percepções sobre as possibilidades de trabalho de pessoas com deficiência. III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2008. Anais...

[12]. FRANÇA, I. S. X., PAGLIUCA, L. M. F.; BAPTISTA, R. S. Política de inclusão do portador de deficiência: possibilidades e limites. Acta Paulista de Enfermagem, v.21, n.1, 112-116, 2008.

[13]. FUJIMOTO, Y.; HARTEL, C. E. J.; AZMT, F. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. Social Responsibility Journal, v.9, n. 1, p.148-166, 2013.

[14]. HEINSKI, R. M. M. S; BIGNETTI, L. P. A inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. Cladea, 2002. Porto Alegre. Anais eletrônicos..., 2002.

[15]. HOLCK, L.; MUHR, S. L.; VILLESECHE, F. Identity, diversity and diversity management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice, equality, diversity and inclusion. An International Journal, v. 35, n. 1, p.48-64, 2016.

[16]. IBRAHIM, M. Contractors perspective toward factors affecting labor productivity in building construction. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 20, n. 5, p. 446-460, 2013.

[17]. MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do brasil. Revista de Administração Mackenzie, v.16, n.2, p. 157- 187, 2015.

[18]. MARTIN, G. C. The effects of cultural diversity in the workplace. Journal of Diversity Management, v. 9, n. 2, p. 89-92, 2014.

[19]. MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

[20]. MAZUR, B. Cultural diversity in organizacional theory and practice. Journal of Intercultural Management, v.2, [s.n], p. 5-15, 2010.

[21]. MERRIAM, S. B. Introduction to qualitative research. In: Merriam and Associates (Eds). Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis education, p. 3-17. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.

[22]. MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: HUCITEC, 2004.

[23]. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Características do emprego formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais – 2011. Brasília: MTE, 2012.

[24]. NAOUM, S. G. N. Factors influencing labor productivity on construction sites: a state-of-the-art literature review and a survey. International Journal of Productivity and Performance Management, v. 65, n. 3, p. 401- 421, 2016.

[25]. NEPOMUCENO, M. F; CARVALHO-FREITAS, M. N. As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. Psicologia em Pesquisa, v. 2, n1, pp. 81-94, 2008.

[26]. NNIA, I.; TERESA, E. U. Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. American Journal of Humanities and Social Sciences, v.1, n. 3, p. 144-150, 2013.

[27]. PARLALIS, S. Legal framework against disability discrimination at work in Cyprus. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, v.32, n.4, p.426 – 437, 2013.

[28]. ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2010.

[29]. ROCHA, P. C.; LIMA, I. B. Inclusão de deficientes físicos no mercado de trabalho: estudo de caso em uma organização no segmento industrial. Revista Eletrônica Interdisciplinar em Negócios e Hospitalidade – REINH, v.2, n. 1, pp. 74-93, 2014.

[30]. SANTOS, J. V. P., et al. Políticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Revista Foco, v.8, n.2, p. 4-15, 2015.

[31]. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
[32]. YANG, Y.; KONRAD, A. M. Understanding diversity management practices: implications of institutional theory and resource-based theory. Group and Organization Management, v. 36, n.1, p. 6-38, 2011.
[33]. YIN, R. K. Qualitative research from start to finish. New York: The Guilford Press, 2011.

Capítulo 12

O TRABALHO E OS DESAFIOS DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Pablo Marlon Medeiros da Silva
Manoel Pereira da Rocha Neto
Lydia Maria Pinto Brito
Laís Karla da Silva Barreto
Fernanda Fernandes Gurge

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo investigar, à luz da diversidade de gênero, a percepção de profissionais do gênero feminino acerca de sua participação em empresas da construção civil, a fim de perceber quais barreiras esse grupo tem enfrentado no cotidiano do ambiente de trabalho. O estudo se valeu de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa, utilizando um roteiro de entrevista semiestruturada aplicado a seis profissionais da área operacional de seis empresas da construção civil de uma cidade de médio porte do Nordeste brasileiro, sendo posteriormente submetida à análise de conteúdo. Os resultados mostraram que o gênero feminino ainda enfrenta grandes desafios na captação, seleção, promoção, igualdade salarial e retenção nas empresas da construção civil. Constatou-se que, dentre as mulheres, as jovens, as menos experientes e as mães são as que mais atravessam obstáculos no mercado de trabalho. Fatores como preconceito, discriminação, locomoção, viagens a serviço da empresa, estado civil, o fato de ter filhos, o medo da reação dos demais empregados com a contratação foram apontados como os grandes desafios para a entrada desse grupo no mercado de trabalho da construção civil. O presente estudo trouxe implicações importantes para a academia, organizações e para a sociedade.

Palavras-chave: Gênero. Diversidade. Organizações

1 INTRODUÇÃO

Desde muitos séculos, as sociedades foram estruturadas no modelo patriarcal, em que o homem detinha a autoridade na família, na produção, no consumo, na política, na cultura, nos relacionamentos sociais e na reprodução da espécie humana. Porém, no final do século passado, diante das revoluções de grupos femininistas, esse sistema se enfraqueceu, gerando mudanças profundas nas definições dos sujeitos, que passaram a adotar uma visão diferente acerca das funções do homem e da mulher. Essas transformações causaram impactos determinantes na sociedade, e em especial, nas relações de trabalho (ZAULI et al., 2013).

Como consequência, em 2010, a participação feminina no total da força de trabalho já alcançara, no Brasil, o patamar de 44% (IBGE, 2011). As mulheres tem conquistado seu espaço no mercado de trabalho, chegando a ocupar posições de destaque nas mais diferentes esferas da vida social, econômica, cultural e política.

Porém, mesmo com o aumento feminino na força de trabalho e em posições de liderança, o Instituto Ethos (2010) aponta, de acordo com resultados feitos em uma pesquisa com as quinhentas empresas mais lucrativas do Brasil, uma grande desigualdade, na qual a menor diferença entre o número de cargos ocupados por homens e mulheres se deu no quadro funcional (66,9% e 33,1%, respectivamente) e a existência de um afunilamento hierárquico, ou seja, as mulheres são encontradas em menores proporções, conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações, o que se torna relevante entender os motivos pelos quais as mulheres estão presentes no ambiente de trabalho, mas não estão ascendendo nas mesmas proporções que os homens. Esses números mostram que igual de gêneros está longe de ser alcançada e que o simples fato de ser mulher, ou mulher negra, ou mulher jovem, ou mulher mãe, ou mulher inexperiente profissionalmente tem um impacto enorme no nosso trabalho e nas nossas vidas (MORSCH, 2013).

Pesquisas levantadas pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2014, mostraram que, mesmo em um contexto de melhora geral do mercado de trabalho, a remuneração das mulheres continua a ser menor que a dos homens. As possíveis causas são decorrentes das inserções ocupacionais a que homens e mulheres estão sujeitos. As mulheres teriam remunerações menores por geralmente se dedicarem a atividades ligadas aos cuidados e à reprodução da força de trabalho, como serviços domésticos, saúde e educação e a funções de apoio e execução; ao passo que os homens, por se ocuparem da produção e construção, com maior frequência, dos ramos do segmento terciário especializados e desempenhar funções de direção e planejamento, fatos que notadamente seriam mais prestigiados e valorizados.

O objetivo desta pesquisa é investigar, à luz da diversidade de gênero, a percepção de profissionais do gênero feminino acerca de sua participação em empresas da construção civil, a fim de conhecer as barreiras que esse grupo tem enfrentado no cotidiano do ambiente de trabalho. Essa pesquisa justifica-se pelas nuances que a área da construção civil possui, sendo reconhecida socialmente como um setor de natureza ainda machista, que pode gerar grandes desafios para mulheres que desejem inserir-se nesse ramo.

O artigo está estruturado em cinco partes. Na primeira, delimita-se o tema da pesquisa. Na segunda, apresenta-se uma fundamentação teórica com considerações acerca da gestão diversidade, focando nas questões de gênero nas organizações. Na terceira, discute-se os procedimentos metodológicos empregados no estudo de caso. Na quarta, aponta-se os resultados e as discussões acerca da pesquisa nas organizações pesquisadas. Por fim, descreve-se as considerações finais e contribuições do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DA DIVERSIDADE

À medida que as relações de trabalho se globalizam, aumenta-se também a conscientização sobre questões de gestão da diversidade, em que estudos e políticas buscam investigar os desafios gerados pelas diferenças nos ambientes organizacionais, a fim de desenvolver estratégias para geri-las eficazmente (REEVES; McKINNEY; AZAM, 2013).

A diversidade tem sido motivo de discussão há muitos anos, buscando compreender a maneira como se percebem, tratam e administram as diferenças pessoais e grupais

no âmbito demográfico, comportamental, cultural, dentre outros aspectos, na força de trabalho (HOLCK; MUHR; VILLESECHE, 2016). Para Nnia e Teresa (2013), diversidade engloba aceitação e respeito. Significa entender que cada indivíduo é único e precisa reconhecer todas as diferenças individuais.

Bedi, Lakra e Gupta (2014) afirmam que quando as organizações ignoram a importância da gestão da diversidade, elas estão pondo em risco questões como tempo, dinheiro e eficiência. Esses problemas podem desencadear em perda de produtividade, devido ao aumento de conflitos; incapacidade de atrair e reter pessoas talentosas diversificadas; reclamações e ações judiciais; e incapacidade de reter empregados valiosos, resultando em investimentos perdidos em recrutamento e treinamento.

Nesse contexto, Fujimoto, Hartel e Azmat (2013) orientam que é necessário que haja, por parte das empresas, programas, políticas ou práticas em prol da diversidade, em que o processo de tomada de decisão vise à justiça e a responsabilidade social, à capacitação de todos os envolvidos, sem distinção de raça, gênero, religião, dentre outras diferenças.

A diversidade pode afetar o ambiente de trabalho de diferentes formas (MARTIN, 2014). Pode trazer benefícios, como a vantagem competitiva perante o mercado (AGRAWAL, 2012), sustentabilidade para a empresa e valorização de todos os profissionais envolvidos (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015) e melhoria na tomada de decisões, através do compartilhamento de informações (CALEB, 2014). Como barreiras, destacam-se a valorização demasiada das minorias em detrimento do todo (AVERY, 2011; YANG; KONRAD, 2011), a discriminação e o preconceito (DIKE, 2013), falhas na comunicação, perda de produtividade, entre outros (MARTIN, 2014).

2.2 A QUESTÃO DO GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

O cenário organizacional tem passado por constantes transformações a respeito da visão sobre a mulher no ambiente de trabalho. Antes, cargos e funções que eram concebidos quase que exclusivamente a homens tem aberto e preenchido vagas pelas mulheres, mostrando que esse grupo tem conquistado espaços sociais, culturais e políticos (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010).

Entretanto, uma pesquisa feita por Leinonen (2012) com seis organizações industriais do setor público e privado apontou que os gestores reconhecem a divisão do gênero nos diferentes papéis e funções, revelando problemas na aceitação de mulheres em cargos que exijam força física e tomada de decisões. Para os participantes do estudo, o grupo feminino era adequado para trabalhar em linhas de montagem que exigissem mais habilidades manuais, pelo fato de serem mais zelosas. Enquanto mulheres exercem funções de secretárias, os homens ocupam a gerência organizacional.

Diferenças entre gêneros podem ser vistas comumente no mercado de trabalho, em que algumas profissões podem ser vistas como masculinas ou femininas. De acordo com Zauli et al (2013), as mulheres estão concentradas em áreas especialmente atreladas aos cuidados, como enfermagem, fisioterapia, assistência social. Em muitas ocasiões essas profissões são pouco valorizadas pela sociedade, acarretando em uma subvalorização da capacidade feminina. O processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho, então, se torna um processo difícil, sem perspectivas de resultados facilmente alcançáveis e muitas vezes tem sido acompanhada de segregações e discriminações que as colocam em condições menos favoráveis no campo de trabalho, quando comparada aos homens (GALEAZZI et al, 2011).

Carreira, Ajamil e Morreira (2001) apontam alguns problemas vivenciados pelas mulheres nas organizações, tais como:

1. salários menores do que os dos homens por trabalhos equivalentes.
2. dupla jornada, produto de uma divisão sexual do trabalho que ainda prevê que todo o gerenciamento da vida doméstica é trabalho feminino;
3. deficiências nas políticas sociais, o que impede o acesso aos serviços de apoio familiar, como creches, refeitórios e outros equipamentos sociais para mulheres de menor renda;
4. menores chances de capacitar-se profissionalmente nas áreas rentáveis, cujas vagas são destinadas majoritariamente aos homens. A menor mobilidade da mulher, devido ao compromisso maior com a criação

dos filhos, também pode ser outro fator incluído no determinante família que dificulta seu acesso ao mercado de trabalho, por demandar constantes viagens.

De acordo com Novo (2003), as mulheres não lograram êxito ao tentar redefinir "as regras do jogo", pois a soberania ainda permanece masculina. O mesmo autor afirma que o trabalho feminino não alcançou a igualdade de gênero por completo. O patriarcado permanece sob o paradigma androcêntrico, ou seja, todos os acontecimentos continuam centrados na figura masculina. Galeazzi et al (2011) complementa esse entendimento da seguinte forma:

> [...] ainda permanece um quadro de maiores dificuldades à sua entrada no mercado de trabalho, que se manifesta em aspectos tais como a maior exposição ao risco do desemprego, a segregação ocupacional e a discriminação nos rendimentos. De fato, as taxas femininas de desemprego cresceram mais e permanecem mais elevadas do que as dos homens, e as mulheres despendem um tempo mais prolongado na procura por trabalho. Quanto à segregação ocupacional, as mulheres ainda se ocupam, em maior medida, em atividades relacionadas a seu papel tradicional de responsáveis pelos cuidados domésticos, e a parcela das trabalhadoras inseridas na ocupação através de formas mais precárias é superior à registrada para os homens. Complementando o quadro, a remuneração auferida pelas mulheres permanece, em média, inferior à dos trabalhadores masculinos (GALEAZZI et al., 2011, p 10).

Essas diferenças denotam o preconceito e a discriminação ainda existentes no mercado de trabalho para os grupos femininos. Para Marsch (2013), as atitudes discriminatórias podem ser diretas e claras, como o assédio sexual, ou indiretas, como o que a autora chama de "síndrome da secretária", referindo-se ao fato de que a mulher, por ter relação com a maternidade e por seu papel social construído, é vista como pessoas mais generosas e cuidadoras. Isso a leva a muitas vezes a exercer funções meramente de apoio e servidão, sendo esquecida quando, por exemplo, abrem-se vagas para cargos gerenciais e executivos. De acordo com Hirigoyen (2001), as condutas discriminatórias passam pelo assédio moral, gerando comportantos, palavras, atitudes e gestos que trazem dandos à personalidade de um indivíduo e destrói pouco a pouco sua integridade física e psicológica, atingindo até sua dignidade como ser humano.

Para Gomes (2005), não há como negar todo o peso de uma tradição machista, acumulada ao longo de séculos, pois os planos de incorporação das mulheres foram feitos com a mesma mentalidade que alimentou o mito do progresso, um mito criado em organizações altamente masculinas e de cultura ocidental, mas a mesma autora acredita que as mulheres estão numa fase profissional sem igual na história brasileira.

Apesar das barreiras ainda existentes em relação ao ingresso da mulher no mercado de trabalho, este nicho vem apostando cada vez mais na capacidade feminina no ambiente corporativo. Enxergar as barreiras existentes entre os gêneros nas organizações pode ser o primeiro passo para a mudança nas estruturas organizacionais. Por isso, é relevante o esforço de gestores para minimizar as diferenças entre homens e mulheres, a fim de trazer igualdade e democracia na captação e retenção desses profissionais (LEINONEN,2012).

3 METODOLOGIA

O método de abordagem do problema em estudo que identifica o aspecto científico desse projeto é de natureza qualitativa (MERRIAM, 2002), sendo o pesquisador o responsável pela coleta e análise dos dados, como também denota a possibilidade de compreender o significado que os participantes atribuem, de acordo com suas experiências, aos desafios enfrentados pelas mulheres em sua inserção em empresas da construção civil.

Quanto aos fins, o estudo pode ser classificado como exploratório (MATTAR, 1996) e descritivo (VERGARA, 2013). Exploratório, por tratar-se de um tema ainda em evidência nas pautas das pesquisas nacionais e internacionais; e descritivo, porque, a partir das análises dos dados coletados no estudo, serão expostas as percepções acerca das visões dos participantes das empresas investigadas.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso (YIN, 2011) envolvendo empresas da construção civil de uma cidade de médio porte do Nordeste brasileiro. Como

meios de pesquisa, esse método se mostrou viável, pois contribuiu para a ampliação do conhecimento em gestão da diversidade, especificamente no que tange às pessoas com deficiência, possibilitando ao leitor conhecer que tipos de deficiência, o número de pessoas inseridas e como essas são contratadas e mantidas em cada uma das organizações estudadas.

Como locais de pesquisa, foram escolhidas seis empresas privadas atuantes no mercado da construção civil. Buscou-se organizações que tivessem, no mínimo, 80 (oitenta) profissionais, a fim de atender aos objetivos da pesquisa. Para resguardar o sigilo das informações sobre cada empresa pesquisada, adotou-se nomes fictícios para cada uma delas. O quadro 1 mostra os seguintes perfis:

Quadro 1 - Caracterização do ambiente de pesquisa.

Organização	Nº de funcionários	Tempo de atuação no mercado
Empresa A	230	25 anos
Empresa B	80	5 anos
Empresa C	140	4 anos
Empresa D	99	15 anos
Empresa E	180	37 anos
Empresa G	520	10 anos

Fonte: dados da pesquisa (2015).

No tocante aos participantes de pesquisa, contribuíram com o estudo seis profissionais da área operacional, classificadas por nomenclaturas abreviadas, visando o sigilo das informações prestadas, adotando-se os códigos de E1 a E6. Os entrevistados foram delineados pelo princípio da saturação teórica, que para Fontanella, Ricas e Turato (2008, p. 17), "é uma suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar redundância". Os mesmos autores explicam que as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados.

As entrevistas foram semiestruturadas, sendo realizadas presencialmente no próprio ambiente de trabalho, durante os meses de junho e julho de 2015, em horários pré-estabelecidos pelos pesquisados. Cada entrevista teve um tempo médio de 30 minutos. Os dados foram tratados através da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2004), envolvendo as etapas de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados e a inferência e interpretação. Das entrevistas realizadas, parte delas foi gravada e outra anotada, sendo ambas posteriormente transcritas. A interpretação e a análise foram feitas por intermédio da confrontação dos dados das entrevistas com a literatura sobre o tema, buscando-se coerências ou divergências nos confrontos entre resultados e a literatura explorada, a fim de obter-se uma compreensão maior sobre o tema estudado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Participaram do estudo seis profissionais da área profissional de cada uma das 6 organizações da construção civil investigadas. O perfil que caracteriza cada participante é mostrado a seguir:

Quadro 2- Perfil das participantes de pesquisa

Código	Cargo	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de atuação na Empresa
E1	Técnica de edificações	35	Feminino	Nível superior	5 anos
E2	Almoxarife	20	Feminino	Nível médio	2 anos
E3	Engenheira civil	24	Feminino	Nível superior	2 anos
E4	Engenheira civil	24	Feminino	Nível superior	1 ano
E11	Técnica de segurança	29	Feminino	Nível médio	1 ano e 3 meses
E6	Almoxarife	28	Feminino	Nível médio	4 anos

Fonte: dados da pesquisa (2015).

Observou-se que havia participação feminina no quadro funcional de todas as empresas estudadas. Por outro lado, essa generalização não reflete quantitativamente a importância que as organizações dão à mulher na área da construção civil. A maior parte do quadro funcional das seis organizações investigadas é composta por homens.

Notou-se que não há nenhuma prática de gestão da diversidade voltada para a inserção da mulher nas empresas estudadas. A maior parte delas trabalha nos setores administrativos e burocráticos, com exceção de um pequeno número contratado para exercer cargos técnicos, de engenharia e almoxarife. Essas informações contrariam as ideias de Bedi, Lakra e Gupta (2014) mostrando que quando essas organizações ignoram a importância da gestão da diversidade, elas estão pondo em risco questões como tempo, dinheiro e eficiência. Esses problemas podem desencadear em perda de produtividade, devido ao aumento de conflitos; incapacidade de atrair e reter pessoas talentosas diversificadas e incapacidade de reter empregados valiosos, resultando em investimentos perdidos em recrutamento e treinamento. Nesse caso, as empresas tem falhado em deixar de contratar mulheres que poderiam trazer diversos benefícios para elas como uma melhor tomada decisões (CALEB, 2014) e vantagem competitiva (AGRAWAL, 2012).

Como solução, Fujimoto, Hartel e Azmat (2013) sugerem programas, políticas ou práticas em prol da diversidade, em que o processo de tomada de decisão vise à justiça e a responsabilidade social, à capacitação de todos os envolvidos, sem distinção de raça, gênero, religião, dentre outras diferenças. Dessa forma, as empresas poderão superar o preconceito (DIKE, 2013) e projetar um futuro em que homens e mulheres serão vistos de maneira igual, com a mesma capacidade de vencer os desafios pretendidos pelas organizações.

4.1 A VISÃO SOBRE A MULHER NA CONSTRUÇÃO CIVIL

No que tange ao mercado de trabalho, as políticas salariais e ao crescimento na carreira da mulher dentro das organizações, as entrevistadas afirmaram que:

> Já perdi muitas vagas pelo fato de ser mulher, principalmente quando envolve vagas onde se precise viajar... e sendo mãe ainda piora a nossa situação, porque nas seleções, as empresas já perguntam isso e nos sentimos até com medo de quando somos questionadas por isso, porque pode ser um motivo de exclusão (E1, 2015)

> Acredito que o mercado para mulher na construção civil é muito difícil. Principalmente pra mim que também sou jovem. Quando você soma o fato de ser mulher com ser jovem aí as chances de entrar no mercado são pequenas demais (E2, 2015).

> Assim que concluí minha faculdade, participei de algumas seleções e foram bem difíceis. Cheguei numa determinada empresa, que lá ao deixar meu currículo a responsável pelo

RH me falou que a empresa não contratava engenheiras. Aí fiquei me perguntando: "como assim?". Daí essa mulher me explicou que a contratação feminina gerava muitos transtornos, que os funcionários em geral não respeitam e tal... e fiquei horrorizada com isso. Lá o que vi só tinham mulheres no escritório, o que me pareceu que os donos preferiam só homens no campo (E3, 2015).

Hoje homens e mulheres, para o cargo de engenharia não concorrem em pé de igualdade. Para você ter uma ideia, existem estágios exclusivos para homens. Até mesmo em algumas empresas quando surgiam vagas a gente chegava lá e ficávamos surpresas por, entre as exigências, serem do sexo masculino. Infelizmente isso desmotiva bastante. Já perdi muitas vagas pelo fato de ser mulher, principalmente quando envolve vagas onde se precise viajar... (E4, 2015).

Acredito que o homem ainda tenha vantagem sobre a mulher nas questões de seleção e contratação, porque aos poucos os empresários vão abrindo sua mente para a nossa realidade, mas é algo que ainda está engatinhando. Hoje em nossa empresa já conseguimos contratar técnicas, coisa que antigamente era inconcebível na mente dos donos. Eu lembro que antigamente eles nos diziam: "mulher aqui é só na parte do escritório, recepção", mas hoje, graças a Deus as portas se abriram mais (E6, 2015).

Ao que parece, as mulheres ainda enfrentam grandes dificuldades para entrar no ramo da construção civil. A situação piora quando, além de ser mulher, o fator idade influencia, conforme afirma E2. A partir de sua constatação parece viável supor que mulheres jovens, inexperientes, e mães estão aquém dos perfis desejados pelos empresários do ramo. A fala de E3 mostra a sua indignação com o desrespeito e o preconceito da empresa à qual concorreu pelo emprego de engenheira. E E6 diz que homens ainda levam vantagens nas seleções para emprego, pois os empresários ainda sentem dificuldades para enxergar profissionais femininas possuindo a mesma eficiência e produtividade que os funcionários do gênero masculino.

Essas informações autenticam o entendimento de Galeazzi et al (2011), quando afirma que, apesar da aparente consolidação, o processo de inserção das mulheres no mercado de trabalho ainda é um processo difícil, sem perspectivas de resultados facilmente alcançáveis e muitas vezes tem sido acompanhada de segregações e discriminações que as colocam em condições menos favoráveis no campo de trabalho, quando comparada aos homens.

A visão predominantemente machista por parte da maioria das empresas estudadas impedem o progresso feminino em setores como a construção civil. Frases usadas por E6 como "mulher aqui é só na parte do escritório, recepção" constituem em uma tendência ainda existente em muitas empresas que lidam com esse tipo de trabalho.

Fatores como locomoção, viagens a serviço da empresa, estado civil, o fato de ter filhos, o medo da reação dos demais empregados com a contratação e a falta de visão de que a mulher pode realizar um trabalho tão bom quanto o homem foram apontados como os grandes desafios para a entrada desse grupo no mercado de trabalho da construção civil. Esses pontos vão ao encontro do que Carreira, Ajamil e Morreira (2001) afirmam, quando dizem que a menor mobilidade da mulher, devido ao compromisso maior com a criação dos filhos, pode ser um fator incluído no determinante família que dificulta seu acesso ao mercado de trabalho, por demandar constantes viagens. Para, Grossi, Schendeilwein e Massa (2013) esse problema se intensifica nas famílias de camadas médias da sociedade, nas quais os homens continuam sendo vistos com o perfil "ideal" para as organizações, sem restrições ou limitações que o impeçam de exercer suas funções em qualquer que seja o horário, diferentemente das mulheres, que buscam flexibilidades no emprego, a fim de conciliar com suas responsabilidade do lar.

Em relação à política de salários e carreiras, constata-se que ainda existem diferenças salariais em relação a gênero, principalmente quando se trata de cargos que não possuem piso. Tratando sobre o assunto, E1, E3 e E4 alegaram que:

Acredito que a remuneração entre homens e mulheres ainda é diferente na construção civil. Agora também o que dificulta a nossa vida é porque não existe um piso salarial para nós que somos técnicos de edificações, por exemplo, e isso dá brecha para que as empresas possam remunerar-nos da maneira como querem (E1, 2015).

Quando eu ainda estagiava, eu entrei com dois meninos. Só que os dois eram remunerados e eu fui a única que não recebia (E3, 2015).

Já tive colegas que foram contratadas juntamente com homens em uma determinada empresa. Só, que ela foi posta pra tomar conta da área administrativa, setor de qualidade, enquanto o homem foi para o campo. Geralmente são os homens que assumem as maiores responsabilidades, sendo encarregados de obra, e por isso, acredito que seja um dos fatores que façam com que eles recebam mais do que as mulheres em alguns casos (E4, 2015).

Através das indagações nota-se que a diferença salarial entre gêneros ainda é uma realidade constante nas empresas pesquisadas. Para E1, essas divergências ocorrem com mais frequência em cargos que não possuem piso salarial, como os de técnicos de edificações. Já E3 afirma que nem sequer recebeu remuneração, pelo fato de ser mulher, quando estagiava. Por sua vez, E4 acredita que as disparidades na remuneração se dão pelas diferentes tarefas que homens e mulheres possuem, embora com o mesmo cargo, dentro das organizações. Ela caracteriza os papéis dados aos homens como "de maiores responsabilidades", sendo encarregados das obras, enquanto que às mulheres, cabem-lhes as funções mais administrativas e burocráticas, fator esse que gera a subvalorização da capacidade feminina para a execução do trabalho (ZAULI et al., 2013).

Essas respostas só mostram que, apesar do crescimento do número de mulheres nos postos de trabalho e as mudanças quanto ao pensamento de que homens e mulheres são igual e possuem a mesma capacidade de lidar com os desafios do trabalho, a remuneração entre eles permanece discrepante, corroborando com as pesquisas do DIEESE (2014). Carreira, Ajamil e Morreira (2001) e o DIEESE (2014) apontam dois problemas que são vivenciados pelas mulheres nas organizações investigadas, tais como:

[1]. Salários menores do que os dos homens por trabalhos equivalentes. A frase "Acredito que a remuneração entre homens e mulheres ainda é diferente na construção civil" (E1) comprova a informação.

[2]. As mulheres teriam remunerações menores por geralmente se dedicarem a atividades ligadas a funções de apoio e execução; ao passo que os homens, por se ocuparem da produção e construção, com maior frequência, dos ramos do segmento terciário especializados e desempenhar funções de direção e planejamento, fatos que notadamente seriam mais prestigiados e valorizados. O fragmento "tive colegas que foram postas pra tomar conta da área administrativa, setor de qualidade, enquanto os homens foram para o campo. Geralmente são os homens que assumem as maiores responsabilidades, sendo encarregados de obra, e por isso, acredito que seja um dos fatores que façam com que eles recebam mais do que as mulheres em alguns casos (E4, 2015)" corroboram com essa nuance.

Questionadas sobre o preconceito que as profissionais da construção civil sofrem no ambiente organizacional, os entrevistados afirmaram que:

Na construção civil ainda impera bastante o machismo. As mulheres que temos na empresa só trabalham mais no escritório e no setor de pagamento. A empresa em si acha que a mulher não tem a mesma competência que os homens possuem, até por ser um serviço mais pesado né?!... (E1, 2015).

Já em relação ao preconceito dentro da obra, se a empresa fosse contratar uma mulher para o ramo da construção civil ou um homem, ela não iria querer contratar uma mulher, pois existe umas picuinhas lá no trabalho de que não é permitido mulher, porque não tem o mesmo pensamento de um homem. Isso eu falo em questões de contratação. Muitas vezes já cheguei ao constrangimento de tomar conta do almoxarife, e de repente chegar pessoas perguntando: "cadê o conferente daqui? Cadê o almoxarife?". Quando eu mostrava que realmente entendia do assunto aí eles se calavam mais. No início eles nos tratam como se não soubéssemos de nada, como se fôssemos uma bobalhona. Já tive que ouvir palavras de espanto do tipo: "vixi, é você"? então há muito preconceito de quem vem de fora para conosco também (E2, 2015).

No canteiro de obras, algumas ainda recebem preconceito, porque os funcionários não gostam de ser mandados por mulheres, a verdade é essa! Por exemplo, aqui na empresa nós temos algumas técnicas de

edificações e elas passam por isso. Quando elas vão exercer sua função de corrigir e mandar desmanchar um serviço, eles às vezes ficam exaltados, diferente de quando um homem chega (E4, 2015).

No começo pra mim foi muito difícil porque só tinha eu de mulher na empresa, e parecia que eu não tinha autonomia pra nada. Eu muitas vezes solicitei que aplicassem uma advertência a um funcionário ou suspensão mas outros funcionários diziam que eu não sabia de nada e, por isso, não aplicavam. Foi muito difícil (E6, 2015).

Torna-se claro através dos relatos que o preconceito contra a mulher começa a partir da organização. E1 afirmou que os gestores da empresa em que trabalha ainda mantém convicções de que os homens são mais competentes. Já E2 diz que o pensamento de seus empresários é de que as mulheres não tem a mesma visão que os homens, e, portanto, não pensam como eles. O preconceito também é visto nas atitudes dos funcionários. E2, E4 e E6 revelaram que já passaram por diversos constrangimentos no ambiente de trabalho, alegando espanto por parte dos demais profissionais, desrespeito e indiferença às ordens emanadas por elas.

Galeazzi et al (2011) afirma que o preconceito é um dos responsáveis pela dificuldade do acesso da mulher no mercado de trabalho, que se manifesta em aspectos tais como a maior exposição ao risco do desemprego, a segregação ocupacional e a discriminação nos rendimentos. Esses fatores puderam ser contemplados pelas entrevistas acima e mostram que o preconceito é um problema ainda longe de ser superado.

Essas diferenças entre homens e mulheres são hierarquizadas de maneira desigual e o trabalho feminino acaba sendo posto numa posição inferior ao masculino. A discriminação no ambiente de trabalho, portanto, acontece de maneira direta, quando normas ou práticas organizacionais refletem o tratamento preconceituoso às mulheres; e/ou indireta, quando atitudes aparentemente neutras escondem o problema, mas que prejudicam pouco a pouco e levam à insatisfação desse grupo nas empresas (CAPELLE; MELO; SOUZA, 2013). Em várias das organizações pesquisadas pode-se perceber os dois tipos de discriminação presentes. Tanto de maneira direta, quando as próprias normas de captação e seleção excluem profissionais do gênero feminino na maioria dos cargos, como também de maneira indireta, ao ver gestos, piadas, e condutas que por trás refletem o menosprezo e a visão inferiorizada da mulher comandando equipes na construção civil.

Em cargos de alto escalão nas obras de construção, como os de engenharia, duas engenheiras civis relataram os problemas enfrentados quando começaram suas carreiras nas organizações:

Só o fato de eu ser engenheira já recebo o preconceito, porque dizem que eu só sei mexer com número, mas eles é que tem a experiência da vida toda. Aqui onde eu trabalho hoje, graças a Deus, nunca tive problemas com ninguém tirando cabimento, desrespeitando essas coisas, diferente de outros campos que trabalhei em que alguns funcionários ficavam gritando, assoviando, chamando de linda, gostosa, num sei o que... enfim, não me respeitavam na obra. No começo foi horrível pra mim (E3, 2015).

No começo do meu trabalho eu fiquei bastante desmotivada, porque o dono da empresa de forma alguma aceitar mulheres trabalhando no campo. Eu já entrei sendo rejeitada, e graças aos meninos daqui eu fui ajudada. Apesar de muitos não terem estudado, a experiência deles foi fundamental para que me ajudassem a desempenhar a profissão de forma segura. Aí quando meu patrão chegava na obra, ele cumprimentava a todos, mas a mim ele nem falava, passava longe. Eu trabalhava extremamente angustiada e nervosa, porque qualquer erro seria fatal para a minha despedida, já que eu não era bem vista por ser mulher. Mas, com muita insistência, o dono foi enxergando melhor e, graças a Deus, hoje eu sou bem vista aqui (E4, 2015).

As indagações mostram que atos discriminatórios contra a mulher no ambiente de trabalho acontecem independente de idade, cor, escolaridade, cargo e estão presente até mesmo nos altos escalões das empresas, e podem vir tanto no sentido horizontal quanto vertical. No caso de E3, nem mesmo a formação acadêmica lhe foi capaz de imunizá-la aos ataques de preconceito. Ela afirma que em algumas empresas que trabalhou, o desrespeito era tanto que os funcionários proferiam palavras constrangedoras que a fizeram até mesmo

desanimar por um tempo com sua profissão. Já E4 mostra a tamanha indiferença que o seu patrão tinha por ela, chegando a ignorá-la quando entrava na empresa para vistoriar as obras realizadas. Seu medo da rejeição lhe gerou desmotivação, angústia, nervosismos e o pressentimento de, a qualquer erro cometido, sua demissão seria certa.

De acordo com Hirigoyen (2001), as condutas discriminatórias passam pelo assédio moral, gerando comportantos, palavras, atitudes e gestos que trazem dandos à personalidade de um indivíduo e destrói pouco a pouco sua integridade física e psicológica, atingindo até sua dignidade como ser humano. A afirmação do autor torna-se pertinente quando comparado às atitudes mostradas pelo relatos das entrevistas. É inadmissível conceber que exista tanto preconceito em tempos de mudança e conscientização da igualdade dos povos no Brasil e no mundo.

Porém, apesar das barreiras ainda existentes em relação a mulher no ambiente de trabalho, uma das empresas apresentou um resultado diferente quanto à liderança feminina. E5 ratifica essa ideia quando diz:

> Toda mulher que entra aqui tem um desafio né, porque são muitos funcionários homens, né?! E sabemos que sempre na obra tem um ou outro que não respeita um pouco... mas...assiiiimm... até onde eu vi aqui na obra não vi nenhum problema ainda não. E algo que chama atenção aqui na empresa é que os funcionários respeitam mais as mulheres do que a gente (risos)... temos até uma experiência recente aqui, que há dois meses chegaram dois técnicos de segurança, uma menina e um rapaz. O rapaz chegava e pedia para os funcionários usarem os EPI's no DDS e ninguém prestava atenção. Ficavam distraídos conversando, no *whatsapp*, essas coisas. Mas à tarde quando a menina chegava, ninguém falava nada. Prestavam atenção e tudo o que ela pedia eles faziam. Quando subia na laje, não podiam vê-la que logo já iam colocando o capacete. O único problema que elas relatavam era que alguns deles pediam o número delas, chamavam-nas para sair às vezes, coisas desse tipo (E5, 2015).

E5 acredita que a mulher no ambiente de trabalho da empresa a qual trabalha geralmente tem mais firmeza nas decisões e acaba tendo mais respeito do que os homens. Ela acredita que o fato de homens criarem vínculos mais afetivos, isso acaba atrapalhando no aspecto profissional e acrescenta que "em relação à mulher, como não se mistura muito e fica mais reservada, então quando ela determina uma ordem, a tendência é que os funcionários executem com respeito. A amizade nesse sentido dificulta o respeito para com o profissional". Questionadas sobre que tipo de postura a mulher precisa ter para galgar sucesso na área da construção civil, E5 também afirmou que:

> Graças a Deus aqui eles me respeitam muito. É importante que a mulher mantenha a postura. A gente evita algumas coisas... por exemplo, decote aberto, já pra não darem uma olhadinha. Mas muitas mulheres ainda sofrem o preconceito, porque muitos acham que a mulher não tem aquele conhecimento, né?! A mulher pra conquistar o seu espaço no mercado de trabalho da construção civil precisa ter cuidado com o que fala... não se deve falar tudo... com o que veste, ter cuidado como você olha.. precisa impor limite a tudo. A gente não pode agir com toda a gentileza, mas também vai depender muito do lugar, da autonomia que temos. Acredito que a mulher não pode criar muitos relacionamentos. Precisa ser mais reservadas para que os funcionários saibam separar os momentos, e que nada possa fugir do controle (E5, 2015).

Para essa entrevistada, a mulher precisa ter uma postura firme. Deve adotar cuidados na fala, na forma de vestir-se e comportar-se e também no relacionamento profissional com os homens, para que não incorra em riscos na perda do controle sobre seus subordinados. Enxergar as barreiras existentes entre os gêneros nas organizações pode ser o primeiro passo para a mudança nas estruturas organizacionais. Por isso, é relevante o esforço de gestores para minimizar as diferenças entre homens e mulheres, a fim de trazer igualdade e democracia na captação e retenção desses profissionais (LEINONEN,2012).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi investigar, à luz da diversidade de gênero, a percepção de profissionais do gênero feminino acerca de sua participação em empresas da construção civil, a fim de conhecer as barreiras que esse grupo tem enfrentado no cotidiano do ambiente de trabalho. Os resultados mostraram que, apesar de o gênero feminino estar presente em todas as organizações pesquisadas, esse público ainda enfrenta grandes desafios na captação, seleção, promoção, igualdade salarial e retenção nas empsas da construção civil.

Constatou-se que, dentre as mulheres, as jovens, as menos experientes e as mães são as que mais atravessam obstáculos no mercado de trabalho. Fatores como locomoção, viagens a serviço da empresa, estado civil, o fato de ter filhos, o medo da reação dos demais empregados com a contratação e a falta de visão de que a mulher pode realizar um trabalho tão bom quanto o homem foram apontados como os grandes desafios para a entrada desse grupo no mercado de trabalho da construção civil.

Quanto às diferenças salariais, as explicações dadas pelas entrevistadas mostram que as divergências ocorrem com mais frequência em cargos que não possuem piso salarial, e também nas diferentes tarefas que homens e mulheres possuem, embora com o mesmo cargo, dentro das organizações, em que homens possuem funções de maior responsabilidade, sendo encarregados das obras, enquanto que às mulheres, cabem-lhes as funções mais administrativas e burocráticas, fator esse que gera a subvalorização da capacidade feminina para a execução do trabalho.

As indagações mostraram que atos discriminatórios contra a mulher no ambiente de trabalho acontecem independente de idade, cor, escolaridade, cargo e estão presente até mesmo nos altos escalões das empresas, e podem vir tanto no sentido horizontal quanto vertical. Prova disso foi que até mesmo engenheiras civis, cargos de alto escalão profissional, sofreram através de gestos, palavras e condutas de desrespeito que lhes geraram desmotivação em muitos momentos na carreira.

O presente estudo traz implicações importantes para a academia, organizações e sociedade. Para a ciência, mostra-se a necessidade de realizar novas pesquisas, a fim de aprofundar o conhecimento prático da gestão da diversidade de gênero em organizações da construção civil e empresas em geral. No que tange às empresas, procura-se levar gestores e profissionais à reflexão sobre a igualdade entre os gêneros, mostrando que homens e mulheres possuem a mesma capacidade para executar o trabalho de forma efetiva. E para a sociedade, a pesquisa visa levar ao conhecimento de que o papel da mulher é relevante para o desenvolvimento da nação, e que a sua função hoje na sociedade vai além dos cuidados familiares, antes enraizados na cultura brasileira. Por fim, espera-se que esse artigo tenha contribuído para o amadurecimento teórico-empírico de um tema tão atual e impactante para a Administração.

REFERÊNCIAS

[1]. AGRAWAL, V. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. Team Performance Management: An International Journal, v. 18, n. 7/8, p. 384-400, 2012.

[2]. ASHIKALI, T.; GROENEVELD, S. Diversity management for all? an empirical analysis of diversity management outcomes across groups. Personnel Review, v. 44, n. 5, p.757-780, 2015.

[3]. AVERY, D. R. Support for diversity in organizations a theoretical exploration of its origins and offshoots. Organizational Psychology Review, v.1, n. 3, p. 239-256, 2011.

[4]. BARDIN, L. Análise de Conteúdo. 3. ed. rev. e atual. Lisboa: Ed. 70, 2004.

[5]. BEDI, P.; LAKRA, P.; GUPTA, E. Workforce diversity management: biggest challenge or opportunity for 21st century organizations. Journal of Business and Management, v. 16, n. 4, p. 102-107, 2014.

[6]. CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v.2, n.2, p.161-191, 2013.

[7]. CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. A liderança feminina no século 21. São Paulo: Cortez, 2001.

[8]. CALEB, P. How diversity works. Scientific American, p. 43-47, 2014.

[9]. CAVAZOTTE, F. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. Revista de Administração da USP, v. 45, n.1, pp. 70-83, 2010.

[10]. DIEESE. Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho. São Paulo: DIEESE, 2014.

[11]. DIKE, P. The impact of workplace diversity on organisations, Degree Thesis. Degree Programme in International Business, 2013. Disponível em: <http://www.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/63581/ Thesisxx.pdf?sequence=1>. Acesso em 10 fev. 2016.
[12]. FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. Cadernos de Saúde Pública, [s. l.], v. 24(1), pp. 17-27, 2008.

[13]. FUJIMOTO, Y.; HARTEL, C. E. J.; AZMT, F. Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. Social Responsibility Journal, v. 9, n. 1, p.148-166, 2013.
[14]. GALEAZZI, I. M. S. et al. Mulheres trabalhadoras: 10 anos no mercado de trabalho atenuam desigualdades. Mulher e trabalho, v. 3, [s. n.], p.9-36, 2011.
[15]. GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. Revista de Gestão USP, v.12, n.3, pp. 1-9, 2005.
[16]. GROSSI, M. P.; SCHENDEILWEIN, I. L.; MASSA, J. M. Discriminação tem gênero no Brasil. GV-executivo, v. 12, n. 1, p.37-41, 2013.
[17]. HIRIGOYEN, M. Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2002.

[18]. HOLCK, L.; MUHR, S. L.; VILLESECHE, F. Identity, diversity and diversity management: on theoretical connections, assumptions and implications for practice, equality, diversity and inclusion. An International Journal, v. 35, n. 1, p.48-64, 2016.
[19]. IBGE. Mercado e força de trabalho. Disponível em: http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PE344&t=mulheres-taxa-de-desocupacao-por-cor-ou-raca. Acesso em 10 jun. 2016.

[20]. INSTITUTO ETHOS e Ibope Inteligência. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: Pesquisa 2010. Acesso em: 08 jan. 2015.
[21]. LEINONEN, M. Challenging and reinforcing gender boundaries at work. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, V.31, Iss: 7, p.633 – 645, 2012.
[22]. MARTIN, G. C. The effects of cultural diversity in the workplace. Journal of Diversity Management, v. 9, n. 2, p. 89-92, 2014.
[23]. MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
[24]. MERRIAM, S. B. Introduction to qualitative research. In: Merriam and Associates (Eds). Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis education, p. 3-17. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
[25]. MORSCH, C. Equidade de gênero nas empresas: por uma economia mais inteligente e por direito. Instituto Ethos, 2013. Disponível em: http://www3.ethos.org.br/cedoc/equidade-de-genero-nas-empresas-por-uma-economia-mais-inteligente-e-por direito/#.V3GXaDWYJkY. Acesso em 27 de junho de 2016.
[26]. NNIA, I.; TERESA, E. U. Diversity in the concept of management: different style and difference ethics. American Journal of Humanities and Social Sciences, v. 1, n. 3, p. 144-150, 2013.

[27]. REEVES, T. C. Reeves; McKINNEY, A. P.; AZAM, L. Muslim women's workplace experiences: implications for strategic diversity initiatives. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, v. 32, Iss: 1, p.49 – 67, 2013.
[28]. VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
[29]. YIN, R. K. Qualitative research from start to finish. New York: The Guilford Press, 2011.
[30]. ZAULI, A, et. al. Reflexos sobre diversidade e gênero. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.

Capítulo 13

OS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL E O TURNOVER DE COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE SAÚDE NO SUL DA BAHIA

Silas Dias Mendes Costa
Alfredo Dib Abdul Nour

Resumo: A valorização do talento humano através da promoção de qualidade de vida e satisfação dos colaboradores tem agregado uma nova dinâmica às organizações, decompondo a concepção do homem mecanicista e estabelecendo uma atmosfera laboral agradável e competitiva. Nesse sentido, o comportamento humano passa a ser afetado por aspectos do ambiente de trabalho, implicando na permanência ou não dos trabalhadores na empresa. Em meio a esse contexto, este estudo propõe analisar a relação entre o tounover de pessoal e os fatores determinantes do clima organizacional de um laboratório de análises clinicas do Sul da Bahia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O instrumento de pesquisa foi a aplicação de um questionário avaliando fatores internos à empresa, e análise documental para apurar informações complementares, caracterizando a pesquisa pelo seu aspecto quantitativo e qualitativo. A pesquisa de clima orgnizacional revela-se como um instumento potencial para a análise e correção de eventuais disfunções relacionadas à gestão do capital humano na organização. Os resultados apontam que embora a análise da pesquisa clima sugira boas condições de trabalho, exitem fatores que podem contribuir com a rotatividade de pessoal.

Palavras-chave: Capital Humano, Rotatividade de Pessoal, Gestão de Pessoas, QVT, Ambiente Laboral.

1 INTRODUÇÃO

A concepção da figura humana no contexto do trabalho tem apresentado consideráveis modificações ao longo do tempo, sobretudo no período que sucede a Revolução Industrial. Ao considerar as narrativas históricas de Carbone et al (2009) a temática do termo trabalho e sobre competência no decorrer do tempo . Com os argumentos de Chiavenato (2008) observa-se como característica marcante a incorporação de processos de produção fabril em detrimento da mão de obra artesanal.

O surgimento dos primeiros maquinários a base de vapor associado à insuficiência de uma legislação com o objetivo de regulamentar as atividades laborais naquele mesmo período deu margem a possibilidade de exaustão dos trabalhadores em virtude de suas atividades, e em algumas ocasiões o ambiente expunha o funcionário a condições nocivas à sua saúde. As relações de subordinação eram constatntes e entendidas como naturais. As empresas com suas estruturas piramidais deixavam pouca margem a participação, criatividade e autonomia dos trabalhadores. O reconhecimento por parte de alta direção pratica pouco comum. As relações humanas no ambiente do trabalho disseminavam uma relação clara e precisa entre opressor e oprimido.

Uma nova compreensão em relação à figura do trabalhador surge com a ruptura desse modelo de trabalho, trazendo consigo a ideia de que os funcionários são recursos humanos estratégicos para a organização. A partir daí se estabelecessem relações de trabalho mais amistosas, direcionadas para a valorização do elemento humano, impulsionando um modelo de gestão que considera a satisfação dos trabalhadores como principio básico.

De acordo com Sousa (2009), a qualidade de vida no trabalho é compreendida como sendo a integração de elementos indispensáveis para a manutenção e atividades das organizações. Nesse sentido, a dinâmica do ambiente trabalho passa a ser influenciada pelo grau de satisfação e percepções dos colaboradores, podendo desencadear um clima favorável ou não em relação ao bem estar e satisfação.

A permanência dos colaboradores nas empresas passa então a ser determinada de forma subjetiva, com base em experiências e percepções individuais, compreendendo fatores como o ambiente físico, a rotina de trabalho, política de remuneração e benefícios, o reconhecimento do trabalho e possibilidades de ascensão profissional na empresa, entre outros elementos.

De maneira genérica a rotatividade de pessoal, consiste no resultado entre o desligamento do funcionário e a contratação de outro para substitui-lo no trabalho, implicando na perda de recursos humanos, capital intelectual e custos para a empresa. Segundo Luz (2003), a rotatividade de pessoal pode ser considerada um indício de que algo não vai bem na organização.

Sobre a perspectiva da gestão de pessoas, altas taxas de rotatividade podem estar associadas à inadequação do colaborador ao ambiente de trabalho sendo refletida no clima organizacional. Para Lacombe (2005) se o clima organizacional é positivo, tende a gerar resultados positivos,caso contrário, as pessoas tendem a fazer o mínimo necessário para se manter no emprego.

Neste sentido, a dinâmica do ambiente de trabalho e a permanência do colaborador nas organizações são influenciadas pelo grau de satisfação e percepções destes. Dessa forma, em meio ao conflito de interesses entre capital e trabalho, gerência e trabalhadores, diretores e clientes, mensurar a satisfação e acompanhar as taxas de rotatividade tem-se mostrado um exercício de grande utilidade, uma vez que possiblita a empresa posicionar-se estratégicamente, retendo seus talentos.

2 O ENFOQUE HUMANÍSTICO DA ADMINISTRAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Sobre a perspectiva do trabalho, a percepção em relação à figura humana modificou-se ao longo dos anos, possibilitando uma compreensão sobre diferentes óticas. Os principais postulados teóricos deixam como legado a decomposição da visão do homem puramente mecânico dando-lhe um novo significado, incorporando nesse novo contexto assuntos relacionados à qualidade de vida e satisfação no trabalho, resultados de produtividade mais autênticos e uma compreensão integrada sobre as relações de trabalho.

Elton Mayo apresenta a Teoria das Relações Humanas e as primeiras evidências sobre a relação entre o rendimento de um colaborador com as circunstâncias e características do

ambiente que está inserido (CHIAVENATO, 2008). Mayo deixa como principal legado à experiência de Hawthorne, realizada em uma unidade fabril, com o intuito de pesquisar a relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários, utilizando a produção como medida para avaliação.

Ainda foram considerados na experiência aspectos relacionados ao ritmo de produção de acordo com as condições físicas do ambiente, as opiniões sobre as condições de trabalho e o pagamento de salários baseado na produção. Concluiu-se então que diferentes variáveis podem interferir de forma positiva ou negativa em relação à produtividade (CHIAVENATO, 2008).

3 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) NO CONTEXTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

A qualidade de vida no trabalho apresenta como proposta a promoção do bem estar dos colaboradores durante a execução das suas atividades e de forma mais ampla, em todo o ambiente de trabalho. Neste sentido, aspectos físicos, do ambiente e aspectos psicológicos presentes nas teorias propostas por Maslow e Herzberg são compreendidos nesse conceito.

Para Chiavenato (2004, p. 451) são vários os fatores que envolvem a qualidade de vida no trabalho:

a) a satisfação com o trabalho executado; b) as possibilidades de futuro na organização; c) o reconhecimento pelos resultados alcançados; d) o salário recebido; e) os benefícios aferidos; f) o relacionamento humano dentro do grupo e da organização; g) o ambiente psicológico e físico de trabalho; h) a liberdade e responsabilidade de tomar decisões, e i) as possibilidades de participar.

Na visão de Luz (2003), a qualidade de vida no trabalho tem seus reflexos no clima organizacional e todos que exercem cargo de gestão na empresa são responsáveis por monitorar e assegurar um ambiente de trabalho profícuo. Para Sousa (2009) os elementos necessários para manter as atividades organizacionais devem ser compatíveis com uma estrutura e condições de trabalho saudáveis.

3.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Ivancevich (2008), a motivação esta relacionada a um estado interno que gera, canaliza e sustenta o comportamento humano para que se possam alcançar determinados objetivos. Vergara (2005) evidencia o caráter individual desse conceito. Para o autor não é adequado afirmar que motivamos os outros, pois tudo que outras pessoas podem fazer é estimular, incentivar ou provocar a motivação.

Schermerhorn e John (1999, p. 86) sustentam essa perspectiva ao assegurar que "formalmente definida, a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa, responsáveis pelo nível, direção e persistência do esforço despedido no trabalho". Dessa forma, para alavancar a motivação dos colaboradores cabe às organizações aplicar e desenvolver políticas de incentivo considerando a subjetividade e compreensão individual de cada pessoa.

3.2 SATISFAÇÃO

Em relação ao comportamento organizacional é possível tratar ainda de outro conceito: a satisfação no trabalho. Para Schermerhorn e John (1999, p. 94) a satisfação no trabalho pode ser definida como "o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho".

Segundo Fazer (1983), apud Oliveira, Carvalho e Rosa (2012, p.4) "a satisfação com uma situação pode alterar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância e de tempo em tempo para a mesma pessoa". Nessa perspectiva, pode ser compreendida como um elemento complexo e de difícil definição em virtude da subjetividade que lhe é imputada. Para Schermerhorn e John (1999) trata-se de apenas um, dentre os elementos importantes que influenciam o comportamento humano no ambiente de trabalho.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Em relação ao clima organizacional Robbins (2010, p. 505) acredita que este "refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho". Para Lacombe

(2005, p. 236) “o clima organizacional reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa”.

Na interpretação de Araújo (2010) autores como Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) ponderam acerca da existência de três fatores que colaboram para um clima altamente positivo: a equidade, que diz respeito à igualdade nas relações presentes na estrutura social; a realização, no sentido de estar bem na organização, ser considerado e respeitado e o companheirismo, representado por uma relação amistosa, de colaboração mútua.

Luz (2003) apresenta a satisfação e percepção dos funcionários e a cultura organizacional como elementos transversais ao clima organizacional. Para o autor a satisfação esta relacionada à relação entre o clima e o grau de satisfação, a percepção diz respeito à subjetividade como os eventos e circunstancias são notadas e a cultura organizacional compreende os rituais e modelos de comportamentos na empresa.

4 ROTATIVIDADE

Rotatividade de Pessoal consiste no resultado entre o desligamento do funcionário e a contratação de outro para substitui-lo no trabalho. Segundo Chiavenato (2004, p.87) “a rotatividade refere-se ao fluxo de entrada e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações”.

Diversas variáveis podem contribuir com a rotatividade de pessoal em uma organização. É preciso levar em consideração que a perda de pessoal tem impacto sobre o capital humano, com perdas de conhecimento, lucratividade e saúde organizacional. Dessa forma, estabelecer o controle e acompanhamento deste índice mostra-se extremamente relevante, tendo em vista que a empresa pode promover mudanças no sentido de melhorar as condições de trabalho e reter mão de obra qualificada.

As causas de rotatividade na organização podem estar relacionadas tanto a fenômenos internos quanto externos, à organização. Desta forma a rotatividade não se configura como uma causa, mas um efeito resultante entre a interação dos colaboradores com esses fenômenos no contexto do trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Tabela 01: Fenômenos externos e internos das causas de rotatividade.

Fenômenos externos das causas de rotatividade	Fenômenos internos das causas de rotatividade
Situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado	Política salarial da organização;
	Política de benefícios da organização;
	Tipo de supervisão exercido sobre o pessoal;
Conjuntura econômica favorável ou desfavorável à organização	Oportunidades de crescimento profissional;
	Tipos de relacionamento humano dentro da organização;
	Condições físicas e ambientais de trabalho;
Oportunidades de emprego no mercado de trabalho.	Moral do pessoal da organização;
	Cultura organizacional da empresa;
	Política de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Chiavenato (2004).

Segundo Chiavenato (2008), o cálculo mais usual para se medir o índice de rotatividade é o numero de pessoas desligadas da organização durante um determinado período em relação ao número médio de colaboradores existentes. Esse cálculo considera apenas os desligamentos e não considera as entradas de pessoal na organização:

Figura 01: Fórmula para cálculo de rotatividade

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Chiavenato (2008, p.90)

A rotatividade de pessoal nas organizações implica na perda de recursos humanos, capital intelectual e custos para a empresa. Quando um colaborador é desligado, ou solicita desligamento de uma empresa, o setor de recursos humanos desencadeia um processo de recrutamento para suprir a demanda de mão de obra.

Um dos efeitos é o custo desse processo, que tem início a partir da divulgação da vaga para recrutamento, seguido da demanda de tempo para realização de entrevistas e aplicação de testes. Uma vez selecionado o candidato, este deverá realizar exames médicos admissionais custeados pela empresa e quando efetivado, o período de treinamento implicará em custos monetários e de produtividade.

Segundo o DIEESE (2011), estudos realizados na década de 2000 apresentam elevadas taxas de rotatividade no mercado de trabalho. No ano de 2001, a taxa de rotatividade foi de 45,1%; 43,6%, em 2004; 46,8, em 2007; 52,5%, em 2008, 49,4%, em 2009 e 53,8% em 2010. Tais resultados indicam significativa rotação anual nos postos de trabalho.

No que se refere a um índice de rotatividade considerado conveniente para as empresas, Pinheiro e Souza (2013) fazem referência a Pontes (1996) ao assegurar que um percentual próximo ou menor a 10% ao ano mostra-se adequado. Entretanto, esse valor não é um parâmetro, considerando que as empresas podem estabelecer diferentes percentuais de acordo com o volume de operações, quantidade de colaboradores e segmento.

5 METODOLOGIA

A pesquisa apresenta como proposta analisar a relação entre o tounover de pessoal e os fatores determinantes do clima organizacional de um laboratório de análises clínicas do Sul da Bahia. Para tanto, utilizou-se de pesquisa de caráter bibliográfico, que segundo Marconi e Lakatos (2010), possibilita ao pesquisador contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Quanto a sua finalidade, classifica-se como descritiva fundamentada numa metodologia de caráter exploratório. Para Gil (2002), esse tipo de metodologia apresenta como particularidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, neste caso variáveis que possam interferir no clima organizacional bem como o levandamento dos índices de tounover, por meio de análise documental.

Em relação à natureza, considera-se como quantitativa e qualitativa. Quantitativa por utilizar aplicação de questionário com perguntas objetivas, como instrumento de coleta de dados e qualitativa por conta da interpretação dos dados. Apresenta-se na forma de um estudo de caso. Para Gil (2002) esse formato de pesquisa consiste no estudo aprofundado de maneira que possibilite seu amplo e detalhado conhecimento. Esta pesquisa tem aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa (CEP/CONEP).

6 RESULTADOS

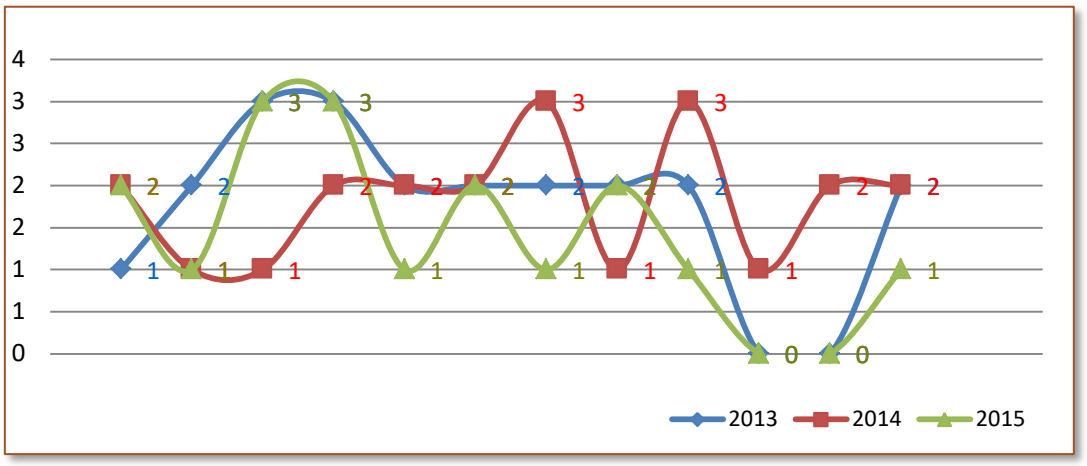
Para apurarem-se os índices de tounorver foram analisados os dados da Relação Anual de Informações Sindicais (RAIS) dos anos de 2013 a 2015 e documentos da área de

recursos humanos considerando a quantidade de desligamentos e admissões, bem como identificando a média de colaboradores na organização.

A aplicação do questionário contou com a participação de 79 colaboradores da empresa analisada, com representatividade de todos os setores, tratando de fatores com potencial de interferência no clima organizacional e tounover de colaboradores. O cálculo amostral da pesquisa considerou um nível de confiança de 95%.

Segundo os registros documentais da empresa, no período de 2013 a 2015, os desligamentos de colaboradores apresentam uma dinâmica instável, com variações entre 0 e 3 demissões por mês. No ano de 2013, totalizaram-se 21 demissões, em 2014 esse número aumentou para 22 e em 2015 reduziu para 17 demissões. A média apurada é de aproximadamente dois desligamentos mensais. Foram considerados desligamento por iniciativa do empregado e do empregador.

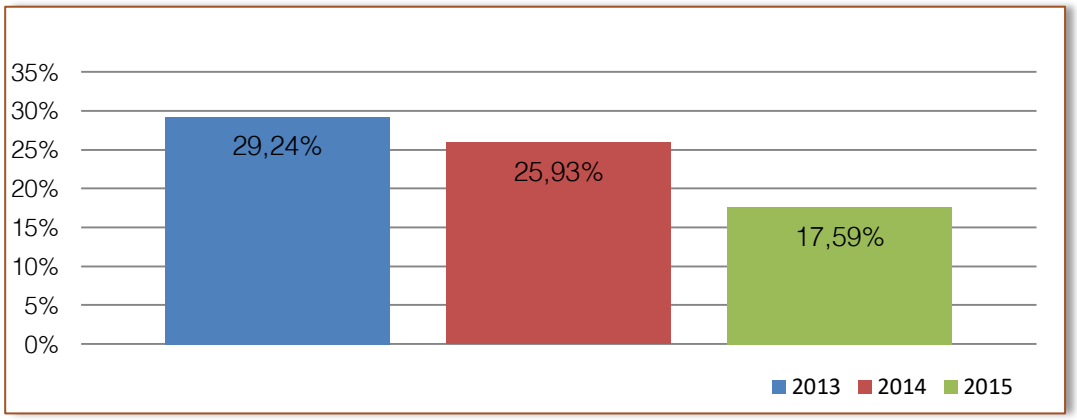
Figura 02: Quantidade dos desligamentos de colaboradores da empresa nos anos de 2013 a 2015.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos registros documentais da empresa pesquisada.

A fim de calcular os índices de tounover, considerou a proposta apresentada por Chiavenato (2008), onde o índice é dado pelo número de pessoas desligadas da organização durante um determinado período em relação ao número médio de colaboradores existentes, consideram-se apenas as demissões que implicaram em nova contratação.

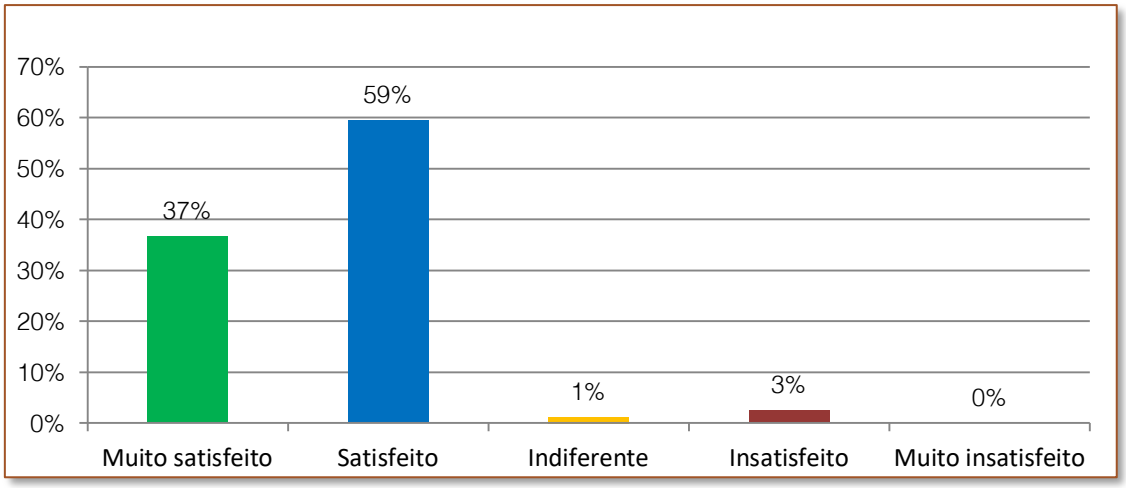
Figura 03: Índice de turnover anual na empresa no período de 2013 a 2015.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos registros documentais da empresa pesquisada.

Em relação a pesquisa de clima, foi utilizada a escala Likert, com respostas que representam o seu grau de satisfação ou situação em relação a cada questão abordada, dispostando aos participantes da pesquisa cinco opções de respostas estabelecidas de forma gradual: “Muito satisfeito”, “Satisfeito”, “Indiferente”, “Insatisfeito” e “Muito insatisfeito”.

Figura 04: Satisfação em relação ao ambiente físico (limpeza, iluminação, temperatura e instalações).

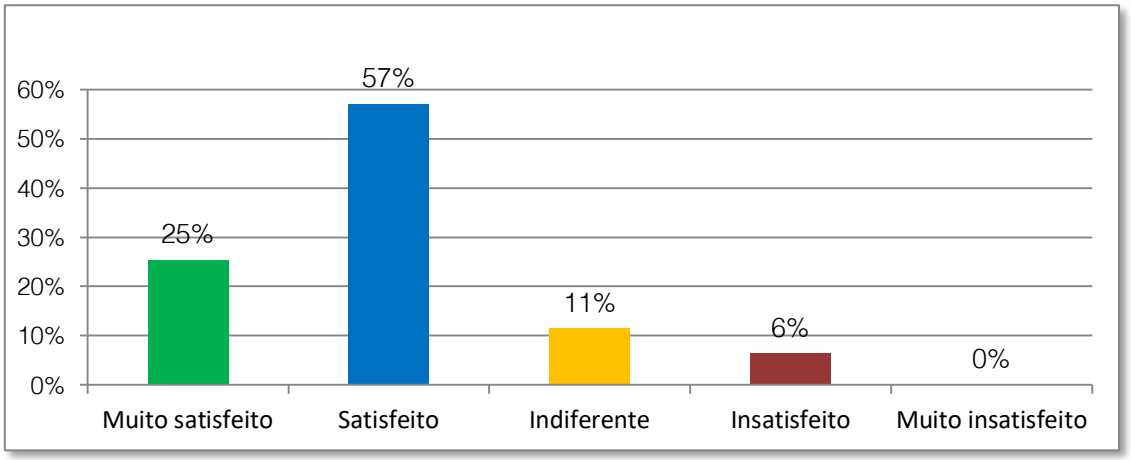


Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de clima.

O ambiente físico compreende aspectos relacionados à infraestrutura, instalações, temperatura, iluminação e condições de limpeza. Quanto a esses aspectos, 37% dos participantes mostraram-se muito satisfeitos, 59% satisfeitos e 3% insatisfeitos e 1% insatisfeitos.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, da amostra entrevistada, 25% mostraram-se muito satisfeitos, 57% dos participantes da pesquisa posicionaram-se como satisfeitos em relação ao fator analisado, 11% mostraram-se indiferentes e 6% insatisfeitos.

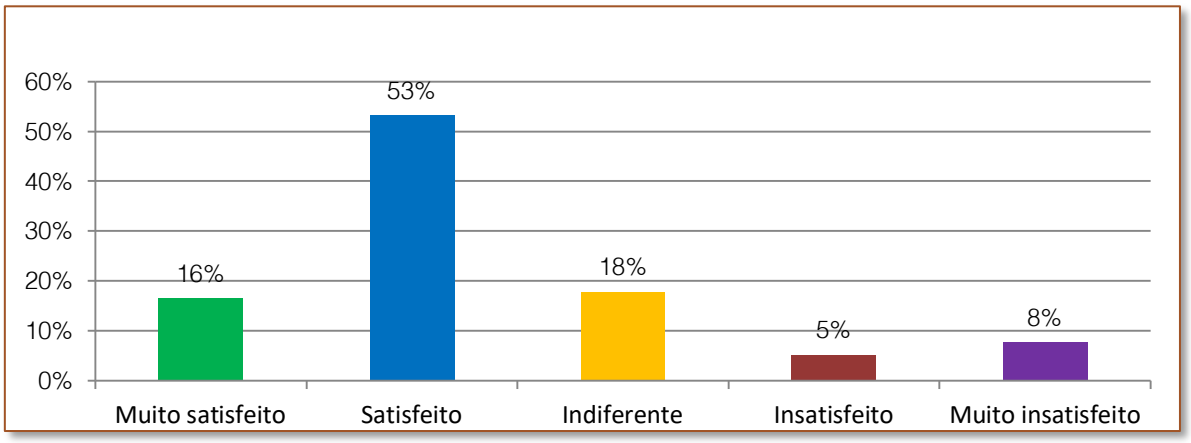
Figura 05: Satisfação em relação relacionamento com colegas do setor e de outros departamentos.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de clima.

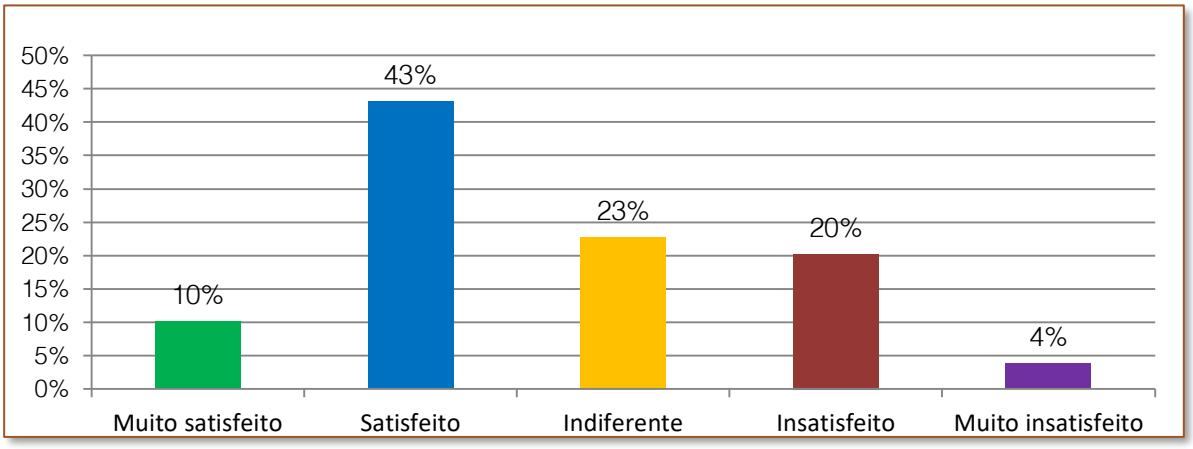
Considerando o reconhecimento do trabalho e da dedicação da nas atividades que realiza na empresa, 16% dos participantes da pesquisa mostraram-se muito satisfeitos e 53% satisfeitos. Considerando ainda essa mesma variável, 18% posicionaram-se de forma indiferente, 5% mostraram-se insatisfeitos e 8% muito satisfeitos.

Figura 06: Satisfação em relação reconhecimento do trabalho e da dedicação em relação às atividades.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de clima.

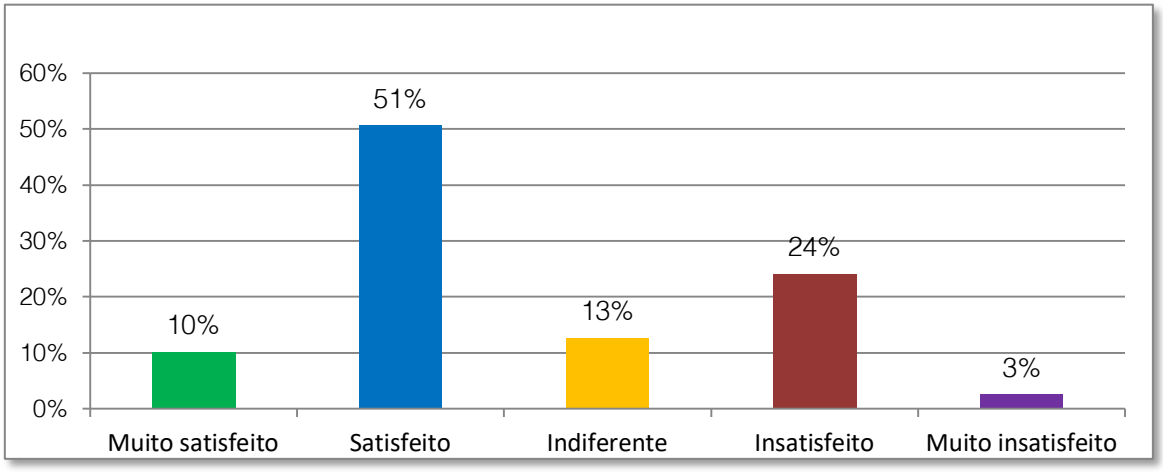
Figura 07: Satisfação em relação ao salário que recebe a função ocupada e atividades desenvolvidas.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de clima.

De acordo com a figura 07, ao considerar o salário que recebe a função ocupada e atividades desenvolvidas 10% dos participantes da pesquisa mostraram-se como muito satisfeitos, 43% como satisfeitos, 23% indiferentes, 20% insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos.

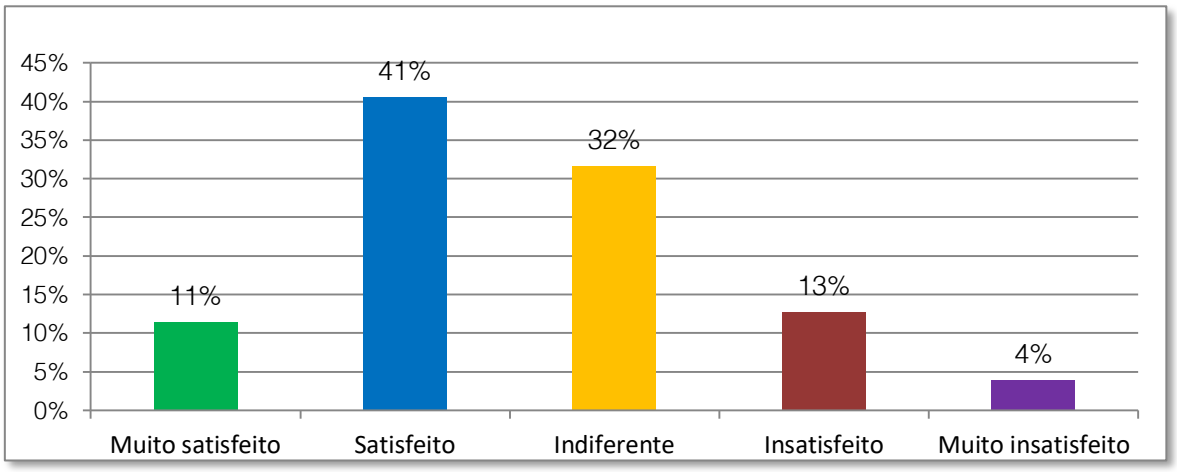
Figura 08: Satisfação em relação ao tratamento das pessoas de forma justa na empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de clima.

No que diz respeito à satisfação dos colaboradores em relação ao tratamento justo das pessoas na empresa, 10% posicionaram-se como muito satisfeitos, 51% com satisfeitos, 13% indiferentes, 24% insatisfeitos e 3% muito insatisfeitos.

Figura 09: Satisfação em relação às possibilidades de crescimento na empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de clima.

Ao considerar as possibilidades de crescimento na empresa analisada 15% dos participantes mostraram-se satisfeitos e 41% satisfeitos. Nesse mesmo aspecto analisado 32% participantes posicionaram-se de forma indiferente, 13% posicionaram-se como insatisfeitos e 4% como muito insatisfeitos.

Para identificar quais variáveis refletiram maior e menor satisfação dos participantes da pesquisa, agrupar-se-ão os percentuais das respostas de cada questão de acordo com a satisfação, indiferença ou insatisfação manifestada, sem considerar o grau atribuído a ela. As opções muito satisfeito e satisfeito serão incorporadas. A aplicar-se-á essa condição também as opções insatisfeitos e muito insatisfeitos.

Tabela 02: Percentuais de satisfação, indiferença einsatisfaçãoacumulados por variáveis internas.

Variável Analisada	Percentual Acumulado		
	SATISFAÇÃO (SATISFEITOS E MUITO SATISFEITOS)	INDIFERENÇA	INSATISFAÇÃO (INSATISFEITOS E MUITO INSATISFEITOS)
1. Ambiente Físico	96%	1%	3%
2. Relacionamento Interpessoal	83%	11%	6%
3. Reconhecimento do Trabalho	69%	18%	13%
4. Remuneração	53%	23%	24%
5. Tratamento Justo	61%	13%	26%
6. Possibilidade de Crescimento	52%	32%	16%

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa de clima.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O clima organizacional revela-se como um importante indicador do nível de satisfação ou não dos colaboradores possibilitando que a organização desenvolva um conjunto de ações capaz de melhor o ambiente de trabalho, a qualidade de vida do trabalhador e reduzir os índices de tounover.

Apura-se uma média de dois desligamentos por mês no período de 2013 a 2015, o que implica na substituição 24 colaboradores, dessa forma, um quarto do capital intelectual da empresa é perdido, demandado custos com a própria contratação para substituição, com treinamento e desenvolvimento do novo colaborador.

O percentual de tounover de 29,24% em 2013 representa uma mudança do quadro de funcionários em aproximadamente 3,5 anos, o índice de 25,93% em 2014 resultaria num giro do quadro funcional em aproximadamente quatro anos e o percentual de 17,59% em 2015 implicaria na substituição do número total de colaboradores num período aproximado de 5,5 anos.

Quando considerada as variáveis que potenciamente possam contribuir para um clima organizacional favorável a permanância dos colaboradores na organização, observa-se grande satisfação em relação a três variáveis; o ambiente físico (96%), o relacionamento interpessoal (83%) e o reconhecimento do trabalho (69%).

Ao analisar as variáveis que contribuem para um clima organizacional que tende a elevar a quantidade de desligamentos na empresa, e consequentemente o tournover, considera-se como varias de maior influêcia, respectivamente, o tratamento justo (26%), a remuneração (24%) e as possibilidades de crescimento (16%).

Considera-se, portanto, que a pesquisa de clima aplicada à empresa sugere boas condições de trabalho e um clima organizacional que possibilita a manutenção dos colaboradores na empresa, entretanto, exitem fatores que podem influenciar a rescisão de contrato de trabalho contribundo desse modo para o aumento do turnouver.

Recomenda-se a criação e implantação de uma política de cargos e salários como estratégia de incentivo a motivação individual e do grupo fundamentada em uma política meritocrata e transparente. Sugere-se para estudos futuros uma investigação da rotatividade de colaboradores relacionada às estratégias de recrutamento e técnicas de seleção e a classicifação dos indíce de tournover considerando a disposição dos cargos nos seus níveis estratégicos, táticos e operacionais.

REFERÊNCIAS

[1]. ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de pessoas. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

[2]. CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paulo. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Série Gestão de Pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009, 174 p.

[3]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsiever, 2004.

[4]. _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

[5]. DIEESE. Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho. São Paulo: DIEESE, 2011. 128 p.

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

[7]. IVANCEVICH, J. M. Gestão de recursos humanos tradução Suely Sonoe Cuccio; revisão técnica Ana Maria Valentini Roux, Helane Cabral. São Paulo: McGraw – Hill, 2008.

[8]. LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

[9]. LUZ, Ricardo. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2003.

[10]. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 297 p.

[11]. OLIVEIRA, D; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. IX SEGET 2012. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget>. Acesso em jun./2015.

[12]. PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. X SEGET 2013. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget>. Acesso em jun./2015.

[13]. ROBBINS, Stephen P., 1943. Comportamento organizacional. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

[14]. SCHERMERHORN, J. JOHN R. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução Sara Rivka Gedank. Porto Alegre: Bookman, 1999.

[15]. SOUSA, W. R. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): o caso dos servidores da Universidade de Brasília (UnB). Brasília: 2009.

[16]. VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Capítulo 14

MOTIVAÇÃO EM AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE ASPECTOS MOTIVACIONAIS EM INDÚSTRIAS DO VALE DO PARAÍBA

Sarah Salim Vasconcelos

Maria Auxiliadora Motta Barreto

Resumo: Diante dos grandes desafios em como lidar com a geração atual, pergunta-se cada vez mais como motivar os funcionários e fazer com que alinhem suas forças com os objetivos estratégicos da empresa. Com esta pesquisa, objetivou-se identificar os aspectos motivacionais dos colaboradores, sob a ótica das empresas, através de um questionário eletrônico aplicado aos responsáveis de Recursos Humanos de 65 indústrias do Vale do Paraíba. Esses aspectos foram relacionados com as teorias motivacionais já existentes, de forma que foi possível entender a tendência e a convergência do pensamento motivacional das empresas para a questão do reconhecimento do trabalho. Descobriu-se que, ainda hoje, é dada pouca atenção às necessidades subjetivas e intrínsecas, persistindo a ênfase em aspectos básicos e extrínsecos. Esses resultados indicam a necessidade de mudanças de pensamento na gestão atual, de forma que seja possível oferecer ao funcionário o que ele espera para crescer pessoal e profissionalmente.

Palavras-chave: Motivação; Teorias Motivacionais

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente o homem vem sendo visto como motivado por recompensas econômicas, conforme apontado na Escola Clássica com sua visão do *homo economicus*. Neste modelo, a ênfase se dava no processo e na máquina (PORTO 2009) e o homem era visto como, apenas, uma ferramenta a ser utilizada para atingir os fins desejados.

Já em meados de 1930, com a Teoria das Relações Humanas, o trabalhador passou a receber importância e a ser visto como social (BUENO, 2002).

Essa visão de homem exigiu que adquirisse, cada vez mais, novos conhecimentos e técnicas, devido ao mercado demandar maior capacitação dos trabalhadores (RIBEIRO, 2013). Isso demandou o desenvolvimento autônomo e independente de competências diversas, onde os colaboradores da organização vem necessitando cada vez mais buscar a própria capacitação, para crescer profissionalmente e tornar-se mais competitivos.

Assim, sabendo-se que o principal impulsionador das ações é a motivação, é fundamental entender o que motiva os funcionários, o que os desmotiva e quais as melhores técnicas de motivação podem ser efetivas na busca por soluções para o grande desafio de estabelecer formas de motivar empregados.

O presente trabalho objetiva identificar os aspectos motivacionais atuais de diversas empresas de uma região do Vale do Paraíba, averiguando se estão alinhadas com as correntes de pensamento e estudos teóricos sobre motivação. Trata-se de um projeto de Iniciação Científica desenvolvido para ampliação de conhecimento em gestão de pessoas, do curso de Engenharia de Produção.

Os aspectos motivacionais utilizados nessa pesquisa foram escolhidos, classificados e agrupados de acordo com Teorias Motivacionais de Conteúdo e do Desenvolvimento dos Pontos Fortes.

As perguntas que nortearam essa pesquisa foram: qual a importância que as empresas atribuem à motivação de seus funcionários e como os motivam? Como os aspectos motivacionais estão relacionados com o momento atual e com as Teorias da Motivação já desenvolvidas?

2. MOTIVAÇÃO

Motivação, segundo Michaelis é "o ato de motivar; a exposição de motivos; processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária" (MICHAELIS DICIONÁRIO ONLINE, 2009). Conforme Bergamini (1989), a palavra motivação deriva do latim *movere,* cujo significado é *mover*, designando a ideia de ação para um determinado fim.

De acordo com Archer (1997, *apud* COSTA, 2007), o que gera a motivação é a vontade de se suprir uma necessidade, e assim que suprida, gera satisfação. Portanto, a necessidade gera motivação, que gera satisfação, cumprindo a ação que leva a um fim, conforme Bergamini (1989) definiu.

Por ser uma força interna, a motivação é pessoal e íntima, ou seja, depende exclusivamente de cada um. Portanto, o que se pode fazer é criar um ambiente onde as pessoas são estimuladas a agirem, pois não há como motivar alguém, conforme já haviam concluído Gooch e McDowell (1988, *apud* DIAS *et al*, 2006).

Existem diversas Teorias da Motivação, divididas por Campbell (*apud* LOBOS, 1975) em dois grupos: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo. O primeiro grupo, é composto pelas Teorias de Conteúdo, e discute o que motiva o ser humano, quais são suas necessidades e que conduta leva à satisfação. As Teorias de Processo focam no porque as pessoas se motivam, o que gera determinado comportamento, baseando-se nas percepções, objetivos, expectativas e metas pessoais. Nesta, são estudados os processos de início, manutenção e término das variáveis individuais, diferenciando-se das Teorias de Conteúdo que apenas descrevem essas variáveis (RAMOS, 2009).

2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

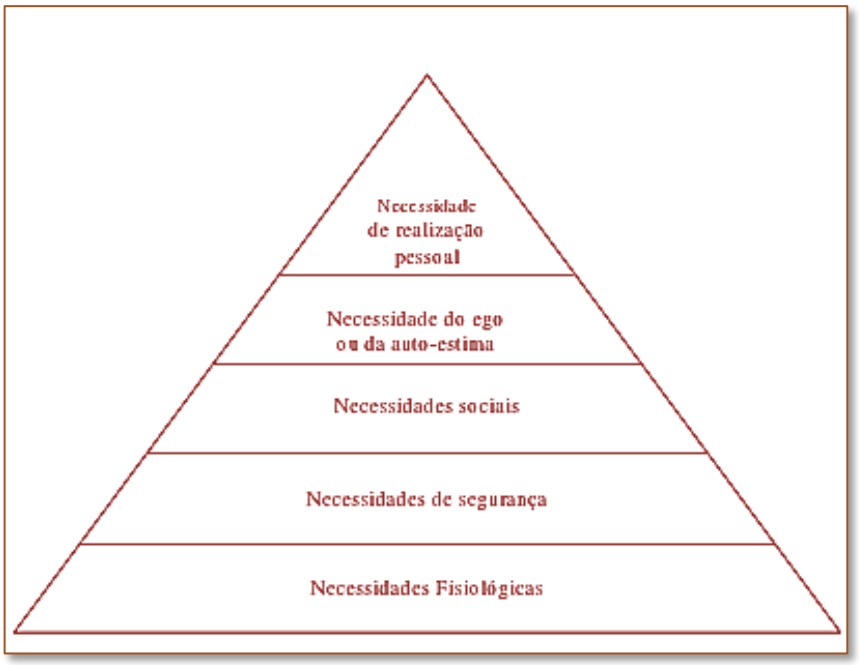
2.1.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow concluiu que há uma hierarquia de necessidades humanas que são satisfeitas de acordo com a motivação do impulso genérico em satisfazê-las (BUENO, 2002). A motivação vai depender do nível mais baixo insatisfeito que atua direcionando o comportamento para satisfação daquele nível. Assim que satisfeito, passa-se para o superior, prevalecendo sempre a mais

elevada, desde que as inferiores continuem satisfeitas (LOBOS, 1975).

Dividiu hierarquicamente as necessidades, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: DIAS *et al*, p. 4, 2006

Megginson *et al* (1998, *apud* MACHADO, 2008) relacionam as cinco necessidades de Maslow com o trabalho mais especificamente. Do nível mais baixo, citam férias, salário, pausa para refeições, descansos e ida ao banheiro. Caso essas práticas simples não se apliquem, o funcionário não vai conseguir se motivar para desempenhar suas funções e nem satisfazer a próxima necessidade hierárquica de boas condições de trabalho, estabilidade, planos de aposentadoria, saúde e poupança. Eles citam também trabalhos em equipe, relação saudável com colegas de trabalho, integração com empresa como exemplos de necessidades sociais no trabalho. Se não alcançar um nível de satisfação social, é difícil sentir necessidade de ser responsável pelo resultado, ser reconhecido, ganhar prêmios, elogios e promoções. Por último, trabalhos desafiantes, autonomia e responsabilidade nas decisões agregam valor ao trabalho e permitem ao funcionário motivar-se e desenvolver-se pessoal e profissionalmente.ia dos dois fatores de Frederick Herzberg

2.1.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

Herzberg (1997) afirmava que o que gera motivação e satisfação é a realização das necessidades mais complexas, enquanto as primárias, apenas seriam fonte de insatisfação. Dessa forma, dividiu o conceito de motivação em dois fatores: Higiênicos, que previnem a insatisfação, e Motivacionais, que promovem a satisfação e podem gerar forte motivação (*apud* COSTA 2007).

Os Fatores Higiênicos são as condições mínimas que o funcionário deve ter para satisfazer suas necessidades básicas e de segurança. São extrínsecos, ou seja, estão fora do controle do funcionário como, por exemplo, salário, condições e ambiente de trabalho, segurança, política e administração da companhia.

Os Fatores Motivacionais são os intrínsecos, isto é, dependem exclusivamente do trabalhador e relacionam-se ao desafio de executar uma atividade e ao sentimento de desenvolvimento. Nisso, inclui-se realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso, que são relacionados à natureza da tarefa e podem levar a motivação real. A

sua ausência não gera insatisfação, mas sua presença é imprescindível para a motivação (OLIVEIRA, 2008).

2.1.3 TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR

Para McGregor (1957, *apud* GIL, 2001), o comportamento dos trabalhadores tem relação direta com a forma com que os gerentes lidam com eles e os encaram. Assim, sistematizou duas teorias que mostram as perspectivas dos administradores em relação a que tipo de postura os empregados tem e que tipo de conduta o líder assumem para motivá-los.

A Teoria X, nomeada como Hipótese da Mediocridade das Massas, apresenta três premissas básicas: um indivíduo comum evitará sempre que possível o trabalho, só sabe trabalhar sob pressão para cumprir os objetivos estabelecidos e só deseja sua própria segurança. Essa teoria retoma a Escola Clássica de Fayol e a da Administração Científica de Taylor, as quais tomam a recompensa, o controle e a ameaça como agentes motivadores e as punições como política de persuasão (BUENO, 2002).

Por outro lado, a Teoria Y apresenta os seguintes pressupostos: atingir os objetivos está mais ligado as recompensas associadas ao alcance da meta, do que controle rígido imposto pela teoria X. Os indivíduos são criativos e buscam soluções para a empresa. Os empregados só fazem aquilo que acreditam, o que os tornam capazes de se auto gerirem. Dessa forma, os gerentes os tratam democraticamente e lhes dão mais autonomia e responsabilidades para tomar decisões (GIL, 2001).

2.1.4 TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

Vroom cria uma teoria baseada não apenas nos objetivos individuais, mas também no ambiente e contexto no qual está inserido. A motivação depende de três fatores que são quantificados conscientemente, levando a crer que o comportamento é uma escolha racional (RAMOS, 2009). Sob essa perspectiva, essa teoria foi desenvolvida até se transformar numa Teoria de Processo, explicando como alguém é orientado para atingir um objetivo, de acordo com as suas expectativas e com seus desejos.

Os três fatores citados por Vroom (*apud* COSTA, 2007) influenciam nas ações de uma pessoa para atingir o desempenho escolhido. São eles:

a) Expectação: percepção dos próprios objetivos e de sua capacidade para atingi-los;
b) Instrumentalidade: tipo de recompensa adquirida pelo seu trabalho, tanto objetivas quanto subjetivas;
c) Valência: é o valor que se dá à instrumentalidade, ou seja, se a recompensa vale o seu esforço.

2.1.5 TEORIA ERG DE ALDERFER

A teoria de Alderfer é relativamente moderna, publicada em 1969, e traz uma nova visão e perspectiva em relação a outras. Ela é a reorganização da de Maslow, onde ao invés de cinco níveis, são propostos apenas três. Os três grupos associados por Alderfer dão o nome a teoria: *Existence, Relatedness* e *Growth* (ERG). A Existência é o conjunto das necessidades Fisiológicas e de Segurança de Maslow, Relacionamento são as necessidades Sociais e de Estima e Crescimento é a necessidade interna de Estima e Autorrealização.

Os três pressupostos básicos dessa teoria são que: a pessoa pode se motivar simultaneamente por mais de uma necessidade, os níveis são hierarquizados, mas não fixamente e há um fator denominado regressão da frustração, que ocorre quando uma necessidade mais difícil de ser concretizada for reprimida, quando a pessoa buscará aumentar sua satisfação em uma de nível inferior, mais fácil de ser satisfeita (RAMOS, 2009).

2.1.6 TEORIA DE DESENVOLVIMENTO DOS PONTOS FORTES

Ponto forte é o conjunto dos seus talentos, do seu conhecimento e das técnicas, em que desempenha uma atividade estável e quase perfeita. Os talentos são “padrões naturalmente recorrentes de pensamento, sentimento ou comportamento”; conhecimento são “os fatos ou lições aprendidas”; e técnicas são “procedimentos para realizar uma atividade” (CAMPOS, 2011).

A teoria de maximização dos pontos fortes é relativamente nova no contexto empresarial, visto que muitas organizações continuam aderidas à política de se ter um empregado excelente integralmente, isto é, nos pontos fortes e fracos. Porém, estudos vêm sendo

feito há alguns anos direcionados a outro caminho. Peter Drucker (1999) ressalta que todos devem saber se gerenciar, se conhecer e conhecer suas habilidades, melhorando-as. Afirma que ninguém consegue construir suas performances em cima de suas fraquezas.

Hesselbein (2002) afirma que os bons líderes exercem o que justifica a existência das organizações: maximizar os pontos fortes das pessoas e minimizar as suas fraquezas. Ou seja, o líder tem de estimular os funcionários a trabalharem na sua área de especialidade, e não desenvolver seus pontos fracos.

Apesar desses dois estudos já terem mostrado uma boa parte dessa teoria, foi a pesquisa do Instituto Gallup, por mais de 20 anos e com mais de 1,5 milhão de pessoas entrevistadas no ambiente profissional, que embasou a escrita de "Descubra e desenvolva seus pontos fortes" (BUCKINGHAM e CLIFTON, 2008). Os autores sugerem que os talentos naturais são "vias pavimentadas" do cérebro, ou seja, utilizando essas "vias" através do uso dos talentos, o trabalho é natural e flui bem. Se utilizar as "vias estreitas" do cérebro, que seriam os pontos fracos, o processo seria muito mais lento e exigiria um esforço muito maior. Assim, torna-se mais fácil concentrar as energias da pessoa em desenvolver uma atividade que potencialize seus pontos fortes (SCHIAVO, 2015). O processo de corrigir fraquezas demanda muito mais energia, podendo levar a frustração e auto depreciação ao não conseguir atingir expectativas, indo no caminho contrário do aumento de motivação e, consequentemente, produtividade.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 ESTUDO DE CASO

Segundo Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que trabalha por meio de um estudo profundo de um ou poucos objetos, de modo que permita um conhecimento detalhado sobre ele.

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

O primeiro passo foi definir as cidades que a pesquisa seria realizada. Levou-se em conta a proximidade com a cidade de Lorena, onde se localiza a Escola de Engenharia de Lorena. Além disso, escolhemos cidades que estivessem na Rodovia Presidente Dutra, rodovia que liga São Paulo ao Rio de Janeiro, tornando essa região um local propício para instalação e expansão de diversas indústrias. Dessa forma, a pesquisa foi realizada em cinco cidades: em Lorena, em duas sentido Lorena-São Paulo e em duas sentido Lorena-Rio de Janeiro.

Após definidas as cidades, foi necessário determinar quais indústrias responderiam o questionário formulado. Tendo em vista que indústria é "setor da produção industrial voltado para a transformação de matérias-primas em bens" (MICHAELIS ONLINE, 2009), foram selecionadas apenas aquelas que produzissem algum bem.

Foi protocolado em todas as cinco prefeituras um pedido de uma lista com o nome e o contato de todas as indústrias estabelecidas na cidade. Alguns pedidos foram negados, outros foram entregues incompletos ou sem estarem filtrados. Para as listas que necessitavam de ajustes, foi necessária uma pesquisa em sites de busca de estabelecimentos (Apontador, Nosso Guia, entre outros) e em sites de busca de empresas (Empresas do Brasil, Find The Company).

3.1.1 PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS

Para formulação do questionário de coleta de dados, foram estudadas as seis Teorias acima referenciadas. Procurou-se coletar dados gerais das indústrias (quantidade de funcionários, segmento) e também questões que abrangessem mais de uma teoria cada, pois dependendo da forma de análise, seria possível perceber qual a tendência das empresas analisadas no quesito motivação.

O questionário foi criado pelo Google Forms e o link dele foi enviado por e-mail para os responsáveis pelo setor de RH, ou correspondente. As respostas eram gravadas na planilha de respostas e o controle das respostas foi feito por meio do "número de controle", que se encontrava no corpo do e-mail enviado.

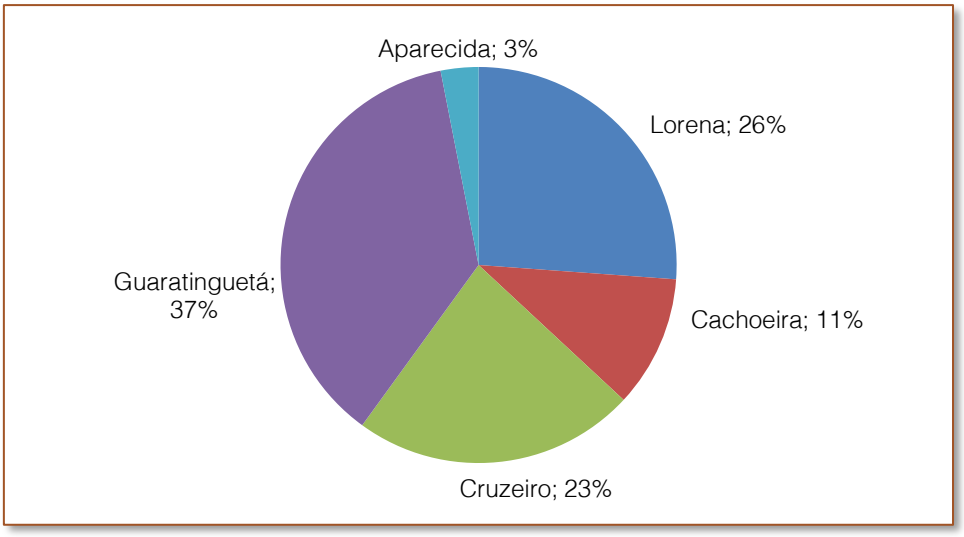
3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, a primeira etapa foi o envio do questionário, por meio de um procedimento padrão para todas as indústrias, que iniciava com a busca pelo telefone do estabelecimento, seguido pelo

telefonema, onde se perguntava ao atendente quem era o responsável pelo setor de RH ou similar. Assim que se conseguia o contato, explicava-se a pesquisa e pedia-se que respondesse o questionário que seria enviado via e-mail. Caso a resposta não fosse computada, mandava-se e-mail cobrando a resposta daquela indústria, e depois ligava-se, para que assim se obtivesse o maior número de respostas possível.

Foram 65 questionários enviados, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Quantidade de Questionários Enviados por Cidade



Fonte: Dados da pesquisa

3.3 ANÁLISE DE DADOS

No momento que o questionário foi criado, foi elaborado um roteiro prévio de análise das Teorias da Motivação e as possíveis indicações das empresas pesquisadas. Além disso, para cada pergunta foi gerado um gráfico para analisar o comportamento das respostas. Tudo isso possibilitaria, inclusive, relacionar o momento econômico atual do país com os resultados obtidos.

4. RESULTADOS

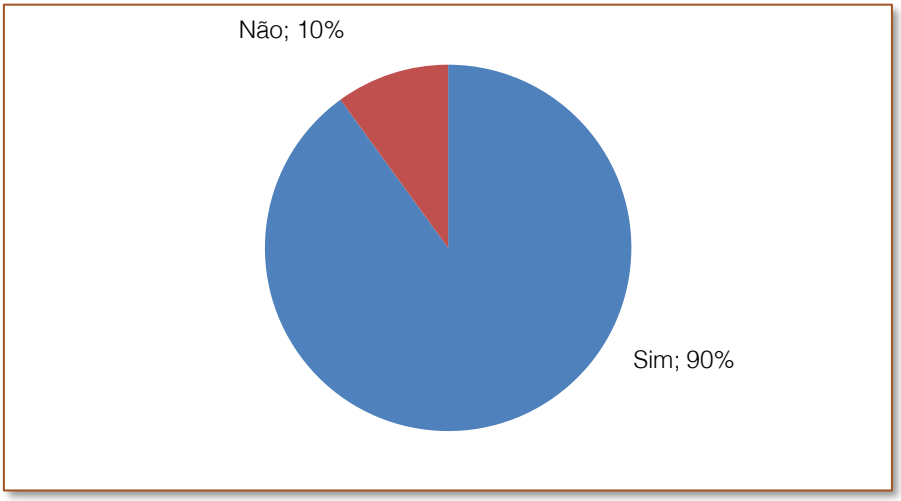
Dos 65 questionários enviados, apenas 20 foram respondidos, mesmo com a cobrança realizada. Isso pode ser devido à época em que foram enviados os questionários, entre dezembro e março, época de fechamento de ano, recesso e auditorias.

Guaratinguetá foi a cidade que teve o maior número de envios, mas a maior taxa de retorno foi em Cruzeiro, com 45% de respostas, 25% de Guaratinguetá, 15% de Lorena, 10% Cachoeira Paulista e 5% Aparecida. Em relação à quantidade de funcionários, 45% das indústrias que responderam possui entre 10 e 50, 25% entre 50 e 100, 15% entre 150 e 200, 10% mais que 300 e 5% entre 200 e 250 funcionários.

No universo de pesquisa, 40% das indústrias que responderam são do tipo intermediárias, 35% de bens de consumo, 20% de base de bens de capital e 5% de base extrativas.

Quanto às informações, na Figura 3 estão compiladas as respostas à pergunta que investiga se a indústria se preocupa com a motivação de seus funcionários.

Figura 3 – Porcentual de respostas relativas a preocupação com motivação dos funcionários

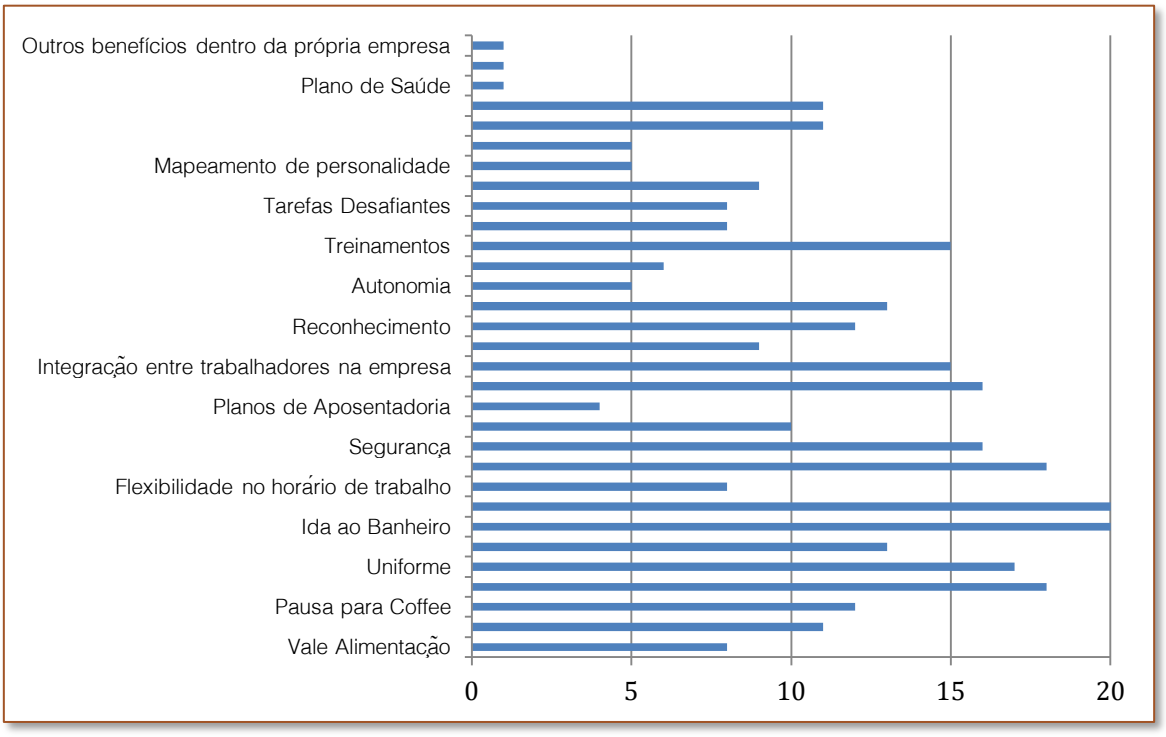


Fonte: Dados da pesquisa

É interessante perceber que atualmente, apesar de todas as correntes de pensamento e novas técnicas que valorizam a motivação, ainda há empresas que não se preocupam com o tema.

Na pergunta referente ao gráfico da Figura 4, buscou-se listar o que as empresas oferecem ou permitem aos trabalhadores, de forma a avaliar um possível padrão relacionado às teorias motivacionais.

Figura 4 – Quantidade de empresas que permitem ou oferecem benefícios listados



Fonte: Dados da pesquisa

É possível perceber que a maior parte das indústrias, mais de 16, permite ida ao banheiro e oferece férias, água, uniforme e salário satisfatório, fatores que referem-se às Necessidades Fisiológicas de Maslow, Existência de Alderfer e Fatores Higiênicos de Herzberg.

Entre 14 e 16 indústrias apresentam preocupação quanto à segurança, ao trabalho em equipe e integração entre os trabalhadores e treinamentos, o que envolve Necessidades de Segurança e de Associação de Maslow, Existência e Relacionamento de Alderfer, Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg e engloba a teoria Y de McGregor.

Por fim, quanto mais complexo e subjetivo se torna o fator, menos oferta há, indicando que, primeiro, as indústrias focam nas necessidades de sobrevivência.

Outra pergunta que o questionário aborda é se as empresas oferecem capacitação aos seus funcionários ou não. Metade oferece e outra metade oferece treinamentos específicos de área, de gestão, cursos de capacitação, entre outros.

Oferecer capacitação pode sugerir que os gestores acreditam que os trabalhadores querem obter mais conhecimentos e que isso os faria crescer, tanto profissional quanto pessoalmente. Essa linha segue a teoria Y de McGregor, reforça a Necessidade de Crescimento de Alderfer e o enriquecimento de tarefas, proposto por Herzberg. Oferecer ferramentas que aumentem a chance de realizar determinada atividade com mais facilidade e agilidade, amplia a percepção que os funcionários têm de suas capacidades, acreditando que são capazes e que é possível alcançar alguma meta estabelecida, traduzido como aumento da expectação, proposto por Vroom, e consequentemente, da motivação.

Foi questionado também como é feita a delegação de tarefas, se é feita a quem seja muito bom na tarefa, a quem não seja tão bom, mas tenha a aprender ou a quem tenha dificuldade. A primeira opção recebeu 11 respostas, a segunda, 9, e a terceira, nenhuma.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, perguntou-se se os gestores priorizariam a maximização dos talentos ou técnicas ou minimização das fraquezas no âmbito profissional ou pessoal. 15 respostas foram referentes a maximização, sendo vantajoso porque assim o trabalhador tem maior domínio da linha de produção, tem desempenho pleno, é reconhecido pelas suas qualidades, entre outras justificativas dadas; e 8 respostas priorizam a minimização, porque assim retém mão-de-obra, fraquezas não atrapalhariam qualidade do produto final e eles poderiam exercer diversas funções.

Conclui-se que a tendência é que os talentos e as facilidades das pessoas sejam valorizadas e colocadas em práticas, conforme mostra o resultado dessas duas questões. Esse pensamento, baseado na capacitação e maximização de técnicas e talentos, é alinhado com a Teoria de Desenvolvimento de Pontos Fortes e da Expectância de Vroom, conforme foi abordada na questão de capacitação.

Algumas empresas (9) acreditam que a natureza da motivação vem tanto de fatores externos quanto internos, reforçando as ideias de Alderfer, que a motivação pode ocorrer intrínseca quanto extrinsecamente de forma simultânea, não necessariamente seguindo uma ordem ou um padrão. Mas, considerando um ou outro, um quinto das indústrias segue pela linha da teoria X de McGregor e pelos Fatores Higiênicos de Herzberg, que os fatores externos que motivam os funcionários, que através de recompensas e punições é a melhor forma; e seis delas acreditam que os fatores intrínsecos que motivam, pela teoria Y e Fatores Motivadores.

Finalmente, na questão sobre a valorização dos funcionários quanto a determinados fatores motivadores, foi identificado que, pela percepção dos gestores, se sentem mais motivados com oferta de estabilidade, possibilidade de trabalho em equipe e remuneração adequada. O desenvolvimento de talentos e realização que obtém do trabalho, não aparecem como foco de valorização e as empresas focam pouco nisso, dando nota 1 e 2, respectivamente. E o reconhecimento, que é grande fator motivador, ou seja, mais valorizado, deixa a desejar, mostrando que é necessário mais atenção nesse quesito.

5. CONCLUSÕES

Sob uma perspectiva geral da pesquisa, foi possível identificar que as empresas se preocupam com a motivação de seus funcionários e que a maior parte delas tem

políticas para aumentar sua satisfação. Agem mais nos aspectos tangíveis, como salário, segurança e estabilidade e, num segundo momento, motivam através de técnicas que incentivam o trabalho em equipe. Porém, não são tão efetivas em reconhecer o trabalho dos funcionários.

Tal quadro encontrado pode ser explicado pela teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que aponta que não é possível motivar o colaborador em um estágio superior caso o estágio inferior não seja satisfeito. Isso explica claramente a nota baixa atribuída à motivação nos quesitos autorrealização e de motivação eficaz dos colaboradores.

desenvolvimento de talentos. Vive-se um momento político e econômico do pais que atinge a política de Gestão de Pessoas em geral e preocupa com questões de subsistência.

Mesmo que recebam pouca atenção, as necessidades intrínsecas, mais difíceis de serem satisfeitas, são aceitas como fundamentais para motivação no trabalho. Essas necessidades refletidas como autorrealização, alinhamento da empresa com propósitos individuais dos funcionários e desenvolvimento dos pontos fortes talvez sejam o próximo passo no grande desafio

REFERÊNCIAS

[1]. BERGAMINI C. W. Motivação. São Paulo, Atlas, 2a ed.,1989.

[2]. BUENO, M. As teorias de motivacão humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - no 06 - 1o Semestre. 2002.

[3]. CAMPOS, C. Você foi contratado pelos seus pontos fortes. Disponível em: http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mochileiro-corporativo/2011/08/08/voce-foi-contratado-pelos-seus-pontos-fortes-saiba-como-identifica-los-e-aproveite-esta-dicaduka/. Acesso em 06/04/2015.

[4]. CHAMORRO-PREZUMIC, T. Stop Focusing on your Strenghts. Harvard Business Review. 2016. Disponível em https://hbr.org/ideacast/2016/01/stop-focusing-on-your-strengths.html. Acesso em 17/04/2016.

[5]. CLIFTON, DONALD O.; BUCKINGHAM, MARCUS. Descubra seus pontos fortes. 1a ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

[6]. COSTA, J. R. F. Programas motivacionais nas organizações: um estudo de caso no setor de alimentos. Dissertação de Mestrado em Área de Concentração Administração e Planejamento para PUC- SP. 2007.

[7]. DIAS, V. & STOCCO, J. P. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior. Monografia para conclusão do curso de Secretariado Executivo Bilíngue para Universidade de Passo Fundo. 2006.

[8]. DRUCKER, P. F. Gerenciando a Si Mesmo. Revista Harvard Business Review. Ed março/abril 1999. Disponível em http://www.unicap.br/marina/siproprio.html. Acesso em 06/04/2015.

[9]. ESTADÃO PME. Empreendedores de sucesso respondem qual é o maior desafio do pequeno negócio atualmente. Disponível em: http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,empreendedores-de-sucesso-respondem-qual-e-o-maior-desafio-do-pequeno-negocio-atualmente,3511,0.htm. Acesso em 01/04/2015.

[10]. GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

[11]. GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

[12]. HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar os funcionários? In: BERGAMINI, C. W. & CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2a ed. São Paulo: Atlas, 1997.

[13]. HESSELBEIN, F. Hesselbein on Leadership. 1ª ed. Paperback. 2002.

[14]. LOBOS, J. Teorias sobre a motivação no trabalho. Revista de Administração de Empresas, vol. 15, pág. 17-25, mar./abr. 1975.

[15]. MACHADO, M.; MELO, G. S. Aspectos motivacionais no ambiente de trabalho: estudo de caso em uma empresa de Blumenau, SC. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.2, p.01-25, Sem I. 2008.

[16]. MARQUES, J. R. Como o reconhecimento profissional é importante para motivação dos colaboradores. Instituto Brasileiro de Coaching. 2016. Disponível em: http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/reconhecimento-motivacao-profissional/. Acesso em: 01/01/2016.

[17]. MASLOW A . H. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

[18]. MAXWELL, J. C. O Livro de Ouro da Liderança. 2ª ed. Rio de Janeiro, Vida Melhor Editora, 2011.

[19]. MICHAELIS. Dicionário de Português Online. Disponível em:

http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/. Acesso em 08/03/2015.

[20]. MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. Produção, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.

[21]. OLIVEIRA, O. M. Um estudo sobre a motivação professional e pessoal dos servidores do TCU: a contribuição dos programas motivacionais. Monografia para conclusão do curso de especialista em Direito Administrativo com ênfase em Gestão Pública. 2008.

[22]. PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no Trabalho: abordagens teóricas. Psicologia USP, v.1, n.1, supl. 2, São Paulo, dezembro de 1990. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004. Acesso em 28/04/2016.

[23]. PERIARD, G. A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona. Disponível em: http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/. Acesso em 17/04/2016.

[24]. PORTO, A. Introdução à Escola Clássica de Administração Científica. 2009. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/introducao-a-escola-classica-de-administracao-cientifica/30540/. Acesso em 28/01/2015.

[25]. RAMOS, S. M. O. Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano. Relatório de Mestrado apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. 2009.

[26]. RIBEIRO, F. B. A importância da qualificação para o mercado de trabalho. 2013. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/8587/a-importancia-da-qualificacao-para-o-mercado-de-trabalho.html#. Acesso em 28/04/2016.

[27]. SCHIAVO, M. L. Desenvolver pontos fracos ou potencializar pontos fortes?. 2015. Disponível em: http://www.partnersales.com.br/artigo/1121/desenvolver-pontos-fracos-ou-potencializar-pontos-fortes. Acesso em 17/04/2016.

Capítulo 15

SEGURANÇA NO TRABALHO EM COMÉRCIO VAREJISTA DE COMBUSTÍVEL EM BOM JARDIM DE GOIÁS – GO

Abel Pompeu de Campos Júnior
Ricardo Henrique Nonato Duque

Resumo: A necessidade de investir em medidas de segurança no trabalho tem se tornado cada vez mais evidente. Neste contexto, o objetivo é de compreender a importância da implantação de um programa de segurança que contribua para a proteção da saúde e segurança do trabalhador e para o desenvolvimento da empresa, dessa forma foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, através da elaboração de um questionário semiaberto aplicado aos colaboradores da empresa durante a jornada normal de trabalho. Verificou-se com os resultados que há grandes deficiências em relação às medidas de segurança adotadas pela empresa, no entanto, foi elaboradas propostas de melhorias em relação a esses fatores avaliados, assim com a implantação dessas medidas a empresa trará condições melhores de trabalho, mais seguras e saudáveis, fazendo com que seus profissionais sejam mais produtivos e contribuam para o desenvolvimento da empresa.

Palavras-chave: Segurança no trabalho, saúde, acidentes, prevenção.

1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo é de extrema importância que as empresas voltem sua atenção não apenas para a comercialização de seus produtos e serviços e a satisfação dos seus clientes, mas também para os seus colaboradores de forma que esses não sejam visto apenas como recursos produtivos. As empresas devem preocupar-se com a saúde e segurança dos seus funcionários, enxergando os riscos que a sua atividade pode gerar e assim minimiza-los de forma que não provoque acidentes futuros.

Esta pesquisa tem como problemática verificar qual a importância da segurança do trabalho para o empregador e para o empregado, além de identificar quais os benefícios que ambas as partes poderá alcançar ao implantar um programa de segurança no trabalho mais eficiente.

Com a segurança no trabalho possibilita-se um ambiente saudável, seguro e um trabalho mais organizado. Esse investimento todo faz com que a empresa em questão se enquadre nas normas e leis que rege a segurança no trabalho, vendo que a falta de se atender essas normas pode gerar danos muitas vezes irreparáveis ao empregador. Além de tudo isso ela não tem apenas a função de evitar acidentes, mas também de melhorar o ambiente e a relação dos funcionários com o empregador, quando percebe que esse está fazendo melhorias no ambiente passará a ter mais respeito pelo mesmo.

Dessa forma, a segurança no trabalho constitui algo essencial e de grande valia para o desenvolvimento da função, vendo que ela está relacionada a prevenção de acidentes, além de ser uma base para uma força de trabalho adequada.

O objetivo da pesquisa foi compreender a importância da implantação de um programa de segurança para a empresa em estudo, que podem contribuir para a proteção da saúde e segurança do trabalhador e assim consequentemente para o desenvolvimento da empresa, identificando quais as causas de acidentes mais comuns na empresa, avaliando os custos de um acidente de trabalho e analisando quais métodos de segurança devem ser implantados para minimizar os riscos de acidentes e os custos deles derivados, por fim, foram sugeridas à gestora da empresa alterações identificadas como necessária para se chegar ao melhor programa de segurança no trabalho, vendo que ele é imprescindível para que o funcionário trabalhe com mais seguro e saudável, tornando-o mais produtivo e empenhado e contribuindo assim para o sucesso da organização.

2. EVOLUÇÃO DA SEGURANÇA DO TRABALHO

O trabalho existe desde o aparecimento do primeiro homem, onde este utilizava seus esforços físicos e intelectuais para atender as suas necessidades básicas. Segundo Miranda (1998) *apud* Corrêa (2010, p.17) “Com seu trabalho braçal obtinha apenas o necessário ao sustento, não preocupado com recompensa e acúmulo de riquezas”.

Apesar de o trabalho existir desde o aparecimento do primeiro homem, as primeiras preocupações sobre segurança no trabalho surgiram tempos depois. Segundo Rocha (1999) *apud* Martins (2004, p.40)

[...] as primeiras referências à segurança e higiene do trabalho no mundo surgiram com alguns filósofos do período pré-cristão. Entre este período e a era cristã, encontram-se relatos sobre doenças de trabalhadores relacionadas ao chumbo e ao estanho e recomendações para o uso de máscaras.

O trabalho, portanto expõe os trabalhadores a riscos constantes. As doenças e acidentes de trabalho são inerentes à atividade laboral. A partir dessa visão, vários estudiosos e especialistas em higiene e segurança no trabalho começaram a abordar o assunto.

Mendes e Waissmann (2003) *apud* Martins (2004, p.40) “Bernardo Ramazzini (1633-1714), italiano, médico e professor, estudou os riscos ocupacionais e as doenças associadas a mais de 50 profissões. É considerado o Pai da Medicina do Trabalho”.

Essa obra de Ramazzini foi um marco na análise das enfermidades do trabalho e teve repercussão em todo o mundo devido sua grande importância, além de ajudar a embasar obras de outros autores que também foram de fundamental importância para um melhor entendimento da segurança no trabalho.

Sua evolução começou a dar inicio a partir do ano de 1969 assim como cita Benite (2004, p.25)

Em 1969, Frank Bird, diretor de segurança de serviços de engenharia da Insurance Company North America, realizou uma grande pesquisa com análise de 1.750.000 ocorrências de acidentes, identificando que a maioria das ocorrências não estava relacionada a acidentes com vítimas e sim a acidentes que resultavam em danos à propriedade com seus consequentes prejuízos.

Tal enfoque ampliou consideravelmente a importância de uma visão mais ampla e preventiva por parte da empresa em questão de segurança para o trabalhador, pois ela viu-se diante de uma situação que a levava também a prejuízos quando ocorriam acidentes, vendo que qualquer acidente resultando lesões ou não ao trabalhador gera prejuízo econômico significativo à empresa. Segundo Rocha (1999) *apud* Martins (2004, p.40)

Com a Revolução Industrial, 1760 a 1830, surgem na Inglaterra as primeiras leis trabalhistas, com enfoque na dignidade humana, com redução da carga horária e exigências relativas às condições de trabalho. Entretanto, a primeira a constituição a incluir legislações sobre segurança em indústrias foi a mexicana e somente no começo do século XX.

No Brasil as primeiras preocupações sobre segurança no trabalho começaram no século XX, onde se publicou as primeiras leis sobre acidentes no trabalho. A esse respeito, Chagas (2011, p.23) confirma em sua obra que "no Brasil, a preocupação com suas condições de segurança e saúde no trabalho era pequena e essencialmente privada. O desenvolvimento de uma legislação de proteção aos trabalhadores surgiu com o processo de industrialização, durante a República Velha (1889-1930)".

Assim sendo, percebe-se que o tema segurança no trabalho surgiu há muito tempo e essa abordagem foi evoluindo de acordo com pesquisas de vários estudiosos, dando forma para que o trabalho seja conhecido como um fator que leva riscos as pessoas que o exercem e deve haver medidas de segurança que protege a saúde dessas pessoas.

2.1 A SEGURANÇA NO TRABALHO

Para ter um entendimento mais conciso de todos os aspectos da segurança do trabalho é importante conhecer seus conceitos e fundamentos. Dessa forma Chiavenato (1997, p.448) define a segurança no trabalho como:

um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de praticas preventivas.

A partir desse conceito entende-se que a Segurança no Trabalho é um assunto dos mais abrangentes e imprescindíveis ao desempenho satisfatório do trabalho, vendo que o propósito básico é a prevenção de acidentes que são decorrentes do mesmo.

Segundo Chiavenato (1989, p.100) "O programa deve ser estabelecido partindo-se do principio de que a prevenção de acidentes é alcançada pela aplicação de medidas de segurança adequadas e que só podem ser aplicadas por meio de um trabalho de equipe".

De acordo com o exposto acima todos os colaboradores da empresa são peças importantes para que as medidas de segurança no trabalho sejam aplicadas com êxito e eficácia e assim evitar acidentes aos funcionários, trazendo como consequência um ambiente de trabalho seguro e saudável. De acordo com Chiavenato (1994, p.355):

A saúde e segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. De modo genérico, higiene e segurança do trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados.

Dessa forma, toda empresa deve-se ter uma preocupação em relação à higiene e segurança, pois é a base que constitui a força de trabalho assegurando um melhor ambiente aos funcionários fazendo com que eles trabalhem de forma mais produtiva.

2.2 ACIDENTES DE TRABALHO

Após abordar sobre o conceito de segurança no trabalho e ver que ela é um fator indispensável para o seu desempenho satisfatório e também ser uma forma de prevenir acidentes decorrentes da atividade laboral, é importante conhecer o conceito de

acidente de trabalho. Segundo Cunha (2009, p.10) “acidente do trabalho é aquele que ocorre pelo exercício do trabalho ou no local do trabalho, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte, ou perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”.

Nota-se, portanto que o acidente de trabalho é aquele decorrente do exercício do trabalho, que pode tanto resultar em lesão corporal ou perturbação que pode prejudicar sua capacidade e até mesmo levar a morte do empregado, configurando uma causa imprevista de consequências muitas vezes imediatas.

Para Carvalho e Nascimento (1932, p.314) “o acidente, em termos de administração de RH, é um acontecimento não planejado e não controlado, onde a ação ou reação de um objeto, substância, radiação ou indivíduo, resulta num acidente pessoal ou na sua probabilidade”.

Portanto, como já descrito, o acidente é um ato não planejado, ou seja, imprevisto, onde o trabalhador não pode controlar, mas que ao aplicar medidas de segurança no trabalho esses acontecimentos podem ser evitados ou ao menos minimizados.

2.3 CAUSAS E ACIDENTES

Os acidentes de trabalho podem ser ocasionados por fatores individuais e materiais que podem conduzir a um acidente, e por isso devem ser prevenidos através das praticas preventivas que possam consequentemente eliminar as suas causas.

Segundo Carvalho e Nascimento (1932) há dois tipos de fatores na manifestação das causas de acidentes que são:

- Fatores pessoais: entendida como atitude indevida do ser humano
- Fatores materiais ou situacionais: são aqueles que “decorrem das condições dos locais de trabalho”. (CARVALHO E NASCIMENTO, 1932, p.314).

Os acidentes de trabalho não têm origem em uma só causa, mas sim por atos inseguros que vão se acumulando e assim provoca um acidente. Assim ressalta Carvalho e Nascimento (1932) que o acidente não é desencadeado por uma causa isolada, mas sim por ações inseguras que se encadeiam o processo e provocam o acidente. Dessa forma nota-se que o acidente de trabalho é um acontecimento involuntário resultante de um ato inseguro.

2.3.1 CUSTO DOS ACIDENTES DO TRABALHO

É evidente que a maioria dos acidentes só ocorre pelo simples fato da falta de equipamentos de proteção, que ajudam na prevenção desses. Muitos desses acidentes são irreparáveis, causando danos tanto ao trabalhador, quanto a empresa e também a sociedade. Assim como cita Chiavenato (1997; p.455) “O acidente do trabalho constitui fator negativo para a empresa, para o empregado e para a sociedade”.

Não é necessário saber muito sobre o custo de um acidente de trabalho para entender que sua prevenção compensa, vendo que todo acidente de trabalho gera custos muitas vezes insupríveis, principalmente a empresa.

De acordo com Chiavenato (1997) o custo de um acidente pode ser dividido em direto eindireto.

O custo direto do acidente é o total das despesas decorrentes das obrigações para com os empregados expostos aos riscos inerentes ao exercício do trabalho, como as despesas com assistência médica e hospitalar aos acidentados e respectivas indenizações, sejam estas diárias ou por incapacidade permanente. (CHIAVENATO,1997, p.455).

Dessa forma entende-se que o custo direto é aquele referente às despesas médicas e indenizações ao acidentado, ou seja, é custo total da obrigação das empresas referentes aos riscos que o trabalhador está sujeito no exercício do trabalho. Esse custo é mais visível por se tratar do real gasto da empresa referente ao acidente.

Já os custos indiretos, segundo Chiavenato (1997, p.455) “envolve todas as despesas de fabricação, despesas gerais, lucros cessantes e demais fatores cuja incidência varia conforme a indústria”.

Os custos indiretos apesar de serem menos visíveis, e nem sempre serem avaliados como custos a empresas, são na maior parte das vezes maior que o custo direto, por se tratar de perda de produção e rendimento do trabalho.

A partir dos conceitos apresentados, verifica-se que o acidente de trabalho gera custos e que esses custos podem ser evitados se a empresa aplicar medidas de segurança que protege a saúde e segurança do trabalhador, reduzindo assim os acidentes de trabalho.

2.3.1.1 EFEITOS NEGATIVOS DOS ACIDENTES DO TRABALHO

Segundo os estudos o acidente de trabalho tem consequências muitas vezes vasta e efeitos dos mais variados níveis. Em qualquer acidente há consequências individuais, sociais, familiares e econômicas. Assim cita Zocchio (1992, p.57)

Sofrem as pessoas que se incapacitam de forma total ou parcial, temporária ou permanente para o trabalho; sofrem as empresas com a perda de mão-de-obra, de material etc, e consequentemente elevação dos custos operacionais; sofre a sociedade com o aumento do numero de inválidos e dependentes da previdência social (...).

Analisando as consequências dos acidentes, considera-se que não só o empregado é prejudicado, mas também a empresa e a sociedade que sofrem com perdas, que ao serem calculadas o seu valor chega a representar maior do que investimentos em prevenção.

Monteiro (2005) *apud* Marreiros e Silva (2008, p.37) “As micro e pequenas empresas são fortemente atingidos pelas consequências dos acidentes e doenças, apesar de nem sempre os seus dirigentes perceberem este fato”.

Sendo assim, observa-se que muitas vezes as empresas não notam o prejuízo que ela tem com os acidentes de trabalho, embora seja ela a mais afetada com essa ocorrência, perdendo mão-de-obra, material e equipamento, além de prejuízos a imagem da mesma.

Os efeitos dos acidentes de trabalho não refletem apenas no empregado e nas empresas, mas também na sociedade, assim como afirma Zocchio (1992, p.59)

Os problemas sociais que contribuem para ocorrências de acidentes e os ocasionados por estes têm sido objeto de muitos estudos e recomendações, em função da extensão que assume no âmbito da sociedade. Basta imaginar a quantidade de portadores de incapacidade total e permanente para o trabalho, vítimas de acidentes, e dependentes, hoje, da previdência social.

Em decorrência de tudo isso, considera-se que a sociedade também é prejudicada com o acidente de trabalho, devido ao aumento significativo do número de inválidos que dependem da previdência social.

No entanto, diminuir acidentes significa diminuir custos, vendo que esses são na maioria das vezes uma consequência muito grande para a empresa, que terá que arcar com a maior parte deles.

2.4 PRECEITOS LEGAIS

Atualmente a segurança no trabalho é regida por normas e leis. A própria Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em seu artigo 163 dispõe o seguinte: “Será obrigatória à constituição de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA -, de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas” (MARTINS, 2011, p.189).

A CIPA pode contribuir muito para a segurança do trabalhador, ajudando a controlar o uso dos EPI’s (Equipamento de Proteção Individual) nas condições inseguras e consequentemente prevenindo os acidentes e doenças do trabalho.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes- CIPA- tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador (ATLAS, 2011, p.54).

Analisando este ponto, a CIPA é um órgão que regulamenta e asseguram legalmente as melhores práticas de prevenção de acidentes, dessa forma seus objetivos abordam a prevenção de acidentes e doenças como uma condição para tornar o ambiente de trabalho melhor. Segundo Chiavenato (1989, p.100)

Não se deve confundir o órgão de segurança da organização com a CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. A CIPA é uma imposição legal da CLT(Consolidação das Leis do Trabalho). Nas organizações onde existem as duas, embora trabalhem em

conjunto, com o mesmo objetivo, CIPA e órgão de segurança devem ser chamados pelos seus verdadeiros nomes e merecer a devida distinção. À CIPA cabe apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de insegurança. Enfim, deve fiscalizar o que já existe. Já o órgão de segurança aponta soluções.

O ambiente dos postos varejistas de combustível propicia aos frentistas riscos e agravos à saúde, o qual pode ser considerado ofensivo para o trabalhador exposto. Dessa forma torna-se necessário o uso de Equipamento de Proteção Individual que, segundo o Atlas (2011, p.77) NR-6 EPI é "todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho".

Observa-se então que o EPI é um dispositivo utilizado pelo trabalhador para amenizar o risco de acidente e assim proteger a saúde e segurança do mesmo contra qualquer acidente que vier acontecer.

O risco de incêndio e explosão neste tipo de empreendimento é muito grande, pois qualquer movimento errado do funcionário ou até mesmo do cliente pode levar a um incêndio. De acordo a NR-23 do Atlas (2011, p.442) que discorre sobre a proteção contra incêndios "Todos os empregados devem adotar medidas de prevenção de incêndios, em conformidade com a legislação estadual e as normas técnicas aplicáveis".

De acordo com essa norma o empregador deve proporcionar aos funcionários todas as informações sobre equipamentos, procedimentos e dispositivos contra incêndios.

"Os locais de trabalho deverão dispor de saídas, em número suficiente e dispostas de modo que aqueles que se encontrem nesses locais possam abandoná-los com rapidez e segurança, em caso de emergência" (ATLAS, 2011, P.442).

Deste modo, considera-se que várias são as normas e leis que regulamentam e fornecem os procedimentos necessários para a segurança do trabalhador ao exercício do trabalho. Portanto, as normas servem para direcionar as empresas e proteger a saúde dos trabalhadores.

3 METODOLOGIA

O presente estudo revestiu-se de carácter descritivo que, segundo a Abec (2012, p.65) "Essa pesquisa é realizada com o propósito de fazer afirmações para descrever aspectos de uma população. Tem como objetivo principal a descrição de um fenômeno, de suas características". O método de investigação adotado foi de natureza quantitativa que segundo Richardson (1999) *apud* Abec (2012, p.67),

[...]caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais amplas como percentual, média, desvio padrão, às mais complexas, como correlação, regressão, dentre outros.

Objeto do estudo foi a segurança no trabalho e sua contribuição para a proteção da saúde do trabalhador, visando verificar a existência de segurança no trabalho e diagnosticar as medidas adotadas pela empresa no intuito de adequar à realidade. No que tange a coleta de informações foi elaborado questionários com 12 questões semiabertas derivadas do objetivo da investigação. Os itens selecionados no questionário foram adaptados de Carvalho; Nascimento (1932) e Gross (2008).

Deste modo, os resultados obtidos foram analisados, tabulados tendo como base a definição de Gil (1999) *apud* Abec (2012, p. 78): "[...] após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação do fenômeno. São dois processos que, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados".

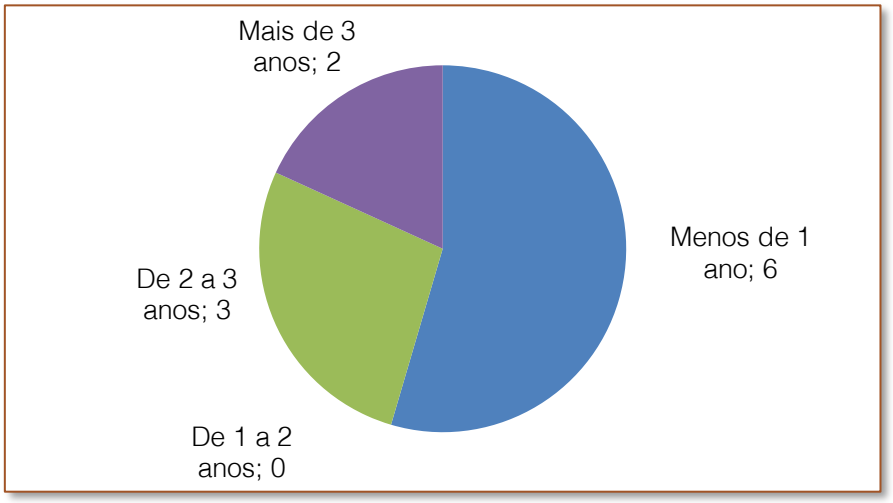
Por fim, com o proposito de contribuir para a resolução do problema foi apresentada as devidas sugestões de melhoria para empresa em relação a segurança do trabalho.

4 ANÁLISES DE RESULTADOS

A população estudada foi constituída por 11 colaboradores da empresa, sendo sete frentistas, um motorista, dois responsáveis pela troca de óleo e um responsável pela limpeza, e através deles obteve-se informações importantes sobre o nível de segurança no trabalho e os riscos que cada funcionário corre no desempenho de suas atividades.

A primeira questão analisada foi referente ao tempo de atuação de cada funcionário na empresa, onde 6 dos funcionários trabalham na empresa a menos de um ano, 3 dos funcionários trabalham de dois a três anos e os outros 2 exercem a função a mais de três anos (Gráfico1).

Gráfico 1 – Tempo de atuação na empresa. Fonte: Dados da pesquisa 2014.

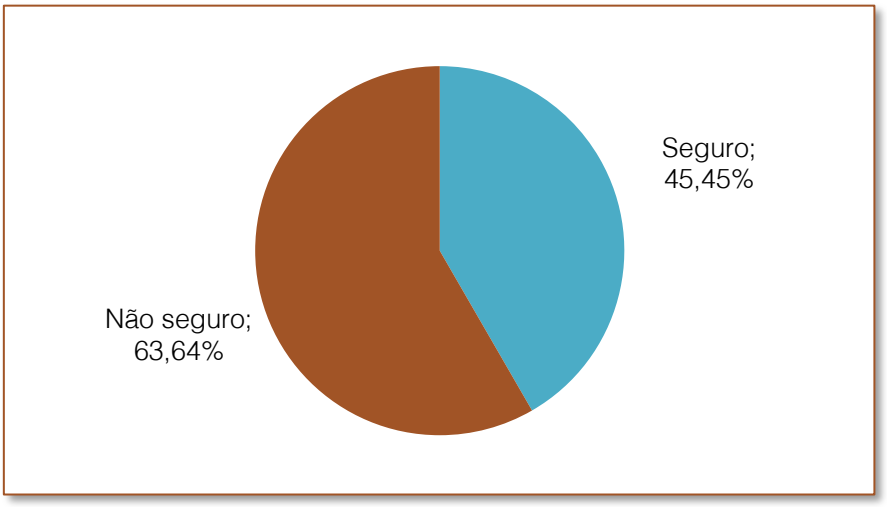


Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, percebe-se que grande parte dos funcionários autam a pouco tempo na empresa. Assim, os dados mostram que pode haver uma rotatividade de pessoal, onde isso influencia nos processos e resultados, principalmente na imagem quando a empresa mostra que não consegue gerir e manter sua mão-de-obra. Neste contexto Mobley (1992, p.30) "indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal".

A segunda questão analisada foi sobre a segurança, deste modo, foi perguntado aos funcionários se eles sentem seguros no desempenho de suas funções. Nota-se que 63,64% disseram que sentem seguros em seu trabalho e os outros 45,45% disseram que não se sentem seguros no desempenho de suas funções (Grafico 2).

Grafico 2- Segurança no desempenho das funções.

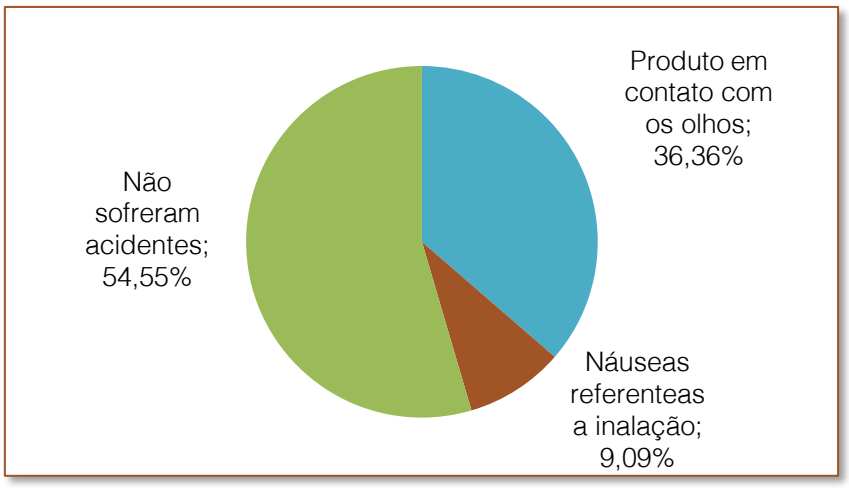


Fonte: Dados da pesquisa 2014

Fundacentro (2005) *apud* Gross (2008, p.73) "todo trabalho apresenta um grau de riscos, em alguns casos maiores em outros menores". Apesar dos riscos existirem é importante que as empresas forneçam aos funcionários um ambiente seguro para que exerçam sua função, amenizando os riscos de acidentes. A terceira questão, foi perguntado aos entrevistados se a empresa fornece Equipamento de Proteção Individual- EPI's.Todos os funcionários relataram que a empresa não fornece EPI. Observa-se então, um problema em relação a falta de EPI, tornando os riscos de acidentes mais altos, vendo que esse é indispensável para proteger a saúde e integridade física do trabalhador. Assim afima Gross (2008) Todo trabalho apresenta risco, que podem ser amenizados pelo o uso dos EPI's que é o melhor meio de previnir acidentes.

Quando foi perguntado se algum deles já havia sofrido algum acidente no exercício do seu trabalho, 36,36% deles disseram que já aconteceu do produto entrar em contato com os olhos, 9,09% disseram que sentiram naúseas referente a inalação do produto, já os outros. Cerca de 54,55% declararam que em seu tempo de trabalho nunca sofreram acidentes (Grafico 3).

Grafico 3- Acidentes constantes no desempenho da função.



Fonte: Dados da pesquisa 2014

Analisando deste ponto, apesar dos acidentes ocorridos até agora não serem tão graves os funcionários não estão livres de acidentes com maior gravidade, visto que, a função que exercem os expõem a riscos constantes, principalmente por não usarem EPI.

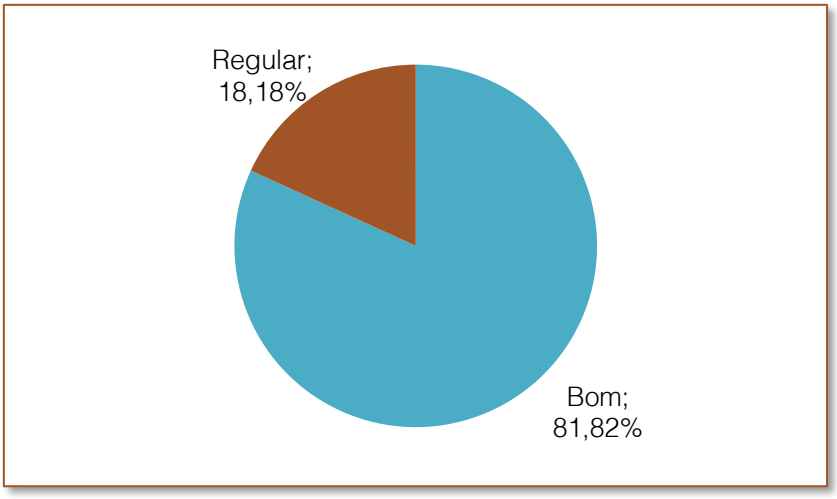
Segundo os entrevistados a empresa não realiza treinamento voltado à segurança no trabalho e muito menos existe em seu quadro de funcionários um técnico que a regula. Afirma Oliveira e Municucci (2001) *apud* Gross (2008, p.60) que "uma das ferramentas mais importantes na prevenção de acidentes do trabalho são o treinamento e o desenvolvimento pessoal". Portanto, é importante que a empresa desponibilize treinamento aos seus funcionários, vendo que este é importante na prevenção de acidentes.

No que se refere aos Equipamentos de Proteção Coletiva (Extintor), 100% dos funcionários relataram que a empresa fornece esse equipamento e que são adequadas as instalações de equipamentos de proteção a incêndio.

Foi questionados aos colaboradores se a empresa realiza exames médicos periódicos, segundo eles a empresa não realiza exames médicos admissionais, periodicos e demissionais. Desse ponto verifica-se uma deficiência da empresa, vendo que esses exames são de extrema importância, pois tem a finalidade de proporcionar o bem-estar aos colaboradores, além de beneficiar a empresa no que se refere a problemas futuros, como possíveis doenças que podem surgir nos funcionários devido a função que ocupam.

Sobre o ambiente de trabalho, 81,82% alegaram que considera bom, já 18,18% considera o ambiente de trabalho regular (Grafico 4). Observa-se então que é importantee que o ambiente de trabalho possa atender as expectativas dos funcionários, dessa forma Gross (2008) considera que para o bem estar dos colaboradores a empresa deve oferecer um ambiente limpo e comfortável, com um bom estado de asseio e higiene, tendo em vista, que o funcionário produz mais quando o ambiente em que trabalha é favorável.

Grafico 4: Ambiente físico do Trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa 2014

Este resultado foi obtido por meio do estudo e a partir dele séra feito a empresa em questão sugestões de melhorias, onde será apontado os indíces que precisa de melhoras em relação a saúde e segurança do trabalhador, uma vez que ambos é primordial para o desempenho satisfatório do trabalho.

4.1 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Com o resultado do estudo verificou-se que a segurança no trabalho é fundamental e indispensável para o bom desempenho da função, vendo que o propósito básico é a prevenção de acidentes decorrentes da atividade laboral. É a forma de manter condições em um nível certo de saúde ao empregado, garantindo condições pessoais e materiais de trabalho.

Pode-se verificar por meio da análise que existem índices de satisfação em relação ao ambiente físico de trabalho, vendo que a maioria dos funcionários considera o ambiente bom, garantindo um ambiente limpo e confortável para que seus funcionários exerçam a atividade com mais comodidade. Este resultado mostra que a empresa se preocupa com a qualidade do ambiente.

Entretanto, foi identificada a existência de insatisfação em grande parte dos critérios avaliados, principalmente em relação aos EPIs-Equipamento de Proteção Individual, pois a empresa não cumpre a exigência de disponibilizar esses equipamentos aos seus empregados, quando na verdade tal cumprimento é de extrema importância no auxilio à proteção do funcionário à eventuais acidentes. Vendo deste ponto foi sugerida a empresa o fornecimento de todos os EPIs capazes de minimizar os riscos a saúde do empregado nesta área, como: Máscaras, óculos, botas de borracha, luvas, protetores auriculares e aventais impermeáveis.

Verificou-se também que a empresa não disponibiliza treinamentos aos funcionários em relação à segurança, sugere-se então, que a empresa forneça aos colaboradores pelo menos a cada seis meses treinamento sobre técnicas de segurança capazes de transmitir a eles conhecimento sobre os riscos eminentes a função e a medidas de prevenção que os reduz, principalmente em caso de incêndios. Com tal procedimento, os funcionários irão trabalhar com mais

segurança e eficácia, pois irá se basear no treinamento para exercer melhor sua função.

Outro fator importante a ser ressaltado é o fato do empregador não disponibilizar um técnico de segurança no trabalho, dessa forma foi sugerido à empresa a disponibilização desse técnico, vendo que ele tem papel de extrema importância na prevenção de acidentes, pois informa riscos existentes no ambiente de trabalho e sugere medidas de prevenção aos empregados.

Observou-se também que ao ser admitido a empresa não realiza exames admissionais, muito menos exames periódicos e demissionais conforme a exigência da legislação, à vista disso, propõe-se como melhoria para esse fator, a realização de exames a cada seis meses para verificar a saúde do empregado, vendo que esse procedimento é imprescindível no que se refere à prevenção de doenças decorrentes do trabalho, além de evitar problemas futuros para empresa.

Portanto, a implantação das mudanças sugeridas faz com que as condições profissionais sejam mais dignas, trazendo ao trabalhador um ambiente mais seguro e saudável, e assim contribuindo para que a produtividade aumente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de todos esses conceitos e demonstrações da segurança no trabalho e de sua importancia para o bom desempenho do trabalho, foi possível ter uma visão mais completa desse assunto tão discutido atualmente.

A partir do estudo foi possível saber a realidade da organização e suas práticas voltadas à segurança do trabalho, permitindo assim uma comparação entre os conhecimentos adquiridos a partir do curso e a aplicação na organização estudada.

Foi possível verificar também a grande oportunidade para o empregador de avaliar suas deficiências em relação à segurança dos funcionários e conhecer a viabilidade de implantar um programa de segurança do trabalho que possa minimizar riscos de acidentes, vendo que, o acidente só ocorre quando a empresa não fornece aos funcionários recursos que previne essas ações.

É imprescindível a implantação de medidas de segurança no trabalho, vendo que a empresa em questão tem um ambiente periculoso que expõe os seus funcionários a constantes riscos que podem ser prejudiciais a saúde do trabalhador, principalmente aos frentistas que exercem atividades operacionais de contato com produtos químicos. Portanto, estar atento a essas medidas faz com que surgem melhores condições de trabalho e profissionais mais empenhados e produtivos, vendo que a empresa estará contribuindo para que as condições de trabalho sejam mais seguras e saudáveis, além de estar de acordo com as normas e leis vigentes.

REFERÊNCIAS

[1]. ABEC-UNIVAR-FACULDADES UNIDAS DO VALE DO ARAGUAIA. Construindo trabalhos científicos-Normas para apresentação e elaboração/Univar-Faculdades Unidas do Vale do Araguaia. Barra do Garças (MT). Editora ABEC,2012.

[2]. ATLAS, EQUIPE. Segurança e Medicina do Trabalho. Manuais e Medicina do Trabalho.São Paulo (SP): Editora Atlas, 6ª. Edição, 2011

[3]. BENITE, Anderson Glauco. Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho. SãoPaulo: O Nome da Rosa, 2004.

[4]. CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração deRecursos Humanos. 2ed, São Pulo: Pioneira, 1932.

[5]. CHAGAS, A.M.R. SALIM, C.A. SERVO, L.M.S. Saúde e Segurança no Trabalho no Brasil: Aspectos Institucionais, Sistemas de Informação e Indicadores. 2011. Disponível em: http://www.sintespar.com.br/LivroSaudeWeb.pdf. Acesso em: 07 de Agosto de 2014 às

[6]. 15:04 hrs

[7]. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: Edição Compacta,3 ed- São Paulo: Atlas 1994.

i. , Idalberto. Recursos Humanos.4.ed.,São Paulo: Atlas S.A,1997.

ii. , Idalberto. Recurso Humanos na Empresa.1.ed.,São Paulo: Atlas,1989.

[8]. CORRÊA, Viviane Borges. Segurança no trabalho voltada à frota de veículos da rede

[9]. Cemat. Administração da Produção.p.12.Barra do Garças.UNIVAR,2010.

[10]. CUNHA, Sérgio Sérvulo. Dicionário Compacto do Direito. 8ªed. Ed. Saraiva, 2009.

[11]. GROSS, Sergio. Higiene e Segurança no Trabalho: Um programa para a empresa Contacsul Ltda. 2008. Disponível em:

http://siaibib01.univali.br/pdf/Sergio%20Gross.pdf. Acesso em: 18 de Maio de 2014 às 15:30 hrs.
[12]. MARREIROS, Rafael Cardoso; SILVA, Renato Hevellin Costa da. Análise qualitativa dos riscos de acidentes em obras verticais nos serviços de fôrma e armadura. 2008. Graduação em Engenharia Civil, Universidade da Amazônia: Belém. Disponível: http://www.unama.br/novoportal/ensino/graduacao/cursos/engenhariacivil/attachments/article/125/analise_acidentes_obras_armadura.pdf. Acesso em: 06 Julho de 2014 às 17:40 hrs.
[13]. MOBLEY, William H. Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz,1992.
[14]. MARTINS, Miriam Silvério. Diretrizes para elaboração de medidas de prevenção contra quedas de altura em edificações. 2004. Pós-Graduação em Construção Civil, Universidade Federal de São Carlos: São Carlos. Disponível em: http://www.cpn- nr18.com.br/uploads/documentos-gerais/dissmsm_ppg_civ.pdf. Acesso em: 06 Julho de 2014 às 19:20 hrs.
[15]. MARTINS, Sergio Pinto. Comentários à CLT.15. ed., São Paulo: Atlas S.A,2011. ZOCCHIO, Alvaro. Prática da Prevenção de Acidentes: abc da segurança do trabalho. 5 ed., São Pulo: Atlas S.A,1992.

Capítulo 16

PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ana Karina Brocco

Andrea Bencke Zambarda

Ana Paula Granella

Elisete Stenger

Alisson Klam

Resumo: Uma ferramenta muito valiosa na Gestão de Pessoas frente a todas as mudanças e desafios enfrentados atualmente pelas organizações é a Avaliação de Desempenho, instrumento que propicia o contínuo acompanhamento das competências do colaborador frente as necessidades institucionais, propiciando o desenvolvimento, tanto do colaborador quanto da Instituição. Com base nesses pressupostos o objetivo central deste estudo é propor um modelo de avaliação de desempenho para os ocupantes do cargo de Coordenador de Setor da estrutura Técnica Administrativa de uma universidade comunitária do oeste de Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com análise qualitativa, que identificou o modelo de avaliação de desempenho mais adequado, mapeou as características comportamentais específicas para o instrumento de avaliação e apontou os cargos para participar do processo de avaliação. A coleta de dados se deu através de questionário aplicado aos 12 coordenadores de Setor e através da análise dos dados coletados entendeu-se que a avaliação mais adequada para ser implantada é a Avaliação por Múltiplas Fontes, através de uma Escala de Observação do Comportamento, nominada de Avaliação 180 graus. A pesquisa também apresentou as competências comportamentais necessárias para constar no instrumento de avaliação, apontou os cargos participantes, bem como recomendações acerca da metodologia de implantação da sistemática. Essa proposta visa contribuir com o desenvolvimento organizacional e trará muitos benefícios à Universidade e aos funcionários, dentre eles, a criação de referências para orientar esforços de desenvolvimento profissional, de maneira alinhada à estratégia da instituição e a promoção de mudanças comportamentais.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, Avaliação de desempenho, Universidade.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta valiosa, diante de um cenário onde as instituições buscam novas formas de se organizarem, para responder às novas exigências do mercado e dos clientes, pressões de competitividade e à necessidade de inovar, aliadas as possibilidades da tecnologia da informação e das novas configurações de trabalho, tais como orientação a processos, trabalho em equipe, qualidade total.

Neste panorama, com a redução de níveis hierárquicos, descentralização do poder de decisão, maior autonomia e fortalecimento das equipes de trabalho, a percepção do superior imediato pode ser insuficiente como fonte de *feedback*, clientes internos e externos, equipes, pares, outras áreas funcionais podem ter informações importantes sobre a atuação profissional, que contribuam na direção dos objetivos organizacionais.

No caminho entre a gestão de pessoas e os instrumentos de avaliação de desempenho é que se encontra o objetivo desta pesquisa. Pensando na avaliação de desempenho como uma ferramenta útil para as organizações, pois, através dela, pode-se refletir e transformar a prática de atuação profissional, esta pesquisa teve como objetivo propor um modelo de avaliação de desempenho para os ocupantes do cargo de Coordenador de Setor da estrutura Técnica Administrativa de uma universidade comunitária do oeste de Santa Catarina.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2004), o mundo atual é um mundo de organizações, onde as principais atividades ligadas à vida em sociedade são realizadas por organizações que prestam algum serviço, produto ou beneficio à sociedade em geral e a cada cliente em particular. Segundo o autor, para uma organização ser bem sucedida, ela precisa ser administrada, combinando recursos organizacionais humanos, materiais, financeiros, informacionais e tecnológicos, para alcançar objetivos e atingir desempenhos.

Autores como Gil (2001) e Chiavenato (2004), apresentam os movimentos das teorias administrativas, com ênfase nas pessoas, ocorridas desde a década de 1840 até o final do século XX quando aparece a expressão Gestão de Pessoas, sendo designada, segundo Gil (2001) como a função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. De acordo com o autor, os sistemas de recursos humanos são amplos e incluem várias atividades.

Quanto ao sistema de controle e monitoração "refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho". (GIL, 2001, p.25). Nesse sentido, para Brandão et al. (2008), a gestão de desempenho no trabalho refere-se a atividades de planejamento, acompanhamento e a avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, a partir de uma ótica funcionalista, buscar o aprimoramento do desempenho das pessoas.

Segundo Gil (2001), a ciência da administração é cada vez mais desafiada a superar os problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo, com o declínio da economia de base industrial e o surgimento de uma nova ordem econômica caracterizada pelo conhecimento. Diante disso, o principal ramo da administração que vem sofrendo esses desafios é o da gestão de pessoas, pois, sua matéria-prima é o conhecimento

De acordo com o autor, os desafios ambientais são externos à organização e influenciam significativamente seu desempenho, porém, a maioria está fora de seu controle e é preciso estar atento e aproveitar suas oportunidades. Os desafios organizacionais, por outro lado, decorrem de problemas internos, em boa parte são subprodutos dos desafios ambientais, porém, a organização apresenta melhores condições para lidar com eles. Os desafios individuais estão diretamente ligados aos organizacionais e dizem respeito às posturas adotadas pela empresa em relação a seus empregados.

Segundo Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001), às ameaças competitivas e as exigências dos clientes são um desafio, pois, o tempo gasto entre a inovação do produto e a chegada deste ao mercado, está cada vez menor, exigindo do gestor a capacidade de reagir para a definição de estratégias. Outros desafios ambientais mencionados são a diversificação da força de trabalho e a elevação dos níveis de desemprego.

Outro desafio organizacional, segundo os autores, é a busca por produtividade e qualidade. Para eles, as empresas devem buscar melhorar cada vez mais sua mão de obra para melhor atender os clientes, que estão cada vez mais voláteis em função da competitividade.

Para Gil (2001) a competitividade e a descentralização é um desafio organizacional importante. Da mesma forma, segundo o autor, o *downsizing*, o autogerenciamento de equipes, a virtualização da empresa e a terceirização constituem fatores organizacionais.

Segundo Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001), as significativas mudanças constatadas no ambiente organizacional, estão mudando a natureza das organizações que necessitam de trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, que trabalharão em equipe e terão que se despojar do tradicional conceito de hierarquia, comando e controle.

No que se refere aos desafios individuais, os autores aponta, à identificação com a empresa, a produtividade dos recursos humanos da empresa, a capacitação é atribuição da área de gestão de pessoas, a conduta ética da empresa e a segurança no emprego, a qualidade de vida dos empregados e a evasão de talentos.

Para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001), o *empowerment*, também é um desafio. De acordo com Snell e Bohlander (2009) além dos desafios da globalização, das novas tecnologias, da contenção de custos e das novas exigências impostas pelo cliente, apontados por Gil (2001), a gestão de recursos humanos precisa ainda lidar com os desafios de gerenciar mudanças e talentos, para se manterem competitivas e inovadoras.

Para Ribeiro (2006, p.4), "a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que mantêm e conservam o *status* – que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser". Segundo o autor, existe uma grande variação no comportamento das pessoas, sendo que essa variação depende, em grande parte, de políticas e diretrizes das organizações sobre como lidar com as pessoas em suas atividades.

Ulrich (1998) destaca quatro papéis fundamentais da área de recursos humanos hoje: o de agente de mudança, o de defensor dos funcionários, o de apoio administrativo e o de parceiro estratégico.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2004, p. 258), as práticas de avaliação de desempenho não são novas, "desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação custo e benefício". Porém, somente depois da Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho foram propagados nas organizações. Com a escola das relações humanas ocorreu uma mudança de abordagem, onde, de acordo com o autor, o homem passou a ser o centro da preocupação dos administradores, ao invés das máquinas.

Para o autor, o desempenho humano necessita ser planejado, implementado, avaliado e orientado para objetivos comuns. Nesse sentido, segundo o autor, o propósito da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão sendo alcançados e que correções precisam ser realizadas.

De acordo com Gil (2001) as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu pessoal. Para o autor, nem sempre o empregado faz o que se espera dele, ocorrendo uma discrepância entre o desempenho real e o esperado, definido através da descrição de cargo, onde o ocupante fica ciente de seus deveres e responsabilidades.

Segundo Chiavenato (2004), Para ele, a mensuração pode ser um fator de motivação ou de ameaça às pessoas, portanto, o sistema de medição do desempenho deve atuar como reforço do bom desempenho e não somente como uma tentativa de corrigir o mau desempenho, sob pena de dificultar o sucesso em vez de promovê-lo.

Para Brandão et al. (2008, p. 876), "a gestão do desempenho humano no trabalho sempre constituiu tema controverso nas organizações. As distorções e as subjetividades inerentes a muitos instrumentos de avaliação do desempenho, contrapõe-se às necessidades de mensuração dos resultados, levando a conflitos".

Segundo Pimentel (2005), falar em avaliação de desempenho implica examinar um complexo elenco de variáveis, incluindo o

contexto cultural. A avaliação de desempenho nas organizações precisa, além de instrumental técnico adequado, desenvolver um clima onde as pessoas se relacionem de maneira espontânea e franca, deixando a avaliação de ser um instrumento que gera medo, insegurança e frustração, para ser uma ferramenta de otimismo, esperança e realização.

Para Gramigna (2007), nos últimos anos o processo de avaliação de desempenho vem passando por muitas alterações, pois, antes era realizado de forma unilateral, sigilosa e vinculado à remuneração e atualmente apresenta maior abertura e descentralização, em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.

As críticas à avaliação de desempenho, para Gil (2001), justificam-se em razão de erros cometidos na implantação do sistema e na inadequação da metodologia às novas realidades organizacionais, como: definição inadequada dos objetivos da avaliação, baixo nível de envolvimento da alta administração, despreparo das chefias para administrar pessoas, avaliação circunscrita há um dia (influenciados somente pelos acontecimentos mais próximos), baixo nível de participação das chefias e exclusão dos empregados do processo de planejamento.

Brandão et al. (2008), enfatiza que uma das discussões realizadas sobre as avaliações de desempenho, dizem respeito aos atores envolvidos no processo, o que resultou, nos últimos anos, na disseminação do método de avaliação 360 graus, que visa obter mais informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir do aumento das fontes de avaliação, ou seja, do número de pessoas que avaliam o funcionário.

2.2.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2004) a necessidade de avaliar o desempenho das pessoas nas organizações, resultou em instrumentos de avaliação que se popularizaram e que se transformaram em métodos tradicionais de avaliação de desempenho, como Escala Gráfica, Escolha Forçada, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Comparação ao Pares, Frases Descritivas e Métodos Mistos.

Pode-se também utilizar Métodos Mistos de Avaliação, combinando vários métodos na composição do modelo de avaliação, tendo em vista a complexidade do cargo a ser avaliado.

Além dos métodos de avaliação assinalados por Chiavenatto (2004), Gil (2001) aponta ainda os Métodos de Autoavaliação, Avaliação por Resultados, Método de Relatórios e de Distribuição Forçada.

Segundo Snell e Bohlander (2009, p. 312), “os métodos de avaliação de desempenho podem ser classificados, de modo geral, como medidores de traços ou características da personalidade, comportamentos e resultados”. Dentre os métodos medidores de traços ou características da personalidade, os autores, citam a Escala de Classificação Gráfica, as Escalas de Padrão Misto, o Método da Escolha Forçada e o Método do Ensaio. Quanto aos métodos comportamentais são apontados o Método do Incidente Crítico, o Método da Lista de Verificação Comportamental, a Escala de Classificação Comportamental e as Escalas de Observação do Comportamento. Em relação aos métodos de avaliação de resultados, Snell e Bohlander (2009), elencam as Medidas de Produtividade, a Gestão por Objetivos e o *Balanced Scorecard*.

Para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2001), as avaliações de desempenho, tanto de empregados, quanto de supervisores, grupos, setores, departamentos e até de organizações, podem ser realizadas usando uma sistemática Horizontal e Vertical. Segundo o autor, neste método é entregue um formulário ao avaliador que contém no sentido vertical “fatores que influenciam o desempenho, variáveis de acordo com o cargo e a área de atuação; devem ser considerados, entre outros que reflitam a missão, os objetivos e a natureza da organização, cinco fatores, quaisquer que sejam as demais considerações” (TACHIZAWA; FERREIRA e FORTUNA, 2001, p. 208). No sentido horizontal do formulário, é encontrada uma escala com números de 1 a 6, que significam: 1 = péssimo; 2 = ruim; 3 = regular –; 4 = regular +; 5 = bom; 6 = ótimo.

De acordo com Ribeiro (2006), as avaliações de desempenho devem ser realizadas por meio de formulários simples e objetivos. No formulário de avaliação de executivos são avaliados objetivos financeiros, programáticos e execução de projetos especiais, onde é atribuído um peso para cada item, totalizando 100%. Quanto aos formulários de avaliação de horistas e mensalistas, são apontados

fatores diferentes para cada um, onde o avaliador irá escolher entre os conceitos excelente, muito bom, bom, regular, fraco e não aplicável, além de ter um espaço aberto para resumo sobre desempenho e recomendações de desenvolvimento e ações do Setor de Recursos Humanos.

Segundo Snell e Bohlander (2009, p. 305), "assim como há vários padrões para se avaliar o desempenho, há também vários candidatos a realizar essa avaliação". De acordo com Gil (2001), a incumbência de realizar a avaliação de desempenho varia em cada organização.

2.2.1.1 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A avaliação 360 graus, conhecida também por *feedback* 360 graus, *feedback* com múltiplas fontes, avaliação multivisão, entre outros nomes, consiste, de acordo com Chiavenato (2004), em uma avaliação realizada de modo circular, por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado.

Segundo Reis (2003) as raízes da avaliação 360 graus vieram do Movimento das Relações Humanas, nos anos 50 e 60 e à prática do Desenvolvimento Organizacional. A partir da década de 50 a administração por resultados ajudou a formalizar e a focar o processo de *feedback* e pesquisas na área de motivação e satisfação no trabalho estabeleceram relação entre *feedback* recebido e produtividade/satisfação no trabalho. Entre os anos 60 e 70 as empresas tiveram como preocupação melhorar a precisão do *feedback* e a amplitude das informações disponibilizadas. Nos anos 80 foram apresentadas pesquisas que estimularam as experiências com feedbacks de múltiplas fontes. E na década de 90 se intensificaram as experiências e foram apresentadores ganhos individuais e organizacionais com a utilização do 360 graus.

De acordo com Gramigna (2007) a avaliação 360 graus tem como princípios básicos a informação, a confidencialidade, a clareza, a validade, a rapidez de resposta, a confiabilidade de dados, a democracia e a credibilidade. Cada colaborador deve ter as informações sobre o processo, objetivos, indicadores de desempenho, entre outros fatores importantes. A confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. O instrumento de avaliação deve ser muito claro e de fácil preenchimento, descrevendo minuciosamente cada indicador de desempenho desejado. Quanto à validade, é preciso estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeia cliente-fornecedor e um percentual mínimo de retornos de formulários. Para que haja credibilidade deve se estabelecer um percentual mínimo de nível de satisfação do cliente.

Para Gramigna (2007) a avaliação 360 graus é abrangente, democrática e eficaz, apresentando algumas vantagens em relação a modelos anteriores, tanto para o avaliado quanto para a organização.

Segundo Brandão et al (2008), a avaliação 360 graus apresenta vantagens e desvantagens em relação aos métodos convencionais. As vantagens, dizem respeito a avaliações mais ricas e precisas e a possibilidade de construir maior comprometimento dos envolvidos no processo. Em relação às desvantagens, cita a complexidade operacional do modelo e a possibilidade dos funcionários se superavaliarem na autoavaliação, em benefício próprio.

Segundo Reis (2003) a avaliação 360 graus tem sido um recurso muito utilizado pelas organizações com o intuito de aperfeiçoar o desempenho de gerentes, auxiliando na transformação de chefes em líderes. Para o autor, no Brasil, a utilização da avaliação 360 graus, tem sido aplicada basicamente para o desenvolvimento de Lideranças, tendo em vista, as novas configurações organizacionais, como a intensificação do trabalho em equipe e da qualidade total, que dependem do envolvimento das pessoas para obterem êxito. Muitas organizações têm utilizado ferramentas a partir de estudos baseados nos atributos de liderança, considerando-os como aspectos de comportamentos observáveis.

De acordo com Brandão et. al. (2008), a identificação das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, geralmente é realizada através de uma pesquisa documental, para análise do conteúdo de documentos relativos à estratégia da organização, como a missão, visão, objetivos. Depois, realiza-se coleta de dados com pessoas chaves da organização. Pode-se utilizar métodos e técnicas de pesquisa, como observação, entrevistas, grupos e questionários.

De acordo com Reis (2003) após a definição dos comportamentos a serem utilizados, a organização seleciona o tipo de questionário que melhor se encaixa a seus objetivos. Segundo o autor, o mais utilizado é o que tem como base uma escala de frequência, conforme segue: 0 = não possuo informações suficientes; 1 = nunca; 2 = de vez em quando; 3 = com razoável frequência; 4 = com grande frequência; 5 = sempre.

Ainda para o autor, independente do instrumento escolhido, o importante é assegurar-se que ele seja efetivamente capaz de fornecer as informações esperadas. Em relação à qualidade dos *feedbacks* recebidos, Reis (2003) aponta que geralmente, são fornecidos por 3 a 10 pessoas de cada fonte, número mínimo para garantir a confidencialidade dos respondentes e número máximo para lidar com uma logística que se torna complexa.

Para Gramigna (2007), a rede deve ser formada por no mínimo cinco e no máximo dez pessoas, entre clientes, fornecedores ou pares. A chefia direta deve participar de todas as avaliações e os pares devem ser escolhidos aleatoriamente. A formação deve ser decidida pela área interessada e os profissionais de recursos humanos devem dar assessoria e suporte técnico.

Para Pimentel (2005), é necessário observar a subjetividade e a complexidade da Avaliação 360 graus, pois, envolve processos cognitivos que demandam um conjunto de variáveis e registros mentais de fatos e julgamentos pessoais. Diante disso, o treinamento dos avaliadores é imprescindível, onde devem ser explicitados os objetivos, o contexto geral, a utilização do instrumento e os cuidados para que os erros sejam minimizados.

Outro ponto que precisa ser considerado é como os *feedbacks* emitidos serão apresentados. Segundo Reis (2003), geralmente os *feedbacks* são apresentados através de relatórios, que devem ter o cruzamento de dados e comparações entre as percepções dos avaliadores. Também precisam permitir a comparação dos resultados das autoavaliações com os *feedbacks* dos outros.

Van Velsor (*apud* REIS, 2003) afirma, com base em pesquisas sobre os resultados dos *feedbacks* 360 graus, que as mudanças implementadas pelos participantes dependem do suporte que recebem após o processo e que a quantidade e a variedade desse suporte têm correlação positiva com as melhorias apresentadas ao longo do tempo. Nesse sentido, podem ser desenvolvidas atividades de continuidade a partir de treinamentos, *coaching*, novos *feedbacks* e avaliações periódicas das mudanças alcançadas.

Por fim, é preciso integrar a Avaliação 360 graus às práticas de gestão de pessoas, como seleção, remuneração, desenvolvimento, gerenciamento de desempenho, entre outras. A decisão de como ocorrerá a vinculação da avaliação com as políticas e práticas de remuneração, deve ser bastante discutida. Segundo Reis (2003), é forte a vertente que sugere a utilização do 360 graus somente com objetivos de desenvolvimento profissional, isolado de avaliações de desempenho, promoção e salários, argumentando que pesquisas e experiências concretas demonstram a forma negativa como tal vinculação impacta na qualidade dos *feedbacks*, tornando-os de pouca utilidade. Outra prática tem preservado o objetivo de desenvolvimento do 360 graus, mas tem utilizado seus resultados como *inputs* em sistemas de gerenciamento de desempenho, com impactos na remuneração, porém, em paralelo, criando um espaço para negociar e identificar necessidades e compromissos de desenvolvimento de cada pessoa, para resultados futuros.

3 METODOLOGIA

A pesquisa tratou exclusivamente sobre a criação de uma proposta de avaliação de desempenho, para ser utilizada para o cargo de Coordenador de Setor da estrutura Técnica Administrativa de uma universidade do oeste de Santa Catarina. A pesquisa foi descritiva, que segundo Beuren (2003, p.81) “a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador”.

A pesquisa foi realizada com todos os Coordenadores de Setores da estrutura Técnica Administrativa da universidade.

Os Coordenadores têm descrições de cargo diferenciadas de acordo com a área de atuação, mas todos têm dentre suas atribuições a tarefa de “Fazer a gestão da equipe de trabalho, incentivando à motivação

em torno dos objetivos e metas propostas". O que caracteriza um cargo de liderança frente aos funcionários que fazem parte daquele setor.

A coleta de dados foi realizada a partir da aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas, com base na revisão bibliográfica. Os questionários foram distribuídos aos Coordenadores de Setor, em uma reunião, onde foi realizada uma breve explicação sobre a pesquisa e a participação destes como voluntários.

A análise dos dados foi descritiva e quantitativa, através de gráficos, objetivando facilitar a visualização dos dados coletados a partir das questões formuladas, após, através da análise qualitativa, partiu-se para a compreensão e inter-relação dos dados, ampliando assim, o conhecimento sobre o assunto pesquisado relacionando este ao contexto cultural do qual faz parte, contribuindo na formulação do modelo proposto.

4 ANÁLISE DOS DADOS, DISCUSSÃO E PROPOSTAS

Através do questionário foi possível conhecer a opinião dos Coordenadores de Setor sobre a avaliação de desempenho e sobre as características comportamentais e outros fatores que são importantes para a atuação no cargo.

As características: integridade e ética; relacionamento interpessoal; planejamento e organização; liderança; tomada de decisão; comunicação; foco no cliente; flexibilidade; autodesenvolvimento; visão sistêmica; criatividade e empreendedorismo, apontadas pelos respondentes, são prioritárias e necessárias para a função, portanto, devem constar em uma avaliação de desempenho para o cargo de Coordenador, além do conhecimento técnico e da participação/comprometimento, que foram indicados com destaque. Entende-se que os outros fatores apontados, encaixam-se em características comportamentais.

Pode-se observar ainda, que a maioria dos Coordenadores considera que sua chefia tem condições de fazer uma avaliação adequada, porém, acreditam que esta pode ser subjetiva e tendenciosa, indicando que a participação de outras pessoas em sua avaliação de desempenho traria contribuições. Diante disso, embora nem todos conheçam a metodologia da Avaliação 360 graus, a maioria apontou como um método interessante de ser aplicado e os que não concordam com a aplicação de tal metodologia, apontaram que seria importante e interessante que outras pessoas participassem de sua avaliação, saindo, portanto, da metodologia tradicional de avaliação "funcionário-chefia".

Frente as considerações e sugestões, destaca-se que a forma de avaliação 360 graus é interessante e completa, porém, aponta que se deve conhecer o cargo como um todo e se atentar para questões específicas de cada cargo, principalmente relacionado ao conhecimento técnico. Deve-se ter cuidado quanto à imparcialidade nas avaliações, maior periodicidade das avaliações, valorização do profissionalismo, análise de itens como ganhos efetivos do setor, produtividade, poder de tomada de decisão, capacidade de resolução de problemas, responsabilidade e comprometimento. Destaca-se ainda, como um fator fundamental, a necessidade de constante capacitação.

Em uma análise geral dos dados quantitativos e qualitativos, percebe-se que todos os Coordenadores estão condizentes com um novo modelo de avaliação de desempenho. Embora a maioria tenha apontado que a "Avaliação 360 graus", é um método interessante de ser aplicado, nesse momento, sugere-se à universidade, iniciar com uma forma operacional menos complexa, mas que contemple outros avaliadores além da chefia imediata, como o próprio Coordenador (autoavaliação), pares e subordinados. Tal metodologia pode ser chamada de "Avaliação 180 graus", dando início a um novo modelo, que futuramente pode ser ampliado para a metodologia 360 graus.

A Avaliação 180 graus segue a mesma metodologia da Avaliação 360, porém, como inclui menos fontes de informação, se torna menos complexa. É indicada para as organizações que desejam iniciar o processo de avaliação de desempenho, pois, a partir do momento em que o processo é instaurado, precisa de tempo para aculturar, maturar, colher resultados, ter significado e ser percebido como importante.

Uma ferramenta muito valiosa na gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, principalmente frente a todas as mudanças e desafios enfrentados atualmente pelas

organizações. Diante disso, é preciso buscar novas formas de avaliar o desempenho, promovendo, além de um instrumental técnico adequado, um contexto de ampliação e desenvolvimento de competências.

Neste estudo buscou-se propor um modelo de avaliação de desempenho para ser utilizado com o cargo de coordenador de setor da estrutura técnica administrativa de uma universidade comunitária do oeste de Santa Catarina.

Dentre as metodologias de avaliação de desempenho estudadas, Escala Gráfica, Escolha Forçada, Pesquisa de Campo, Incidentes Críticos, Comparação ao Pares, Frases Descritivas, Métodos Mistos, Autoavaliação, Avaliação por Resultados, Método de Relatórios, Distribuição Forçada, Método do Ensaio, Lista de Verificação Comportamental, Escala de Classificação Comportamental, Medidas de Produtividade, Gestão por Objetivos e o *Balanced Scorecard*, entende-se, que a mais adequada para ser implantada nesse momento, é a Avaliação por Múltiplas Fontes, através de uma Escala de Observação do Comportamento, pois, é a que possibilita a participação de outras fontes de informação, saindo do modelo tradicional "funcionário-chefia" e avalia a partir de comportamentos observáveis no trabalho.

Devido à complexidade do cargo de Coordenador de Setor, torna-se complicado para somente uma pessoa, no caso, a chefia imediata, observar e avaliar plenamente o desempenho de um Coordenador. Além disso, em virtude da complexidade da atividade, os *feedbacks* de múltiplas fontes, podem representar um papel importante de reflexão e conscientização de seus atos e das consequências destes para as pessoas e a instituição, passando a perceber a necessidade de mudar alguns desses comportamentos.

Além da complexidade do cargo, outro fator que deve ser levado em consideração em relação à participação de outras pessoas na avaliação dos coordenadores de setor, é que a chefia imediata do cargo de Coordenador são os Diretores, cargo de confiança indicado pela Reitoria, os quais podem apresentar uma rotatividade sazonal, o que dificulta as avaliações nos momentos de transição, uma vez que estão centralizadas na pessoa do Diretor.

Somando-se a isso, outro fator determinante para a escolha do método, foi à percepção de que todos os Coordenadores estão condizentes com um novo modelo de avaliação de desempenho que incluam outros participantes além da chefia imediata.

Além do apontamento dos Coordenadores, autores, como Reis (2003), têm assinalado que a avaliação 360 graus tem sido um recurso muito utilizado pelas organizações, com o intuito de aperfeiçoar o desempenho de gerentes, auxiliando na transformação de chefes em líderes, tendo em vista, as novas configurações organizacionais, como a intensificação do trabalho em equipe e da qualidade total, que dependem do envolvimento das pessoas para obterem êxito.

A escolha por um método comportamental se deu, por serem aspectos observáveis no ambiente de trabalho, e por descreverem especificadamente quais ações devem ou não ser exibidas no trabalho, permitindo ao avaliador escolher em que nível cada um dos comportamentos apontados foi observado na pessoa que está sendo avaliada. Desse modo, minimiza a subjetividade inerente nas avaliações e torna o processo de *feedback* mais proveitoso, no sentido que assinala comportamentos específicos.

Dentro da Avaliação por Múltiplas Fontes, sugere-se iniciar com a Avaliação 180 graus, que é uma forma menos complexa do que a Avaliação 360 graus, incluindo outros avaliadores, além da chefia imediata, envolvendo o próprio coordenador (autoavaliação), e os segmentos de pares e subordinados, dando início a um novo modelo, que precisa se aculturar, maturar, colher resultados, ter significado e ser percebido como importante, para após ser ampliado.

As características comportamentais que foram contempladas no instrumento de avaliação de desempenho, são integridade e ética, relacionamento interpessoal, planejamento e organização, liderança, tomada de decisão, comunicação, foco no cliente, flexibilidade, autodesenvolvimento, visão sistêmica, criatividade, empreendedorismo, negociação, cultura da qualidade e comprometimento. Além das características foi incluído o conhecimento técnico.

Entende-se que o modelo escolhido procurou considerar as necessidades organizacionais de desenvolvimento de competências e de melhoria de desempenho, bem como, os

interesses pessoais de desenvolvimento e crescimento na carreira.

Este estudo oferece à universidade, uma proposta para a implantação de um método de avaliação de desempenho para os Coordenadores de Setor, que pode contribuir, ao criar referências para orientar esforços de desenvolvimento profissional, de maneira alinhada à estratégia da instituição e promover, com o tempo, mudanças comportamentais, identificar funcionários que possuem qualificação superior àquela requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de capacitação tem contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários, obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, bem como, para orientar a remuneração e promoção, dentre outros.

A avaliação de desempenho também traz benefícios ao funcionário, pois, proporciona momentos de reflexão e conscientização de sua atuação profissional, possibilita descobrir potenciais que não conhecia em si mesmo, ter percepção dos seus pontos fracos e traçar um plano de desenvolvimento pessoal e profissional.

Diante de um cenário desafiador e em constante mudança, que exige profissionais que se adaptem e respondam aos desafios de forma eficaz, a avaliação de desempenho se torna um instrumento muito importante para o desenvolvimento organizacional, na medida em que permite a reflexão e a transformação da prática de atuação profissional que contribuirá com o desenvolvimento das práticas de gestão da universidade.

REFERÊNCIAS

[1]. BEUREN, Ilse Maria (org.) Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas, 2003.

[2]. BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-98, set./out. 2008.

[3]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

[4]. _____. Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

[5]. GRAMIGNA, M. R. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

[6]. GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

[7]. PIMENTEL, A. S. Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas. 2005. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2005.

[8]. REIS, G. G. Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2003.

[9]. RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

[10]. SNELL, S.; BOHLANDER, G.; Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

[11]. TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTURNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

[12]. ULRICH, D. Campeões de recursos humanos. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Capítulo 17

MOTIVAÇÃO E TRABALHO: O CASO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA

Camilla Alves Gomes
Cleverton Rodrigues Fernandes

Resumo: Este estudo teve como objetivo central investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Estadual da Paraíba. Para a elaboração da pesquisa foi utilizada a metodologia exploratória descritiva com natureza quantitativa. Os dados foram coletados através de questionário composto de 40 afirmações baseadas na teoria de Herzberg (1959; 1973; 1997) a qual analisou os fatores motivacionais e higiênicos, sendo os higiênicos relacionados às condições físicas e ao ambiente de trabalho, e os motivacionais, são intrínsecos, consiste na realização do indivíduo. Através dos resultados obtidos pôde-se concluir que existe uma preponderância dos fatores higiênicos afetando positivamente o processo motivacional, demonstrando assim que a Universidade Estadual da Paraíba possui um ambiente organizacional propício à motivação dos seus servidores. No entanto, no que se refere aos fatores motivacionais, não se pode afirmar que os servidores estão totalmente satisfeitos, uma vez que o nível de concordância geral foi de apenas 47%.

Palavras-chave: Motivação, Trabalho, Frederick Herzberg.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos as relações sociais têm sofrido diversas mudanças, em que se incluem as transformações na força de trabalho e a reorganização do mercado mundial (GEARY, 1999; GOULIQUER, 2000; FALLER, 2004). Neste contexto Trierweiller et al. (2011) afirmam que o fator humano tornou-se peça chave para o sucesso de uma organização.

Diante deste novo paradigma, Bonfim, Stefano e Andrade (2010) afirmam que entender as relações entre o indivíduo e seu trabalho passou a ser uma preocupação entre pesquisadores e gestores organizacionais; considerando fatores como qualidade do ambiente e da natureza de trabalho, satisfação e motivação. Diversos estudos (MILLER; MONGE, 1986; MILLETTE; GAGNÉ, 2008) buscam analisar se quando as organizações obtêm resultados ou percepções favoráveis sobre esses aspectos à produtividade na execução das tarefas, absenteísmo e rotatividade também seriam afetadas positivamente.

As teorias organizacionais e suas várias escolas nos mostram um exemplo da constante busca por uma melhor inserção do homem na organização. Silva e Silva (2014) afirmam que, apesar de inúmeros estudos, não existe um consenso entre os pesquisadores sobre como ocorre à motivação no trabalho, permanecendo como um grande desafio na realidade organizacional (BRIGHT, 2007; BERINATO, 2013)

Para Coda (1997), na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém este assunto recebe maior atenção quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas no trabalho, gerando problemas tanto para as organizações quanto para os indivíduos. Neste sentido, Maciel e Sá (2007) destacam a importância da motivação para as pessoas e organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, consequentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

As pessoas são diferentes umas das outras, o que motiva um indivíduo pode não motivar o outro. Desta forma, é essencial que as organizações invistam em seus funcionários, possibilitando a eles uma maneira de expressar suas metas e vontades, para que se consiga ter conhecimento do que motiva cada um (KREPS, 1997; DIAS; STOCCO, 2011).

Para Gomes e Quelhas (2003) a gestão dos órgãos da administração pública federal, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar baseada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo, orientadas por uma ótica que considera os funcionários como indivíduos incompletos, que não possuem emoções e cuja capacidade mental não extrapola o estritamente requerido para o exercício da sua atividade. Silva e Silva (2014) afirmam que este fato se estende às esferas estaduais e municipais, considerando que o comportamento administrativo dos Estados e Municípios está pautado pelas regras ditadas pela esfera Federal.

Assim, neste contexto apresentado, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: Qual o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos efetivos da Universidade Estadual da Paraíba? Ou seja, o objetivo desta pesquisa foi investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos efetivos da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Tendo como objetivos específicos: identificar o perfil dos servidores; analisar quais são os fatores mais relevantes a interferir no processo motivacional e indicar ações que possam ser implantadas visando melhorar o nível de motivação dos servidores.

Os resultados desta pesquisa visou contribuir tanto para a referida universidade como indiretamente para outras organizações públicas. Na medida em que estes resultados poderão auxiliar os profissionais do setor de recursos humanos na elaboração de políticas para melhorar o ambiente e o desempenho no trabalho para os servidores. Além de que, se as sugestões apontadas forem colocadas em prática, poderão possibilitar maior nível individual de motivação. Dessa forma, configura-se num trabalho que pode contribuir para a melhoria das políticas e práticas organizacionais, na área de motivação no setor público.

Além desta introdução, este artigo está dividido em outras quatro partes: a revisão da literatura, que trata da motivação no trabalho, das teorias motivacionais e, especificamente, da teoria da motivação-higiene de Frederick Herzberg (1959; 1973; 1997); os

procedimentos metodológicos; e as análises dos dados, apresentando o perfil dos servidores e a análise dos fatores motivacionais e higiênicos dos pesquisados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

O processo de evolução da humanidade tem ocasionado diversas mudanças nas relações sociais. Com a revolução industrial, as organizações voltaram sua atenção para o surgimento de novas tecnologias e o uso de máquinas, em detrimento das pessoas (FALLER, 2004). Após esta febre tecnológica, as organizações perceberam que o fator humano é o principal capital que possuem e que sem este elas não sobreviveriam, levando a uma maior preocupação quanto a condições de trabalho e de vida de seus funcionários (NAKAMURA et al., 2005).

Neste sentido, Alves Filho e Araújo (2002) afirmam que as pessoas formam o principal *input* das organizações. Segundo eles o fator humano está presente em toda a estrutura hierárquica da organização constituindo assim o principal responsável por tornar todos os demais recursos organizacionais produtivos.

Neste contexto, a motivação concebe-se como parte integrante desse processo, pois é condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que a desmotivação no ambiente de trabalho pode gerar problemas tanto para as organizações quanto para os funcionários (MACIEL; SÁ, 2007; MILLETTE; GAGNÉ, 2008).

Por parte das organizações, elas podem sofrer prejuízos em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte das pessoas, as consequências são relacionadas a questões de saúde física e mental, ao *stress*, absenteísmo, à queda na produtividade e no desempenho no trabalho, além da falta de comprometimento com a organização (BRIGHT, 2007; MACIEL; SÁ, 2007).

Nakamura et al. (2005) afirma que, ao longo dos anos, diversos estudos foram sendo desenvolvidos salientando a importância da motivação no ambiente de trabalho, buscando entender o comportamento humano e o que pode ser feito para que se consiga um melhor rendimento das pessoas em seus ambientes de trabalho. Spector (2003) afirma que motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do individuo que o induz a assumir determinados tipos de comportamentos. Referindo-se a motivação como um desejo de adquirir algo ou alcançar algum objetivo que resulte em motivação, como: desejo, vontade e necessidade.

Neste sentido, Maciel e Sá (2007) afirmam que é possível manter as pessoas motivadas quando se conhece as suas necessidades, e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. No entanto, desconhecer esses aspectos pode levar à desmotivação das pessoas, dessa forma a preocupação da administração não deve ser a de adotar estratégias que motivem as pessoas, mas primeiramente, deve proporcionar um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função (TRIBET; RUSH, 1984).

Funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados para as organizações, uma vez que existe um comprometimento mútuo (MILLETTE; GAGNÉ, 2008). O empregado trabalha melhor e seu trabalho rende mais, consequentemente, a produtividade irá aumentar na empresa (DIAS; STOCCO, 2011).

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Considerando os aspectos apresentados até aqui, podemos verificar que motivação é um processo complexo e que tem sido estudado ao longo dos anos, por diversos autores (MILLER; MONGE, 1986; MELO; MARQUES, 2008; MILLETTE; GAGNÉ, 2008). Diante da variedade de teorias existentes sobre motivação, diversas classificações são feitas na busca por organizar o entendimento sobre o assunto e facilitar a sua compreensão. Para esse fim, podemos agrupar os modelos teóricos propostos em "teorias de conteúdo" e "teorias de processo", classificação indicada por Tribett e Rush (1984).

As teorias de conteúdo, segundo Tribett e Rush (1984), explicam o fenômeno motivacional a partir da determinação das necessidades humanas, identificando o comportamento dirigido à satisfação das mesmas. Estas teorias se caracterizam pela ênfase que atribuem à identificação dos diferentes tipos de necessidades e aos métodos utilizados na sua satisfação, partindo do pressuposto de que um empregado satisfeito é um empregado produtivo, e

também pela natureza intrínseca de certos motivos: a recompensa virá da satisfação que proporciona o trabalho em si mesmo.

As teorias que fazem parte deste grupo são a Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a Teoria da Motivação Social de McClelland (1961), a Teoria X e Y de McGregor (1960), a Teoria da Motivação-Higiene de Herzberg (1959) e a teoria E.R.C (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer (1969), conforme Alves Filho e Araújo (2002).

Tendo em vista as teorias relacionadas, adotou-se, nessa pesquisa, a perspectiva teórica de Frederick Herzberg (1959; 1973; 1997), ou seja, da Motivação-Higiene a qual se apresenta como de análise mais abrangente, pois interpreta a motivação no trabalho como sendo uma variável dependente do nível de alcance das necessidades das pessoas, além da satisfação ou insatisfação referente aos fatores higiênicos e motivadores. Desta forma, esse trabalho se aterá maior compreensão nessa corrente teórica, a qual será analisada a seguir.

2.3 TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG

A teoria motivacional de Herzberg (1959; 1973; 1997) surgiu da preocupação em pesquisar diretamente, no ambiente de trabalho, quais os fatores estão relacionados às atitudes que influenciam na produção e as situações que determinam satisfação no trabalho (MACIEL; SÁ, 2007). De acordo com Bergamini (1997), Frederick Herzberg utilizou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, que procurava identificar, nos entrevistados, uma situação onde este teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em outro trabalho qualquer.

Em sua pesquisa Frederick Herzberg pôde identificar fatores no trabalho que proporcionava extrema satisfação e extrema insatisfação. Os fatores que apareceram como os que provocavam extrema satisfação eram: realização, reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si, progresso e crescimento. Já os fatores que provocava extrema insatisfação foram: política e administração da empresa, relações com o supervisor, supervisão, condição de trabalho, salário, relações com os colegas, vida pessoal, relação com os subordinados, segurança e status (HERZBERG, 1959; 1973; 1997).

Os fatores higiênicos são os fatores extrínsecos ao trabalho, e estariam relacionados com a presença ou ausência de insatisfação. Frederick Herzberg concluiu, em seus estudos, que quando os fatores higiênicos estão ótimos não há uma elevação significativa da satisfação, mas esses fatores funcionam como um elemento preventivo da insatisfação. Já os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Tabela 1: Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
▪ Realização pessoal e profissional ▪ Reconhecimento ▪ Responsabilidade e Desenvolvimento profissional ▪ Conteúdo do Cargo ▪ Autonomia ▪ Criatividade, Inovação do Trabalho e Participação	▪ Políticas organizacionais ▪ Relacionamento supervisor/ subordinado ▪ Condições físicas do trabalho ▪ Relacionamento com os colegas ▪ Salário e benefícios ▪ Vida pessoal ▪ Comunicação ▪ Segurança

Fonte: adaptado de Maciel e Sá (2007).

Ainda em seus estudos, Herzberg (1959; 1973; 1997) pôde concluir que de todos os fatores que contribuíram para a satisfação no trabalho, 81% eram motivadores; e os fatores que contribuíam para a insatisfação no trabalho, 69% eram higiênicos. Conforme verificado em sua análise, os fatores motivadores que contribuíam para a satisfação (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento) pouco influenciam na insatisfação profissional. Entretanto, os fatores higiênicos (Política e administração da companhia, supervisão, relações

interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança) pouco contribuem para a satisfação profissional (HERZBERG, 1959; 1973; 1997).

Herzberg (1959; 1973; 1997) chamou atenção para a importância dos fatores relacionados ao conteúdo das tarefas, as quais eram negligenciadas, e foi assim precursor na técnica conhecida como "enriquecimento do cargo" como oportunidade de crescimento psicológico e, portanto um instrumento de motivação no trabalho, e gerador de resultados altamente desejáveis, como a redução da rotatividade e do absenteísmo e aumento da produtividade. Dessa forma Bedran Junior e Oliveira (2009, p. 9) concluem:

Para minorar a insatisfação no trabalho ou alcançar sua ausência as organizações devem atuar sobre os fatores higiênicos, buscando atender as necessidades de seus colaboradores. Porém, se o objetivo for ter funcionários motivados, as organizações deverão se atentar para os fatores motivacionais – ligados ao conteúdo do trabalho –, criando condições organizacionais adequadas, onde os fatores de crescimento possam ser percebidos pelos funcionários.

Deste modo optou-se por tal fundamentação teórica por considerá-la como a mais abrangente e que melhor permitiu avaliar o ambiente organizacional do lócus em questão. Essa decisão é corroborada por Gomes e Quelhas (2003) que afirmaram que ao interpretar a motivação no ambiente de trabalho como sendo dependente do nível de atendimento às necessidades dos indivíduos, bem como da satisfação ou insatisfação destes no que se refere aos fatores higiênicos e motivacionais, apresenta-se, também, como a mais abrangente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico com leitura exploratória sobre o tema em questão, a qual possibilitou uma visão mais ampla da situação atual da problemática. Essa revisão possibilitou a escolha do modelo teórico de Herzberg (1959; 1973; 1997) como principal norteador.

Esta pesquisa fez uso do método de estudo de caso, o qual, de acordo com Yin (2001), é utilizando quando se pretende analisar o comportamento dos indivíduos na área de trabalho, e o pesquisador irá analisar como ocorre este processo. Este estudo trata-se de um estudo de caso do tipo único, onde apenas uma organização foi analisada. A realização deste estudo ocorreu na UEPB. A escolha se deveu a facilidade de acesso por parte dos pesquisadores.

A natureza do estudo é exploratória e descritiva. Segundo Yin (2001) é exploratória pela aplicação de pesquisas junto aos funcionários com objetivo de responder questões do tipo "como" e "porque". Descritiva, pois descreveu de modo sistemático o fenômeno estudado, como no caso da motivação dos indivíduos.

Para a execução da pesquisa foi utilizado o método quantitativo-descritivo, tendo como finalidade principal investigar o nível de motivação dos servidores técnico-administrativos efetivos da UEPB. De acordo com Roesch (2007), as pesquisas de caráter quantitativo geralmente têm seus dados submetidos à análise estatística com ajuda de computadores. Nessa pesquisa, por seu caráter preliminar, adotou-se a simples contagem de frequência descritiva e foi inspirada nas orientações de Rossiter e Braithwaite (2013).

Os dados foram coletados através de questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos da instituição. A fim de auxiliar a análise, foi utilizada uma tabela para tabulação dos dados no Microsoft Excel 2010, para melhor agrupar os dados obtidos.

O universo desta pesquisa foi composto por 716 servidores técnico-administrativos efetivos que estavam exercendo suas atividades na organização pesquisada durante a pesquisa. Todos eles estão distribuídos em oito Campi no estado da Paraíba.

Uma vez que o tamanho do universo desta pesquisa corresponde a 716 servidores, sua amostra é representou um percentual de 13,55%. Desta forma, a amostra deste estudo é formada por 97 servidores técnico-administrativos efetivos, escolhidos aleatoriamente com auxílio da base de dados institucional. A escolha foi do tipo sorteio cego (TRYFOS, 2004).

Foram adotados, nesta pesquisa, os fatores de motivação e os higiênicos abordados na teoria de motivação de Herzberg (1959; 1973; 1997), escolhida como foco fundamental da teoria que embasou o presente estudo. Já as variáveis foram os itens que explicavam os fatores, sendo as mesmas que geraram as perguntas para compor o questionário.

O questionário utilizado foi adaptado do estudo realizado por Maciel e Sá (2007). A primeira parte do questionário era formada

por questões referentes a dados sócio-demográficos, a fim de identificar o perfil dos servidores da UEPB. A segunda parte do questionário era formada por 40 afirmativas para que o pesquisado avaliasse o seu grau de concordância em relação a elas, através de uma escala tipo Likert com cinco possibilidades de resposta: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente. A coleta dos dados foi realizada pelos próprios pesquisadores durante o mês de fevereiro e abril de 2015.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Nessa primeira parte da análise, apresentaremos os resultados referentes ao perfil dos servidores técnico-administrativos investigados. Logo em seguida serão apresentados os resultados referentes aos fatores motivacionais e higiênicos.

4.1. PERFIL DOS SERVIDORES

Em relação aos aspectos sócios demográficos dos 97 participantes da pesquisa, percebe-se que, entre eles, houve equilíbrio entre os gêneros, sendo 53% do sexo masculino e 47% do feminino. A faixa etária que concentra a maioria esteve entre 21 e 40 anos. Os casados totalizam 52%. A maior parte dos servidores trabalha no Campus I da UEPB e correspondem a 77% dos participantes da pesquisa. No que se refere ao tempo de serviço, observou-se que a maioria tem de 1 a 3 anos na instituição. O percentual de indivíduos com menos de 10 anos na instituição perfaz um total de 93%, conforme Tabela 2:

Tabela 2: Perfil geral dos servidores.

Questão	Descrição	Quantidade	%
Sexo	Feminino	46	47
	Masculino	51	53
Idade	18 a 20 anos	0	0
	21 a 30 anos	53	55
	31 a 40 anos	39	40
	41 a 50 anos	4	4
	Mais de 50 anos	1	1
Estado Civil	Solteiro	42	43
	Casado	50	52
	Divorciado	2	2
	Outros	3	3
Campus da UEPB que trabalha	Campus I	75	77
	Campus II	3	3
	Campus III	1	1
	Campus IV	3	3
	Campus V	4	4
	Campus VI	1	1
	Campus VII	7	7
	Campus VIII	3	3
Tempo de trabalho na UEPB	Menos de 1 ano	3	3
	1 a 3 anos	52	54
	3 a 5 anos	6	6
	6 a 10 anos	32	33
	10 a 15 anos	0	0
	16 a 20 anos	0	0
	Mais de 20 anos	4	4
	Menos de 1 ano	3	3

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS E HIGIÊNICOS NA VISÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UEPB

Para a apresentação deste objetivo os resultados foram divididos entre fatores motivacionais e higiênicos.

4.2.1 FATORES MOTIVACIONAIS

Os fatores motivacionais possuem um efeito profundo e estável no comportamento humano, quando estes fatores estão elevados, eles proporcionam a satisfação no indivíduo (HERZBERG, 1997). Esses são fatores intrínsecos e estão relacionados ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam, e estão sob o controle delas (KREPS, 1997). Envolvendo sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e com necessidade de autorrealização (BATISTA et al, 2005).

Após conceituar os fatores motivacionais, apresentaremos na Tabela 3 os resultados referentes aos fatores de motivação. Analisando a tabela dos fatores motivacionais, esta apresenta uma média geral de 47% de concordância dos funcionários em relação aos fatores motivacionais, enquanto que o nível de discordância foi 38%.

É possível perceber que em relação à variável *Realização pessoal e profissional* os servidores, no geral, estão realizados e gostam da função que exercem na UEPB, bem como se sentem realizados em fazer parte da instituição, uma vez que 58%, 79% e 67% concordam com as afirmativas relacionadas.

Tabela 3: Fatores motivacionais.

Fatores Motivacionais	Quest.	CT	C	I	D	DT	CT e C	D e DT	Médias Gerais dos Fatores Motivacionais
Realização pessoal e profissional	1	24%	34%	15%	21%	6%	58%	27%	Concordância 47%
	2	38%	41%	9%	8%	4%	79%	12%	
	3	25%	42%	16%	10%	7%	67%	17%	
Reconhecimento	4	10%	30%	19%	21%	20%	40%	41%	
	5	25%	35%	13%	12%	15%	60%	27%	
	6	6%	25%	24%	29%	16%	31%	45%	
Responsabilidade	7	6%	31%	18%	25%	20%	37%	45%	Indiferentes 15%
	8	9%	25%	22%	29%	15%	34%	44%	
	9	5%	21%	10%	31%	33%	26%	64%	
Conteúdo do cargo	10	27%	32%	11%	21%	9%	59%	30%	
	11	11%	42%	16%	23%	8%	53%	31%	
	12	14%	25%	6%	25%	30%	39%	55%	
Autonomia	13	24%	47%	10%	11%	7%	71%	18%	Discordância 38%
	14	27%	51%	7%	10%	5%	78%	15%	
Criatividade e Inovação no trabalho	15	3%	27%	25%	27%	18%	30%	45%	
	16	4%	28%	14%	33%	21%	32%	54%	
	17	3%	15%	18%	30%	34%	18%	64%	
	18	5%	20%	19%	29%	27%	25%	56%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Na variável *Reconhecimento* apenas na afirmativa *5*, que se refere ao reconhecimento do trabalho por parte dos superiores, obteve 60% de concordância. Enquanto que nas outras afirmativas, relacionadas ao reconhecimento do trabalho prestado e do constante *feedback* institucional, tiveram maior nível de discordância que representam 41% e 45%, respectivamente.

A maior parte dos servidores, no que se refere a variável *Responsabilidade*, discorda da possibilidade de crescimento dentro da instituição e acreditam que o trabalho não oferece oportunidades de novos desafios. Para eles a UEPB não oferece treinamentos que auxiliem a executar melhor o trabalho. Isto pode ser verificado por causa de um percentual médio de 51% de discordância nessa variável.

Os servidores podem utilizar suas habilidades conforme a 10ª afirmação, que alcançou a média de concordância de 59% na variável *Conteúdo do cargo*, ou seja, eles não consideraram o trabalho repetitivo. Entretanto a maioria não trabalharia a vida inteira na instituição; esse fator foi representado pela média de 55% de discordância na 12ª afirmativa.

Quanto a variável *Autonomia*, 71% concordaram que tem liberdade para realizar o trabalho do modo que consideram melhor. Inclusive, 78% demonstrou ter autonomia para realizar o trabalho sem ter que se reportar todo o momento ao seu superior imediato.
De acordo com os investigados, a UEPB poderia ser mais aberta às ideias dos seus servidores, fornecendo assim uma chance para a participação destes em algumas tomadas de decisões. Isso, segundo eles, possibilitaria o surgimento de novas soluções inovadoras, podendo melhorar o ambiente de trabalho e ajudar a instituição. Por exemplo, a variável *Criatividade e Inovação no trabalho* obteve média geral de 54% dos avaliados.

4.2.2 FATORES HIGIÊNICOS

De acordo com Batista et al. (2005) os fatores higiênicos, ou extrínsecos, estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais os indivíduos exercem o seu trabalho. Esses fatores estão fora do controle das pessoas, uma vez que essas condições são administradas pela organização (SILVA; SILVA, 2014).
Os fatores higiênicos são necessários para direcionar as pessoas no ambiente de trabalho. Embora não seja suficiente para a motivação, eles devem ser satisfatórios porque a ausência poderá gerar insatisfação (HERZBERG, 1959; 1973; KREPS, 1997).
Após definir os fatores higiênicos, segue a Tabela 4 com os resultados da percepção dos servidores acerca destes fatores.

Tabela 4: Fatores higiênicos.

Fatores Higiênicos	Quest.	CT	C	I	D	DT	CT e C	D e DT	Médias Gerais dos Fatores Higiênicos
Políticas organizacionais	1	5%	28%	12%	32%	23%	33%	55%	Concordância 62%
	2	7%	13%	32%	24%	24%	20%	48%	
Relacionamento superior/ subordinado	3	59%	29%	3%	5%	4%	88%	9%	
	4	54%	36%	5%	2%	3%	90%	5%	
	5	53%	37%	4%	4%	2%	90%	6%	
Condições físicas do trabalho	6	13%	51%	2%	21%	13%	64%	34%	
	7	4%	52%	5%	28%	11%	56%	39%	
	8	8%	32%	12%	33%	15%	40%	48%	Indiferentes 10%
Relacionamento com os colegas	9	61%	37%	0%	1%	1%	98%	2%	
	10	59%	35%	3%	1%	2%	94%	3%	
	11	24%	53%	6%	12%	5%	77%	17%	
Salário e benefícios	12	22%	40%	13%	18%	7%	62%	25%	
	13	7%	33%	12%	31%	17%	40%	48%	
	14	18%	59%	7%	7%	9%	77%	16%	
Vida pessoal	15	21%	31%	25%	14%	9%	52%	23%	
	16	52%	37%	2%	4%	5%	89%	9%	Discordância 28%
Segurança	17	8%	46%	10%	27%	9%	54%	36%	
	18	9%	38%	15%	24%	14%	47%	38%	
	19	28%	41%	11%	11%	9%	69%	20%	
Comunicação	20	9%	33%	12%	27%	19%	42%	46%	
	21	24%	38%	13%	13%	12%	62%	25%	
	22	3%	26%	13%	36%	22%	29%	58%	

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após analisarmos a tabela dos fatores higiênicos, aferimos uma média geral de 62% de concordância dos funcionários em relação a estes fatores. O nível de discordância, por outro lado, foi manifesto por 28% dos participantes.
Na variável *Políticas Organizacionais*, foi encontrado altos percentuais de discordância nas afirmativas que estão relacionadas à gestão da universidade. Além disso, os investigados parecem não acreditar que, com a atual política adotada, a UEPB terá um futuro promissor.
O *Relacionamento entre superior e subordinado* apresentou um grande nível de concordância, com uma média de 89,3%. Isso caracteriza, assim, um relacionamento de respeito e liberdade de acesso dos servidores aos seus superiores imediatos (BONFIM; STEFANO; ANDRADE, 2010; BERINATO, 2013).

Neste mesmo sentido a variável *Relacionamento com os colegas* obteve uma média de concordância de 89,6%. Ao que parece, a UEPB favorece relacionamentos interpessoais, entre os servidores, balizados por respeito, cooperação e apoio mútuos.

De acordo com a 6ª e a 7ª afirmativas, relacionadas à variável *Condições físicas do trabalho*, foi possível constatar médias de concordâncias de 64% e 56%, respectivamente. Ou seja, podendo-se afirmar que a instituição tem uma ambiente de trabalho agradável, dispondo de todos os equipamentos necessários para que estes possam realizar suas funções. No entanto, diante da 8ª afirmativa, que está relacionada ao fato da UEPB possuir ou não um ambiente saudável e sem ricos de doenças, a média de discordância foi considerada elevada, 48% (FISK; ROSENFELD, 1997; BENSON; DUNDIS, 2003; TIMMS et al., 2015).

Na variável *Salários e Benefícios*, 62% concordaram que o salário é proporcional ao trabalho que exercem e 77% acreditaram que o seu salário é compatível com os de outras Universidades Públicas. Entretanto 48% afirmam que os benefícios disponibilizados pela UEPB não são satisfatórios (GAMBARDELLA; PANICO; VALENTINI, 2015).

As afirmativas 15 e 16, que compunham variável *Vida Pessoal*, apresentaram elevada média de concordância, respectivamente: 52% e 89%. Isto demonstrou que o trabalho não interfere de forma negativa na vida pessoal dos servidores, e que se precisarem se ausentar do trabalho por alguma urgência são liberados, refletindo as afirmações de Mom, Fourné e Jansen (2015).

Os servidores afirmam, conforme verificado na variável *Comunicação* que não são totalmente informados das decisões tomadas por seus superiores *(afirmativa 20),* e que quando transmitidas, as informações nem sempre são claras e compreensivas (HERZBERG, 1997). Por outro lado os superiores mantêm os servidores informados para desempenhar suas respectivas funções (KNIES; LEISINK; THIJSSEN, 2015).

Na variável *Segurança,* verificou-se que a UEPB fornece os equipamentos necessários para a realização do trabalho com segurança, fazendo com que se sintam seguros, pois percebem que a instituição preza pela segurança dos seus servidores. Por isso a variável apresentou uma média geral de concordância de 57%.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do referencial teórico adotado, constatamos que os fatores motivacionais e higiênicos (HERZBERG, 1959; 1973; 1997) estão correlacionados com a motivação no trabalho entre os servidores investigados. Diante destas análises verificamos uma preponderância dos fatores higiênicos (extrínsecos) afetando positivamente o processo motivacional, demonstrando assim que UEPB possui um ambiente organizacional propício à motivação dos seus servidores, uma vez que a média geral dos fatores higiênicos oferecidos pela instituição obteve 62% de concordância por parte dos servidores que participaram da pesquisa. Por outro lado, Herzberg (1973) afirma que os fatores higiênicos não são motivadores. Mesmo assim a falta deles pode provocar uma desmotivação nas pessoas em seus ambientes de trabalho (KREPS, 1997).

Os fatores motivacionais, de acordo com Herzberg (1997), são os responsáveis pelo próprio processo motivacional, uma vez que estão relacionados com a satisfação no trabalho. No que se refere a estes fatores, não foi possível afirmar se os investigados estão sendo totalmente satisfeitos; uma vez que o nível de concordância geral foi de apenas 47% enquanto que o de discordância foi de 38%. Embora os pesquisados acreditem que os seus trabalhos proporcionam realização e autonomia pessoal e profissional, há reduzido espaço para que eles exponham suas ideias e soluções criativas. Além disso, eles têm pouca participação no processo decisório crítico relativos às suas respectivas áreas de atuação (GAMBARDELLA; PANICO; VALENTINI, 2015).

Neste sentido algumas sugestões de melhorias são oferecidas, são elas (KNIES; LEISINK; THIJSSEN, 2015; MOM; FOURNÉ; JANSEN, 2015; TIMMS et al., 2015): investimento em treinamento qualificado e específico para as áreas administrativas; possibilidade de reuniões dos servidores com os superiores para que estes possam informar suas ideias e inovações; rever algumas regras da gestão, uma vez que o maior percentual de discordância, encontrado nos fatores higiênicos, está atrelado à discordância da *Política Organizacional*; e verificar a forma de comunicação da instituição para com os seus servidores disponibilizando maiores informações. Por fim, sugere-se avançar esta pesquisa a partir da seguinte questão: como as universidades públicas poderiam

aproveitar melhor o potencial criativo de seus servidores técnico-administrativos?

REFERÊNCIAS:

[1]. ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. Organizational Beharvior and Human Performance, v. 4, n.2, p. 142-175, 1969.

[2]. ALVES FILHO, A.; ARAUJO, M. A. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 2, p.27-40, Abr./Jun. 2002

[3]. BATISTA, A. A. V.; VIEIRA, M. J.; CARDOSO, N. D. S.; CARVALHO, G. D. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. Ver Esc Enferm USP, v. 39, n. 1, p. 85-91, 2005.

[4]. BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C.. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. 2009. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2015.

[5]. BENSON, S. G.; DUNDIS, S. P. Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. Journal of Nursing Management, v. 11, n. 5, p. 315-320, 2003.

[6]. BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas,1997.

[7]. BERINATO, S. If you want to motivate someone, shut up already. Harvard business review, v. 91, n. 7-8, p. 24-25, 2013.

[8]. BONFIM, T. M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010. São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: SEMEAD, 2010. 1 CD-ROM.

[9]. BRIGHT, L. Does person-organization fit mediate the relationship between public servisse motivation and the job performance of public employees? Review of Public Personnel Administration, v. 27, n. 4, p. 361-379, 2007.

[10]. CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997. p. 108-129.

[11]. DIAS, V.; STOCCO J. P. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino superior. Universidade de Passo Fundo 2011, Disponível em: <www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1755/1869>. Acesso em: 04 fev. 2015.

[12]. FALLER, B. C. Motivação no serviço público: um estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004.106 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

[13]. FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

[14]. FISK, W. J.; ROSENFELD, A. H. Estimates of improved productivity and health from better indoor environments. Indoor air, v. 7, n. 3, p. 158-172, 1997.

[15]. GAMBARDELLA, A.; PANICO, C.; VALENTINI, G. Strategic incentives to human capital. Strategic Management Journal, v. 36, n. 1, p. 37-52, 2015.

[16]. GEARY, J. F. The new workplace: change at work in Ireland. International Journal of Humana Resource Management, v. 10, n. 5, p. 870-890, 1999.

[17]. GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais São Paulo: Atlas, 2001.

[18]. GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Revista Eletrônica de Administração, v. 9, n. 5, p.1-18, 2003.

[19]. GOULIQUER, L. Pandora's Box: the pradox of flexibility in today's workplace. Current Sociology, v. 48, n. 1, p. 29-38, 2000.

[20]. HERZBERG, F. The motivation to work. New York: John Wiley and Sons, 1959.

[21]. _____. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In: HAMPTON, D. R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

[22]. _____. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, V. Gestão de pessoas, não de pessoal. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 55-81.

[23]. KNIES, E.; LEISINK, P.; THIJSSEN, J. The role of line managers in motivation of older workers. In: BAL, P. M.; KOOJI, D. T. A. M.; ROUSSEAU, D. M. (Eds.). Aging workers and the employee-employer relationship. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. p. 73-86.

[24]. KREPS, D. M. Intrinsic motivation and extrinsic incentives. The American Economic Review, v. 87, n. 2, p. 359-364, 1997.

[25]. MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. Studia Diversa, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.

[26]. MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Brothers, 1954.

[27]. MCCLELLAND, D. The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

[28]. MCGREGOR, D. M. The human side of enterprise. New York: McGraw Hill, 1961.

[29]. MELO, A. A.; MARQUES, I. C. A importância do fator motivacional no trabalho: uma abordagem descritiva em uma autarquia pública. Administra-Ação, v. 5, p. 01-20, 2008.

[30]. MILLER, K. I.; MONGE, P. R. Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. Academy of Management Journal, v. 29, n. 4, p. 727-753, 1986.
[31]. MILLETTE, V.; GAGNÉ, M. Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: the impact of job characteristics on volunteer engagement. Motivation and Emotion, v. 32, n. 1, p. 11-22, 2008.
[32]. MOM, T. J.; FOURNÉ, S. P.; JANSEN, J. J. Managers' work experience, ambidexterity, and performance: the contingency role of the work context. Human Resource Management, v.1, n. 1, p. 1-21, 2015.
[33]. NAKAMURA, C. C.; FORTUNATO, J. C.; ROSA, L. M.; MARÇAL, R.; PEREIRA, T. A.; BARBOSA, D. F. Motivação no trabalho. Maringá Management, v. 2, n. 1, p. 20-25, Jan./Jun. 2005.
[34]. ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.
[35]. ROSSITER, J. R.; BRAITHWAITE, B. C-OAR-SE-based single-item measures for the two-stage Technology Acceptance Model. Australasian Marketing Journal, v. 21, pp. 30-35, 2013.
[36]. SILVA, P. S. F.; SILVA, M. E. Motivação dos servidores na administração pública municipal: um estudo em Limoeiro-PE. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 3. 2014. Santa Maria. Anais eletrônicos... Santa Maria: ECOINOVAR, 2014. 1 CD-ROM.
[37]. SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
[38]. TIMMS, C.; BROUGH, P.; O'DRISCOLL, M.; KALLIATH, T.; SIU, O. L.; SIT, C.; LO, D. Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. Asia Pacific Journal of Human Resources, v. 53, n. 1, p. 83-103, 2015.
[39]. TRIERWEILLER, A. C. ; WEISE, A.D. ; PEIXE, B. C. S. ; BORNIA, A. C. ; AZEVEDO, B. M. . Satisfação e motivação dos colaboradores da CP Promotora: um estudo de caso. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 8. 2011. São Paulo. Anais eletrônicos... São Paulo: IPP, 2011. Disponível em: < http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3373.pdf >. Acesso em: 25 mar. 2015.
[40]. TRIBET, C. W. & RUSH, R. J. Theories of motivation: a broader perspective. Quality Progress, v. 17, n. 4, p. 38-42, 1984.
[41]. TRYFOS, P. The "probabilistic revolution". The Measurement of Economic Relationships, v. 41, p. 106-121, 2004.
[42]. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Capítulo 18

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E AS PRINCIPAIS PRÁTICAS QUE A PROMOVEM: FERRAMENTAS PARA A MELHORIA DA GESTÃO, EM ESPECIAL, NO SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Érick Rúbens Oliveira Cobalchini
Heloiza Aparecida Piassa Benetti

Resumo:
Grande parte dos problemas de produção e gerenciamento que as empresas do ramo de Construção Civil sofrem, são gerados pela constante evolução de tecnologias e por pressões do competitivo mercado imobiliário. Além do mais, o setor sofre com altos níveis de absenteísmo e rotatividade. Diante dessa realidade, o objetivo fundamental deste estudo é apresentar práticas mais comumente utilizadas que fomentam o aumento da Qualidade de Vida no Trabalho e, com o apoio da literatura, apresentar os benefícios que são provocados pela aplicação, assim como, oferecer a Qualidade de Vida no Trabalho como vantagem competitiva e possível solução para os problemas enfrentados. A adoção pode ser estratégia que visa oferecer maior saúde ao colaborador e, ao mesmo tempo, melhorar o desempenho organizacional.

Palavras chave: Qualidade de Vida no Trabalho, Construção Civil, Saúde, Práticas de QVT.

1 INTRODUÇÃO

A vida do ser humano, desde o início da história, esteve atrelada ao trabalho. Contudo, a constante evolução, a descoberta de novos materiais, o desenvolvimento de técnicas e tecnologias contribuíram para a transformação do trabalho, o qual, agora, também pode ser visto como um malefício quando interfere negativamente na saúde dos trabalhadores.

Este, por sua vez, acaba gerando cobranças ainda maiores no ambiente de trabalho e impacta na jornada, tornando-a exaustiva. Fica claro que essas mudanças e avanços refletem no ambiente de trabalho, sendo comum ouvir que os trabalhadores se encontram insatisfeitos e com pouca motivação. E, talvez, por essa razão apresentam altos índices de rotatividade, absenteísmo e de acidentes de trabalho. Esses índices estão diretamente relacionados à presença de trabalhadores desqualificados, a canteiros de obra que não apresentam quase nenhuma mecanização e a aplicação de sistemas falhos de segurança no trabalho (ZOCCHIO, 2002).

Em meio a esse cenário negativo, as empresas da Construção Civil perceberam que deveriam investir não somente em novas tecnologias, mas também na mão de obra, procurando modificar as relações com seus colaboradores visando atender ao mercado imobiliário, cada vez mais produtivo e exigente (SILVA, 2001). Portanto, é necessário lançar mão de recursos que busquem integrar, desenvolver e fornecer maior participação ao indivíduo. Para tal, deve se levar em consideração fatores relevantes para a relação trabalho versus trabalhador, sendo que em uma visão global do ser humano, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se mostra uma alternativa de gestão (MEDEIROS, 2002).

Partindo da premissa que o mercado se encontra cada vez mais competitivo e, as empresas à procura de diferencial, o estudo da QVT na Construção Civil se mostra ainda mais interessante. Quando Pillati e Bejarano (2005) alegam que os objetos de estudo da QVT englobam a participação do colaborador na organização como um todo, seja na satisfação, adequação do ambiente, recompensa e readequação de tarefas, fica nítido quão distante da filosofia o setor se encontra e esta realidade implica a necessidade de mudanças.

Dessa forma, a função da empresa, é promover a QVT, visando, transformar o colaborador atual, em um profissional apto a atender às exigências da organização, sem para isso, colocar em risco sua saúde e/ou fazê-lo abdicar dos outros papéis que possa desempenhar na sociedade. Além do mais, a omissão da organização perante a melhoria da QVT, nos canteiros de obra, tende a desanimar os colaboradores. Tendo em vista que, as consequências positivas das alterações originadas pela utilização desse sistema não irá beneficiá-los diretamente.

Vale ressaltar a importância desse estudo, uma vez que são encontrados diversos exemplos de problemas em gestão na Engenharia, e, por outro lado, pelo colaborador passar várias horas por dia, por mais de 30 anos no ambiente laboral. As vantagens mútuas da Qualidade de Vida no trabalho podem representar a solução para essas dificuldades encontradas, sendo que, diversas práticas que fomentam a QVT serão apresentadas na sequência.

2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nessa seção, é feita uma abordagem histórica e conceitual sob o olhar de diversos autores a respeito da Qualidade de Vida no Trabalho, destacando-se sua importância.

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS, CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

Para iniciar os entendimentos, se faz necessário, definir que uma organização “é um conjunto de seres humanos que agem num certo ambiente físico, rodeados por equipamentos e máquinas” (MOSCOVICI, 1997, p.103). E, em decorrência dos problemas encontrados nas empresas do ramo da Concstrução Civil, propõe-se a utilização da QVT para a melhoria da relação trabalho x trabalhador.

A preocupação com a qualidade da mão-de-obra se justifica quando percebemos que ela, bem como os demais recursos, pode ser o diferencial em um mercado competitivo, afinal, outras tecnologias podem ser copiadas. Além do mais, estas só se mostram eficazes quando os funcionários as aceitam e operam adequadamente (ITAMI; NUMAGAMI, 1992). Drucker (1975) enfatiza que as organizações mantêm rigorosos controles sobre os demais recursos.

Nota-se um esquecimento da variável colaborador e, sendo a QVT um elemento que permite a diferenciação do colaborador, para a organização que deseja se manter no atual mercado, sua aplicação é de grande valia. Fernandes (1996, p.24), mostra o valor que a mão de obra possui para a empresa quando expõe que "a qualidade é antes de tudo uma questão de atitude. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que o sistema, as ferramentas e os métodos de trabalho".

Mesmo antes do embasamento dos autores para a definição da Qualidade de Vida no Trabalho, é válido destacar que qualquer programa de gestão da qualidade não fornece soluções milagrosas e sua eficácia depende de diversos fatores externos que devem ser observados antes, durante e depois de sua aplicação, como políticas e realidade atual da empresa, ambiente do local qual ele será inserido, bem como, o perfil do funcionário e a participação dos envolvidos com o programa. Caso esta não seja motivada pelo processo Maranhão (2005) indica que o indivíduo para qual o programa é designado deve ser questionado sobre a eficiência para alcançar os objetivos definidos.

Ademais, pelas normas NBR ISO 9000:2005 e NBR ISO 9004:2000 o envolvimento é dado como um dos oito princípios da gestão da qualidade. Evidencia-se ainda que para a equipe apresentar melhores resultados e, por consequência, auxiliar a alcançar resultados organizacionais, os funcionários precisam contar com alto nível de motivação e desempenho, ou seja, precisam possuir uma boa qualidade de vida. De acordo com Herzberg (1968) a motivação humana depende de dois fatores: os motivadores e os higiênicos, divididos conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Fatores que interferem na motivação

	Motivadores	Higiênicos
Relaciona o indivíduo com	Cargos e Tarefas	Ambiente de Trabalho
Quando percebidos no trabalho	Aumentam o desempenho, produtividade e, assim motivam	Apenas evitam o desagrado
Quando não percebidos no trabalho	Não causam insatisfação	Provocam descontentamento

Fonte: Autor, adaptado de Herzberg (1968).

Priori Junior (2004) alega que para que ocorra o aumento da motivação do funcionário o ideal é a aplicação de programas que visam a melhoria da QVT na empresa e destaca que o objetivo principal deve ser a busca de melhores condições de trabalho nos canteiros de obra. Já na opinião de Nadler e Lawler (1983), a motivação é apenas um dos fatores que devem ser gerenciados para determinar a eficácia dos programas de QVT, conforme o quadro abaixo.

Quadro 2 - Elementos que proporcionam o sucesso dos programas de QVT

A) Fatores que fomentam a efetividade nos programas de QVT	1. Percepção da necessidade
	2. Enfocar um problema saliente na organização
	3. Estruturação para a identificação e resolução de problemas
	4. Recompensar resultados positivos
	5. Motivar pessoas ligadas a atividades de longo prazo
	6. Envolver a organização como um todo
B) Pontos centrais que devem ser observados	1. Desenvolvimento de projetos em diferentes níveis da empresa
	2. Mudanças na gestão e no planejamento organizacional
	3. Mudança no comportamento dos gerentes mais velhos

Fonte: Autor, adaptado de Nadler e Lawler (1983).

sucesso da aplicação, ainda assim, não depende apenas das variáveis do quadro acima. Para que os resultados possam ser significativos, Roullier e Goldstein (1993) indicam que a organização deve fomentar a atividade no ambiente, propiciando sua aplicação.

Quanto ao uso de programas de QVT e aparecimento dos resultados, Kiernan e Knutson (1990) provaram com seu estudo que desde o início, onde há a participação de toda a empresa sem distinção de cargo, a aplicação gera melhores ambientes de trabalhos onde os funcionários se sentem acolhidos pela organização e passam a dar melhores sugestões e contribuições para a resolução dos problemas.

A obra ainda mostra como aconteceu, na opinião dos autores, a evolução do estudo da QVT onde os esforços iniciais pretendiam aumentar a produtividade, seguido da intenção de gerar identificação com o trabalho e sentimento de orgulho da empresa e, por fim, incluir o repertório das atividades pretendendo fornecer maior autonomia aos trabalhadores. Nadler e Lawler (1983) concordam que a QVT foi interpretada de maneira diferente ao longo do tempo, classificando os estágios evolutivos como: Variável (1959-1972), Abordagem (1969-1974), Método (1972-1975), Movimento (1975-1980), Tudo (1979-1982) e Nada (futuro).

Eric Trist, em 1950, foi o primeiro a utilizar o termo 'Qualidade de vida no Trabalho'. Ele e outros pesquisadores do Tavistock Institute agruparam o ser-humano, a tarefa e a organização, visando alinhar o pensamento da direção com o dos funcionários para gerar o aumento da produtividade, oferecendo-os um trabalho mais agradável (FERNANDES, 1996).

A Qualidade de Vida no trabalho se baseia na filosofia humanista – diz que o trabalhador deve ser visto como ser humano – e, assim, busca suprir tanto o trabalhador como a organização, sendo necessário para tal, a criação de cargos satisfatórios para ambos (VIEIRA, 1993).

Conforme dito acima, há uma dualidade quanto à interpretação da QVT, em que ela pode vir da reivindicação dos colaboradores quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho e/ou do interesse das organizações, visando seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade. Assim, há a necessidade de equalizar o interesse de todo o conjunto (VIEIRA, 1993 e 1995).

A definição de Davis (1981, p. 286) engloba as naturezas supracitadas dos processos de QVT:

> "QVT refere-se às condições favoráveis ou desfavoráveis de um ambiente de trabalho para as pessoas. O objetivo básico é desenvolver cargos que sejam tão excelentes para as pessoas como para a produção".

Hackman e Suttle (1977) afirmam que a QVT é dada pela capacidade que um indivíduo tem de realizar suas necessidades durante sua permanência em uma organização. Guest, inclusive, destaca a participação da organização no processo e os aspectos psicológicos dos trabalhadores quando define QVT como:

Um processo pelo qual a organização tenta revelar o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica que distingue esse processo e que os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando aumento da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos, referindo-se ao que o trabalhador vê como auto-realização e auto- engrandecimento (GUEST, 1979, p. 76-77).

Concordando com o autor acima, Limongi-França (1996), acredita que a qualidade de vida no trabalho é baseada nas ações executadas pela empresa em prol do bem-estar dos funcionários e qualifica a QVT, com base em três elementos, os biológicos, os psicológicos e os sociais.

Já Westley (1979), acredita que os programas de QVT buscam na humanização do trabalho, a solução para os problemas causados pelas organizações em decorrência da produção em massa e industrialização da mão-de-obra. Fernandes (1996), afirma que essa parte da QVT se mostrou esquecida, enquanto os olhos da sociedade apontavam apenas para a melhoria da tecnologia e poder monetário.

Na tentativa da resolução dos problemas citados no parágrafo anterior, Walton (1973) alia ao conceito de QVT a segurança no trabalho, a legislação trabalhista e medidas para melhoria dos cargos. Apesar de afirmar que a QVT abrange conceitos que vão muito além da legislação trabalhista, Fernandes (1996) concorda que os esforços devem procurar melhorar as condições de trabalho, entretanto vai mais afundo, expondo quão complexa é a relação trabalhista ao mostrar preocupação às necessidades e aspirações do indivíduo, bem como questões ecológicas.

Apesar de que esta breve revisão contém pequenas divergências entre os autores, em que cada um deles destaca as características que acredita ter mais importância, fica nítido que todas as definições culminam para um mesmo ponto, qual esse trabalho usa como base para entendimento da QVT: a humanização do trabalho, tornando-o mais satisfatório, com o intuito de alcançar melhores resultados organizacionais. Essa compreensão pode ser observada na seguinte definição: “A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas” (Fernandes, 1996, p.45-46).

2.2 PRINCIPAIS PRÁTICAS QUE MELHORAM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

Apesar da conceituação, a visualização dos esforços voltados à QVT não é simples. Esse tópico foca justamente nessa problemática e traz as práticas comumente usadas pelas organizações para o aumento da QVT, buscando além de facilitar a compreensão, apontar os casos usualmente empregados na construção civil.

2.2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É um procedimento utilizado para estimar o nível de desempenho de um ou mais colaboradores na realização da sua tarefa (MARRAS, 2011). Dessa maneira, a gerência

percebe quais são os aspectos falhos aos objetivos que pretendem alcançar. Chiavenato (2004) atenta que para esses dados serem representativos deve existir uma frequente aplicação.

Para que a Avaliação de Desempenho atue como promotora de QVT, os colaboradores devem ter conhecimento sobre seus próprios resultados. Hackman e Oldham (1974), por exemplo, utilizam o feedback como variável no cálculo de seu método de QVT.

Marras destaca o propósito da aplicação e os benefícios da aplicação

Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento; definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa; descobrir o surgimento de novos talentos na organização; facilitar o autodesenvolvimento dos empregados; fornecer feedback aos empregados; subsidiar programas de mérito, promoções e transferências (MARRAS, 2011, p. 166).

Os resultados da Avaliação de Desempenho apresentam quão distante está o comportamento esperado pela organização. Para se adequar ao ambiente de trabalho e operar novas tecnologias, a mão de obra deve acompanhar as mudanças ocorridas. Isso pode, e deve, ocorrer por meio de atividades de treinamento e desenvolvimento.

2.2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A busca pela QVT fomenta a necessidade de Treinamento de Desenvolvimento (T&D), pois esse é diretamente ligado aos objetivos da empresa. A aplicação de T&D é relevante, pois permite ao participante melhoria contínua e satisfação com a organização e com sua tarefa. (GOEDERT; MACHADO, 2007). Apesar de comumente ouvirmos como uma única atividade, Treinamento e Desenvolvimento possuem conceitos distintos, expressos a seguir:

"Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho" (MARRAS, 2000, p.145). Compreende-se que treinar é o empenho das empresas para proporcionar o conhecimento em curto prazo, cujo escopo é a obtenção de capacidades necessárias para a execução das tarefas e características do seu cargo. Dessa forma, os colaboradores adquirem, por meio do Treinamento, conhecimentos, habilidades e atitudes, ajustando-se às reivindicações da organização.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 338).

Percebe-se por Desenvolvimento, o ensino proporcionado para o funcionário, com a intenção de habilitá-lo para assumir novos cargos/tarefas. Então, o Desenvolvimento possui como intuito o aprimoramento e aumento do potencial individual para um comportamento diferente no futuro.

Por fim, é comum ouvir que o Treinamento é oferecido para os cargos conhecidos como "chão-de-fábrica" e o desenvolvimento para a gerência. Ainda é feita a distinção temporal onde Treinamento é a curto prazo e Desenvolvimento é a longo prazo.

Por outro lado, as atividades exclusivamente voltadas ao Treinamento não são mais comumente encontradas. Visto que, para acrescentar benefícios, como a percepção do cargo, é necessário agregar conhecimentos. Segundo Reichel (2008, p.44): "O treinamento, muitas vezes, é insuficiente para atingir esses objetivos, então faz-se necessário um desenvolvimento de pessoas a médio e longo prazo".

Os autores Milkovich e Boudreau (2000, p.346) alegam: "o insucesso do treinamento incluem a falta de apoio dos superiores, a ausência de recompensas para o novo comportamento e a falta de movimentação dos empregados". O apoio pode ser caracterizado através de um aumento, de uma promoção ou, até mesmo, do enriquecimento do cargo.

2.2.3 CARGOS E SALÁRIOS

Chiavenato (1999) afirma que um cargo é definido de acordo com as atividades realizadas pelo colaborador e utiliza um organograma para explicar as relações com a organização. Na horizontal do organograma existem cargos semelhantes, que estão em um mesmo nível hierárquico, mas o movimento na vertical altera o grau de responsabilidade e autoridade. Portanto, entende-se que os cargos devem completar um ao outro, propiciando melhores resultados organizacionais. A posição que um cargo ocupa no organograma e importância do mesmo para a empresa define o salário ofertado.

A organização propõe cargos de acordo com suas necessidades, ou seja, estão sempre em evolução – onde o enriquecimento pode ser horizontal ou vertical – e para esse desenho de cargos existem diversos modelos, sendo que a QVT propõe o humanístico. Hackman e Oldham (1974) alegam que a variedade, o significado e a identidade da tarefa, bem como, a autonomia e a retroação em níveis altos, geram estados psicológicos que, por si, agregam melhorias no ambiente de trabalho.

homem busca, de fato, diversas realizações com o trabalho. Elas podem ter, a critério de exemplo, características pessoais, sociais e psicológicas. Chiavenato (1999, pg 221) expõe o trabalho como uma troca, quando afirma que "Ninguém trabalha de graça.

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada". Essa recompensa, entretanto, atinge âmbitos muito maiores do que o salário propriamente dito, sendo auxiliada pelos benefícios fornecidos.

2.2.4 BENEFÍCIOS

Conforme o significado, benefício nada mais é que uma forma de gratificação que fomenta a QVT. Weiss (1991, p.32) explicita as diversas faces dos benefícios: "As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo". Quando são de ordem financeira, existem várias maneiras de beneficiar o colaborador, são exemplos: a remuneração por habilidade, participação acionária, distribuição de lucros, distribuição de ganhos, remuneração por resultados, benefícios flexíveis, entre outros.

Apesar do termo ser amplamente utilizado, acabamos, muitas vezes, por esquecer que as recompensas extrapolam a dimensão monetária, podendo ser de diversas naturezas, ou seja, não existem apenas de benefícios físicos. Indiferentemente da origem, o incentivo adequado, interfere no ambiente de trabalho – e fora dele também – buscando satisfazer as necessidades/reivindicações dos colaboradores, auxiliando a motivação.

Por exemplo, um benefício físico pode ser aliado ao treinamento, com o intuito de potencializar a aprendizagem. O treinamento bem feito agrega conhecimentos que possibilitam o aparecimento de melhores resultados. Os colaboradores, agora, podem ser recompensados com maior nível de autonomia, que por si gera motivação.

Recompensas, hoje, interferem diretamente na permanência do indivíduo na organização. O vínculo explicitado por Beer e Walton (1997) considera a satisfação em torno dos benefícios recebidos como fator determinante.

Como é possível notar, muito já se mencionou em mercado competitivo. Tendo em vista que a organização que almeja ter destaque deve possuir incentivos que propiciem a formação e a sustentação de colaboradores que podem contribuir com os objetivos organizacionais. Se a empresa está apta a receber tal mão de obra, o ambiente laboral deve estar adequado para a prática requerida. Esse caso engloba a Segurança e Saúde no Trabalho, que é outro fator decisivo para o sucesso da empresa.

2.2.5 SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

De acordo com Chiavenato (1999), a Higiene do Trabalho se preocupa com a interferência do trabalho sobre a saúde do colaborador e é dividida em quatro partes: ambiente físico, ambiente psicológico, ergonomia e saúde ocupacional. Enquanto a segurança no trabalho compete todos os esforços para a prevenção de acidentes de trabalho, seja na adaptação do local ou na educação dos colaboradores à prevenção (CHIAVENATO, 1999).

Destaca-se que as Normas Regulamentadoras – NRs são todas relativas à segurança e medicina do trabalho. Estas devem ser, obrigatoriamente, atendidas e, estão disponibilizadas no site do Ministério do Trabalho e Emprego. Nesse tópico, para a construção civil, destaca-se a NR18 – Condições e Meio Ambiente de Trabalho na Indústria da Construção.

Considera-se assim que instruir colaboradores e adequar o ambiente laboral, oferecendo a possibilidade de execução do trabalho em segurança resulta em menor índice de absenteísmo, rotatividade e acidentes do trabalho, ou seja, intensifica o aumento da Qualidade de vida no Trabalho. A seguir, outras práticas voltadas à saúde do colaborador serão comentadas.

2.2.6 EXERCÍCIOS FÍSICOS

A prática de exercícios físicos agrega diversos benefícios ao indivíduo. Diversos deles, amplamente divulgados, se referem à saúde, porém as recompensas atingem níveis ainda maiores, proporcionando, por exemplo, um melhor desempenho profissional. Por outro lado, o que se observa é que poucas pessoas tem esse costume.

A parcela da população que não se exercita sofre – e a empresa, com a diminuição da produtividade, também – além de estarem suscetíveis a diversos problemas, os mais comuns são estresse e lesões por trauma cumulativo. Com esse cenário desfavorável, as empresas estão alertando os funcionários e buscando soluções para tais problemas. Algumas estão aplicando programas de

exercícios físicos no trabalho, outras possuem aparelhos de ginástica no ambiente laboral (WERNER, 2011).

Programas de exercícios geram benefícios tanto para a empresa, quanto para seus funcionários, proporcionando satisfação, aumento da produtividade, diminuição com gastos médicos, a redução do absenteísmo e rotatividade, diminuição no número de acidentes e um aumento da qualidade de vida em geral, além de melhorar imagem social. O trabalho de Shephard (1994) indica que medidas que favorecem a prática de exercícios no trabalho retornam sensação de bem-estar aos envolvidos e destaca a diminuição dos gastos médicos por ambas as partes.

Na realidade local, nenhuma empresa do ramo da construção civil aplica programas de atividade física no trabalho, podendo ser explicado pelo tempo elevado – pelo menos 30 minutos, todos os dias – quando analisado na semana, pela dificuldade da adequação do canteiro de obras e/ou do custo oneroso do translado dos colaboradores. Portanto, cabe à Ginástica Laboral fomentar a prática de exercício físico.

2.2.7 GINÁSTICA LABORAL

À procura de solução para os problemas gerados pelo sedentarismo e pelo esforço de trabalho, as empresas estão gradativamente adotando a Ginástica Laboral. Brito (2014) destaca que não há como falar no bem-estar do colaborador sem citar a Ginástica Laboral.

Segundo Lima (2003) a Ginástica Laboral é definida como o programa de exercícios físicos, que devem ser realizados no próprio local de trabalho, durante o horário de expediente. Brito (2014) ainda explica que a série - que contempla exercícios de diversas naturezas e leva de 10 a 15 minutos – geralmente é aplicada com intenção de relaxar os membros que o colaborador mais utiliza no trabalho e acionar as demais estruturas.

interesse pela Ginástica Laboral vem crescendo consideravelmente. Com isso, os níveis de absenteísmo diminuem e o desempenho é aguçado, refletindo em diversos benefícios adicionais para organização e contribuintes, uma vez que além de promover a saúde, aumenta o ânimo e a disposição para o trabalho e proporciona melhoria de relações interpessoais.

Segundo a Associação Brasileira de Ginástica Laboral, a prática ainda não é apoiada por lei (ABGL, 2015). Entretanto já existe um projeto de lei que vem sendo discutido para a obrigatoriedade da mesma. Por outro lado, existe um incentivo fiscal, onde pessoas jurídicas e físicas podem deduzir, respectivamente, 1% e 6% do imposto de renda pela aplicação.

Apesar da Ginástica Laboral abordar assuntos pertinentes à ergonomia, uma prática não exclui a outra. É comum encontrar empresas que possuem iniciativas voltadas unicamente à ergonomia.

2.2.8 ERGONOMIA

Conforme as práticas anteriormente citadas, a Ergonomia é um fator que, diretamente ligado à saúde do colaborador, interfere na Qualidade de Vida percebida no trabalho. Goedert e Machado (2007) entendem ergonomia como um instrumento para reconhecer as circunstâncias em que o ambiente laboral possa ser nocivo ao bem-estar do colaborador e torná-lo apto para que o indivíduo possa desempenhar suas tarefas sem sofrer danos à saúde. Lida (1990) indica que a ergonomia é, normalmente, interpretada como solução para os problemas anatômicos do instrumento de trabalho, mas faz uma reflexão que a coloca no relacionamento global do colaborador com o trabalho, em quaisquer níveis físicos ou psicológicos que o cargo pode agregar.

Quaisquer dúvidas quanto à ergonomia podem ser respondidas ao se consultar a Norma Regulamentadora 17, a qual se refere a esse assunto. De acordo com a NR17, a Ergonomia deve procurar maximizar, ao mesmo tempo, os fatores de segurança, conforto e desempenho.

Silva et al (2009) indica que o foco principal de uma organização deve ser a produtividade portanto nenhum setor deve deixar de lado a ergonomia. Todos devem buscar adequar o ambiente e as tarefas para atender as exigências, tanto da empresa quanto do colaborador, pois o sucesso é fruto do empenho de ambos.

3. CONCLUSÃO

A mão de obra, sendo a força do trabalho, é vital para uma organização em qualquer segmento de mercado. Portanto, sua valorização e capacitação confere maior qualidade no trabalho efetuado, sendo este o interesse da organização, bem como, do exigente mercado.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um assunto necessário à situação atual do mercado, buscando atender as mudanças implicadas por este, visto que procura atender aos requisitos de ambas as partes relacionadas, com intuito de tornar o trabalho mais eficaz e satisfatório. Tal fato comprova o trabalho enriquecer as pesquisas na área de Produção e Gerenciamento,

principalmente, para o setor da Construção Civil, sendo recomendado para as mesmas, analisar na prática como a QVT e as demais práticas são promovidas nas organizações atuais, através de ferramentas que possibilitem sua medição. Sendo que por meio de tal instrumento seja possível identificar os pontos falhos, de forma a melhorar a forma de gestão da organização e da qualidade de vida de todos os envolvidos em seus processos.

Talvez pelo grande número de conceitos que são agregados ao termo, a QVT é, erroneamente, muitas vezes confundida e/ou comparada com programas assistencialistas, tais quais não se preocupam com a causa dos problemas. Tendo em vista que, nesses casos, não há diagnóstico presume-se que não há tratamento, sendo uma prática ineficaz, não trazendo os benefícios desejados. Entretanto, percebe-se que investir na QVT é pertinente em vários sentidos. Visto que, reflete diretamente na vida do indivíduo-colaborador, nas suas ambições de desenvolvimento pessoal, profissional e social, até na conquista das metas da instituição.

Dessa maneira, os benefícios são possibilitados à medida que os gestores envolvidos refletirem e estimarem as capacidades e deficiências das práticas. Ao mesmo passo que propiciem continuidade a essas ferramentas, sempre avaliando o nível da satisfação dos colaboradores, bem como, os principais atributos da tarefa que interferem na motivação trabalhista.

Apesar do trabalho focar apenas em práticas que fomentam a QVT, existem diversos métodos de Qualidade de vida no trabalho que são mais amplos e possuem questionários próprios para a avaliação antes, durante e depois da aplicação. Aliás, ainda que não utilize um método propriamente dito, a organização deve analisar quais são as necessidades antes da aplicação de qualquer prática, para poder direcionar os esforços, assim como deve avaliar a motivação durante a aplicação e quais são, se existirem, os benefícios gerados pela aplicação.

Por outro lado, as práticas quando encontradas no ambiente de trabalho retornam diversos benefícios como aumento da autoestima, agrega conhecimento para uma nova ocupação ou passa a compreender melhor a sua tarefa e, portanto, a executa com maior desempenho. Porém, os benefícios da QVT atigem não somente o ambiente de trabalho, pois com os aspectos psico-sociais, acaba por gerar ganho para toda sociedade, além dos supracitados para organização e colaborador.

REFERÊNCIAS

[1] ABGL, Associação Brasileira de Laboral, Ginástica Perguntas Frequentes,

[2] <http://www.abgl.org.br/v13/inst/faq.php>, sem ano Acesso em 16/05/2015.

[3] BEER, Michael; WALTON, Richerd in VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal: Os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Nota da Harvard Business School: sistemas de recompensa e o papel da remuneração. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

[4] BRITO, Alini. Exercícios físicos nas empresas: prev

[5] <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/exercicios-fisicos-nas-empresas-prevencao-de-patologias/271555> Acesso em 16/05/2015.

[6] CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 3. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1994. 525p.

[7] . Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

[8] DAVIS, Keith. Human Behavior at Work. New York: McGraw Hill, 1981.

[9] DRUCKER, Peter. Administração: tarefas, responsabilidades, praticas.V1 São Paulo: Pioneira, 1975. FERNANDES, Eda Conte. Qualidade de vida no trabalho: como medir

para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
[10] FERREIRA, MC. Qualidade de vida no trabalho. Em: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 219-222.
[11] GOEDERT, F.; MACHADO, M. M. Qualidade de vida no trabalho na empresa plasvale ind. de plástico do vale ltda. Blumenau: UNIBES, 2007.
[12] GUEST, R. H. Quality of working life – learning from Tarrytown. Harvard Business Review, v.57, n.4, p.76- 87, jul/ago 1979.
[13] HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. The job diagnosis survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical Report No.4. Yale University, Department of administrative science, 1974.
[14] HACKMAN, Richard J. e SUTTLE, Lloyd J. Improving Life at Work: behavioral science approaches to organizational change. Santa Monica: Goodyear, 1977.
[15] HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard e SNYDERMAN, Barbara. One more time: how do you motivate employes? Harvard Business Review, V.46, n.1, p.53-62, 1968.
[16] ITAMI, Hiroyuki e NUMAGAMI, Tsuyoshi. Dynamic Interaction between Strategy and Technology. Sreategic Management Journal, V13, 119-135, 1992.
[17] KIERNAN, W. E; KNUTSON, K. Quality of Work Life. In: Quality of life: perspectives and Issues. Washington DC: American association on mental retardation, 1990. Cap. 11, p. 101-114.
[18] LIDA, I. Ergonomia: Projeto e Produção. São Paulo: Edgar Blücher, 1990.
[19] LIMA, V. Ginástica Laboral: atividade física no ambiente de trabalho. São Paulo: Phorte, 2003.
[20] LIMONGI-FRANÇA, A. C. Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: Esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1996. 251 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
[21] MARANHÃO, Mauriti. ISO série 9000 (Versão 2000) – Manual de implementação: O passo a passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão. 7. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
[22] MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
[23] . Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. MEDEIROS, Elisa Girardi. Análise da Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo de Caso na Área da Construção Civil. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
[24] MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
[25] MOSCOVICI, Fela. Razão & Emoção: a inteligência emocional em questão. 2 ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997.
[26] NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions.Organizational Dynamics, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.
[27] NBR ISO 9000/2005: Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2006.
[28] NBR ISO 9004/2000: Sistema de gestão da qualidade – diretrizes para a melhoria de desempenho. Rio de Janeiro, 2001.
[29] NR, Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR-17 - Ergonomia. 2007. Disponível em:
[30] <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BEFBAD7064803/nr_17.pdf>
Acesso em: 28 de maio 2015.
[31] PILLATI, L. A.; BEJARANO, V. C. Qualidade de vida no trabalho: leitura e possibilidades no entorno. In: GONCALVES, A; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. Gestão da qualidade vida na empresa. Campinas, ipes, 2005, p. 85-104.
[32] PRIORI JUNIOR, Luiz. Motivação para a qualidade. Revista Construir Nordeste. Recife, nº. 25, p. 47, fev. 2004.
[33] REICHEL, Harduin. Treinamento e Desenvolvimento. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
[34] ROULLIER, J. Z.; GOLDSTEIN, I. L. The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. Human Resource Development Quarterly, v. 4, n. 4, p. 377-390, 1993.
[35] SHEPHARD, R. J. Custos y beneficios de una sociedad deportiva activa v/s uma sociedad sedentaria. Resúmenes, 3. SIMPOSIO INTERNACIONAL DE ACTUALIZACIÓN EN CIENCIAS APLICADAS AL
[36] DESPORTE. 1994, Rosario, Anais... Rosario, 1994. p. 127-135.
[37] SILVA, Alexsandro Amarante da. Planejamento e controle de múltiplos empreendimentos em edificações. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.
[38] SILVA, Carlos Rodrigues da et al. Ergonomia: um estudo sobre sua influência na produtividade. Revista de Gestão USP, São Paulo-SP,
[39] <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v16n4/v16n4a05.pdf>. Acesso em: 20 de maio 2015.
[40] VIEIRA, Debora Feijo Villas Boas. Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros em Hospital de Ensino. Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

1993. VIEIRA, Adriane. A Qualidade de Vida no Trabalho na Gestão da Qualidade Total: um estudo de caso na empresa Weg Motores em Jaraguá do Sul/SC. Florianópolis: UFSC, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração), Centro Socioeconômico, Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

[41] ZOCCHIO, Álvaro. Prática de prevenção de acidentes – abc da segurança do trabalho. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

[42] WALTON, Richard E. "Quality of Working Life: what is this?" Sloan Management Review, Cambridge, v.15,

[43] n.1, p.11-21, 1973.

[44] WEISS, D. Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.

[45] WERNER, Adriane. Empresas incentivam a prática de exercícios físicos entre colaboradores, 2011. Exercite-se.com <http://exercite-se.com.br/2011/11/empresas-incentivam-a-pratica-de-exercicios-fisicos-entre- colaboradores/> Acesso em 18 de maio 2015.

[46] WESTLEY, Willian A. Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções. Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

Capítulo 19

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Lucivone Maria Peres de Castelo Branco
Márlon Luiz de Almeida
Thaís Furtado Mendes
Roberta Luiza de Oliveira

Resumo: A liderança é uma direção dada à empresa pela administração por intermédio de ações individuais que influenciam o comportamento de um grupo na busca de alcançar os objetivos organizacionais. O estudo objetiva verificar se na empresa Tec Net Informática e Telefonia existe liderança e motivação por parte do gestor, e os seus reflexos nos resultados organizacionais. Este estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e descritiva com abordagem qualitativa. A análise dos resultados encontrados na pesquisa será feita mediante comparação entre a teoria pesquisada e a realidade encontrada na prática do dia-a-dia da empresa. Diante do exposto e com o intuito de poder contribuir com a gestão da empresa pesquisada, recomenda-se: A criação da visão, da missão, dos valores e um código de conduta para as ações operacionais do dia-a-dia da organização; Que o proprietário permaneça o tempo todo na empresa ou qualifique alguém para liderar; Criar um sistema mais justo e motivador, tanto para a empresa quanto para o colaborador, visando reduzir ou até mesmo eliminar o *turnover*. Pode-se concluir que foi observada a falta de liderança na organização, até mesmo ocasionada pela quase total ausência do proprietário na maior parte do tempo em que a empresa se encontra aberta. Dessa forma, foi percebido também que a desmotivação dos colaboradores é visível, tanto no relacionamento interno quanto no atendimento a clientes, provocando queda nas receitas pelas vendas não realizadas.

Palavras chave: Liderança, Motivação, Organização.

1 INTRODUÇÃO

O papel do administrador em uma empresa está direcionado em planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos necessários ao desenvolvimento econômico, social e humano, buscando eficiência e eficácia nos âmbitos financeiros, estratégicos e operacionais correlacionados às constantes mudanças para sobreviver e sobressair no mercado com sucesso. Para tanto, este trabalho procurou observar a atuação do proprietário da empresa pesquisada, seu perfil gerencial e o comportamento dos colaboradores.

A liderança é uma direção dada à empresa em todas as funções da administração por intermédio de ações individuais que influenciam o comportamento de um grupo a realizar coletivamente um processo para alcançar os objetivos organizacionais. Diante disso, esta pesquisa trouxe os est udos de Penteado (1973), Maxsuell (1993), Lapierre (1995), Drucker (2001) e Schein (2009) na área de liderança. Contudo foi necessário ainda trazer alguns conhecimentos relacionados com a área motivacional, conforme pode ser observado nos trabalhos de Aguiar (1989), Minicucci (1995), Chiavenato (1999) e Bergamini (2006).

Dessa forma, para compreender melhor as observações do cotidiano da empresa, foi necessário externalizar os pensamentos de alguns autores que tratam a respeito de clientes, como pode ser percebido nas obras de Nobre (2003), Schmitt (2004) e Ford, McNair e Perry (2005). Por fim, destaca-se alguns comentários a respeito de serviços, a partir das explicações de Normann (1993), Albrecht (2003) e Afonso (2004).

Todavia, é imprescíndivel o estudo da rotatividade nas organizações com o intuito de melhorar a competitividade no mercado, devido ao alto índice de *turnover* que provoca grandes impactos na saúde organizacional, na motivação das pessoas, no comprometimento, na perda de produtividade e lucratividade, conforme recomendam Chiavenato (2000), Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) e Milcovich e Boudreau (2008).

Diante disso, antes mesmo de se falar em técnicas ou ferramentas de gestão, faz-se necessário saber como andam as questões de liderança, motivação e atendimento nas micro e pequenas empresas, pois mesmo não sendo conhecedores de técnicas ou de ferramentas da administração, esses três elementos podem contribuir para o sucesso empresarial.

Sendo assim, a falta de liderança e motivação influencia no desempenho dos resultados organizacionais?

A Administração, enquanto ciência tem procurado desenvolver tecnologias de gestão empresarial como forma de tornar as organizações mais competitivas, porém, tentando buscar o equilíbrio das dimensões político-econômico-social-ambiental-cultural de modo a permitir negócios mais sustentáveis e responsáveis.

Todavia, as pesquisas realizadas no campo da administração geralmente buscam estudar as grandes corporações e seus impactos na sociedade, esquecendo-se, na maioria dos casos, de observar o que está acontecendo nas micro e pequenas empresas.

Dessa forma o presente estudo, se justifica pelo fato de buscar novos entendimentos em uma micro empresa, especialmente no que tange aos fenômenos relacionados à liderança, motivação e atendimento aos clientes. Não se quer, todavia, esgotar o assunto em estudo, até porque o mesmo, dependendo das nuances que se quer pesquisar, o tema é quase inesgotável.

Igualmente, nesta pesquisa pretendeu-se tão somente estudar os acontecimentos relacionados à liderança e à motivação, tentando perceber as suas influências nos resultados organizacionais em uma micro empresa, especialmente promovendo a comparação entre as teorias estudadas em sala de aula com o que foi observado no cotidiano da empresa estudada.

2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Lapierre (1995) define liderança como a administração advinda da personalidade do indivíduo, demonstrando assim a relação entre o imaginário e a liderança. Descreve-a como mistério e complexidade, por inter-relacionar elementos pessoais necessários a um dirigente, simultaneamente, com objetivos da organização em questão.

Nessa perspectiva, Maxsuell (1993) postula que as características necessárias para exercer a liderança podem ser transmitidas através do conhecimento a qualquer indivíduo

que deseja adquiri-las. Ressalta, ainda, que a liderança não é restrita somente àqueles que nascem com o dom de liderar, mas também ao que possui força de vontade para aprender.

Sob esse prisma, Drucker (2001) esclarece que a liderança não é um gene, um dom hereditário que nasce com a pessoa, nem algo monstruoso que não possa ser entendido por um indivíduo, mas um agrupamento de atividades observadas e de possível aprendizado. Enfim, se um profissional deseja ser um líder capacitado para exercer a liderança, as características que fazem parte da matéria-prima necessária para tal podem ser ensinadas e aprendidas.

Sob a ótica de Schein (2009), o êxito ou insucesso das organizações tem como consequência chave à liderança. Nesse sentido, sendo a liderança essência fundamental e necessária para a formação dos líderes, esses desenvolvem uma cultura a partir do padrão de comportamento desejado para a organização, assim como de que modo à cultura demarca e cria novos líderes.

O indivíduo que se destaca e influencia o grupo é o líder, ele lidera e a função exercida por ele é como Penteado (1973) conceitua liderança. Seja o grupo influenciado por domínio, considerada a liderança uma forma de dominação, ou pelo poder, possuir a capacidade, ter a habilidade, demonstrar controle junto à autoridade.

Drucker (2001) considera o gerenciar nas organizações como uma liderança distribuída. Esclarece que, dentro da organização, ela está presente em diversos níveis. Contudo, é na alta direção que se concentra o peso maior da liderança, onde se rege o conduzir das pessoas, a conquista do grupo em busca de um objetivo em comum. Na realidade, apenas dentro de um contexto situacional que essa influência tem poder de atuação.

Contudo, na concepção de Maxsuell (1993, p. 11): “A liderança é desenvolvida e não descoberta”. Torna importante que, de um modo contínuo, aparecerão autenticamente ‘líderes natos’, mas que, mesmo sendo possuidores do gene, é necessário desenvolver características permanentes e indispensáveis para preencher os deveres, as funções ou obrigações inerentes à liderança.

Para Lapierre (1995), liderança é como uma direção dada à organização proveniente das raízes do líder, ou seja, sua origem está presente no indivíduo que a lidera. Fomenta que os reflexos gerados pela liderança podem ser bons ou ruins, afinal, estão espelhados no dirigente que detém o poder e os faz cumprir ações necessárias a uma situação. Na ótica de Drucker (2001), vagarosamente o êxito de se obter sucesso na conquista de uma comunidade é alcançado, uma vez que exige disposição ordenada dos atributos imprescindíveis de liderança.

Esse mesmo autor destaca que para isso acontecer são requeridas força de caráter e crença no que se faz. Além disso, diversas são as contradições, afirmando que líderes também originam as causas das contradições, ou seja, líderes e liderados verdadeiramente são percebidos igualmente nessas questões. Assim sendo, Drucker (2001) considera dois tipos originários das causas da liderança. O primeiro, desigualdade percebida, injustiças apontadas pelos seguidores; o segundo, a busca pela excelência, profissionais procuram motivação e eficácia.

Schein (2009) compara liderança à ação. A habilidade de atuar na cultura e revolucionar mudanças necessárias para as melhorias organizacionais. Essa capacidade adaptativa da cultura, juntamente ao desenvolver da liderança, faz parte da essência e da ação do líder. Todavia, trabalhando sempre em contato com indivíduos que demonstram anseio de transformar-se em um líder, Maxsuell (1993) interpreta quatro categorias que definem os líderes. O líder da liderança, que possui qualidades hereditárias; o líder formado, que adquiriu as características necessárias; o líder latente, que presencia a liderança sendo modelada, ou seja, está aprendendo e, por fim, o líder limitado que possui apenas a vontade de se tornar um.

Nesse sentido, Lapierre (1995) interpreta liderança e personalidade como sendo duas realidades que andam lado a lado, resultante do arranjo das qualidades e de atributos pessoais que motive força e aderência, ou seja, a união de todos. Na avaliação de Penteado (1973), como princípio básico para analisar a liderança, o indivíduo procede a consequências diferentes devido às qualidades pessoais, ou seja, não há uma característica única para exercer a liderança. No entanto, o autor considera liderança como a união das qualidades individuais do líder na prática.

Nesse contexto, a liderança é de suma importância para as pessoas, embora seja uma tarefa penosa, com probabilidade de riscos, agregam benefícios à sociedade e só acontece dentro desses contextos sociais que visam melhorias utilizando a liderança como um princípio de adaptação de mudanças. Além disso, a liderança solicita mudanças associadas ao conhecimento humano e à coletividade (DRUCKER, 2001).

Dessa forma, Drucker (2001) demonstra que a liderança tem distinção de outros processos, justificando por seus reflexos procedentes das ações despendidas produzirem vários resultados e não apenas efeito único como normalmente se pensa, isto é, ambos são coerentes com uma visão socialmente significativa.

Para Schein (2009), o processo de aprendizagem de um grupo resulta na criação de uma cultura que, automaticamente é influenciada pelo líder, o qual transmite sua crença, seus costumes, qualidades e habilidades providas de si mesmo. Contudo, se essa influência estiver ameaçando o grupo é necessário identificá-la e agir no sentido de corrigi-la. Portanto, essa situação demonstra conceitualmente o entrelaçamento de cultura e liderança.

Na visão de Drucker (2001), essa relação entre líderes, seguidores e situação gera princípios, sendo esses responsáveis pela modelagem da liderança. No tocante aos princípios, o primeiro diz que sem seguidores não há o que liderar. Quanto ao segundo princípio, líderes eficazes controlam a liderança. Cria-se assim um paradigma entre liderar e gerenciar. E, para distingui-los, o autor demonstra a diferença entre ambas: liderança, focada em fazer algo corretamente; gerência, em fazer corretamente algo.

Maxsuell (1993) interpreta liderança como sendo a influência exercida sobre as pessoas. Justifica o autor que pelo fato das pessoas serem conduzidas, essas se assemelham à conduta do indivíduo que as lidera. Porém, o autor descreve liderança como personalidade, ou seja, individualidade, pessoa conhecida em razão de suas funções e do caráter pessoal.

Por fim, Drucker (2001) retrata a liderança em pares de definições controversas, como complexa e simples, arte e ciência, mudança e estabilidade, aprender e desaprender, transformacional e transacional, atributos pessoais e relacionamentos interpessoais, valores e comportamentos, aspirações e ações, administra e conduzem empregados e clientes, ou seja, diversos sistemas, processos e relações que poucos dominam totalmente.

2.2 A QUESTÃO MOTIVACIONAL E/OU DESMOTIVACIONAL NO TRABALHO

Na concepção de Chiavenato (1999), a importância da motivação das pessoas tem sua origem na teoria que busca esclarecimentos sobre os comportamentos do ser humano. Teoria essa denominada teoria de campo apoiada por dois princípios, das circunstâncias que o cercam emerge o comportamento humano, o ambiente e as demais pessoas nele relacionadas formam um campo dinâmico. Não é só o antes ou o depois que é capaz de influenciar o comportamento das pessoas, mas também as circunstâncias derivadas de um ambiente formado por inter-relações.

Nesse sentido, Bergamini (2006) afirma que o anseio pela motivação não pode ser ponderado por toda e qualquer ação. O comportamento é observável e variável, pois é reflexo das circunstâncias geradas por estímulos direcionados a um objetivo. A autora também ressalta que, a motivação, independentemente do tempo, se mostrará como uma sobrevivência, ou seja, mover em busca de alguma coisa.

Nessa linha, Minicucci (1995) considera importante a ação do comportamento e, ao mesmo tempo, contradiz que não é fácil motivar as pessoas a trabalhar, pois inúmeros indivíduos não adquiriram a satisfação pessoal e, portanto, sua produtividade é estável. Contudo, podem ser vários os motivos que resultam em motivação para a produtividade: segurança no trabalho, gratificação, plano de carreira, benefícios financeiros e informação.

Nesse contexto, Bergamini (2006) considera que as motivações perpassam em diversos ambientes como o familiar, o escolar, o religioso, o esportivo e o do trabalho, onde diversas necessidades estão socialmente relacionadas. A autora ressalva que o princípio do comportamento humano relacionado ao potencial motivacional não está somente na influência pecuniária, mas também no reconhecimento das habilidades aferidas aos compromissos, ou seja, a motivação representa o clima organizacional,

acreditando que quando o indivíduo atinge seu objetivo uma nova necessidade surge, perpetuando um ciclo motivacional resultando em um comportamento.

Figura 1 – Ciclo Motivacional

Fonte: Adapatada de Chiavenato (1999)

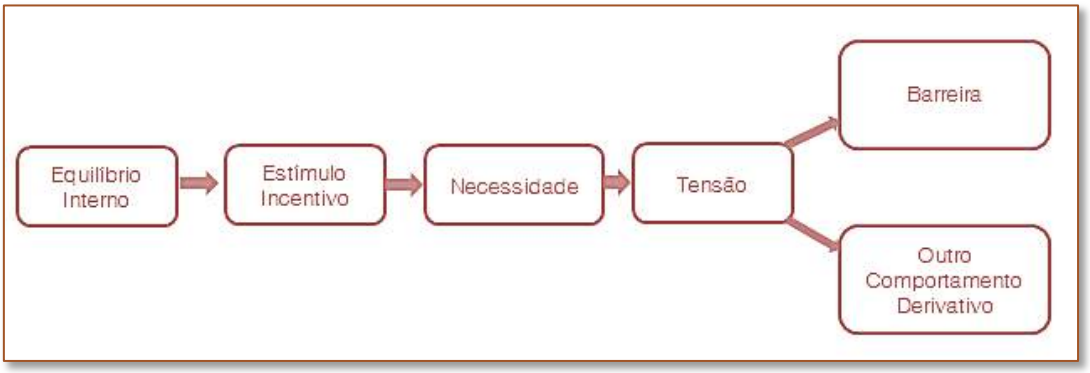
Chiavenato (1999) afirma ainda que nem sempre todos os processos em busca de um objetivo são realizados com êxito, pois os mesmos podem ser interditados por barreiras, obstáculos que bloqueiam a realização da tarefa provocando uma frustação no indivíduo. Essa sobrecarga da tensão gera um estado de desequilíbrio. A motivação do comportamento está presente em qualquer processo de satisfação de uma necessidade, porém o insucesso da mesma pode ocasionar frustação causando a propagação de comportamento desorientado, agressividade verbal ou física, distúrbios emocionais, insônia e frieza.

Figura 2 – Barreira do Ciclo Motivacional

Fonte: Adaptada de Chiavenato (1999)

Desse modo, ciclo motivacional traz uma alternativa solucionável, que é a compensação ou transferência, onde o indivíduo busca a satisfação de outra necessidade relacionada a esta que complemente ou substitua-a, com o intuito de minimizar a frustação pelo insucesso da outra. Porém, Chiavenato (1999) esclarece que dificilmente se conseguirá a compensação nos casos de objetivos relacionados com a supressão de necessidades fisiológicas, pois logicamente as mesmas não podem ser compensadas ou substituídas.

Figura 3 – Compensação do Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptada de Chiavenato (1999)

2.5 A LIDERANÇA MOTIVACIONAL E INFLUÊNCIA NA ROTATIVIDADE

Milkovich e Boudreau (2008) ressaltam que o desempenho pessoal em uma organização é fundamental, mas para que o mesmo tenha valor é imprescindível que a pessoa venha trabalhar e permaneça no serviço. Esses mesmos autores explicam que, se o indivíduo falta constantemente ou se demite logo após contratado, a empresa tem que avaliar o porquê dessas ações, qual a causa desse comportamento que leva ao afastamento do trabalho, logo perceberão que a motivação para estar presente no trabalho é oriunda da prática e cultura organizacional, metas, valores e atitudes do empregado, ou seja, está relacionada com a satisfação no trabalho.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) afirmam que a estratégia de uma organização está na escolha das pessoas para trabalhar, pois a empresa deve possuir vantagem competitiva de mercado. E é por meio dessas pessoas que os clientes fazem suas escolhas, é diante da capacidade delas que é agregado valor ao produto ou serviço final, convencendo o cliente que aquela é à melhor opção dentre tantas outras. Esses mesmos autores afirmam que a vantagem competitiva das empresas são geradas e sustentadas pelo trabalho das pessoas, sendo necessário obter pleno conhecimento de uma área específica para captar, selecionar e admitir uma pessoa, pois tudo isso envolve treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira.

Nessa mesma ótica, Chiavenato (2000) define o termo rotatividade de pessoal como sendo a entrada e saída de recursos humanos entre uma organização e o ambiente, ou seja, as admissões e desligamentos durante um determinado período. Esse mesmo autor explica que o índice de rotatividade pode sair do controle da organização por meio de desligamentos voluntários devido ao mercado de trabalho competitivo com grandes ofertas. No entanto, se essas perdas ocorrerem constantemente, torna-se um problema básico, que necessariamente precisa ser resolvido. Porém, essa flutuação de pessoal pode causar transformações nos processos, operações e resultados perdendo qualidade no produto ou serviço final.

Pesquisas relacionadas ao ambiente de trabalho servem como indicador entre o comportamento e a produtividade. Milkovich e Boudreau (2008) evidenciam que a satisfação afeta o comportamento individual nos quesitos de aceitação das normas, rotatividade, frequência no trabalho e cooperação. No entanto, não afirmam que um empregado satisfeito impulsiona sua produtividade ou a satisfação é a causa de um desempenho elevado, pois este fenômeno pode variar de uma cultura para outra.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007) advogam que a remuneração é uma ferramenta motivacional de extrema importância, pois estabelece uma relação de parceria entre a empresa e o empregado. Essa integração é sustentada pela realização dos objetivos organizacionais direcionando comportamentos e estimulando desenvolvimento de novas habilidades.

Milkovich e Boudreau (2008) definem demissão como a rescisão do vínculo empregatício, sendo este por tempo determinado ou indeterminado, tendo como iniciativa a parte empregadora ou do próprio empregado. Do ponto de vista empresarial, a saída e entrada de funcionários são consideradas um processo oneroso, podendo causar efeitos como insegurança, redução da auto-estima e baixa qualidade dos serviços prestados. A preocupação em si não é a quantidade que está indo embora, mas qual a proporção do valor daqueles que permanecem.

3. METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e descritiva com abordagem qualitativa. Cervo, Bervian e Da Silva (2010) elucidam que a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida livremente ou como seguimento de uma pesquisa descritiva ou experimental. Ela visa esclarecer uma questão através de teorias publicadas em dissertações, teses, artigos e livros procurando conhecer e investigar as relações culturais e científicas do passado sobre um determinado tema, quando a pesquisa bibliográfica é feita independentemente, ela segue ordenadamente as etapas do trabalho científico.

Pode-se concluir, de acordo com Marconi e

Lakatos (2009), que o estudo aprofundado das tendências do comportamento, hábitos e atitudes como a abordagem qualitativa, na qual o observador mantém uma aproximação direta com grupos ou indivíduos em determinado ambiente e situação a ser investigada, interpretando assim a complexidade do comportamento humano. Todavia, esse estudo é realizado por meio de pesquisa ou coleta de dados, análise e interpretação, não utilizando instrumentos estatísticos. É previamente estruturada, porém, sem regras antecipadas, como problemas ou hipóteses. No início, faz-se a coleta de dados como princípio de elaboração da teoria base e conforme o desenvolvimento da investigação analisa-se os dados pesquisados e concomitantemente aplica-os às teorias.

Gil (1999) recomenda cautela na questão de interpretação do conteúdo pesquisado de forma que não prejudique o estudo, pois não há regras de como proceder durante esse processo. No entanto, ressalta que a análise e a interpretação do conteúdo devem estar correlacionadas uma à outra. Descreve que, na análise o pesquisador atenta somente ao conteúdo estudado, porém na interpretação se busca relações com outros conhecimentos. Embora, dessa maneira, não seja fácil definir o término da análise e o início da interpretação. A análise dos resultados encontrados na pesquisa será feita mediante comparação entre a teoria pesquisada e a realidade encontrada na prática do dia-a-dia da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a documentação formal da empresa pesquisada, especialmente o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ, a organização tem como razão social William Cardoso, com inscrição sob o nº 14.407.685/0001-08, estando situada na Av. 7 de Setembro nº 1.915 – Bairro Custódio, na cidade de Joviânia, Estado de Goiás, atuando na categoria de micro-empreendedor individual.

A organização em questão iniciou as suas atividades no mês de outubro de 2011, tendo como nome fantasia *Lan House* e Locadora WB, atuando no segmento de locação de acesso à *internet* e filmes.

Posteriormente, a empresa pesquisada mudou o nome Fantasia, passando a chamar-se Tec Net Informática e Telefonia. Essa mudança foi provocada pela expansão dos negócios da organização, visto que passou a atuar também, além do que já trabalhava, com revenda de produtos de informática, venda de aparelhos celulares e acessórios, atuando ainda como prestadora de serviços de manutenção de componentes de computadores e seus periféricos.

Em análise à documentação da empresa, foi verificado que no início das atividades o prédio comercial era alugado. Porém, atualmente, a organização possui prédio próprio, construído com recursos oriundos da empresa em estudo.

A empresa é administrada pelo proprietário, o qual não possui qualificação alguma para gerenciamento de pessoas ou habilidades de liderança. O mesmo é funcionário de outra organização e faz prestações de serviço. Consequentemente, não permanece na empresa em horário comercial, contrastando os dizeres de Drucker (2001) quando torna necessária a aproximação uns com os outros para obter a influência do grupo e o seu gerenciamento em todos os aspectos. Nessa linha, Maxsuell (1993) afirma não haver como prever a liderança, pois a qualquer e todo momento ocorre a realização de um fato onde sua função precisa ser exercida.

As tomadas de decisões são feitas com base nos acontecimentos do dia-a-dia, suscetíveis a riscos. A relação com os colaboradores às vezes é autoritária e paternalista, tornando-se difícil o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Isso devido também à falta de confiança nos subordinados demonstrada por comportamentos e atitudes, inclusive reprovações por parte do proprietário, mesmo os funcionários tendo pouca orientação, ocasionando então, frustração e insatisfação no pessoal, fazendo cair a produtividade, conforme observa Drucker (2001) a respeito de líderes e liderados, onde ambos possuem o mesmo valor e há causas que originam a liderança. Sob essa perspectiva Schein (2009) considera que a influência exercida sobre o grupo é que desenvolve a cultura e define a liderança.

A empresa também tem problemas com desorganização geral dos processos e falhas de comunicação, ou seja, não há conexão entre o proprietário e os colaboradores em relação à visão, missão, metas e objetivos da empresa, lembrando a necessidade de uma criação de cultura organizacional da forma

preconizada por Schein (2009), pelo processo de aprendizagem influenciado pelo líder com sua crença, seus costumes, suas qualidades e habilidades, pois, de acordo com as observações de Lapierre (1995), é imprescindível a personalidade do líder e a sua convivência com os liderados nas situações, propiciando efeito em volta de um objetivo.

A empresa não possui uma cultura organizacional definida, afinal em quem os colaboradores se espelhariam se não há um líder. Ainda assim, não possuem qualquer tipo de qualificação, treinamentos, cursos ou avaliações, e recebem *feedback* através de reclamações de clientes conforme os acontecimentos ocorridos. Deste modo, não há quem os conduzam e inspire a crescer, criar e inovar, possibilitando a colaboração de todos e desenvolvendo talentos, retoma-se, nesse ponto, as considerações de Maxsuell (1993), afluir empenho nos indivíduos por meio de motivações e incentivos, liderando-os e não gerindo, conforme considerada Schein (2009) como sendo liderança a origem de como os líderes desenvolvem a cultura e de que modo a cultura cria o líder e Penteado (1973) que afirma não haver uma característica única para exercer a liderança e sim a combinação delas praticadas pelo líder no dia-a-dia.

Os colaboradores da empresa apresentam sinais de desmotivação, como pouco comprometimento, atrasos e faltas constantes, baixa produtividade, demora na realização de tarefas, falta de cooperação na solução de problemas e resistência a mudanças que, conforme ressalta Aguiar (1989), para compreender a motivação, há a necessidade do conhecimento sobre as origens do indivíduo, a descrição do serviço e da missão específica a cada um e perante o grupo. Minicucci (1995) pontua que vários podem ser os motivos que resultam essa insatisfação pessoal, entre eles a informação, segurança no trabalho, plano de carreira, benefícios financeiros e gratificação.

A empresa possui pontos negativos em relação aos seus colaboradores por não haver certa transparência e propostas de desafios, podendo estes serem representados pelos objetivos e metas a serem atingidos, consequentemente, um clima organizacional de incerteza, conforme observa Bergamini (2006) que a personalidade do indivíduo determina seu comportamento, podendo aplicar esforços ou permanecer estável diante de um motivo impulsionado e também nas ponderações de Chiavenato (1999) que expõe sobre a influência que o meio social exerce sobre o indivíduo, ocasionando uma percepção psicológica ou comportamental, podendo ser positiva ou negativa.

Atualmente, na formação do quadro de colaboradores da empresa também há menores, sem registro em carteira, sem plano de cargos e salários com regras e competências definidas, ou qualquer influência oferecida pela empresa como benefícios, incentivos e treinamento, além de ocorrer a falta de flexibilidade nos horários relacionados aos fins de semana e feriados. Não é realizado nenhum tipo de acompanhamento contínuo para avaliação de desempenho dos colaboradores, nem mesmo dos resultados e discussão em equipe das ações necessárias a serem corrigidas. Como o proprietário não está presente, há falta de reconhecimento nos trabalhos desenvolvidos, considerando as pontuações de Chiavenato (1999) que não é só o passado ou o futuro que é capaz de influenciar o comportamento das pessoas, mas também as situações oriundas de um ambiente composto por inter-relações.

Minicucci (1995) descreve várias formas de motivar as pessoas como, oferecer oportunidades, elevar o moral pessoal, permitir privilégios, chances de lucrar, competitividade, onde elas também procuram segurança física e psicológica, relacionamentos sociais e interpessoais, consideração e conhecimento e o tão esperado sucesso. A empresa não está focada no cliente, não faz qualquer tipo de avaliação, *feedback* ou pesquisa para saber quais os pontos negativos sobre a empresa, o seu atendimento e produto, quais as mudanças necessárias para fidelizar os clientes. Schimit (2004) recomenda a necessidade de um modelo de gestão que administre as relações com clientes, considerado por Ford, McNair e Perry (2005) como fator chave de sobrevivência da empresa no mercado.

A empresa estudada não investe na qualificação dos colaboradores para fornecer um melhor atendimento, os quais às vezes nem sabe o que é, para que serve e qual resultado traz um determinado produto a ser vendido, indo a empresa na contramão do que pensam Ford, McNair e Perry (2005) que sustentam que a excelência no atendimento ao cliente requer planejamento,

comprometimento e treinamento. Sob esse prisma, Nobre (2003) sugere um estilo de comportamento com padrão de excelência, proporcionando um desenvolvimento pessoal e profissional.

Os colaboradores da empresa pesquisada, no momento do atendimento ao cliente, são distraídos, sem atenção e diálogo, às vezes, nem resolvem o problema do cliente por descaso, e como os mesmos não possuem um supervisor a quem possam recorrer, se algo acontecer, um erro, por exemplo, nem tem como consertá-lo. A empresa possui grande rotatividade dos colaboradores devido à falta de valorização dos mesmos. E não há esforços na fidelização de clientes, nem mesmo simples cadastros, conforme observaram Milkovich e Boudreau (2008) e Hanashiro, Teixeira Zaccarelli (2007).

Sendo assim, durante a observação na empresa pesquisada, foi percebido que a ausência do proprietário contribui para a rotatividade de pessoal, uma vez que a organização não apresentou a existência de um plano de retenção de seus colaboradores, dando a entender que a retenção de pessoal não é importante para o sucesso organizacional, contrariando o que afirmam Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007).

Outro fator que contribui para a constante rotatividade refere-se ao fato de que os colaboradores praticamente não são treinados e não têm o domínio e conhecimento sobre os produtos e os serviços da empresa, sendo necessário entrar em contato por meio telefônico com o proprietário para dirimir as dúvidas, o que nem sempre acontece, causando frustração e até raiva nos funcionários, diminuindo a sua expectativa de vantagem competitiva, caminhando na direção contrária do que recomendam Chiavenato (2000) e Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2007)

Nessa perspectiva, Ford, McNair e Perry (2005) alegam que um cliente insatisfeito tem custo muito alto, e que o treinamento é o sustento da organização, pois é mais difícil conquistar novos clientes do que manter os já existentes. Nobre (2003) afirma que o clima organizacional, a qualidade de produtos e serviços, a falta de interesse e conhecimento dos produtos e serviços por parte dos colaboradores, a falta de comunicação e respeito com o consumidor são grandes concorrentes influenciadores na conquista e fidelização dos clientes. A maior porcentagem dos serviços intangíveis é prestada externamente pelo proprietário, que atende às necessidades dos clientes residenciais, comerciais e industriais e soluciona com qualidade seus problemas, transmitindo credibilidade ao cliente também pelos aspectos tangíveis como instalações físicas, equipamentos e durabilidade dos serviços prestados e, nessa perspectiva, Afonso (2004) atesta que os serviços agregam valor junto a um produto ou separadamente, tendo sua produção e consumo simultaneamente, conforme defende Albrecht (2003) que a qualidade equiparada à concorrência excede as expectativas dos clientes e coloca a empresa em uma posição competitiva no mercado alcançada pelo fornecimento de um serviço superior.

Embora seja de fácil acessibilidade para a clientela, as atendentes da loja não têm conhecimento algum para vender e instruir o cliente sobre as ofertas de serviços intangíveis, onde se originam as reclamações dos clientes expressadas em relação ao atendimento, no tratamento recebido pelos vendedores que na maioria das vezes é considerado desatencioso, sem presteza. Também há falhas de comprometimento com a entrega das prestações de serviço combinadas com o cliente, às vezes advindas da falta de comunicação entre o técnico-proprietário e as atendentes, acarretando assim a não confiabilidade do cliente em relação ao serviço.

Nesse sentido, Albrecht (2003) aconselha a não fazer descaso e menosprezar o cliente com impaciência, agindo paternal ou mecanicamente, sem exceções e não solucionando o problema, cometendo os sete pecados do atendimento. Sob esse viés, Normann (1993) defende o serviço como uma oferta em complemento ou solução das necessidades do cliente.

5 CONCLUSÃO

O sucesso das organizações está baseado na forma com que o líder motiva sua equipe. Os colaboradores são de extrema importância para o crescimento da empresa, são a alma do negócio. O líder deve incentivar o grupo a vestir a camisa e buscar os resultados necessários para o desenvolvimento organizacional mantendo em consonância a satisfação pessoal, bem como engajar-se na fidelização de clientes, tornando-os fiéis, ativos e assíduos, proporcionando certa

sustentabilidade da organização no mercado corporativo.

Para a compreensão do assunto pesquisado, fez-se necessário buscar na bibliografia os conhecimentos sobre liderança, motivação, a conquista e o encantamento de clientes, com vistas à sua fidelização, além de trazer também a discussão a respeito de serviços, especialmente no que tange à qualidade. Sendo assim, após as pesquisas bibliográficas, em alguns momentos durante elas, foram feitas observações informais no dia-a-dia da empresa pesquisada, de forma a buscar evidências acerca dos assuntos estudados.

Diante disso, foi observada a falta de liderança na organização, até mesmo ocasionada pela quase total ausência do proprietário na maior parte do tempo em que a empresa se encontra aberta. Dessa forma, foi percebido também que a desmotivação dos colaboradores é visível, tanto no relacionamento interno quanto no atendimento a clientes, provocando queda nas receitas pelas vendas não realizadas.

Em razão dessa situação, o setor de serviços da empresa pesquisada apresenta-se em nível regular, numa escala entre fraco e bom, devido a algumas circunstâncias em que os clientes não foram plenamente atendidos, ora por falta de conhecimento técnico por parte das atendentes, ora pela falta de comprometimento na entrega dos serviços.

Diante do exposto e com o intuito de poder contribuir com a gestão da empresa pesquisada, recomenda-se: A criação da visão, da missão, dos valores e um código de conduta para as ações operacionais do dia-a-dia da organização; Que o proprietário permaneça o tempo todo na empresa ou qualifique alguém para liderar, delegando livre arbítrio na tomada de decisões necessárias no tempo certo, ou seja, no momento exato das ocorrências; Demonstrar claramente aos colaboradores da empresa quais são os objetivos e as metas organizacionais, de forma a estimulá-los na busca por tais propósitos, dando-lhes um fator motivador a ser alcançado; Desenvolver, mediante capacitação técnico-profissional, os colaboradores da empresa pesquisada, para que tenham condições de oferecer um melhor atendimento à clientela e, assim, fidelizá-la; Criar um sistema mais justo e motivador, tanto para a empresa quanto para o colaborador, visando reduzir ou até mesmo eliminar o *turnover* e, com isso, ser possível investir no desenvolvimento de pessoal; Estabelecer, conforme preconizado na legislação trabalhista, o registro em carteira de trabalho para evitar dissabores futuros, bem como observar a carga horária de trabalho recomendada; Fazer o controle das atividades da organização, permitindo a tabulação dos dados e a emissão de relatórios, tornando transparente o desempenho organizacional e dos colaboradores, como forma de *feedback*, ou seja, se o que foi proposto realmente foi atingido.

REFERÊNCIAS

[1]. AFONSO, M. L. Administração da empresa de serviços. Goiânia: Kelps, 2004.

[2]. AGUIAR, M. A. F. Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Atlas, 1989.

[3]. ALBRECHT, K. Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2003.

[4]. BERGAMINI, C. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

[5]. CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. Metodologia científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

[6]. CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

[7]. CHIAVENATO, I. Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da Administração. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

[8]. FORD, L.; MCNAIR, D.; PERRY, B. O excepcional atendimento ao cliente: como ir além do bom atendimento e exceder as expectativas dos clientes. São Paulo: Edicta, 2005.

[9]. GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

[10]. HANASHIRO, D.M.M., TEIXEIRA, M.L.M., ZACCARELLI, L.M. Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

[11]. LAPIERRE, L. Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na São Paulo: Atlas, 1995

[12]. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. V. Metodologia científica: ciência e conhecimento cientifico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. São Paulo: Atlas, 2009.

[13]. MAXWELL, J. C. Desenvolva sua liderança. Rio de Janeiro: Record, 1993.

[14]. MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Administração de recursos humanos. São

Paulo: Atlas, 2008.
[15]. MINICUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Atlas, 1995.
[16]. NOBRE, J. A. Sua excelência o cliente: qualidade no atendimento. Porto Alegre: Passaporte para o Sucesso, 2003.

Capítulo 20

PROPAGAÇÃO DA MARCA - UM ESTUDO DE CASO

Vinicius Strassburger
Nádya Regina Bilibio Antonello
Vanusa Andrea Casarin
Claudia Aline de Souza Ramser

Resumo: O trabalho foi realizado em uma empresa denominada Alfa, indústria farmacêutica e de produtos naturais, localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O objetivo geral do trabalho é a captação de recursos e investimentos financeiros dos atuais e principais distribuidores da referida empresaa fim de alavancar a marca no cenário nacional, sem onerá-la diretamente e postergar o investimento a longo prazo. Nesse caso a marca foi muito divulgada em cenário nacional, com o investimento sendo absorvido pelos distribuidores e com benefício de colocar 6.400 unidades de um produto da empresa no mercado. A metodologia do presente trabalho, quanto aos fins, é descritiva, explicativa e aplicada. Quanto aos meios, o trabalho é bibliográfico, pesquisa de campo e estudo de caso. Optou-se pela aplicação de questionários entre os principais distribuidores da empresa, sendo pesquisa quantitativa. Nesse trabalho, optou-se pela amostragem não probabilística por tipicidade.. Os sujeitos da pesquisa foram os sócios proprietários das distribuidoras. O resultado do trabalho foi extremamente gratificante, pois se teve propagação da marca em cenário nacional, a colocação de produtos em diversos estados brasileiros e investimentos financeiros realizados diretamente pelos distribuidores, obtendo-se um lucro significativo sobre a venda.

Palavras chave: Marketing, Propagação da marca, recursos.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade o mercado de suplementos nutricionais e produtos naturais estão com crescimento acelerado, gerando interesse das empresas em investir uma boa quantia visando possuir boa parte nesse negócio, buscando, desta forma, o marketing como ferramenta de gestão.

Já, a propagação de uma marca no século XXI está amplamente presente na vida dos consumidores. Estão presentes através de *e-mails* recebidos, jornais, revistas, televisão, redes sociais, banners, panfletos promocionais entre outros tantos informativos.

Para tanto, elaborou-se como objetivo geral captar recursos e investimentos financeiros dos atuais distribuidores a fim de alavancar a marca no cenário nacional.

Este trabalho teve por finalidade aprofundar a área de marketing dentro da empresa, visando à captação de recursos externos para fortalecimento de uma marca, buscando captação de novos recursos junto aos atuais distribuidores, expondo que seria um investimento em mídia com retorno em produtos (lançamentos).

O problema constatado na empresa foi à falta de recurso financeiro perante o cenário nacional e também a competição com empresas de médio e grande porte, devido à inexistência de investimento em mídia direta. Essa falta de investimento reflete diretamente nas vendas e deixa a marca cada vez menos conhecida e valiosa.A grande oportunidade é fazer com que os distribuidores invistam na empresa, com mídia direta, trocando o investimento por produtos exclusivos e de grande qualidade. Assim, foram as seguintes questões da pesquisa: o cliente aceitou fazer esse investimento? Qual o efeito desse investimento? O cliente teve retorno? Por isto, a questão norteadora da pesquisa é: como propagar a marca da empresa Alfa e aumentar as vendas sem investimento direto da empresa?

Viu-se o trabalho como algo importante para a sociedade não apenas como uma nova ideia no mercado nacional na área de marketing, mas também por tratar-se de um trabalho específico entre empresas, algo que a sociedade tirará muito proveito, podendo até mesmo usar no seu dia a dia.

2 REVISAO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Peter Drucker enfatiza a necessidade de planejar quando versa que “[...] o administrador precisa viver sempre no presente e no futuro” (DRUCKER, 1981, p. 15).

“O sucesso de uma organização depende não só de as características de seus negócios atenderem aos requisitos-chave de êxito na operação em mercados-alvo, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes” (KOTLER, 2000, p. 98).

O foco abordado neste trabalho é o planejamento estratégico, por abordar a empresa como um todo, sem preocupar-se diretamente com suas subdivisões, o que, para ser analisado, devido a sua complexidade e profundidade, demanda um novo trabalho.

2.2MARKETING

O Marketing vai muito além daquilo que geralmente é percebido pelo censo comum. É muito mais que propagandas e anúncios. Estas são apenas algumas das atividades desenvolvidas por ele. A sua importância é tamanha que suas ações afetam até mesmo as estratégias da organização, e sua utilização e foco têm evoluído ao longo dos anos.

“O Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais". Simplificando em poucas palavras: “O Marketing supre necessidades lucrativamente” (KOTLER, 2006, p. 4).

Enquanto marketing é uma ciência descritiva que envolve o estudo de como as transações são criadas, estimuladas, facilitadas e valorizadas, a administração de marketing é uma ciência normativa que envolve criação e oferta de valores para estimular a transação desejada (KOTLER, 1972 apud LAS CASAS, 2009, p. 25).

"Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício e seus dois principais objetivos são atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior e manter os atuais, propiciando-lhes satisfação" (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 3). Porém, descobrir quem são seus clientes tem sido um dos desafios enfrentados pelas empresas, nos últimos tempos. Se levar em conta que, no contexto do desenvolvimento sustentável, as empresas precisam ser atraentes não só pelos produtos e serviços que oferecem, mas também pelos resultados financeiros, sociais e ambientais que apresentam, a nova visão é que o marketing deixe de estar atento somente a consumidores potenciais e clientes.

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estes pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER, 2000, p. 25).

O escopo traz atividades essenciais dentro do marketing. Após os profissionais de marketing entender o escopo e definirem a orientação para o mercado, eles passam operacionalizar o marketing nas empresas.

Para obter os resultados desejados, são utilizadas várias ferramentas de marketing, essas ferramentas constituem o mix de marketing.

McCarthy (apud KOTLER, 2000, p. 37) classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos, mais conhecidos como 4Ps do marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção.

"Produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado alvo" (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 48).

Preço é a quantia monetária cobrada na aquisição de um bem ou serviço. Considera-se também aquilo de que se abdica na aquisição de um produto ou, em sentido mais lato, "a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de ter ou usar um bem ou serviço" (KOTLER e ARMSTRONG, 2008, p. 639).

"Praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvo, os canais, o estoque, o transporte e a logística" (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 48).

Já a promoção preocupa-se com a disponibilização dos produtos aos seus mercados consumidores; distribuição referente aos canais através dos quais o produto chega aos clientes, inclui pontos de vendas, pronta-entrega, horários e dias de atendimento e diferentes vias de compra.

Robert F. Lauterborn (1990) propôs classificar o conceito de marketing mix através de 4Cs, sendo uma abordagem mais orientada para o consumidor do que os 4Ps.

Quadro 01: 4 Cs de Lauterborn

4Cs	4Ps	Definição
Desejos e necessidades do consumidor *(Consumer wants and needs)*	Produto	A empresa apenas venderá aquilo que o consumidor "especificamente" quer comprar. Deste modo, os *marketers* deverão estudar os desejos e necessidades dos consumidores no sentido de convencer, cada um deles, a comprar aquilo que pretende adquirir.
Custo (*Cost*)	Preço	O preço compreende apenas uma parte do custo total de satisfazer um desejo ou necessidade do consumidor. O custo total terá em conta, por exemplo, o "custo temporal" necessário para adquirir o produto, o "custo da consciência" por estar a comprá-lo ou até mesmo o "custo da culpa" por não estar, por exemplo, "a tratar dos filhos".
Comunicação (*Communication*)	Promoção	Enquanto a promoção é "manipuladora" e foca-se no ponto de vista do vendedor, a comunicação é "cooperativa" e centra-se no consumidor, com o objetivo de criar um diálogo com os compradores potenciais, com base nas suas necessidades e estilo de vida.
Conveniência (*Convenience*)	Praça	Na era da internet, catálogos, cartões de crédito e telefones, as pessoas não necessitam de se deslocar a um determinado lugar para satisfazer um desejo ou necessidade, nem estão limitadas a alguns locais para as satisfazer. Os marketers deverão conhecer onde é que o seu mercado alvo prefere comprar, como chegar lá e ser omnipresente, no sentido de garantir conveniência na compra.

Fonte: Lauterborn (1990).

Segundo Kotler (2000), a nova definição de marketing é baseada nas considerações e desejos dos cidadãos globais, como respeito ao meio ambiente, aos valores humanos (da mente, do coração e do espírito) e às novas tecnologias.

Atualmente, produtos diversos são fabricados em milhares de indústrias em todo o mundo. Mas, dentre estes produtos, os que estão ganhando grande destaque no mercado são os produtos naturais. Muitas empresas têm investido milhões na criação destes produtos. Este mercado envolve suplementos, vitaminas, minerais, nutricosméticos, nutrição em geral e bem estar, e seu crescimento tem sido meteórico.

A empresa Alfa direciona suas forças e atenções na elaboração de novos registros junto a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, focando principalmente produtos em cápsulas *softgel,* que nada mais é do que cápsulas elaboradas com gelatina, glicerina e emulsificantes. A empresa hoje é detentora de 53 registros em cápsulas *softgel,* tornando-a como a maior em número de registros nesse segmento em todo o território nacional. Outros 67 produtos estão aguardando publicação de registro no Diário Oficial da União, órgão escolhido para divulgação dos registros firmados pela ANVISA.

2.3 MARCA

“O principal desafio, hoje em dia, é chamar a atenção de alguém. Os consumidores sofrem a pressão do tempo e o difícil é descobrir novas maneiras de chamar sua atenção e fixar uma marca em suas mentes” (KOTLER, 2005, p. 79).

“A marca transparece processos, políticas e filosofias corporativas, ou seja, o que está por trás do produto” (CHARTER et al., 2004, p. 19). “E, se os consumidores e demais partes interessadas começarem de fato a preferir

empresas que sejam mais responsáveis ambiental e socialmente, então as marcas que refletem esses valores serão as verdadeiras vencedoras" (KOTLER, 2005, p. 66).

2.4 VENDA PESSOAL

"A venda pessoal consiste na comunicação direta com uma audiência qualificada de clientes, em que o vendedor é a fonte de transmissão e recepção de mensagens", conforme relatam Zenone e Buairide (2005, p. 58).

A venda pessoal, como todas as ferramentas de comunicação, tem suas vantagens e desvantagens. É a única que proporciona uma interação face a face individualizada, permite a personalização da mensagem, a troca de informações de maneira abrangente, a demonstração de produtos, além de obter *feedback* imediato, ter o mínimo desvio da atenção do cliente e desenvolver fortes vínculos de relacionamento. Em contrapartida, a principal desvantagem é seu alto custo, pois, enquanto a propaganda envia uma mensagem para um grande público, os vendedores se comunicam com poucas ou uma pessoa por vez. Pode-se entender que a venda pessoal é uma ferramenta essencial e poderosa no processo de comunicação.

A empresa precisa decidir sobre usar uma força de vendas direta, que é composta por funcionários da própria empresa, e/ou por uma força de vendas contratada, formada por representantes que recebem comissões com base nas vendas efetuadas.

No caso da referida empresa o caso usado é de distribuidores, alguns exclusivos e outros sem exclusividade.

A estratégia escolhida para a força de vendas tem implicações em sua estrutura. A força de vendas pode ser estruturada de diferentes maneiras, conforme citam Kotler e Armstrong (2003). É importante mencionar que todas têm suas vantagens e desvantagens, por isso sua decisão deve ser ponderada.

3 METODOLOGIA

Entre as várias formas de se classificar uma pesquisa há dois critérios básicos que são propostos por Vergara (2005): quanto aos fins e quanto aos meios.Quanto aos fins, esta pesquisa é classificada como descritiva, explicativa, e aplicada.A classificação quanto aos meios pode ser: pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso.

O Universo dessa pesquisa foram os distribuidores da empresa. A amostra foram os principais distribuidores e os que tiveram interesse em investir financeiramente na empresa. Os sujeitos da pesquisa foram os sócios proprietários das distribuidoras. Estão relacionados 27 distribuidores geograficamente posicionados em 16 estados brasileiros.

Os recursos utilizados como base para o desenvolvimento do projeto e busca de possíveis soluções para o problema abordado foram conseguidos através de uma pesquisa bibliográfica disponível ao público em geral realizada com livros, artigos, revistas e materiais disponibilizados na internet.Os questionários foram enviados pelo correio eletrônico às pessoas responsáveis pela distribuição. Os dados coletados são apresentados em gráficos elaborados no Microsoft Excel 2007, onde foram elaborados em tabelas e cálculos com o intuito de esclarecer a pesquisa, facilitando a compreensão e interpretação dos dados. Foram analisados descritivamente e apresentados em forma textual. Todas as informações, análises e conclusões deste estudo serão somente direcionadas a empresa Alfa. Nenhum tipo de generalização pode ser realizado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS CLIENTES DA EMPRESA

Os principais clientes da empresa foram definidos através de pesquisa realizada em parceria com um gerente de vendas da empresa Alfa. Buscou-se dentro do sistema da empresa o ano completo de 2013 e os meses entre janeiro a setembro de 2014. Considerou-se apenas o valor comprado, sem analisar capacidade de venda, atendimento ou capilaridade de atendimento.

Analisando o Quadro 02, percebe-se a "dependência" que a empresa Alfa tem dos 2 principais clientes, o 01 e 02. Juntos, representam mais de 31% das vendas diretas da empresa no período.

Quadro 02: Curva ABC de Clientes da empresa Alfa

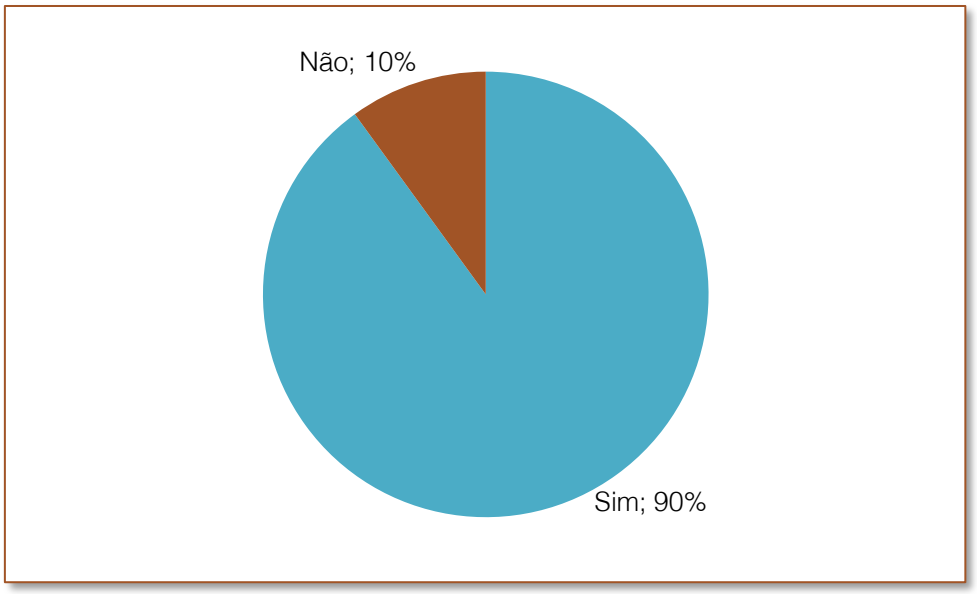
PERÍODO COMPREENDIDO DE 01/01/2013 A 30/09/2014 CURVA ABC DE CLIENTES			
NOME	PRAÇA	VALOR	% SOBRE VENDA TOTAL
Cliente 01	SP	R$ 2.773.084,98	15,77%
Cliente 02	BA	R$ 2.704.762,09	15,38%
Cliente 03	CE	R$ 1.056.243,82	6,01%
Cliente 04	MG	R$ 804.470,24	4,58%
Cliente 05	PR	R$ 702.393,69	3,99%
Cliente 06	DF	R$ 684.836,21	3,89%
Cliente 07	ES	R$ 674.707,14	3,84%
Cliente 08	RJ	R$ 611.476,26	3,48%
Cliente 09	SP	R$ 356.457,69	2,03%
Cliente 10	MG	R$ 285.911,15	1,63%
Cliente 11	SP	R$ 269.104,36	1,53%
Cliente 12	SC	R$ 263.400,93	1,50%
Cliente 13	PE	R$ 252.992,20	1,44%
Cliente 14	RN	R$ 240.046,63	1,37%
Cliente 15	RS	R$ 235.344,69	1,34%
Cliente 16	SC	R$ 223.970,69	1,27%
Cliente 17	RS	R$ 223.439,92	1,27%
Cliente 18	SP	R$ 183.172,65	1,04%
Cliente 19	PR	R$ 172.349,74	0,98%
Cliente 20	PR	R$ 169.483,20	0,96%
Cliente 21	MT	R$ 154.505,68	0,88%
Cliente 22	MS	R$ 122.993,26	0,70%
Cliente 23	RJ	R$ 119.936,45	0,68%
Cliente 24	MG	R$ 118.560,42	0,67%
Cliente 25	SP	R$ 110.979,70	0,63%
Cliente 26	MG	R$ 105.081,37	0,60%
Cliente 27	GO	R$ 90.353,09	0,51%

Fonte: Dados do estudo

4.2 IDENTIFICAR O INTERESSE DE INVESTIMENTO DOS DISTRIBUIDORES JUNTO À EMPRESA

Conforme respostas dos distribuidores, há interesse em investir na empresa Alfa, pois caracteriza provável retorno para sua empresa. O distribuidor acredita que investindo no seu fornecedor, visto que outros distribuidores também investirão, cria-se um potencial financeiro interessante para veiculação de mídia.

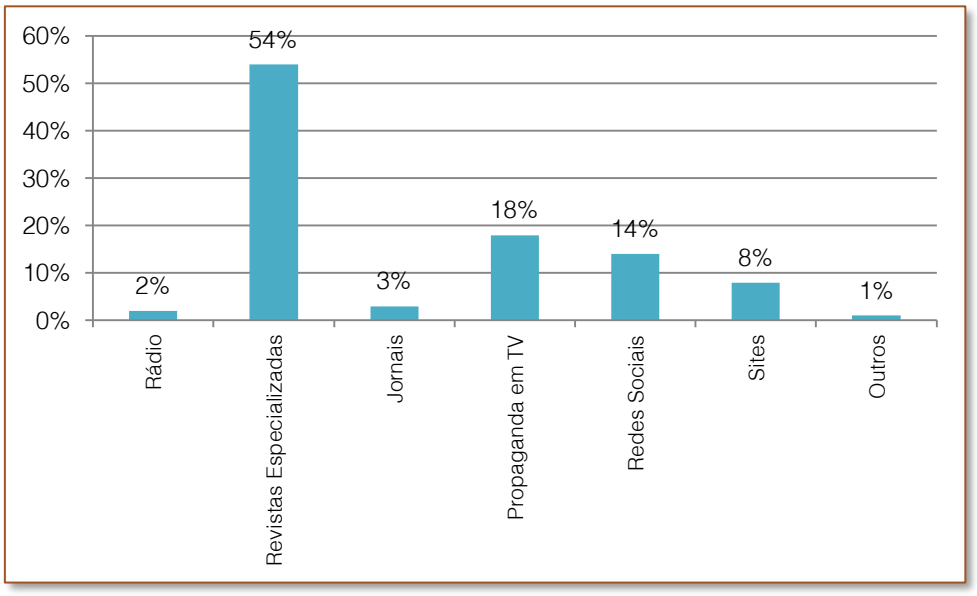
Gráfico 01: Você acredita que o distribuidor precisa investir financeiramente na marca que ele representa?



Fonte: Dados da pesquisa

A segunda pergunta também explícita que o distribuidor tem o mesmo objetivo e está engajado no crescimento através do marketing impresso na revista.

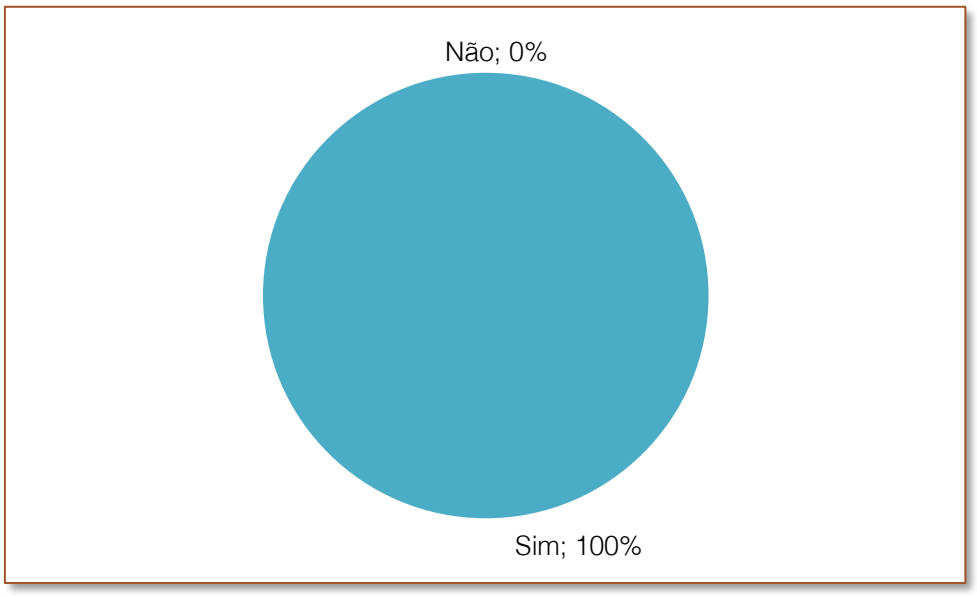
Gráfico 02: Atualmente, qual o melhor investimento no setor farmacêutico para propagação da marca?



Fonte: Dados da pesquisa

A terceira pergunta, vide Gráfico 3, mostra toda a confiança que os distribuidores possuem na marca da empresa Alfa, pois demonstra que ele não tem receio de investir onde lhe traz benefícios, ou seja, é ousado para encarar o projeto.

Gráfico 03: Você investiria na marca da empresa Alfa visando o aumento das suas próprias vendas?

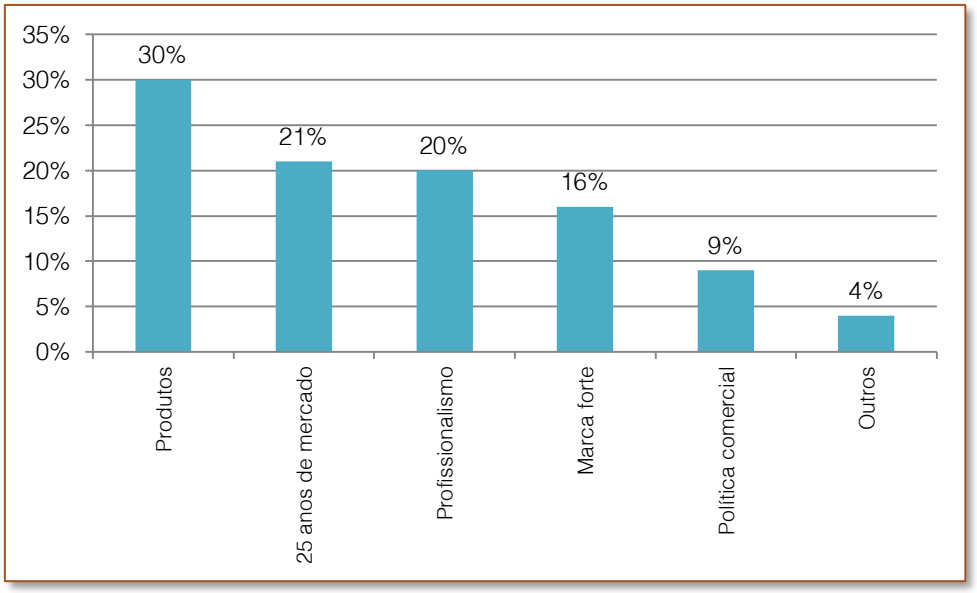


Fonte: Dados da pesquisa

4.3 PESQUISAR O PORQUÊ INVESTIR NA MARCA E NA EMPRESA

A pesquisa do porque investir na marca da empresa Alfa foi extremamente importante para o resultado desse trabalho, pois focou exatamente no que a empresa queria e era a maior dúvida, pois caso respondessem que não teriam interesse, o resultado de expansão da marca estaria comprometido.

Gráfico 04: Porque você investiria na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

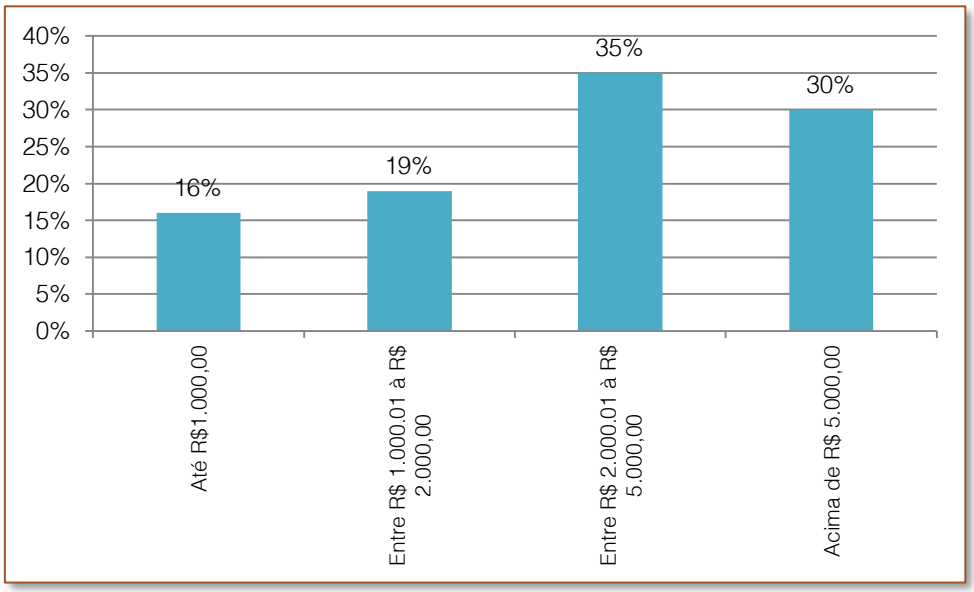
A quinta pergunta deixa claro a intenção do distribuidor em investir na marca da empresa Alfa.

A opção C, que foi a maioria das respostas, deu garantias de que o projeto seria um sucesso, afinal, os distribuidores demonstraram gostar, principalmente, da qualidade dos produtos. A opção A, com 21% do total, demonstra a confiança que a marca representa para os distribuidores e foi também um índice muito importante para o sucesso do projeto.

4.4 PROPOR AÇÕES DE MARKETING JUNTO AOS DISTRIBUIDORES A FIM DE CAPTAR RECURSOS FINANCEIROS QUE CONSOLIDAM A MARCA DA EMPRESA ALFA

Geralmente as ações de marketing elaboradas e implantadas pela empresa visam a divulgação em um universo pequeno, com comunicação direta ao consumidor final. Elas são feitas através de banners, catálogos promocionais, panfletos, pagamento de comissão ao balconista (em algumas ações específicas), compra de espaço de gôndola em farmácias e/ou lojas de produtos naturais, degustações de produtos sazonais, entre outros. Nesse trabalho, foi trazido algo inovador, que agregará maior visibilidade para a empresa a um número imensamente maior de pessoas e sem investimento direto, pois os distribuidores aderentes patrocinaram a inserção na revista.

Gráfico 05: Quanto você investiria mensalmente na marca da empresa Alfa?



Fonte: Dados da pesquisa

A pergunta de número 4 (Gráfico 05) serviu para se saber que quantia os distribuidores estavam dispostos a investir nesse projeto.

A revista escolhida para a divulgação de um produto lançamento da referida empresa foi uma revista de tiragem nacional dedicada à saúde, material com veiculação mensal que, segundo a editora, atinge um público aproximado de 75.000 pessoas entre compradores unitários e assinantes. Ainda segundo a editora, dessas 75.000 pessoas que adquirem a revista, outras 12 pessoas são atingidas, pois em diversos casos a revista fica em consultórios médicos, nutrólogos, nutricionistas, salões de beleza, consultórios específicos para saúde corporal, entre outros.

DRE Projeto (Valores Em R$)	
(+) Arrecadação com Distribuidores	83.200,00
(-) Impostos	18.761,60
(-) Frete	3.619,20
(-) Inserção na Revista	6.000,00
(-) Investimento em Mídia sobre a Revista	2.300,00
(-) Custo com produto exclusivo 01	15.217,92
(-) Custo com produto exclusivo 02	13.531,84
(-) Custo total com produção e outros	3.215,00
RESULTADO FINAL	(+) 20.554,44

Quadro 03: DRE do Projeto

Como a resposta da quarta pergunta teve sua maioria concentrada entre as opções com investimentos de maiores valores, se decidiu, com aval da diretoria geral de empresa, enviar proposta de inserção na revista com valor R$ 5.200,00 para cada distribuidor, o qual a aderência à mídia nacional foi imediata. O valor total do investimento de cada colaborador foi reposto com o produto exclusivo da empresa Alfa. O resultado final do projeto teve os seguintes números dispostos no quadro 3.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ideia do tema marketing surgiu ainda em 2013, quando já pensava no trabalho de conclusão de curso. Naquele momento, surgiu a ideia de desenvolver algo inovador dentro da área de marketing, algo que ainda não tinha visto em nenhum lugar. A divulgação de produtos farmacêutico e naturais em revistas sempre foi visto por esse acadêmico com bons olhos, pois deixa a impressão de algo “limpo” e inovador, algo em que as pessoas possam confiar.

Em 2014, em conversa com a orientadora, viu-se grande oportunidade de desenvolver a ideia de captação de recursos dos distribuidores da empresa Alfa para propagação da marca em cenário nacional, sem necessidade de investimentos financeiros diretamente realizados pela empresa.

Não houve grande dificuldade para implantar o projeto dentro da empresa, pois foi dado autonomia da direção geral para este acadêmico, pois não havia risco de perda de dinheiro. O único risco era o projeto não dar certo e ser abortado no meio do caminho.

Respondendo a questão da pesquisa pode-se dizer que para a propagação da marca da referida empresa existe, com a possibilidade da busca de investimentos dos distribuidores da referida marca no território nacional. Isto foi comprovado com o demonstrativo do DRE do projeto colocado no Quadro 03 do referido trabalho, onde se pode observar que os investimentos obtidos dos distribuidores deram a eles a inserção nas três edições da revista e em contrapartida o resultado positivo da empresa se mostrou significativo não necessitando de desembolso por parte da mesma para tal.

Leva-se um aprendizado extremamente alto, pois houve um empenho muito grande para que a ideia fosse adiante e se tornasse realidade.

Sob a ótica deste acadêmico, deixa-se um legado muito importante para a empresa, onde se pode transmitir um pouco do conhecimento para elaborar algo inovador, que alavancou a imagem da empresa nacionalmente.

Para a sociedade é algo importante não apenas como uma nova ideia no mercado nacional na área de marketing, mas também por tratar-se de um trabalho específico entre empresas, algo que a sociedade tirará muito proveito, podendo até mesmo usar no seu dia a dia.

REFERÊNCIAS

[1]. CHARTER, Martin. PEATTIE, Ken. OTTMAN, Jacqueline. POLONSKY, Michael Jay. Marketing and ustainability. Disponível em: http://www1.sp.senac.br/hotsites/arquivos_materias/sigas2005/res_01.pdf. Acesso em: 11 Jun. 2014.

[2]. DRUCKER, Peter. Prática da Administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.

[3]. KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

[4]. _____.O Marketing Sem Segredos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[5]. _____. Administração de Marketing. 12. ed .São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Título Original: Marketing management.

[6]. KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Trad. Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

[7]. _____. Principles of Marketing. England: Pearson Prentice Hall, 2008.

[8]. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 8. ed. São Paulo: Atlas,2009.

[9]. LAUTERBORN, B. New Marketing Litany: Four P'S; C-Words Take Over. Advertising Age. Chicago 1990.

[10]. VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

[11]. ZENONE, Luiz Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. Marketing da Promoção e Merchandising – conceitos e estratégias para ações bem sucedidas. São Paulo: Thomson, 2005.

Capítulo 21

EMPOWERMENT EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS: BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO QUE PODEM INTERFERIR NO SEU DESENVOLVIMENTO

Flaviani Souto Bolzan Medeiros
Flaubiane Figueredo Machado
Alexandre Galina Bolzan
Juliana Andréia Rüdell Boligon
Márcia Segabinazzi

Resumo: O presente artigo tem como objetivo identificar às barreiras na comunicação que podem interferir no desenvolvimento do *empowerment* em uma indústria do setor de bebidas. O trabalho desenvolveu-se por meio de uma pesquisa qualitativa quanto à natureza, do tipo descritiva no que se refere aos objetivos, sendo realizada através de um estudo de caso adotando como plano de coleta dos dados além de observação *in loco*, também, um questionário online via sistema *formsite*, aplicado numa amostra composta por cento e cinquenta colaboradores da referida empresa. Entre os resultados obtidos destaca-se que, apesar das diferentes gerações encontradas no ambiente de trabalho, as dificuldades entre gêneros, o excesso de informação são alguns dos fatores que não interferem na boa comunicação interna da indústria aqui considerada para fins de análise. Em contrapartida, instruções mal-passadas aos colaboradores, atividades com retrabalho, atritos ou descontentamento entre superior e subordinado acabam interferindo de alguma forma no processo de comunicação, dificultando assim a aplicação do *empowerment*.

Palavras-chave: Comunicação interna; *Empowerment*; Indústria de bebidas.

1 INTRODUÇÃO

É perceptível no atual ambiente de negócios uma mudança de prioridades na gestão dos empreendimentos no mercado. Antes havia a crença de que um bom produto teria sua venda garantida caso obedecesse a um padrão razoável em termos de qualidade, porém, hoje as empresas se deparam com um maior dinamismo, exigindo um contínuo aumento da sua competitividade para atender mercados mais agressivos com clientes mais exigentes (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009).

Além disso, o papel do gerente nas empresas tradicionais eram apenas manter os processos e as pessoas sob rígido controle. Mas, desde o início dos anos 70, as organizações em todo o mundo começaram a substituir essa estrutura tradicional de alto controle e pouco envolvimento por um novo ambiente caracterizado pelo alto comprometimento, envolvimento e autogerenciamento. Nos dias de hoje, o local de trabalho precisa de colaboradores que possam tomar decisões, descobrir soluções para os problemas, ter iniciativa e que sejam responsáveis pelos resultados.

Sendo assim, se faz necessário que exista um engajamento entre os gestores e os colaboradores para dar conta de toda a demanda que o contexto de negócios exige dos empreendimentos do século XXI. Para isso, é preciso que haja uma boa comunicação entre todos os envolvidos nas tarefas visando o alcance dos objetivos previamente definidos em prol do sucesso da organização. No entendimento de Bowditch e Buono (2016), a comunicação é um dos processos essenciais já que é a base para quase todas as atividades nas empresas.

Contudo, muitos ainda não conseguem transmitir informações suficientes sobre o planejamento e a estratégia da empresa, seja por falta de visão de negócios, seja pela incapacidade de comunicação, comprometendo assim, o engajamento dos colaboradores ao reter as informações ou repassar informações incompletas, parciais, contraditórias e inseguras, já que muitas organizações ainda tratam a comunicação empresarial com superficialidade, esquecendo-se do quanto ela é estratégica para o negócio, esquecendo-se de desenvolver habilidades de comunicação nas suas lideranças (ALBUQUERQUE, 2007).

Portanto, nota-se que as diversas relações integrantes de uma organização demandam certa atenção por parte dos gestores e a adoção do empowerment surge como apoio para o autogerenciamento. Rodrigues e Santos (2001) explicam que essa nova abordagem está focada na desburocratização, na descentralização, na flexibilização e na inovação, cujo propósito é a delegação do poder de decisão, bem como a autonomia e a participação dos colaboradores na gestão das empresas.

Diante do exposto, a presente pesquisa tem como objetivo identificar às barreiras na comunicação que podem interferir no desenvolvimento do empowerment em uma indústria do setor de bebidas. O estudo justifica-se pelo fato de que a comunicação eficaz surge como elemento fundamental à competitividade, e isso demonstra, de uma maneira geral, a importância da comunicação no contexto empresarial ser percebida como algo essencial para a sobrevivência em um cenário cada vez mais instável, competitivo e globalizado, onde o desenvolvimento do empowerment pode influenciar no sucesso ou fracasso das organizações.

Acerca da estrutura, este artigo está organizado em cinco capítulos, assim discriminado: imediatamente após este de caráter introdutório, no segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico com seus respectivos tópicos que embasaram o estudo; em seguida, no terceiro capítulo constam os procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, no quarto capítulo visualiza-se a análise e discussão dos resultados, e no quinto e último capítulo, encerra-se com as considerações finais a partir do trabalho realizado devidamente acompanhado das sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo segue o embasamento teórico do trabalho contemplando uma breve discussão a respeito da comunicação interna organizacional, logo depois, a questão do empowerment nas empresas.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA ORGANIZACIONAL

Para Griffin (2007), a comunicação refere-se à transmissão de informações de uma pessoa para outra. O problema é quando a mensagem transmitida e a mensagem recebida não foram às mesmas, ou seja, a

comunicação efetiva, portanto, é a transmissão da mensagem de forma tal que ela chega ao destinatário sem distorções, ou o mais fiel possível a que se procurou transmitir, assim, para a informação ser útil, ela deve ser precisa, atualizada, completa e relevante.

De acordo com Robbins (2005), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo ou de uma organização: controle, motivação, expressão emocional e informação. A comunicação nas organizações atuais vem sendo aprimorada e enriquecida pela tecnologia da computação e, isso inclui o correio eletrônico (ou e-mail), redes intranet e extranet, e a videoconferência. Assim, a tecnologia dos computadores está modificando as formas de comunicação dentro das empresas, onde com as comunicações eletrônicas não é mais necessário estar junto ou diante de uma estação de trabalho para estar disponível.

Mas a comunicação está no núcleo da liderança e da gestão empresarial, uma vez que consiste em um relacionamento interpessoal no qual, através do processo comunicativo, os líderes procuram influenciar pessoas a realizarem suas atividades na empresa e a se engajarem na consecução dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico. Neste contexto, a comunicação precisa passar a ser encarada como uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e, consequentemente, para a gestão dos negócios, onde se faz cada vez mais necessária a compreensão, a participação ativa e o envolvimento dos líderes empresariais no processo da gestão da comunicação e do conhecimento (ALBUQUERQUE, 2007).

Sob este enfoque, o mesmo autor considera que pela própria natureza da relação, os colaboradores tendem a classificar suas lideranças como os principais canais de comunicação da empresa. É do líder que as pessoas esperam receber as informações "oficiais" da organização e, é no líder que os colaboradores procuram esclarecimentos sobre os rumores e boatos que rondam o ambiente empresarial, como também é no líder que as pessoas acreditam, pois o líder representa a empresa na mente dos colaboradores. É por isso que a maneira de ver de um líder, a maneira como ele percebe e como transmite as decisões da empresa interfere diretamente na percepção dos colaboradores. Dessa forma a comunicação é o espelho da cultura organizacional e se reflete no processo de gestão, de modo que, se as lideranças de uma empresa não se comunicam com eficácia, a empresa certamente não se comunicará muito bem.

Visto sob este aspecto, os conflitos internos que comumente são gerados nem sempre são intencionais, mas na maioria das vezes, surgem pela má interpretação que ocorre no processo de comunicação. E ainda, investimentos no desenvolvimento das equipes através de treinamentos de gestão de conflitos, desenvolvimento interpessoal e coaching podem ser ferramentas que irão auxiliar os gestores a melhorarem a eficácia da comunicação interna da empresa, contribuindo para aumentar a produtividade e o desempenho das pessoas (DAMBROSI, 2009).

2.2 EMPOWERMENT

Araujo (2012) afirma que qualquer que seja a tecnologia a ser empregada na organização será preciso que venha acompanhada de um inovado estilo de gestão de pessoas: o empowerment. Para Heil, Bennis e Stephens (2002), o empowerment é a redistribuição de autoridade e responsabilidade dentro da empresa, assumindo a forma de concessão de maior poder de decisão aos colaboradores da linha de frente, permitindo-lhes aperfeiçoar seu estilo de trabalho ou personalizar o processo para os clientes, afinal, quem melhor sabe das falhas e potenciais oportunidades de melhoria do trabalho senão a própria pessoa envolvida em determinada atividade. Assim, quebrar esse paradigma organizacional, permite saltos qualitativos, a partir do rompimento com comportamentos organizacionais tradicionais.

Conforme Scott e Jaffe (1998), o empowerment é a construção e a melhoria da autoestima básica no local de trabalho, permitindo que as pessoas sintam-se bem em relação a si próprias fazendo com que possam contribuir mais no que diz respeito ao seu trabalho, ficando também fisicamente mais saudáveis. Em situações onde as pessoas não são livres para trabalhar com a máxima eficiência e onde a autoestima é constantemente atacada, surgem reclamações de stress, doenças e absenteísmo, assim o estado de ânimo e a produtividade caem constantemente. A chave para a motivação num ambiente com empowerment é entender que o que dá às

pessoas a maior satisfação pessoal é fazer um bom trabalho.

Tracy (2004) se propõe ajudar a promover as mudanças necessárias no ambiente de trabalho, aplicando os dez princípios para o empowerment, a saber: dizer às pessoas quais são suas responsabilidades; dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades; estabelecer padrões de excelência; oferecer treinamento necessário à satisfação dos padrões; fornecer conhecimento e informação; dar-lhes feedbacks sobre seu desempenho; reconhecer as suas realizações; confiar nas pessoas; dar-lhes permissão para errar; trate-os com dignidade e respeito, utilizando-se das ferramentas da comunicação.

Assim, para Stoeckicht (2006), o trabalho colaborativo entre a empresa e seus clientes internos e externos e/ou outros colaboradores de sua rede de valor, exige que a empresa os invista de empowerment, dando-lhes acesso às fontes de conhecimentos necessários e à oportunidade de dar feedback sobre os processos, sistemas, produtos e serviços na medida em que estão sendo desenvolvidos. Obviamente, exigindo o questionamento de vários paradigmas que hoje sustentam a relação da empresa com seus clientes, fornecedores e concorrentes.

O empowerment, conforme Araujo (2012), constitui um desses instrumentos que aquelas empresas que não acompanharem essa tendência terão dificuldades, porque agora o valor maior está no talento das pessoas, e pessoas talentosas não ficaram em empresas que não lhes fornecem autonomia e chances de crescimento. A chave para criar um local de trabalho com empowerment é usar estes novos motivadores para criar um lugar onde as pessoas queiram trabalhar. Cada gerente pode proporcionar respeito, informação e participação num local de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo do objetivo de identificar às barreiras na comunicação que podem interferir no desenvolvimento do empowerment em uma indústria do setor de bebidas adotou-se uma pesquisa qualitativa quanto à natureza, do tipo descritiva acerca dos objetivos, sendo realizada por meio de um estudo de caso na referida organização. Sendo assim, na análise qualitativa, segundo Demo (2000), tal pesquisa quer fazer jus à complexibilidade da realidade, fenômenos que primam pela qualidade no contexto social, cuja captação exige mais que mensuração de dados.

As pesquisas descritivas, por sua vez, têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2010). Já o estudo de caso, na visão de Martins (2006), consiste no estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Para Yin (2001) refere-se a uma estratégia de pesquisa preferida quando se tem pouco controle sobre os eventos, como também, em situações em que o foco está em fenômenos contemporâneos situados no contexto da vida real.

Quanto ao plano de coleta dos dados, este ocorreu através de observação in loco e pelo envio de um questionário via sistema formsite, a uma população de aproximadamente setecentos e cinquenta colaboradores das áreas industrial, comercial, marketing e suporte de uma indústria do setor de bebidas localizada no Rio Grande do Sul, abrangendo as filiais aqui denominadas de X, Y e Z.

O questionário era composto por quinze questões fechadas e uma aberta sobre o posicionamento em relação às barreiras que interferem no processo de comunicação interna da empresa, em escala Likert de cinco pontos, onde 1- Não interfere; 2 – Interfere; 3 – Interfere parcialmente; 4 – Interfere às vezes; e 5 – Interfere totalmente. Dos questionários enviados retornou uma amostra de cento e cinqüenta respondentes, os quais foram analisados qualitativamente de acordo com o grau de interferência no processo de comunicação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que se reere ao perfil dos pesquisados, constatou-se que a maioria é do gênero masculino com um percentual de 86%. Quanto à faixa etária, verifica-se que de 26 a 35 anos predomina com 42,6%, seguido de 34% de 19 a 25 anos, 15,3% de 36 a 45 anos e apenas 6% de 46 a 55 anos. Nota-se que, acerca da escolaridade, a maioria possui segundo grau completo com 46%, seguido de superior incompleto com 24,6%, 16% com primeiro grau completo e somente 8,6% com superior completo.

Identifica-se, no que tange ao tempo de

empresa, que 42,6% estão na empresa de 1 a 5 anos, seguido de 30,6% que estão a menos de 1 ano e apenas 10,6% estão a mais de 10 anos trabalhando na empresa. Constata-se sobre a área em que trabalham que 45,3% dos pesquisados são na área comercial e marketing, 36% na área industrial e 18,6% no suporte à empresa. Percebe-se entre as filiais que, 60% trabalham na filial X, 27,3% pertencem a Y e, apenas 12,6% a filial Z.

Na segunda parte da pesquisa, apresenta-se o posicionamento dos colaboradores no que tange às barreiras que interferem no processo de comunicação. A Tabela 1 refere-se às características das diferentes gerações que se encontram no ambiente de trabalho e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 1 – Interferência no processo de comunicação entre diferentes gerações

Interferência no processo de comunicação	Frequência	Percentual
Não interfere	77	51,3%
Interfere	10	6,6%
Interfere parcialmente	35	23,3%
Interfere às vezes	23	15,3%
Interfere totalmente	5	3,5%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Verifica-se na Tabela 1 que 51,3% acreditam que a diferença entre as diferentes gerações não interfere no processo de comunicação, enquanto que 6,6% pensam que interfere, seguido de 23,3% avaliam que interferem parcialmente, 15,3% interfere às vezes e, 3,5% julgam que interferem totalmente.

Levando em conta estes aspectos, pode-se afirmar que as diferentes gerações que se encontram no ambiente de trabalho não interferem no processo de comunicação, não sendo uma barreira que dificulta o desenvolvimento do empowerment, já que não há dificuldades quanto às diferentes formas de se comunicar entre as gerações. Apresenta-se na Tabela 2 o posicionamento quanto à dificuldade entre gêneros (homens e mulheres) e sua interferência no processo de comunicação no ambiente de trabalho.

Tabela 2 - Dificuldade na comunicação entre gêneros (homens e mulheres)

Dificuldade na comunicação entre gêneros	Frequência	Percentual
Não interfere	98	65,4%
Interfere	8	5,3%
Interfere parcialmente	23	15,3%
Interfere às vezes	21	14,0%
Interfere totalmente	0	0
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota-se quanto à dificuldade entre gêneros (homens e mulheres) na comunicação interna, que a maioria 65,4% consideram não interferir no processo de comunicação, outros 5,3% pensam que interfere, já 15,3% acreditam interferir parcialmente e somente 14% julgam interferir às vezes. Diante do exposto, observa-se que a maioria afirmou que a dificuldade na comunicação entre gêneros não interfere no processo de comunicação, ou seja, as diferenças de gênero não interferem, portanto no desenvolvimento da ferramenta empowerment.

Consta na Tabela 3 se as instruções mal-passadas para os colaboradores tem interferência no processo de comunicação.

Tabela 3 - Instruções mal-passadas para os colaboradores

Instruções mal-passadas	Frequência	Percentual
Não interfere	22	14,7%
Interfere	30	20,0%
Interfere parcialmente	40	26,7%
Interfere às vezes	28	18,6%
Interfere totalmente	30	20,0%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota-se na Tabela 3 que 14,7% avaliam que esse fato não interfere na comunicação, enquanto que 20% concordam que interferem sim, outros 26,7% acreditam interferir parcialmente apenas, 18,6% pensam que às vezes pode interferir, seguido de 20% que apontam interferir totalmente.

Pelos aspectos analisados, observa-se as instruções mal-passadas interfere de alguma forma no processo de comunicação, o que consequentemente atrapalha o desenvolvimento do empowerment. A Tabela 4 aponta as atividades com retrabalho e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 4 - Atividades com retrabalho

Atividades com retrabalho	Frequência	Percentual
Não interfere	40	26,7%
Interfere	22	14,7%
Interfere parcialmente	41	27,3%
Interfere às vezes	30	20,0%
Interfere totalmente	17	11,3%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Destaca-se na Tabela 4, no que tange às atividades com retrabalho, 26,7% acreditam que isso não interfere, 14,7% pensam que interfere sim, 27,3% concordam que interfere parcialmente, e 20% julgam interferir às vezes e ainda 11,3% avaliam que interfere totalmente. Salienta-se que as atividades de retrabalho tendem a interferir de alguma forma no processo de comunicação, devendo, portanto ser analisado pelos gestores, relacionando com o empowerment para que esse tipo de barreira não dificulte a comunicação entre o gestor e o subordinado.

Nesse sentido, Melo (2008) destaca que uma análise realizada pela Proudfoot revelou que o

tempo que os trabalhadores brasileiros gastam com atividades improdutivas subiu para 39,8% na semana de trabalho em 2007, o que equivale a dois dias inteiros de improdutividade semanais. Na Tabela 5 apresentam-se as informações de quando os colaboradores devem fazer o serviço e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 5 - Informações de quando fazer o serviço

Informações de quando fazer o serviço	Frequência	Percentual
Não interfere	61	40,7%
Interfere	20	13,3%
Interfere parcialmente	31	20,7%
Interfere às vezes	30	20,0%
Interfere totalmente	8	5,3%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto às informações de quando fazer o serviço (Tabela 5), 40,7% acreditam não interferir no processo de comunicação, outros 13,3% julgam que interfere, enquanto que 20,7% e 20% acreditam que interfere parcialmente e interfere às vezes, respectivamente e, ainda 5,3% pensam que interferem totalmente no processo.

Identifica-se na Tabela 6 a questão dos atritos ou descontentamento entre superior e subordinado e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 6 - Atritos ou descontentamento entre superior e subordinado

Atritos ou descontentamento	Frequência	Percentual
Não interfere	41	27,3%
Interfere	19	12,7%
Interfere parcialmente	37	24,7%
Interfere às vezes	25	16,6%
Interfere totalmente	28	18,7%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

O estudo na Tabela 6 revela que 27,3% dos colaboradores acreditam não interferir no processo de comunicação, já outros 12,7% concordam que interfere, enquanto 24,7% pensam interferir parcialmente, 16,6% julgam que interfere às vezes e, ainda 18,7% afirmam interferir totalmente.

Assim, pode-se identificar que os atritos ou descontentamento entre superior e subordinado interfere de alguma forma no processo de desenvolvimento do empowerment na empresa, sendo esta uma barreira a ser enfrentada no processo de delegação. Mostra-se na Tabela 7 o excesso de informação no ambiente de trabalho e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 7 - Excesso de informação no ambiente de trabalho

Excesso de informação	Frequência	Percentual
Não interfere	44	29,3%
Interfere	28	18,6%
Interfere parcialmente	31	20,7%
Interfere às vezes	31	20,7%
Interfere totalmente	16	10,7%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Em continuidade, referente ao excesso de informação no ambiente de trabalho, nota-se na Tabela 7 que 29,3% acreditam não interferir no processo de comunicação, 18,6% concordam que interfere, já outros 20,7% concordam que interfere parcialmente, outros 20,7% afirmam que somente às vezes e 18,6% pensam que interfere.

Portanto, pode-se dizer que o excesso de informação seria uma barreira que dificultaria o desenvolvimento do processo de empowerment já que é baseado intrinsecamente na relação entre chefe e subordinado, havendo um dispêndio de informações em relação à atividade realizada, podendo haver perda de tempo e de foco nos colaboradores.

Verifica-se na Tabela 8 o posicionamento quanto à falta de envolvimento e participação das pessoas e sua interferência nos processos de comunicação.

Tabela 8 - Falta de envolvimento e participação das pessoas nos processos

Falta de envolvimento e participação	Frequência	Percentual
Não interfere	28	18,7%
Interfere	28	18,7%
Interfere parcialmente	36	24,0%
Interfere às vezes	24	16,0%
Interfere totalmente	34	22,6%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Quanto à afirmação da Tabela 8, 18,7% afirmam que não interfere no processo de comunicação, outros 18,7% concordam que interfere sim, já 24% admitem que interfere parcialmente, enquanto que 16% acreditam interferir às vezes e, outros 22,6% pensam que interferem totalmente. Tendo em vista os aspectos apresentados, sugere-se observar a falta de envolvimento e participação das pessoas no trabalho em equipe, pois isso pode vir prejudicar a comunicação.

Assim, o líder deverá perceber e interferir fazendo com que todos participem da mesma forma em todas as atividades na empresa. Observa-se na Tabela 9 o posicionamento dos colaboradores quanto à inconsistência nas mensagens e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 9 - Inconsistência nas mensagens

Inconsistência nas mensagens	Frequência	Percentual
Não interfere	25	16,6%
Interfere	37	24,7%
Interfere parcialmente	43	28,7%
Interfere às vezes	28	18,7%
Interfere totalmente	17	11,3%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Pelas respostas na Tabela 9, nota-se referente à inconsistência nas mensagens que 16,6% afirmam que isso não interfere, enquanto que 24,7% avaliam que interferem, já outros 28,7% acreditam interferir parcialmente no processo de comunicação, 18,7% pensam interferir às vezes e, ainda 11,3% acreditam que interfere totalmente.

Deste modo, sugere-se a empresa uma maior atenção no momento de repassar as atividades aos colaboradores, de forma clara e simples, para que não haja dificuldade na hora de executar o serviço solicitado. Consta na Tabela 10 o posicionamento quanto ao pouco trabalho em equipe e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 10 - Pouco trabalho em equipe

Pouco trabalho em equipe	Frequência	Percentual
Não interfere	32	21,3%
Interfere	25	16,7%
Interfere parcialmente	32	21,3%
Interfere às vezes	30	20,0%
Interfere totalmente	31	20,7%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Em relação ao pouco trabalho em equipe, constata-se na Tabela 10 que 21,3% acreditam não interferir no processo de comunicação, outros 16,7% acreditam que interfere sim, outros 21,3% pensam que interfere parcialmente, 20% admitem que interfere às vezes e, ainda 20,7% concordam que interfere totalmente no processo.

Por isso, recomenda-se uma atenção especial nesse sentido, já que essa barreira pode influenciar no desenvolvimento das atividades a serem executadas na empresa, assim, o líder deve sempre delegar de forma que o colaborador perceba que não poderá fazer uma atividade sem a ajuda de outras pessoas. Verifica-se na Tabela 11 o posicionamento dos pesquisados quanto ao vocabulário utilizado e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 11 - Vocabulário utilizado

Vocabulário utilizado	Frequência	Percentual
Não interfere	62	41,3%
Interfere	15	10,0%
Interfere parcialmente	34	22,7%
Interfere às vezes	23	15,3%
Interfere totalmente	16	10,7%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Referente à Tabela 11, em relação ao vocabulário utilizado, 41,3% consideram não interferir no processo de comunicação, 10% afirmam que interfere sim, outros 22,7% julgam que interferem parcialmente e, ainda 15,3% acreditam interferir somente às vezes, enquanto que 10,7% pensam que interfere totalmente.

Em virtude dos fatos mencionados, pode-se considerar que esse é um fator que poderá dificultar ou interferir no processo de comunicação interna na empresa. A Tabela 12 apresenta o posicionamento dos colaboradores quanto ao silêncio ou a falta de comunicação – ausência de informação e sua interferência, no processo de comunicação.

Tabela 12 - Silêncio ou a falta de comunicação – ausência de informação

Silêncio ou a falta de comunicação	Frequência	Percentual
Não interfere	24	16,0%
Interfere	34	22,6%
Interfere parcialmente	28	18,7%
Interfere às vezes	28	18,7%
Interfere totalmente	36	24,0%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Em relação à ausência de informação, verificou-se na Tabela 12 que 16% acreditam não interferir, já 22,6% que admitem que interfere, para 18,7% interfere parcialmente, outros 18,7% interfere apenas às vezes e, 24% concordam que interfere totalmente. Dado o exposto, o silêncio ou a falta de comunicação (ausência de informação), os colaboradores afirmam que interfere de alguma forma no processo de comunicação.

Por isso, faz-se necessário sempre manter os colaboradores atualizados sobre as mudanças na empresa, já que isso poderá comprometer até mesmo a sua atividade desenvolvida dentro da empresa. Identifica-se na Tabela 13 o posicionamento dos colaboradores quanto à interferência do medo no processo de comunicação.

Tabela 13 - Medo da comunicação

Medo da comunicação	Frequência	Percentual
Não interfere	41	27,3%
Interfere	24	16,0%
Interfere parcialmente	33	22,0%
Interfere às vezes	22	14,7%
Interfere totalmente	30	20,0%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Observa-se, pelo estudo na Tabela 13, em relação ao medo da comunicação, que 27,3% acreditam não interferir no processo, enquanto 16% afirmam que interferem, 22% pensam interferir parcialmente, 14,7% acreditam que às vezes vem a interferir e, 20% consideram que interfere totalmente.

Pode-se afirmar que o medo de se comunicar é um fator mais pessoal, associado à timidez do colaborador, que é a pessoa que mais poderá sofrer, pois, pode deixar de perguntar ou se envolver em atividades complementares, pelo medo de relacionar-se com os outros. Destaca-se na Tabela 14 o posicionamento dos pesquisados quanto ao status social e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 14 - Status social

Status social	Frequência	Percentual
Não interfere	70	46,7%
Interfere	17	11,3%
Interfere parcialmente	35	23,3%
Interfere às vezes	18	12,0%
Interfere totalmente	10	6,7%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Constata-se na Tabela 14 que 46,7% afirmam que isso não interfere, enquanto que 11,3% alegam que interfere sim no processo de comunicação, já outros 23,3% consideram que interfere parcialmente, 12% acreditam que interfere às vezes e somente 6,7% concordam que interfere totalmente.

Dessa forma, pode-se observar que o status social, ou seja, a diferença de classe social e de renda dos colaboradores, não interfere no processo de comunicação. Isso é um fator positivo, pois, confirma que apesar dos diversos cargos, os colaboradores não têm dificuldade de comunicação ou medo de se dirigir a alguém de um cargo superior. Na Tabela 15 relata-se o posicionamento da amostra quanto ao tempo de organização e sua interferência no processo de comunicação.

Tabela 15 - Tempo na organização

Tempo na organização	Frequência	Percentual
Não interfere	55	36,7%
Interfere	22	14,7%
Interfere parcialmente	37	24,7%
Interfere às vezes	26	17,3%
Interfere totalmente	10	6,6%
Total	150	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Na análise da Tabela 15, observa-se em relação ao tempo de organização, que 36,7% dos pesquisados pensam não interferir no processo de comunicação, 14,7% afirmam que interfere, 24,7% acreditam que interferem parcialmente, 17,3% acreditam interferir às vezes e, ainda 6,6% concordam que interfere totalmente. Levando-se em consideração estes aspectos, percebe-se que os colaboradores pesquisados acreditam que o tempo de organização, não interfere no processo de comunicação.

Segundo os colaboradores existem outras barreiras que interferem no processo de comunicação, entre elas: falta de uniformidade nas informações prestadas; timidez; falta de comprometimento e responsabilidade; falta de transparência entre os colegas; falta de informações mais detalhadas sobre a forma de execução; excesso de informação; passar informação quando tiver com sinceridade; posturas inadequadas, como saber criticar na frente de todos, com tom alto na voz, mas quando elogia é só para a pessoa e em voz baixa; falta de capacidade de lidar com os diferentes estilos de pessoas; falta de paciência; diferença entre o tempo da comunicação e o fato gerador da mesma (como avisar algumas coisas sem antecedência); falta de interação; falta de liderança e pouca clareza em algumas informações.

Mello (2008) menciona os resultados do 8º Relatório Anual de Produtividade Proudfoot, que as empresas brasileiras poderiam obter maiores ganhos em produtividade do que companhias de outros países, mas enfrentam vários entraves, como os problemas de comunicação interna.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação às barreiras no processo de comunicação interna de uma organização que interferem diretamente no processo de desenvolvimento do empowerment percebe-se que algumas prejudicam tanto a empresa no alcance de seus objetivos quanto os colaboradores por não conseguirem realizar suas tarefas com sucesso. Afinal, atritos ou descontentamento entre superior e subordinado, ou entre companheiros de equipe, instruções mal-compreendidas e tarefas que não atendem expectativas, podem causar imprevistos, acidentes e custos elevados. Dessa forma, as empresas precisam acompanhar e registrar como o colaborador tem se saído em suas tarefas e suas principais dificuldades.

Com base no estudo realizado, identificou-se que características como as diferentes gerações, dificuldade entre gêneros, excesso de informação no ambiente de trabalho, vocabulário utilizado, medo da comunicação e tempo de organização, são fatores que não interferem na boa comunicação na empresa, ou seja, não sofrem influência do empowerment para o seu aperfeiçoamento. Constatou-se, ainda, entre as barreiras que interferem no processo de comunicação, prejudicando o desenvolvimento da ferramenta empowerment, destaca-se que as instruções mal-passadas para os colaboradores, atividades com retrabalho, atritos ou descontentamento entre superior e subordinado, falta de envolvimento e participação das pessoas nos processos, inconsistência nas mensagens e a ausência de informação são fatores que os colaboradores julgam interferir de alguma forma na comunicação interna da empresa.

Portanto, pode-se concluir que existem fatores que não interferem no processo de

comunicação e que consequentemente não afetam o empowerment, no entanto, outros interferem diretamente. Neste sentido, sugere-se que a empresa observe esses fatores que afetam e monitore estes aspectos, através de reuniões, conversas informais, pois, nenhum colaborador irá comprometer-se com aquilo que não desconhece, com algo que não entende ou com alguma coisa que não tenha motivo para acreditar.

Ao findar esse trabalho, para pesquisas futuras, sugere-se um estudo com os gerentes para identificar quais suas principais dificuldades em delegar as atividades aos colaboradores. Além disso, uma investigação para fins conhecer, na visão deles, quais seriam os fatores que prejudicam o processo de comunicação, já que somente através dos líderes será possível fortalecer o relacionamento empresa-colaborador e criar um ambiente onde a gestão do conhecimento e o compartilhamento das informações sejam capazes de gerar a cooperação e o comprometimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

[1]. ALBUQUERQUE, F. A liderança como ferramenta de comunicação nas organizações. 2007. <http://hsm.com.br/editorias/lideranca-como-ferramenta-de-comunicacao-nas-organizacoes>. Acesso em: 23 nov. 2011.

[2]. ARAUJO, L. C. G. de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

[3]. BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

[4]. DAMBROSI, R. Gestão das barreiras da comunicação como processo facilitador nas relações interpessoais. 2009. <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-das-barreiras-da-comunicacao-como-processo-facilitador-nas-relacoes-interpessoais/35512/>. Acesso em: 09 dez. 2011.

[5]. DEMO, P. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.

[6]. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

[7]. GRIFFIN, R. W. Introdução à administração. São Paulo: Ática, 2007.

[8]. HEIL, G.; BENNIS, W.; STEPHENS, D. C. Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

[9]. MARTINS, G. de A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

[10]. MELO, P. Estudo revela que problemas de comunicação interna interferem na produtividade. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/estudo-revela-que-problemas-de-comunicacao-interna-interferem-na-produtividade/19002/>. Acesso em: 09 dez. 2011.

[11]. PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609-34, maio/jun. 2009.

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

[13]. RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. Gestão & Produção, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 237-249, dez. 2001.

[14]. SCOTT, C. D.; JAFFE, D. T. Empowerment: um guia prático para o sucesso. Rio de Janeiro: Qualitymatemark, 1998.

[15]. STOECKICHT, P. Gestão estratégica de pessoas: impulsionando a inovação organizacional, 2006. <http://www.hsm.com.br/artigos/gestao-estrategica-de-pessoas-impulsionando-inovacao-organizacional>. Acesso em: 14 mai. 2011.

[16]. TRACY, D. 10 princípios para o empowerment: um guia prático para a delegação de poder e energização de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

[17]. YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Bookman, 2001.

Capítulo 22

CONTRATO PSICOLÓGICO: QUANDO A VIOLAÇÃO DO CONTRATO É PRATICADA PELO EMPREGADO

Zuleide Maria Janesch
Alex Ferreira Novaes

Resumo: Este artigo teve como objetivo identificar quais motivos levaram os agentes organizacionais a detectar a quebra do Contrato Psicológico por parte do empregado e em que tipo violação houve a necessidade de dispensá-lo. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, obtida através de entrevista estruturada como fonte primária e como fonte secundária, obtida através da literatura para embasamento teórico. Concluiu-se que o Contrato Psicológico foi violado por incongruência, quando um empregado e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa.

Palavras chave: Empregado; empresa; comprometimento.

1. INTRODUÇÃO

O relacionamento entre as organizações e seus colaboradores tem sido, há muito tempo, objeto de estudo por parte da Administração de Recursos Humanos, no intuito de alinhar a necessidades individuais das pessoas com as da organização. Nesse contexto, O "Contrato Psicológico" é tema de extrema importância, porque permite compreender esse relacionamento a partir da ótica das pessoas envolvidas e, consequentemente, melhorar o entendimento entre empregado e organização, de modo a prolongar a permanência do indivíduo na empresa. Todavia, nem sempre é possível manter a permanência do empregado na empresa, em razão de violações cometidas por uma das partes em relação à outra.

Desse modo, no escopo de se obter maiores conhecimentos à respeito do Contrato Psicológico, buscou-se encontrar na literatura as definições e conceitos que levassem ao entendimento sobre o assunto. Encontrou-se diversos estudos na esfera internacional e poucos estudos a nível nacional, fato que pode ser considerado, ao mesmo tempo, uma limitação à realização deste estudo, mas também motivação para que outros trabalhos venham a ser elaborados sobre o tema.

O objetivo principal do presente artigo foi identificar quando os agentes organizacionais detectaram que houve a quebra do Contrato Psicológico por parte do empregado e em que tipo violação houve a necessidade de dispensá-lo.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Não há uma única definição para Contrato Psicológico, cujo conceito ainda se encontra em construção, mas, diversos autores o definem enfocando aspectos como: contrato implícito, acordo psicológico, expectativas do indivíduo, crenças individuais, expectativas mútuas, crenças em promessas, percepções, um conjunto idiossincrático de expectativas recíprocas, etc. Embora não haja um conceito único sobre o tema, todos os autores pesquisados descrevem Contrato Psicológico a partir da relação entre indivíduo x organização. Isto significa dizer que o construto ainda está em construção.

Segundo Ferreira (2007), ainda não existe um consenso sobre a definição de Contrato Psicológico, por este motivo elaborou uma tabela cronológica sobre as definições de vários autores, que vão desde Argyris até Millward e Brewerton.

Na esfera organizacional, Argyris (1960) foi o primeiro que tomou como objeto de análise e explicitou o termo "contrato psicológico", para referir-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que estão dentro e acima do contrato de emprego formal (ANBREU e SILVA, 2006, p. 94).
Para Schein (1982, p. 18) "A ideia de contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização".

De acordo com Rousseau (1989, p. 123), em uma definição contemporânea, o Contrato Psicológico é "um contrato de crenças individuais nos termos e condições de um acordo recíproco de troca entre o indivíduo e a sua organização".

Para que haja efetivação do Contrato Psicológico é preciso contato entre as partes. "O contrato psicológico é um conjunto de expectativas formadas pelos indivíduos e ele se efetiva entre indivíduo e organização a partir do momento em que há um contato entre as partes" (MENEGON, 2004, p. 26).

Segundo 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".

Para Kotter (1973, p. 92), Contrato psicológico significa "um contrato implícito entre um indivíduo e sua organização, que especifica o que cada um espera dar e receber na relação".

Para Kidder e Buchholtz (2002) apud Menegon e Casado (2006, p. 126): o Contrato Psicológico é um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado 'deve') e aos direitos (o que o empregador 'deve').

Há vários conceitos e definições sobre o Contrato Psicológico, sendo que os primeiros estudos desenvolvidos datam de 1960, por Argyris, que denominou Contrato Psicológico a relação indivíduo x organização. Rosseau (1989) é considerada a pesquisadora que modernizou o conceito sobre Contrato

Psicológico, pois desenvolveu estudos mais aprofundados sobre este tema, elaborando um modelo onde se pode identificar os tipos de contratos psicológicos.

Os contratos psicológicos estabelecem a ligação dos indivíduos à organização, regulando o seu comportamento e possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Como demonstrado, as definições e os conceitos sobre os construtos referentes ao Contrato Psicológico estão em formação e ainda podem ser modificados ao longo dos anos, sempre de acordo com os enfoques do pesquisador.

2.1 TIPOS DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS

O tipo de contrato psicológico deriva dos conceitos que influenciam os indivíduos nas organizações. Basicamente existe a necessidade de compreender o construto que leva aos vários tipos de contrato.

O modelo intitulado 2 x 2, elaborado por Rosseau (2000), com duas dimensões de horizonte temporal: curto e longo prazo; e duas dimensões do desempenho: especificado e não especificado.

Por horizontal temporal entende-se a duração da relação de emprego – curto e longo prazos –, e condição de desempenho refere-se aos pré-requisitos de desempenho, que é a condição para a existência da relação de emprego (desempenho específico e não específico).

Existe alguns tipos de contratos psicológicos, conforme apresentado no quadro 2.
Relacional: arranjo de emprego de longa duração ou sem final especificado, baseado em confiança e lealdade mútuas. As recompensas são vinculadas ao pertencimento e à participação na organização, sendo pouco condicionadas à performance. Balanceado: arranjo dinâmico e sem um final determinado, condicionado pelo sucesso econômico da organização e por oportunidades de desenvolvimento e crescimento na carreira para o funcionário. Ambas as partes contribuem grandemente para a aprendizagem e o desenvolvimento mútuos. As recompensas têm por base a performance e as contribuições para com vantagens trazidas à empresa, especialmente diante de demandas relacionadas às pressões de mercado. Transacional: arranjo de duração curta ou limitada, focado mais fortemente na troca econômica; as obrigações são específicas e estreitas e o envolvimento do trabalhador com a organização é limitado. Transicional: não é exatamente uma forma de contrato, mas um estado cognitivo que reflete as consequências da mudança organizacional e as transições que apresentam diferenças do arranjo de trabalho previamente estabelecido (ROSSEAU, 2000, p. 04).

Quadro 2 – Processo de retenção de talentos e Características dos tipos de contrato

Tipos de contrato	Duração	Termos de	Características
Relacional	Longa Duração	Não Específicos	Duração previsivelmente longa, sem data de fim
Transacional	Curta Duração	Específicos	Duração curta ou com data e
Balanceado	Longa Duração	Específicos	Resulta da conjugação do contrato relacional e o
Transicional	Curta Duração	Não Específicos	Reflete a quebra ou ausência de um acordo entre as partes

Fonte: Adaptado de ROUSSEAU, HUI e LEE (2004); ROSSEAU (2000)

Rosseau (2000) elaborou um modelo, sendo possível identificar os deveres dos empregados e os deveres dos empregadores, quando se refere ao contrato psicológico transacional, e também referente ao comportamento do empregado e da organização, quando ocorre a quebra ou ausência de um acordo entre as partes, sendo possível detectar se haverá a permanência no emprego ou a saída da organização.

Percebe-se então que o contrato psicológico transicional é o que resulta na quebra ou ausência de um acordo entre as partes e que leva a saída da empresa, sendo que o mais favorável ao empregado e à empresa é contrato psicológico balanceado (equilibrado), que é o resultado dos contratos relacional e transacional.

Conforme anteriormente descrito por Rosseau (2000), contrato transicional não é exatamente uma forma de contrato, mas um

estado cognitivo que reflete as consequências da mudança organizacional e as transições que apresentam diferenças do arranjo de trabalho previamente estabelecido.

Com as características de cada tipo de contrato psicológico identificadas é possível saber se o empregado permanece ou se sai da organização. O contrato transicional reflete a quebra ou a violação do contrato por uma das partes e o resultado possivelmente será a saída da empresa.

Quando ocorre a violação dos contratos psicológicos, a confiança dos empregados em seus empregadores diminui, assim como também diminui as intenções de permanência em seus empregos, a satisfação profissional que possuem tanto em relação as suas atividades quanto com as organizações (MILHOMEN, 2010, p. 43).
Guest (2004) apud Coreia e Mainardes (2010), desenvolveu um modelo através do qual é possível compreender a formação do contrato psicológico, bem como identificar os fatores contextuais divididos em individuais e organizacionais. As políticas da empresa e as práticas de recursos humanos, o papel dos gestores, as relações de trabalho, a cultura e o clima organizacional. O contrato psicológico em si, com as promessas recíprocas. O estado do contrato psicológico, o cumprimento do acordo, a justiça percebida e a confiança e as consequências comportamentais e atitudinais.

Segundo os autores acima citados, os motivos que levaram Guest (2004) a desenvolver um modelo, foram as mudanças ocorridas nas organizações em decorrência da globalização, com a finalidade de estudar as causas e consequências, visando melhorar a relação de trabalho. Este modelo é denominado: Modelo Integrativo do Contrato Psicológico.

Através do Modelo de Guest (2004) pode-se também identificar se as promessas são cumpridas, gerando uma consequente permanência no emprego ou a saída da organização.

2.2 FATORES CONTEXTUAIS

Ao se investigar os indivíduos, alguns fatores sofrem influências quando se buscam respostas sobre o contrato psicológico, a idade, o gênero, a educação, etnia, nível hierárquico, tipo de trabalho. Quanto aos fatores contextuais referentes à organização, identifica-se o setor de atividade, o tamanho da empresa, proprietários, estratégia de negócio.

3. POLÍTICA E PRÁTICAS DE RH

Em tempos de mudanças, as organizações precisam encontrar o que as diferenciam das empresas concorrentes, tendo o diferencial e sendo reconhecido pelos clientes, isto faz com suas políticas sejam voltadas para o alcance dos objetivos organizacionais, através dos recursos humanos.

Por este motivo há a necessidade de elaborar normas e guias de ação que permitam agregar pessoas com qualidade, para poder posteriormente mantê-las e retê-las na organização. Sendo a Administração de Recursos Humanos (ARH) o elo entre patrão e empregados, cabe a ela este papel, através de seus gestores, ou seja, mediar o entendimento sobre o que a organização espera de cada indivíduo, por seu turno mediar entre o que o empregado espera da organização.

A ARH requer, necessariamente, a conjunção de duas realidades: empresas e pessoas. A ARH está preocupada em fazer com que o relacionamento entre empresas e pessoas seja excelente. Isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam e permite que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração. A interação entre empresas e pessoas é o assunto mais importante da ARH (BRANDÃO, 2010).
Kissler (1994) apud Gervásio (2013, p. 09) é da opinião que se as organizações tratassem com seriedade o Contrato Psicológico no relacionamento com os seus funcionários, sairiam beneficiadas e ganhariam vantagem competitiva sobre a concorrência, dada a sua importância.

Boa parte dos autores que aborda o assunto afirma que o contrato psicológico começa no recrutamento, quando o indivíduo se sente atraído para participar de um processo de seleção. Dizem que o indivíduo se sente atraído pelo que a empresa representa a ele em termos de trabalho, salário, status e, que deste modo responde ao chamamento do recrutamento.

A empresa, ao proceder ao processo

seletivo, encontra nos currículos recebidos os atributos necessários para que o candidato seja avaliado e, futuramente, passe a integrar os quadros funcionais da organização.

Diversos autores argumentam que o contrato psicológico entre empresa e indivíduo já se formou, uma vez que, ambos já possuem expectativas em relação ao outro.

Quando aprovado no processo seletivo e admitido, este indivíduo passa a fazer parte do quadro funcional, momento em que o contrato legal é efetivado, dando continuidade ao contrato psicológico.

O contrato formal é contrato respaldado pela legislação trabalhista que prevê obrigatoriedades, deveres e direitos de ambas as partes. O mesmo acontece com o contrato psicológico, onde há uma reciprocidade de deveres e obrigações, não de forma escrita e legal, mas no imaginário das duas partes. "O ponto central aqui é a crença de que uma promessa foi feita e o indivíduo toma em consideração essa promessa, criando-se, assim, um conjunto de obrigações recíprocas entre as duas partes" (ROSSEAU, 1989, p. 123).

Para Machava (2010, p. 02):

O Contrato Psicológico se estabelece quando as expectativas individuais e organizacionais influenciam-se mutuamente, daí a sua importância, na medida em que o nível de expectativa apresentado pela organização interfere na percepção que o indivíduo possa ter no andamento da sua realidade de trabalho. Concordando que estas percepções acabam por afetar o desempenho e a relação que os trabalhadores desenvolvem com os diversos agentes organizacionais.
Os agentes organizacionais podem ser gerentes, gestores, supervisores, instrutores habilitados em cargos específicos, que contribuirão para que o desempenho dos colaboradores possa estar de acordo com os objetivos traçados pela organização, ou poderão também afetar o desempenho e a relação com os colaboradores.

Os estudos no âmbito do Contrato psicológico têm sido conduzidos em grandes empresas (ROUSSEAU, HUI e LEE, 2004), nas quais os gestores intermediários têm sido considerados como representando a parte empregadora. Estes gestores intermediários gerenciam o desempenho dos seus colaboradores, motivando-os e incentivando-os. Por este motivo eles estão em posição de conferir promessas aos colaboradores. Por outro lado, os colaboradores tendem a ver as ações dos gestores intermediários como ações da própria organização. Neste sentido, pode-se considerar os gestores intermediários como os melhores representantes do empregador e uma fonte de influência significativa do Contrato Psicológico dos colaboradores.

O gestor de recursos humanos tem a missão de intermediar e buscar formas de manter em harmonia este contrato psicológico, possibilitando às partes a manutenção da confiança e sentido de justiça.

Segundo Gervásio (2013) os conteúdos dos contratos praticados pelas organizações são deveras importantes, pois levam a diferentes resultados comportamentais individuais e organizacionais, como a satisfação e a implicação organizacional.

Leiria e Cunha (2006) apud Gervásio (2013) partilham a mesma opinião, identificando uma maior confiança, motivação e empenhamento dos empregados no seu trabalho.

O comprometimento, a satisfação, os comportamentos de cidadania organizacional e a intenção em ficar na organização, mostram que a justiça é percebida e a confiança mantidas, trazendo benefícios a ambas as partes, principalmente à organização. Estas são as consequências atitudinais. Assiduidades, desempenho, comportamento de cidadania organizacional e intenção em ficar na organização, são consequências comportamentais.

Para Chiavenato (1999, p. 12), os processos de manter pessoas criam as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários.

Embora a área de recursos humanos se esforce para manter as pessoas nas organizações com as políticas direcionadas aos processos de criação de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o trabalho dos funcionários, ainda assim há um contingente que não permanece na empresa, devido aos resultados percebidos com a quebra ou violação do contrato psicológico.

4. QUANDO HÁ A QUEBRA OU VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO?

De acordo com Machava (2010) para a quebra do contrato psicológico há a necessidade de dois fatores básicos, que são a negação e a incongruência. Negação, quebra de promessa e incongruência ocorrem quando um empregado e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa.

Para Rosseau (1995) a percepção do quanto o violador do contrato tem de controle das circunstâncias depende das informações disponíveis às vítimas, e quanto mais acreditável for a explicação do evento, menos as pessoas considerarão a quebra como culpa da empresa. Para ela, a quebra do contrato psicológico dá-se quando há a violação de três tipos: inadvertência, perturbação e quebra/renegação.

a) Inadvertência: é uma violação que ocorre quando ambas as partes numa relação têm capacidade e vontade de cumprir com as condições do seu contrato, mas uma interpretação errada acaba por levar uma das partes a agir de um modo estranho.
b) Perturbação: é uma violação que ocorre porque as condições impedem a uma das partes de cumprir com os termos e condições, ainda que tenha a vontade de fazê-lo.
c) Quebra/renegação: ocorre quando as partes têm capacidade de cumprir com os termos e condições do seu contrato, mas não o fazem por falta de vontade.

As reações podem ser manifestadas com diversos tipos de comportamentos, tais como: voz, lealdade, saída e negligencia.

Vários autores citados por Machava (2010) afirmam que a violação do Contrato Psicológico é um fator importante na relação entre o empregado e empregador, de tal forma que a sua violação implica consequências em variáveis importantes para o desempenho do indivíduo e da organização.

Deste modo, as percepções de não cumprimento do contrato psicológico têm impacto nos comportamentos dos empregados, reduzindo a confiança destes, a satisfação profissional, as intenções de permanecer na empresa e o comprometimento, refletindo no desempenho organizacional.

5. METODOLOGIA

Para embasamento teórico optou-se pela pesquisa secundária através de livros, revistas especializadas, trabalhos acadêmicos e sites da internet. Por se tratar de um estudo cujo objetivo é analisar apenas uma organização, constatou-se que o mais adequado é o estudo de caso, conforme descreve Ponte:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse (PONTE, 2006, p. 02)

A pesquisa primária foi elaborada com os instrutores de uma empresa pública federal, denominada Empresa X, referência na capacitação de profissionais destinados às suas atividades, sendo a única empresa pública brasileira autorizada a oferecer treinamentos especializados para os profissionais de sua área de atuação.

Para a condução do estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo-se em vista que os instrutores da unidade em estudo eram sete, sendo cinco habilitados para avaliar nove estagiários. Elaborou-se uma entrevista estruturada com a intenção de saber quais foram os motivos que ocasionaram o rompimento do contrato psicológico por parte dos agentes organizacionais.

6. PROCESSO DE ADMISSÃO

A admissão de novos empregados ocorre através de processo seletivo público, isto é por concurso. Após a aprovação, os candidatos são chamados em ordem de classificação, passam por exames médicos e avaliações psicológicas e, se aprovados em todas as modalidades de exames solicitados, começam seu treinamento como estagiários. Os investimentos são realizados na qualificação de sua mão de obra, divididos em 10 meses de estágio remunerado em um curso de 2.400 h/a e, posteriormente, mais 4 meses na unidade onde será lotado o estagiário, podendo este estágio ser prorrogado por mais 30 dias, para definitivamente ser habilitado ao cargo, isto é, admitido com efetivação do contrato legal.

O treinamento na unidade é *on the job training* - (OJT), ou seja, no local de trabalho, trata-se de uma metodologia pedagógica simples, eficaz, que parte das seguintes premissas: é um tipo de treinamento interno com instrutores internos, habilitados pela empresa e credenciados por ela; o estagiário é treinado em seu habitat onde se sente seguro e mais disposto a aprender; a aprendizagem é absolutamente vivencial; permite maior integração da teoria à prática; aprendem fazendo.

6.1. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS

O processo de avaliação executado pelos instrutores foi elaborado através de fichas padronizadas, que foram os instrumentos que permitiram pontuar as habilidades técnicas, comportamentos e/ou características pessoais dos estagiários.

Após a avaliação esta ficha foi assinada pelo estagiário, pelo avaliador e mais um membro da equipe do turno de trabalho e encaminhada para a gerência da unidade.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nas informações referentes aos procedimentos de avaliação e dos itens avaliados, perguntou-se aos avaliadores:

Quais foram os motivos que os levaram a quebra do contrato psicológico com os dois estagiários?

Os avaliadores foram unânimes em dizer que o contrato psicológico foi quebrado pelos estagiários, uma vez que a empresa cumpriu de todas as formas as suas promessas:

- Forneceu treinamento específico de 2.400h/a durante dez meses;
- Forneceu treinamento no local onde o estagiário estava lotado, por 4 meses e posteriormente mais 1 mês;
- Todos os membros da equipe veterana se dispuseram a ministrar aos estagiários um treinamento extra, personalizado, de duas horas por dia, sendo que para isto foi disponibilizado um local específico;
- Fizeram exaustivas reuniões de acompanhamento e atenderam as reivindicações quanto a ter mais paciência com os estagiários.
- Com relação aos estagiários dispensados, quais foram os comportamentos sinalizados que não permitiram a permanência na empresa?
- Dois avaliadores disseram que foi o baixo desempenho na execução do trabalho;
- Dois avaliadores disseram que foi falta de comprometimento para com a organização;
- Um avaliador disse que foi o baixo nível de atenção na execução das tarefas.

Uma vez por semana os avaliadores se reuniam com o gerente da unidade para fornecer o feedback sobre o treinamento.

6.2 HABILITAÇÃO AO CARGO – ADMISSÃO AO QUADRO FUNCIONAL – CONTRATO FORMAL (LEGAL)

De acordo com os avaliadores, foram habilitados inicialmente 4 estagiários dentro do prazo de 4 meses, sendo prorrogado o prazo do estágio por mais 30 dias para os 5 estagiários remanescentes, dos quais foram considerados aptos somente 3, ou seja, dos 9 estagiários recebidos pela empresa apenas 7 foram contratados, dois foram dispensados.

Sendo considerados habilitados, os documentos pessoais foram encaminhados para a unidade central do Estado que pertence a cidade de lotação, para posteriormente ser encaminhado para Brasília, cidade sede da empresa, para o registro geral e envio de carteira de habilitação.

7.1 QUANTO AO DESEMPENHO DOS AVALIADOS

Os estudos científicos referentes ao desempenho no trabalho têm sido desenvolvidos através das análises sobre o comportamento organizacional. Com estes estudos, o desempenho profissional está associado ao comportamento do indivíduo, ao seu grau de motivação e ao contexto de atuação.

A palavra desempenho, para Bergamini e Beraldo (1988, p. 36), "significa ação, atuação, comportamento" e sua qualificação se dá quanto à sua eficiência e sua eficácia.

Ainda Bergamini e Beraldo (1998, p. 37) um desempenho eficiente é "produto do grau

de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa". A eficácia do desempenho se relaciona "ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando, consequentemente, o resultado esperado".

Os indicadores de desempenho utilizados pelos avaliadores foram os indicadores chave de desempenho endereçados para a análise e controle do corpo gerencial da organização, sendo feita a medição baseada no trabalho executado durante o turno. As avaliações de desempenho foram baseadas na execução do trabalho, pois, já foram definidos os padrões para que os trabalhadores pudessem compreender o nível de desempenho que se esperava que eles atingissem.

Segundo os avaliadores havia baixo desempenho técnico/operacional de acordo com o que é proposto pelos padrões da organização, motivos que os levaram a dispensá-los.

7.2 QUANTO AO COMPROMETIMENTO DOS AVALIADOS

O comprometimento no trabalho é uma competência extremamente valorizada nas empresas e remete para a conexão institucional entre uma pessoa e uma organização.

De acordo com Mowday et al (1979) apud Bastos e Menezes (2010, p. 299),

Descreveram que trabalhadores comprometidos são aqueles que possuem um desejo de se manter como membro da organização. A partir dessa caracterização, um dos indicadores de avaliação do comprometimento organizacional seria o desejo de permanecer na organização, sendo esse desejo um constituinte do comprometimento.
Para Bastos (1994, p. 89) na esfera científica, "o comprometimento passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho". O comprometimento pode também ser correlacionado com o desejo de permanecer na organização, pelo que a organização oferece ao indivíduo.

Segundo os avaliadores, o comprometimento é uma relação muito forte entre um indivíduo identificado e envolvido na organização e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: disposição em exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e forte desejo de se manter membro da organização. Tais fatores não foram identificados nos dois estagiários dispensados.

7.3 BAIXO NÍVEL DE ATENÇÃO NA EXECUÇÃO DA TAREFA

A atenção é estudada na Psicologia, uma vez que muitos aspectos relacionados a ela fazem parte da cognição, as respostas dadas pelo indivíduo, ou seja, é concentração da atividade psíquica, um estado que predispõe o indivíduo a responder a uma parte ou aspecto do ambiente em lugar de fazê-lo em relação a outro. Por seu turno, também estudada especificamente na Psicologia Organizacional, como fonte de informações tanto sobre o comportamento dos indivíduos quanto informações sobre o processo organizacional.

Goulart e Sampaio (1998, p. 13) definem a Psicologia Organizacional como "campo de aplicação dos conhecimentos oriundos da ciência psicológica às questões relacionadas ao trabalho humano, com vistas a promover a saúde do trabalhador e sua satisfação em relação ao trabalho".

Segundo Colmenero et al (2001) apud Braga (2007, p. 02) a atenção é como um mecanismo de processamento de informações que percebe estímulos, permitindo ativação ou inibição de processos mentais e tornando possível uma ponte entre a memória e as respostas dos indivíduos aos estímulos.

Para este avaliador, o fator mais importante neste tipo de trabalho é a atenção, pois um segundo pode resultar em perdas de vidas humanas, sendo necessário que o executor da tarefa possua atenção concentrada (os executores das tarefas devem manter-se atentos o tempo todo às suas tarefas) e difusa (diferentes tarefas são executadas mais ou menos simultaneamente, exigindo do executor a capacidade de mudar rapidamente o foco da atenção). Estes fatores foram observados mediante trabalho executado, tanto no que se refere ao trabalho individual quanto ao trabalho em equipe e ambos não possuíam os níveis mínimos de atenção necessários.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do referencial teórico pode-se identificar quais são os tipos de quebra dos Contratos Psicológicos, identificando-se que os Contratos Psicológicos foram quebrados por incongruência, quando um empregado e os agentes da organização perfilam diferentes entendimentos acerca da promessa.

Os agentes organizacionais que avaliaram os estagiários entenderam que estes não fizeram justiça ao que a empresa lhes proporcionou, quebrando deste modo o Contrato Psicológico.

Os agentes organizacionais, ao avaliarem os estagiários, analisaram que não poderiam habilitá-los pelo fato destes não merecerem confiança executada durante o trabalho pelo baixo nível de atenção na execução das tarefas.

Os agentes organizacionais ratificaram que a empresa forneceu todas as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desempenho do trabalho dos estagiários e que estes não corresponderam com o que a eles foi oferecido.

Com relação ao comprometimento para com a organização, os avaliadores concluíram que as pessoas comprometidas procuram se engajar com as atividades, de forma que criam vínculos com a organização, o que não sentiram nos estagiários, o "vestir a camisa da empresa" não foi demonstrado por eles.

Quanto ao desempenho individual e grupal, que é construído e reconstruído no contexto organizacional diariamente, os avaliadores disseram que o rendimento no desempenho das tarefas, a proficiência na realização de atividades formalmente consideradas parte do cargo e as atividades que contribuem para o sistema técnico operacional estavam abaixo do esperado.

O baixo nível de atenção na execução da tarefa foi considerado pelos avaliadores como o item mais importante, por que vidas humanas dependem da atenção do executor da operação que precisa de atenção concentrada em determinados momentos e atenção difusa em outros momentos, o que estava bem longe do que era praticado pelos estagiários.

REFERÊNCIAS

[1] AMPARO SOBRINHO, J. B. do. Contratos psicológicos de docentes de ensino superior de instituições públicas e particulares: um estudo comparativo. 109 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia, 2013.

[2] ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. da. Contratos Psicológicos nas organizações: bases de sua construção.

[3] Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.

[4] BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. Disponível em http://www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10229/7287. Acesso em 18 jun. 2014.

[5] BASTOS, A. V.; MENEZES, I. G. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a10v15n3.pdf. Acesso em 18 jun. 2014.

[6] BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. Avaliação de desempenho humano na empresa. São Paulo: Atlas, 1988.

[7] BRAGA, J. L. Atenção concentrada e atenção difusa: elaboração de instrumentos de medida. 2007. 74 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

[8] CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus,1999.

[9] CORREIA, R.; MAINARDES, E. W. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. Disponível em http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/6509/5324. Acessado em 15 jun. 2014.

[10] CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa: Editora RH, 2007.

[11] FERREIRA, A. P. V. G. Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira. 2007. 212f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) Área de Organização e Políticas Empresariais, Universidade do Minho, Portugal, 2007.

[12] FRANÇA, A. C. L. Comportamento organizacional. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

[13] GERVÁSIO, L. M. de B. A promessa percebida: O papel do Contrato Psicológico no setor do retalho Um estudo exploratório comparativo. 160 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração. Leiria: Portugal, 2013.

[14] GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. dos R. (Orgs). Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

[15] KOTTER, J. P. The psychological contract: managing the joining up process. California Management Review, v.15, nº 3, p.91-99, 1973.
[16] MACHAVA, L. J. O Contrato Psicológico nas Organizações – O caso da EDM. Disponível em
[17] https://ria.ua.pt/bitstream/10773/7539/1/5052.pdf. Acesso em 16 jun. 2014.
[18] MENEGON, L. F. Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, 2004.
[19] MENEGON, L. F. A influência dos traços de personalidade na formação dos contratos psicológicos. 2010. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) - FEA, USP, São Paulo, 2010.
[20] MENEGON, L. F.; CASADO, T. O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. Revista de Administração, São Paulo, v. 41, n.2, p. 125-135, abr/maio/jun. 2006.
[21] MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal da Bahia, 2009.
[22] MILHOMEM, G. B. de A. Fatores que contribuem para a construção do contrato psicológico: estudo de caso em uma empresa estatal. 115f. Dissertação de Mestrado – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2010. Disponível em http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/16488/16488_1.PDF. Acessado em 15 jun. 2014.
[23] PONTE, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), 3-18. (re-publicado com autorização). Disponível em
[24] http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf. Acesso 16 jun. 2014.
[25] ROUSSEAU, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, v. 2, 121-139, 1989.
[26] . Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oacks: SAGE, 1995.
[27] . Psychological Contract Inventory Technical Report: Version 2. Disponível em http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf. Acesso em 11 jun. 2014.
[28] ROUSSEAU, D. M.; HUI, C.; LEE, C. Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. Journal of Applied Psychology, 89 (2), 311- -321, 2004.
[29] SCHEIN, E. Psicologia Organizacional. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

Capítulo 23

ANÁLISE DE MANUAIS DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

Zuleide Maria Janesch
Alex Ferreira Novaes

Resumo: O presente artigo teve por objetivo analisar quais são as principais informações disponibilizadas aos novos funcionários nos manuais de integração de seis empresas, sendo duas multinacionais e quatro nacionais. O objeto de estudo foi o Manual de Integração. A metodologia de pesquisa adotada para a análise foi a *ex-post facto,* como fonte primária das investigações. Para o embasamento teórico buscou-se a pesquisa literária como fonte secundária, através de livros, revistas especializadas e sites da internet. Conclui-se que o objetivo de todos os manuais é informar ao novo funcionário a filosofia da organização e sua cultura organizacional de modo a solidificar a relação entre ambos. As empresas pesquisadas contemplam quase todas as informações listadas por Tachizawa (2006), exceto, a descrição detalhada do cargo. Este documento é a ficha profissiográfica e acredita-se constar na ficha individual de cada ocupante de cargo.

Palavras-chave: cultura organizacional, socialização, integração.

1. INTRODUÇÃO

Suprir a organização com pessoas competentes é o intuito de todo o Gestor de Recursos Humanos, mas, sabe-se que esta não é uma tarefa fácil. A área funcional de Recursos Humanos é multidisciplinar, contingencial e muitos processos são executados para atender eficientemente tanto empresa quanto funcionários. Os processos que fazem parte do subsistema de Suprimentos de Recursos Humanos são: recrutamento, seleção e integração ou socialização.

Após responder ao recrutamento o candidato que está habilitado passa pelo processo seletivo e, quando aprovado em todas as etapas deste, é admitido. Ao ser admitido, começa uma nova etapa em sua vida profissional, na qual deverá conhecer os procedimentos de trabalho, normas da empresa, sua cultura, valores, enfim, tudo referente ao seu labor.

O processo de integração ou socialização possibilita ao novo colaborador a adaptação ou não às normas e políticas da empresa, bem como permite à organização verificar se deseja manter o novo funcionário ou não. Visando este conhecimento mútuo, a área de recursos humanos prepara para a integração do novo funcionário, o manual de integração, com a finalidade de socializa-lo e apresentar-lhe as principais informações referentes a empresa e as normas de conduta adotadas por esta.

Este artigo teve por objetivo analisar quais são as principais informações disponibilizadas aos novos funcionários nos manuais de integração de seis empresas, identificadas de 1 a 6, sendo duas multinacionais e quatro nacionais; seus nomes foram omitidos por sigilo organizacional.

O objeto de estudo foi o Manual de Integração. A metodologia de pesquisa adotada para a análise foi a *ex-post facto,* como fonte primária das investigações. Neste tipo de pesquisa são tomadas como experimentais situações que acontecem naturalmente, ou seja, situações onde o pesquisador não tem controle sobre as variáveis e passa a ser apenas um observador dos acontecimentos (GIL, 2009). Para o embasamento teórico buscou-se a pesquisa literária como fonte secundária, através de livros, revistas especializadas e sites da internet.

2. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos – ARH é uma área funcional, que tem como um de seus objetivos agregar pessoas às organizações, através de Subsistema de Suprimentos de Recursos Humanos, que visa atrair a atenção de candidatos para participarem de processos seletivos, desta forma escolhendo os candidatos habilitados para ocuparem os postos vagos na organização.

De acordo com Gil (1994, p. 13) "a Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

A ARH é uma área multidisciplinar, envolve conceitos de Medicina do Trabalho, Sociologia, Psicologia, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, etc.

Para Chiavenato (2002) esta multidisciplinaridade de conhecimentos faz com que estes campos e suas técnicas sejam respeitados, quando executados a seu serviço.

Esta área funcional deve acompanhar as mudanças impostas pela globalização e ajustar-se aos ditames da filosofia organizacional. Deste modo, suas políticas e procedimentos são contingenciais, uma vez que age de acordo com a situação e a contingência, bem como com a quantidade e a qualidade destes recursos.

Não há leis ou princípios para a Administração dos Recursos Humanos. A ARH é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional da ARH, que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento (CHIAVENATO, 2004, p. 25).

Por este motivo, o gestor de recursos humanos precisa se atentar ao crescimento da organização para estruturar a área, embora todos os procedimentos a serem desenvolvidos pela ARH sejam iguais, independentemente do tamanho da empresa e da quantidade de pessoas que a compõe. À medida que aumentam os processos, mais profissionais especializados se fazem necessários para atender à demanda imposta a esta área funcional.

3. O PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Após ter participado do recrutamento e seleção em uma empresa, se aprovado, o candidato passa a fazer parte do quadro funcional da organização.

Com a contratação, a área de recursos humanos inicia o processo de socialização, que se caracteriza em integrar o novo funcionário ao seu cargo, a cultura organizacional e ao ambiente organizacional.

Por cultura organizacional entende-se um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. “Da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, 2004, p. 121).

O processo de integração visa contemplar três aspectos importantes para o novo funcionário: acolhimento, aprendizagem e resultados.

- Acolhimento: como será recebido o novo funcionário e quem o receberá? Quem vai ensinar as questões básicas da nova empresa, os procedimentos, políticas, formulários, sistemas, locais de refeição, etc? Estas são questões básicas que remetem a aspectos importantes para a familiarização do novo empregado;
- Aprendizagem (treinamento): o treinamento no cargo, com o objetivo de propiciar conhecimentos e habilidades necessários aos métodos de trabalhos e suas peculiaridades;
- Resultados: o novo integrante deve saber quais são os resultados esperados de sua atuação como funcionário da empresa, tanto como atuante no setor em que irá trabalhar, quanto seus comportamentos e atitudes na organização como um todo.

Segundo Carvalho (1974, p. 18), “o treinamento interno inicial destina-se ao empregado que acaba de entrar para a companhia e, é ministrado em dois níveis: Integração e formação no serviço”.

Já Chiavenato (2002, p. 512) afirma que “o treinamento de integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar”.

Deste modo, o objetivo principal do programa de integração é reduzir o tempo de adaptação e treinamento, proporcionar maior segurança na execução das atividades e estabelecer uma relação de confiança, auxiliando no relacionamento com os demais funcionários.

De acordo com Lopes (2011), dentre os objetivos da integração de novos funcionários, destacam-se os seguintes:

- Informar ao novo colaborador as regras de funcionamento, segurança e comportamento da nova empresa;
- Construir um ambiente seguro para os primeiros passos no novo "habitat";
- Dar as boas vindas de uma maneira formal e oficial;
- Criar uma imagem agradável, positiva e otimista da empresa para o novo colaborador;
- Fornecer orientações básicas sobre "o que fazemos, como fazemos, por que fazemos, para quem fazemos", enfim, “quem somos e como vivemos em nosso mundo no qual você está ingressando”;
- Acelerar o processo de aprendizagem sobre o novo cargo, as novas funções e os novos processos para se obter produção e resultados o mais rápido possível.

O processo de integração valoriza a empresa, uma vez que, demonstra aos novos funcionários as conquistas e os acontecimentos adicionados a sua história e a formação da cultura organizacional, bem

como valoriza o novo funcionário que agora é parte integrante do quadro laboral.

Percebe-se que há a necessidade de cada parte saber quais são os seus papéis neste contexto, o que se espera de cada um e como interagem entre si.

Deste modo, o indivíduo, ao desempenhar um determinado papel em uma organização, está sob as exigências deste papel para agir de determinada forma, de acordo com as atividades prescritas ou padronizadas.

Gibson et al. (1981) abordam o desempenho que é dividido em papéis, sendo inicialmente caracterizado no papel esperado, que diz respeito aos comportamentos esperados do ocupante do cargo, subsequentemente em papel percebido, que envolve um conjunto de atitudes e comportamentos que o ocupante de determinado cargo deve realizar e, finalmente, em papel realizado, que se refere ao comportamento que a pessoa realmente realiza, pois, o papel esperado tem relação com o papel percebido, facilitando que se atinjam os objetivos organizacionais.

De acordo Duncan (1973, p. 284), "o papel organizacional está claramente definido quando o indivíduo conhece o que dele é esperado". Quanto maior for à aproximação da representação de papéis, expressas pelas atitudes e comportamentos em relação ao que a organização espera do indivíduo e, consequentemente, quanto mais a organização elucidar as formas de suprir as necessidades individuais, maior será a possibilidade de adaptação do indivíduo, bem como conformidade entre o indivíduo e a organização.

3.1 A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização organizacional constitui o processo de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. É uma etapa de iniciação para moldar o relacionamento entre o novo funcionário e a organização. Sua função primordial é apresentar a cultura organizacional para que este a assimile e a incorpore.

Alguns autores asseveram que a socialização organizacional faz parte do contrato psicológico entre o novo funcionário e organização. São as crenças do indivíduo sobre obrigações mútuas entre empregado e empregador. O contrato psicológico, nesta visão, é uma percepção subjetiva, individual das obrigações do empregado para com a organização e as obrigações do empregador para com o empregado. Outros afirmam que o processo de socialização possui dois tipos de contratos: o contrato psicológico e o contrato formal (de trabalho).

Define Gottlieb (2012) "o contrato psicológico pode ser visto como a percepção de ambas as partes do relacionamento e do que cada uma deve oferecer à outra".

Já o contrato de trabalho consiste num documento formal onde se definem as condições, direitos e deveres que norteiam a relação entre trabalhador e empregador.

O processo de socialização é um processo bidirecional, em que cada uma das partes procura influenciar e adaptar-se a outra.

De acordo com Van Maanen (1989, p. 47), "socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores e normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização".

Conforme evidencia Mosquera (2000), a socialização organizacional pode ser entendida como um processo dividido em dois níveis de adaptação: macro e micro, sendo que a nível macro, permite a adaptação do indivíduo à organização (Person-Organization Fit) e a nível micro, a adaptação à função que irá desempenhar (Person-Job Fit). A nível macro, através do processo de socialização, a organização assegura a continuidade dos seus valores e normas, permitindo aos novos colaboradores desenvolverem um quadro de referência que conduza ao alinhamento entre as suas características e as da organização e, que o levem a responder mais eficazmente aos desafios que o esperam. Por outro lado, a nível micro, decorrente deste alinhamento das características do indivíduo com a organização, o novo empregado irá conhecer melhor a sua função, dando-se assim a compatibilidade entre as expectativas e competências do indivíduo e as características e exigências da nova função.

O processo de socialização organizacional vai depender das formas de comunicação e de como o novo funcionário vai receber

esta informação, se de modo formal, informal, individualmente ou coletivamente, etc.

A escolha das estratégias de socialização organizacional possibilitará à organização verificar se o novo funcionário assimilou ou não todo o conteúdo que lhe foi informado. Assim, sua escolha é importante para que seus gestores saibam se é possível prosseguir com o processo de socialização ou se há necessidade de reciclagem.

As práticas de comunicação mais adotadas pelas organizações podem ser aplicadas de diferentes formas no processo, escolhidas através das sete estratégias de socialização organizacional, conforme elencadas por Van Maanen (1989, p.52).

- Estratégias formais e informais de socialização;
- Estratégias individuais e coletivas de socialização;
- Estratégias seqüenciais e não seqüenciais de socialização;
- Estratégias fixas e variáveis de socialização;
- Estratégias de socialização por competição ou por concurso;
- Estratégias de socialização em série e isoladas;
- Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento.

O comportamento do indivíduo nas organizações é resultado direto da maneira pela qual a pessoa é socializada. Esta socialização é um processo de adaptação que ocorre quando uma pessoa passa de fora para dentro da empresa e é conhecida por três estágios que, segundo Robbins (2005, p. 375), são: pré-chegada, encontro e metamorfose:

- Estágio da pré-chegada: a bagagem do indivíduo quanto a valores e normas de conduta;
- Estágio do encontro: quando o indivíduo se depara com os valores organizacionais e as normas de conduta;
- Estágio da metamorfose: quando o indivíduo começa a mudar de acordo com os valores da organização e as normas de conduta.

Conforme descreve Van Maanen (1989, p.56), “este processo pode ocorrer formalmente, agindo na preparação do indivíduo para ocupar um determinado status e, de maneira informal, preparando uma pessoa para desempenhar um determinado papel na organização”. A maneira formal comumente utilizada pelas empresas para socializar o indivíduo ocorre através do Manual de Integração.

3.2 MANUAL DE INTEGRAÇÃO

É um documento formal apresentado em forma de cartilha, revista, apostila ou livreto, onde o novo funcionário encontrará as informações sobre a empresa, sobre os seus direitos, deveres e obrigações.

Conforme Lacombe (2005, p. 68) “a integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa e as demais informações sobre o seu funcionamento e regras”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 140) “quando os funcionários ingressam na organização, antes de iniciarem suas atividades é necessário integrá-los a sua cultura de maneira a condicionar as práticas predominantes na organização”.

Ao elaborar um manual de integração há a necessidade de informar sobre a empresa, como foi fundada, como está a sua estrutura organizacional, sua missão, visão de futuro, seus principais valores, normas de conduta, direitos, deveres e obrigações.

Para Tachizawa (2006), um bom programa de integração deve constar todas as informações sobre a empresa tais como: sua história, missão, visão e valores; desenvolvimento e organograma; produtos e serviços oferecidos pela organização; os direitos e deveres pessoais; as atividades sociais, plano de benefícios e serviços; as normas e regulamentos internos; normas de proteção e segurança no trabalho; o cargo a ocupar e a natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção; quem são seus supervisores e superiores; e, a descrição detalhada do cargo.

Para Chiavenato (1986) o treinamento de integração deve conter informações relativas: à empresa (como história, desenvolvimento e organização); ao produto ou serviço; aos direitos e deveres do pessoal; aos termos do contrato de trabalho;

às atividades sociais de empregados (benefícios e serviços); às normas e regulamentos internos; às noções sobre a proteção e segurança do trabalho; ao cargo a ocupar (natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção); ao supervisor do novo empregado (apresentação); a descrição detalhada do cargo.

A confecção de um manual de integração é bastante particular, sempre decorrente da filosofia da empresa, advinda dos seus fundadores e, por este motivo, única, observando os pontos em comuns quanto ao conteúdo informativo, conforme recomenda Martini:

Deve-se disponibilizar no manual a missão, a visão, os valores, a história, os produtos, os clientes, enfim toda informação para que se possa conhecer a empresa. Informações do tipo: benefícios, regras de conduta, direitos, deveres e noções de segurança no trabalho também devem constar, para que possamos amenizar e, pensando positivamente, evitar possíveis acidentes no ambiente organizacional. É valioso também colocar, no manual, mensagens de motivação no final e no início, uma palavra positiva e de boas-vindas do diretor, superintendente, fundador, ou seja, o representante mais significativo da empresa (MARTINI, 2005).

O importante é saber que não existe um modelo único, uma receita para confeccionar um manual de integração, mas as informações principais devem ser listadas e enumeradas. Na confecção deste deve-se levar em consideração que cada empresa é única, sua gestão decorre da filosofia dos fundadores e tudo depende da missão da empresa, visão de futuro e dos valores por ela adotados, para após serem elaboradas as políticas gerais da organização e, posteriormente as de ARH, por conseguinte, as pertinentes aos processos de integração de novos funcionários.

Ressalta-se que é muito importante que a empresa desenvolva um processo de acompanhamento do empregado, através das chefias imediatas, para que o novo empregado possa corrigir os desvios, quando estes acontecerem.

3.3 ACOMPANHAMENTO DO NOVO FUNCIONÁRIO

A gerente da área de atuação do novo funcionário deve constantemente acompanhar o seu desenvolvimento e observar o seu desempenho. Todas as vezes em que notar alguma discrepância ou "*Gap*", deverá demonstrar a maneira correta de executar o trabalho.

Para a área de Recursos Humanos, o *Gap* significa uma lacuna entre as competências operacionalizadas nos quadros e aquelas que a empresa precisa desenvolver, é o chamado "*gap* de competências". Discrepância é a diferença entre o desempenho ideal e o desempenho real, isto é, quando se executa uma atividade existe um padrão de desempenho considerado o ideal, a discrepância é quando o desempenho real está muito aquém do ideal. Portanto, cabe ao gerente da área onde o novo funcionário está trabalhando, identificar quais as competências que deve treinar, desenvolver e acompanhar. (BISPO, 2005). Vale ressaltar que a competência possui três dimensões indissociáveis: conhecimentos, habilidades e atitudes, ou comportamentos.

O gerente também deve proporcionar o aconselhamento a fim de facilitar a execução do trabalho. O processo de acompanhamento dos novos funcionários exige do gerente da área grande habilidade em ouvir e persuadir, para que possa atingir os objetivos organizacionais.

4. ANÁLISE DE MANUAIS DE INTEGRAÇÃO

Os Manuais de Integração foram analisados seguindo a roteiro indicado por Tachizawa (2006), por contemplar a missão, visão e valores.

Foram analisados os Manuais de Integração de seis empresas, sendo duas multinacionais e quatro nacionais, identificadas da seguinte forma:

- Empresa 1 – multinacional;
- Empresa 2 – multinacional;
- Empresa 3 – nacional;
- Empresa 4 – nacional;
- Empresa 5 – nacional;
- Empresa 6 – nacional.

Sua classificação, quanto ao porte da empresa, está de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais - RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego (TEM) (2012) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2012), conforme descrita a seguir:

Indústria

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

Comércio e Serviços

- Micro: até 9 empregados
- Pequena: de 10 a 49 empregados
- Média: de 50 a 99 empregados
- Grande: mais de 100 empregados

Quadro 01- Classificação das empresas quanto ao porte, número de empregados e ramo de atuação

Identificação	Porte: indústria	Porte: comércio/ serviços	Número de empregados	Ramo de Atuação
Empresa 1	Grande		1.800	Balanças
Empresa 2	Grande		15.000	Alimentos
Empresa 3	Grande		7.800	Calçados
Empresa 4		Grande	238	Supermercado
Empresa 5	Média		165	Confecções
Empresa 6		Grande	145	Distribuidora de alimentos

Fonte: Janesch e Novaes

De acordo com o quadro, com relação ao porte das empresas, a Empresa 2 é que possui o maior número de funcionários, seguida pela Empresa 3 e Empresa 1, sendo que a Empresa 5 é considerada de médio porte. As empresas no ramo comércio/serviços, sendo a Empresa 4 e a Empresa 6, também ficaram classificadas como de grande porte.

EMPRESA 1

É um manual completo que contempla quase todas as informações citadas pelo autor, complementando com a Universidade Corporativa, estendida aos colaboradores, revendedores, representantes, oficinas técnicas autorizadas ou agentes indicadores. A Universidade Corporativa possui estrutura física completa e seus cursos dividem-se em duas categorias: presenciais e à distância. Outro item que consta no manual de integração é a informação sobre Participação nos Lucros/Resultados (PLR), que é pago duas vezes por ano, nos meses de abril e outubro, desde que haja lucro e os indicadores eventualmente acordados sejam atingidos. O Slogan é: "Criando valor para os funcionários". Itens que não constam no Manual: missão, visão, valores e a descrição detalhada do cargo.

EMPRESA 2

Este manual é bem completo, contempla também quase todas as informações. É um manual bem simples, mas bem compreensível por parte dos colaboradores. São 25 fábricas do grupo e 15.000 funcionários. Percebe-se que a área de recursos humanos é muito bem estruturada. A empresa incentiva o voluntariado de seus colabores para ações sociais, possui uma fundação criada em 1987, atendendo a vários programas e estes são alinhados às estratégias globais da companha de Criação de Valor Compartilhado. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

EMPRESA 3

Este manual é quase completo. Seu slogan é: "Tem gente atrás da máquina". Nele é descrita a filosofia da empresa com os seguintes valores: equidade, justiça, crescimento justo e honestidade. É empresa

com grande contingência feminina, motivo pelo qual há uma estrutura muito boa nas creches. Também há uma escola para formar os colaboradores do setor operacional, no primeiro e segundo graus. Com relação aos benefícios, a empresa fornece auxílio funeral, assistência social aos familiares do funcionário, bem como bolsa de estudos para ensino superior e profissionalizante. Neste manual, cada item descrito indica o correspondente artigo da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) que o normatiza, como forma de mostrar ao funcionário que os direitos e deveres ali constantes estão respaldados pela legislação trabalhista. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

EMPRESA 4

Este manual de integração contém também um código de ética; seu título é Manual do Colaborador e Código de Ética. Editado de forma conjunta, elenca as normas, deveres e obrigações dos colaboradores e apresenta o código de ética que se estende a todas as pessoas com as quais a empresa se relaciona. Neste código estão implícitos os valores da organização, que é familiar. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

EMPRESA 5

Neste manual são contempladas as informações sobre a fundação da empresa, que é de característica familiar: a missão, a visão, os valores, produtos fabricados, normas gerais, deveres, direitos dos funcionários, enfim, é quase completo. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

EMPRESA 6

O manual desta empresa também é quase completo. Ela é considerada de grande porte por ser uma empresa de comércio. Item que não consta no manual: a descrição detalhada do cargo.

4.1 COMENTÁRIOS

Ao analisar os Manuais de Integração das empresas desta pesquisa, observa-se que os gestores da ARH se preocupam em demonstrar aos novos funcionários a filosofia da empresa e principalmente sua cultura organizacional através das normas, valores e políticas, que são compartilhadas para que este as assimile e as incorpore no cotidiano de trabalho.

Como a ARH é contingencial, viu-se através destes seis manuais diferentes modos de apresentação, mas todos procuram de forma simples, levar ao conhecimento do novo funcionário o que a empresa espera dele e como deve se comportar, seja no trabalho, seja com as normas, no trato com o cliente, fornecedores, enfim, com toda a cadeia de relacionamentos da empresa.

A organização que possui uma Universidade Corporativa que oferece cursos presenciais e à distância como forma de possibilitar aos seus membros conhecimentos técnicos. Trata-se de uma importante ferramenta de trabalho que aprimora as habilidades e, que dissemina as tecnologias empregadas nos processos produtivos.

Outro item bastante importante é a PLR – Participação nos Lucros/Resultados, por se tratar de uma ferramenta motivadora, que tem por finalidade instigar os colaboradores ao atingimento dos objetivos e metas organizacionais, tendo como prêmio o rateio dos lucros.

Por fim, a descrição detalhada do cargo foi o item que não constou em nenhum dos manuais analisados. Trata-se da ficha profissiográfica do cargo ou do desenho do cargo. Este documento geralmente consta na ficha individual do ocupante do cargo. Ressalta-se que esta ficha serve de guia para recrutamento, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, administração de cargos e salários e muitas outras informações, por este motivo é restrita ao ARH.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que as empresas pesquisadas contemplam quase todas as informações listadas por Tachizawa (2006), exceto, a descrição detalhada do cargo.

Ratifica-se o que é descrito pelos renomados autores, acerca do fato da ARH agir de acordo com a contingência, pois é possível elaborar-se um manual de integração, tendo a empresa dez, cem ou quinze mil funcionários. O intuito é apresentar aos novos funcionários quais são

os comportamentos que a empresa espera que eles tenham, expondo, para isso, a cultura, filosofia e normas gerais da organização através do manual de integração.

Os processos de integração e socialização das pessoas na organização contribuem de uma forma incalculável para o funcionamento adequado das empresas. É por meio da socialização e integração dos colaboradores na organização que estes vão passar a se sentir parte integrante da mesma. Tendo a intenção de amenizar o impacto do primeiro dia de trabalho é uma forma de fazer com que o novo funcionário reduza a ansiedade e o medo que geralmente o acometem.

Como é um processo de adaptação à organização, visa também tornar o contrato psicólogo e o contrato formal mais favorável a este relacionamento, estreitando os laços entre empregado e organização, proporcionando o conhecimento entre ambos.

Cada empresa tem seus próprios métodos de socialização e integração dos seus colaboradores. Deste modo, independentemente do método que será adotado pela organização, é necessário apresentar aos colaboradores, de forma clara, a empresa como um todo.

REFERÊNCIAS

[1] BISPO, P. Termos e siglas num só lugar. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Materia/4202/termos-e-siglas-num-so-lugar.html. Acesso em: 21 mai. 2014.

[2] CARVALHO, A. V. de. Desenvolvimento de recursos humanos na empresa. São Paulo: Pioneira Editora, 1974.

[3] CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

i. . Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ii. . Recursos Humanos. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.

iii. . Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

[4] DUNCAN, R. B. Multiple decision - making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness. Human Relations, New York, v.26, n.3, p.273-291, 1973

[5] GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr, J. H. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

[6] GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

i. . Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

[7] GOTTLIEB, L. S. N. A relevância do contrato psicológico para as relações de trabalho contemporâneas. Disponível em: http://era.org.br/artigo/a-relevancia-do-contrato-psicologico-para-as-relacoes-de-trabalho-contemporaneas/. Acesso em: 21 mai. 2014.

[8] LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

[9] LOPES, S. Integração de novos colaboradores: um evento ou um processo permanente e coletivo? Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/integracao-de-novos-colaboradores-um-evento-ou-um- processo-permanente-e-coletivo/60295/. Acesso em: 21 mai. 2014.

[10] MARTINI, S. F. B. Desmistifcando a integração de novos funcionários. Disponível em:

[11] http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/4089/desmistificando-a-integracao-de-novos-funcionarios.html. Acesso em: 21 mai. 2014.

[12] MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Relação Anual de Informações Sociais. RAIS. Brasília: Base de Dados Estatísticos, 2012. CD ROM.

[13] MOSQUERA, P. Integração e acolhimento. In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas (pp. 301-324). Lisboa: Editora RH, 2002.

[14] ROBBINS, S. R. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

[15] SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. SEBRAE. Boletim Estatístico

[16] de Micro e Pequenas Empresas. Brasília, 2012.

[17] TACHIZAWA, T. Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada às estratégicas de negócios. Coleção FGV Negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

[18] VAN MAANEN, J. Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional. In FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Cultura e poder nas organizações. (pp. 45-62). São Paulo: Atlas, 1989.

Autores

AUTORES

Luiz Cláudio de Lima (Organizador)

PhD em Administração e Professor Titular da Universidade FUMEC. Professor do IBMEC Belo Horizonte , Empresário e Consultor Organizacional

Abel Pompeu de Campos Júnior

Bacharel em: Administração pela Universidade Norte do Paraná (UNOPAR-PR), Fisioterapia pela Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE-SP), MBA em Gestão Estratégica pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), mestrado em Fisioterapia pelo Centro Universitário do Triângulo (UNITRI-MG) e pós-graduações em: Docência do Ensino Superior para o SUS pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRG), Docência no Ensino Superior pelas Faculdades Unidas do Vale do Araguaia (UNIVAR), Acupuntura pelo Instituto Brasileiro de Acupuntura e Homeopatia (IBRAHO-SP) e Saúde Pública pelo Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde (USC-SP). Atualmente é professor adjunto das Faculdades Unidas do Vale do Araguaia - UNIVAR e Coordenador do Curso de Fisioterapia. Tem experiência como docente nas áreas de Administração, TADS (Tecnologia e Análise de Sistemas), Fisioterapia, Enfermagem, Farmácia, Nutrição, Odontologia e Educação Física.

Ademir Patrik de Moura

Graduado em Agronomia pela Universidade do Estado de Mato Grosso (2006), especialista em Gestão Municipal pela Universidade do Estado de Mato Grosso (2016), mestre em Ambiente e Sistema de Produção Agrícola pela Universidade do Estado de Mato Grosso (2016). Atualmente se dedica a cargo efetivo municipal (Engenheiro agrônomo) e ministra aulas na Faculdade de Quatro Marcos - FQM - no curso de Agronomia. Tem experiência nas áreas Administrativa, Gestão Pública, Assistência Técnica e Extensão Rural voltada para agricultura familiar promovendo o acesso as políticas públicas (PAA, PNAE, etc.).

Alex Ferreira Novaes

Especialista em Metodologia do Ensino Superior. Graduação em Tecnologia em Redes de Computadores e Licenciatura em Informática. Graduação em Administração de Empresas. Atualmente é docente no Centro Universitário Filadélfia (UniFil) nos cursos de Graduação, Pós-Graduação e no Ensino à Distância pela UniFil EaD. Atua como Professor pela UniCesumar - Unidade Londrina.

Alexandre Galina Bolzan

Graduado em Administração - Habilitação em Comércio Exterior - pela Faculdade Metodista de Santa Maria (2002). Graduado em Odontologia pelo Centro Universitário Franciscano (2010). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2008). Atualmente, é professor titular do Centro Universitário Franciscano atuando principalmente nos seguintes temas: administradores, administração, gestão e planejamento estratégico, empreendedorismo, jogos empresariais, comércio exterior, gestão de pessoas, comportamento organizacional, sistemas de informações gerenciais, redes de empresa,

AUTORES

comércio exterior, gestão e implementação de clínicas odontológicas, odontologia-legal e ortodontia interceptativa e corretiva.

Alfredo Dib Abdul Nour

Graduação e Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Doutor em Economia pela Universidade do Porto, Portugal (FEP/UP) e doutor em Educação, Universidad Complutense de Madrid, Espanha. Atualmente faz Pós-Doutorado, (PNPD/CAPES), no Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Estadual de Santa Cruz (PPGEM/UESC), com ênfase em Educação Financeira,e é investigador da Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal (UPT) no Grupo de Investigação "Capital, Labour, Tax and Trade" (IJP).

Alisson Klam

(In memorian) Graduado em Administração de empresas pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó (2003). MBA em Gestão estratégica de pessoas pela FURB, de Blumenau-SC (2008). Foi professor na área de Administração de empresas, nas disciplinas de: Teoria Geral da Administração (TGA), Comportamento Organizacional, Administração Estratégica, Empreendedorismo, Papéis e Funções do Administrador, e orientador de estágios, na Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ. Atuou também como Consultor de empresas, na área de Planejamento Estratégico.

Amilton do Carmo Silveira

Graduado em Licenciatura Plena em Ciências Biológicas (2009) e Bacharelado em Administração Pública (2016) pela Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Especialista em Gestão Ambiental (2010) pelo Instituto Cuiabano de Educação – ICE. Especialista em Gestão do SUS (2011) pela FIOCRUZ. Especialista em Gestão Municipal (2014) pela UNEMAT. Foi Servidor Público Municipal de 1993 a 2013. Atualmente se dedica ao cargo efetivo estadual de Professor da Educação Básica e Gestor Escolar (Diretor). Áreas de atuação profissional: Administrativa, Gestão em: Saúde, Educacional, Ambiental, Pública e de Pessoas.

Ana Karina Brocco

Possui graduação em Psicologia (bacharelado e licenciatura), especialização em Psicologia e Práticas Sociais, Mestrado em Educação (2015), pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho e da Educação, e na docência no ensino superior. Atualmente cursa Doutorado em Educação e tem interesse nos seguintes temas: educação, trabalho, desigualdades sociais e diversidades socioculturais.

AUTORES

Ana Paula Granella

Possui graduação em Administração pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (1985), graduação em Ciências Contábeis pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (1987) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2007). Atualmente é professor titular da Universidade Comunitária da Região de Chapecó. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Geral e Organização, Sistemas e Métodos (Análise Organizacional), atuando principalmente nos seguintes temas: diagnóstico, reestruturação, layout, sistema de informação gerencial e organização.

Andrea Bencke Zambarda

Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO pela Universidade Federal de Santa Maria (1994), especialização em Gestão de Pessoas (UNOCHAPECÓ, 2004) e em Educação Superior (UNOCHAPECÓ, 2012), Mestrado em Ciências Contábeis e Administração (UNOCHAPECÓ, 2017). Atualmente é professora da Universidade Comunitária da Região de Chapecó. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos e Gestão Universitária.

Andressa Medeiros Santiso

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Faz parte do grupo de pesquisa e inovação Cri-Ação da UFRN, foi bolsista do programa Ciência sem Fronteiras na University of Wisconsin, Milwaukee. Possui experiência em pesquisa operacional, gestão de processos e custeio. Atualmente, estagia em uma empresa onde faz o custeio de serviços e sua gestão, além do gerenciamento da capacidade.

Caio Túlio Pompeu Borges

Especialista em administração com ênfase em Estratégia de Negócios e Inovação Empresarial pela Universidade Federal do Pará/UFPA (2015). Possui graduação em Administração Pública pela UFPA (2014). Atualmente é professor de Administração do Instituto Federal do Pará (IFPA) e Diretor de Pesquisa e Extensão, campus Altamira. Participou da equipe de consultoria que realizou o Mapeamento de Competências da Defensoria do Estado do Pará (2012) e é Palestrante/Conferencista. Tem experiência na área de Administração Pública e Privada, com ênfase em Gestão de Pessoas, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão por Competências, Mapeamento de Competências, Trilhas de Aprendizagem, Avaliação de Desempenho, Análise de Clima Organizacional e Pesquisa de Cargos e Salários.

Camilla Alves Gomes

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Campina Grande - UFCG (2012). Pós-Graduanda a nível de Especialização em Gestão Pública pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB. Atualmente é Servidora Pública na Universidade Estadual da Paraíba - UEPB atuando como Secretária de Pró-Reitoria e Órgãos da Administração Superior na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

AUTORES

Catia Raquel Felden Bartz

Doutoranda em Desenvolvimento Regional. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (2001), mestrado em Master en Contabilidad y Finanzas - UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA (2008) e mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2007). Atualmente é professora titular da Faculdade Horizontina (FAHOR), dos Cursos de Ciências Econômicas, Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica. Membro do Núcleo de Docente Estruturante do Curso de Engenharia de Produção e Ciências Econômicas, Integrante do Colegiado do Curso de Ciências Econômicas. Coordenadora da Comissão Própria de Avaliação (CPA FAHOR 2009 a 2011). Coordenadora do Núcleo de Apoio Empresarial da FAHOR (2012/2013). Professora de pós-graduação da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA), Fundação Machado De Assis (FEMA Santa Rosa) Instituto de Ciências Sociais para Educação Corporativa e SENAC - Passo Fundo. Possui experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Financeira, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão Financeira, Custos Industriais e Logísticos, Responsabilidade Social Empresarial, Ferramentas de Gestão Social. Atua também como Gerente Administrativa Financeira da Empresa Bartz Indústria Metalúrgica. Possui Formação em Coaching e Mentoring e Gestão Estratégica de Pessoas (2012). Coordenadora da CPA - 2013 - 2014. Treinamento Dale Carnegie (2014). Proprietária da empresa KFB Consultoria, Assessoria e Projetos. Realiza consultoria da área Financeira, Custos, Marketing e Plano de Negócios. Atualmente é Coordenadora da Incubadora da FAHOR e do Núcleo de Apoio Empresarial da FAHOR (2016 - atual). Avaliadora do Congresso Internacional de Administração. Sócia na empresa KFB Consultoria, Assessoria e Projetos. Consultora do SEBRAE e SEBRAETEC - RS. Palestrante. Atualmente também desenvolve estudos e palestras sobre Startups.

Cellyneude Souza Fernandes

Possui graduação em Zootecnia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2005), mestrado em Zootecnia pela Universidade Federal do Ceará (2007) e doutorado em zootecnia pela Universidade Federal de Viçosa (2011). Tem experiência na área de Zootecnia, com ênfase em Produção Animal, atuando principalmente nos seguintes temas: caprinos, ovinos, manejo de pastagens, Sistemas Agrossilvipastoris, bem como Desenvolvimento rural sustentável. Atualmente é professora da Faculdade Luciano Feijão nos cursos de Administração e Psicologia, onde desenvolve atividades voltadas para a sustentabilidade ambiental e metodologia qualitativa. Também é pedagoga formada pela Universidade Estadual Vale do Acaraú-UVA (2017).

Claudia Aline de Souza Ramser

Mestre em Engenharia de Produção (UFSM-2016), bolsista Caps neste período, Especialização em Estatística e Modelagem Quantitativa (UFSM-2017), Graduada em Formação de Professores (UFSM-2014) e em Administração com ênfase em Comércio Internacional, (URI-2011).

AUTORES

Cleverton Rodrigues Fernandes

Doutor em Administração (ênfase, estratégia e inovação) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), possui mestrado em Administração (ênfase em Inovação Tecnológica) pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e graduação em Administração pela UFPB (CRA-PB Nº 3276). Tem experiência na área de Administração como professor efetivo (Assistente) da UFPB e da Faculdade Potiguar da Paraíba (FPB). Atualmente é Diretor de Propriedade Intelectual da Agência UFPB de Inovação Tecnológica (INOVA-UFPB) e Administrador da Coordenação Geral de Inovação Tecnológica (CGIT) da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPG) da UFPB. Atua nos seguintes temas: estratégia, inovação, propriedade intelectual, transferência tecnológica e incubação de base tecnológica.

Daniel Barroso de Carvalho Ribeiro

Possui mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia. É especialista em Gestão e Auditoria Governamental e graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Atualmente é professor efetivo do Instituto Federal do Maranhão (IFMA). Integra, como pesquisador, o núcleo de Estudos em Gestão Organizacional da UESPI e o grupo de pesquisa Estratégia e Desempenho em Serviços de Utilidade Pública (UFBA). Possui trabalhos publicados na área pública com ênfase aos temas voltados à Gestão de Projetos e Estratégias para a provisão de bens públicos.

Edinéia Berton Carvalho

Possui graduação em Administração pela Universidade de Cruz Alta(2015). Tem experiência na área de Administração, Gestão de Pessoas e Liderança.

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.

Elisete Aparecida Ferreira Stenger

Possui graduação em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - Chapecó (1993), especialização em Logística Empresarial Integrada pela Universidade Comunitário da Região de Chapecó (2006), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2014). Atualmente é professor titular da Universidade Comunitária da Região de Chapecó e Doutoranda em Administração na Unoesc (Chapecó). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente nos seguintes temas: logística empresarial, gestão de materiais, licitações e contratos, gestão financeira e analise organizacional.

AUTORES

Érick Rúbens Oliveira Cobalchini

Engenheiro Civil pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (ago/2016), mestrando no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da UTFPR - Câmpus Pato Branco e cursando especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Cândido Mendes. Inglês nível avançado. Past President - Interact Pato Branco Sul (2005-2008) e voluntário do projeto de extensão 'Proposta para Readequação de interseções Rodoviárias-Trevo da Guarani na BR-158 em Pato Branco - PR'.

Eunice Sampaio Meireles Teixeira

Engenheira pela PUC Minas, Especialista em Gestão de Pessoas pela FGV e mestre em Administração pela PUC Minas, com concentração na área de Recursos Humanos – Gestão por Competências. É professora em Cursos de Pós Graduação e atualmente é um dos professores convidados do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela PUC Minas. Possui experiência de mais de 25 anos na implantação de modernas práticas de RH, desenvolvimento de Líderes, Equipes de Alta Performance e na implantação do modelo de Gestão por Competências. Atua como Consultora e Facilitadora, desenvolvendo projetos e gerando soluções, tendo atuado em empresas como: Senai, Sebrae, Votorantim Metais, LGA Mineração, Sicoob, entre outras. É especialista no Desenvolvimento de Pessoas, possuindo a Formação em Coaching pelo ICI – Integrated Coaching Institute.

Eva Bessa Soares

Aluna de Doutorado em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Especialista em Ergonomia Aplicada à Saúde do Trabalhador e Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

Fernanda Fernandes Gurgel

Doutorado em Psicologia Social pela UFRN / UFPB, com estágio na Universidade Complutense de Madri (Espanha). Professora Adjunta da Faculdade de Ciências da Saúde do Trairí (FACISA/UFRN) e pesquisadora associada do grupo de pesquisa Inter-Ação Pessoa-Ambiente (UFRN).

Fernanda Maciel Zeferino

Pós graduada em Gerenciamento Estratégico de Projetos (FUMEC - 2012) e graduada em Engenharia de Produção (UNIPAC Lafaiete 2010). Nos dias atuais, é docente no curso de Engenharia de Produção com as disciplinas Pesquisa Operacional I, Pesquisa Operacional II, Engenharia do Produto e Simulação de Sistemas, e no curso de Administração, com Pesquisa Operacional e Gestão de Projetos, ambos na Faculdade Presidente Antônio Carlos de Conselheiro Lafaiete (FUPAC / UNIPAC Lafaiete). Tem experiência profissional de mais de 4 anos na área da engenharia com gestão de projetos de investimento.

AUTORES

Flaubiane Figueredo Machado

Graduada em Administração pelo Centro Universitário Franciscano.

Flaviani Souto Bolzan Medeiros

Graduada em Administração (2011) e Especialista em Finanças (2013) pelo Centro Universitário Franciscano. Mestre em Engenharia de Produção na área de Gerência de Produção (2015) pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente, é Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM na linha de pesquisa Sistemas e Mercado.

Helena Mara Oliveira Lima

Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2006), Especialista em Contabilidade Gerencial -UVA (1997), em Direito Previdenciário- Faculdade Luciano Feijão - FLF (2017), graduada pela Universidade de Fortaleza (1995) e Doutoranda em Educação da Universidade Nacional de Rosário -UNR- Argentina. Professora Assistente do Quadro de Pessoal Efetivo do Curso de Ciências Contábeis (UVA), desde 1995. Estudante de Direito - FLF.

Heloiza Aparecida Piassa Benetti

Graduada em Engenharia Civil pela Universidade do Estado de Santa Catarina (1994), mestrado em Engenharia Civil pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010). Atualmente é professor titular da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Tem experiência na área de Engenharia Civil, com ênfase em Engenharia Civil, atuando principalmente nos seguintes temas: Mecânica das Estruturas, Construção Civil, Sistemas Produtivos e Sistemas de Qualidade.

Joao Welliandre Carneiro Alexandre

Graduado em Estatística pela Universidade Federal do Ceará (1985), mestrado em Estatística pela Universidade Estadual de Campinas (1989) e doutorado em Engenharia (Engenharia de Produção) pela Universidade de São Paulo (1999). Professor Titular da Universidade Federal do Ceará. Atua nas áreas de pesquisas associadas à gestão pela qualidade e controle estatístico da qualidade.

Juliana Andréia Rüdell Boligon

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2009). Atualmente, é professora e coordenadora do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano.

AUTORES

Juliana de Oliveira Teles Cabral

Possui graduação em Ciências Contábeis e em Administração Pública pela Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT (2002 e 2016), Pós-Graduação em Gestão Empresarial pela Universidade de Cuiabá (2004), Gestão Pública pelo Instituto Cuiabano de Educação (2012), Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Faculdade Católica Rainha da Paz (2014), aperfeiçoamento em Formação Pré-acadêmica: Equidade na Pós-graduação pela UNEMAT (2012) e Curso de Qualificação de Gestores do SUS (Sistema Único de Saúde), pela Fundação Oswaldo Cruz (2011). Foi Secretária Municipal de Saúde, Secretária Municipal de Administração, aluna especial no Curso de Mestrado em Educação na UNEMAT, matriculada nas disciplinas: Formação de Professores, concepções e práticas, e Educação Popular e Trabalho Associado. Foi Conselheira Municipal durante o período de 2009 a 2011, atuando no fortalecimento do Controle Social. Na Graduação e na Pós-Graduação orientou vários projetos de pesquisas e monografias, já foi tutora à distância na Universidade Aberta do Brasil (UAB/UNEMAT) e como docente, na UNEMAT (Cáceres) e na FCARP (Araputanga), onde participou do NUPECONT (Núcleo de Pesquisa em Contabilidade). Atualmente se dedica a cargo efetivo municipal (Auditora Interna) e participa da AUDICOM, Associação dos Auditores e Controladores Internos dos Municípios do Estado de Mato Grosso. Tem experiência nas áreas: Financeira, Administrativa, Gestão de Pessoas e Auditoria, com ênfase em Gestão Pública.

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.

Laís Amanda Chagas Costa

Graduada em Administração pela Faculdade Luciano Feijão (2016). Cursando especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú /UVA (2017). Experiência em Recrutamento e Seleção. Atualmente desenvolve pesquisas sobre aprendizagem organizacional.

Lais Goncalves de Lima

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Atuou no Programa de Educação Tutorial de Engenharia de Produção da UFRN, foi bolsista do programa Ciência sem Fronteiras na University of Pittsburgh e atuou como assistente de pesquisa voluntária na Arizona State University. Possui experiência em pesquisa operacional, gestão de processos, planejamento estratégico e logística. Hoje, é estagiária de uma organização que oferece soluções na área de Logística.

AUTORES

Laís Karla da Silva Barreto

Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Docente do programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar.

Lara Luana Cirilo Silva

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Possui experiência em projetos de pesquisa nas áreas de inovação e em produtos e processos; Gerenciamento de Projetos e Campanhas de comunicação e Marketing. Foi bolsista do programa Ciência sem Fronteiras na University of Michigan-Dearborn e atuou em pesquisa voluntária na Arizona State University-Tempe.

Leonice Parnoff

Mestre em Desenvolvimento com Enfase em Gestão de Organizações (UNIJUÍ), Especialista em Administração Estratégia e Graduada em Administração. Professora na Universidade de Cruz Alta - Cruz Alta (RS) e Consultora Empresarial. Atuando especificamente nas áreas de Gestão Estratégica de Pessoas, Empreendedorismo e Plano de Negócios, Planejamento, Processos.

Lucivone Maria Peres de Castelo Branco

Possui graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba (2000), Especialista em Gestão Empresarial e Negócios (2002). Mestre em GESTÃO DE EMPRESAS pela UNIVERSIDADE AUTONOMA DE ASSUNÇÃO (2009), Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis (2013), Doutorado em andamento em Administração. Universidade na Municipal de São Caetano do Sul, USCS, Brasil com o título: Responsabilidade social corporativa, tendo como orientadora professora Doutora Raquel da Silva Pereira. Desde o ano de 2006 atua como professora no Centro Universitário de Goiatuba - Uni Cerrado.

Lydia Maria Pinto Brito

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará. Docente dos programas de Mestrado e Doutorado em Administração pela Universidade Potiguar.

Manoel Pereira da Rocha Neto

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Docente do programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar.

AUTORES

Márcia Segabinazzi

Graduada em Matemática pela Universidade Federal de Santa Maria (1999). Especialista em Estatística e Modelagem Quantitativa pela Universidade Federal de Santa Maria (2003). Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2014). Trabalha desde 2002 até a presente dada como Assessora da Secretaria Executiva na COPERVES, setor da Fundação de Apoio à Tecnologia e Ciência da UFSM. Experiência na área financeira, processos e gestão de pessoas.

Maria Auxiliadora Motta Barreto

Psicóloga, Especialista em Administração de Recursos Humanos, Mestre em Educação, Doutora em Psicologia como Profissão e Ciência, docente e pesquisadora da Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo.

Maria do Socorro Silva Mesquita

Mestra em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará /UFC (2010). Especialista em Contabilidade Gerencial Pública e Privada pela Universidade Estadual Vale do Acaraú /UVA (2000). Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (1998). Experiência em Educação Superior com ênfase na área de Administração e Coordenação Pedagógica de cursos de Administração e Ciências Contábeis. Desenvolve pesquisas nos temas: controladoria, gestão ambiental, gestão de pessoas, políticas públicas e desenvolvimento sustentável.

Maria Reijane De Morais Santos Rodrigues

Graduada em Psicologia pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR (2010) e em Serviço Social pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (1986). Possui Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2015). Tem experiência na área de Psicologia e Serviço Social, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

Márlon Luiz de Almeida

Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté - UNITAU - (SP). Possui especialização em Psicopedagogia, graduação em Matemática pela Universidade Estadual de Goiás (2003) e graduação em Administração pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba (1992). Atualmente é servidor efetivo no cargo de Técnico Legislativo na Câmara Municipal de Goiatuba e Professor titular da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba, onde exerce ainda a função de Procurador Educacional Institucional e Pesquisador Educacional Institucional. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos.

AUTORES

Maxweel Veras Rodrigues

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Mestre em Administração Financeira pela Universidade Federal da Paraíba. Professor Associado do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará - UFC, Professor e Coordenador (2015 – 2019) do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará. Tem experiência nas áreas de Engenharia de Produção e Gestão de Empresas.

Meirivania Alves de Souza

Graduada em Licenciatura Plena em Matemática (2012) e Bacharelada em Administração Pública (2016) pela Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. Especialista em Gestão Municipal pela UNEMAT (2014). Servidora Pública Municipal desde 2007 e atualmente dedica-se ao cargo de Chefe do Departamento de indústria e Comércio. Áreas de atuação profissional: Administrativa, Gestão Pública e de Pessoas, Políticas Públicas de Empreendedorismo e Desenvolvimento Local.

Nádya Regina Bilibio Antonello

Possui graduação em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1981) ; Especialização em Ciência da Computação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1996) e mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (2000). Atualmente é professora horista da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Santo Ângelo. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: Qualidade, Comportamento Organizacional, Comprometimento e outros relacionados à Administração.

Naiana Sousa de Morais Lima

Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual do Piauí (2015). Tem especialização em gestão estratégica de pessoas e está cursando MBA em gestão de negócios, controladoria e finanças. Atualmente é coordenadora administrativa da ESCOLA SANTA ISABEL e encarregada financeira - LC Veículos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Empresas, atuando principalmente no seguinte tema: administração financeira.

Osmany Mendes Parente Filho

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2006). Especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2009). Mestrado em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC. Atualmente é proprietário da empresa Norte Consultoria Organizacional, professor da Faculdade Luciano Feijão - Sobral - Ce e do Instituto Vale do Aracaú - Sobral - Ce.

AUTORES

Pablo Marlon Medeiros da Silva

Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar

Ricardo Henrique Nonato Duque

Bacharel em: Administração pelas Faculdades Unidas do Vale do Araguaia (UNIVAR)

Rita de Cássia Lopes

Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (2001), Licenciada no Curso Especial de Formação Pedagógica – Universidade Estadual Vale do Acaraú – 2003, Pós Graduada em Marketing – Universidade Estadual Vale do Acaraú - 2008 e Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - 2011. Atualmente é professora da Faculdade Luciano Feijão, Instituto Vale do Acaraú e Analista de Educação Corporativa da Grendene S/A. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas e Marketing.

Roberta Luiza de Oliveira

Possui graduação em Administração pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba (2015).

Rosa Meire Alves Guimarães

Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA (2016). Graduada em Ciências Contábeis pela UVA, com experiência na direção do Departamento de Material e Patrimônio, membro da Comissão Própria de Avaliação – CPA, e Pró-Reitora Adjunta de Planejamento da UVA, atuando na área de planejamento e orçamento público.

Sarah Salim Vasconcelos

Aluna do quarto ano em graduação em Engenharia de Produção na Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo, com previsão de término para 2019. Participação em atividades extracurriculares focadas em Recursos Humanos, na Empresa Júnior e na Atlética. Iniciação científica em psicologia, com enfoque na motivação no trabalho.

Sergio de Oliveira Cabral

Graduado em Bacharelado em Administração Pública (2016) pela Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT. Foi gerente financeiro em varias empresas (de 1994 a 2000) e gestor agropecuário (de 2000 a 2014). Atualmente é Servidor Público Estadual (desde 2014), dedica-se ao cargo de Agente Fiscal de Defesa Agropecuária e Florestal. Áreas de atuação profissional: Financeira, Administrativa e Gestão Pública.

AUTORES

Silas Dias Mendes Costa

Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC/BA). Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), na linha de pesquisa de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional, bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Silvia Maria De Freitas

Graduada em Estatística pela Universidade Federal do Ceará (1988), mestrado em Estatística pela Universidade Estadual de Campinas (1993) e doutorado-sanduíche (University of Exeter, Inglaterra) em Agronomia (Estatística e Experimentação Agronômica) pela ESALQ/Universidade de São Paulo (2001). Professora Associada no Departamento de Estatística e Matemática Aplicada, da Universidade Federal do Ceará, UFC, e colaboradora no programa de pós-graduação em Modelagem e Métodos Quantitativos da UFC. Tem experiência na área de Estatística Aplicada, Modelos Lineares Generalizados e Análise Multivariada.

Suely Mendes Parente

Professora, Consultora e Palestrante. Graduada em Administração, MBA em Gestão de Negócios e Projetos, especialista em Ciências da Educação e Mestre em Administração. Atuação há mais de 15 anos na Gestão Estratégica de Recursos Humanos em empresas de grande e médio porte. Paixão pela arte de desenvolver pessoas e identificar novos potenciais.

Thairone Ezequiel de Almeida

Aluno de Especialização em Docência no Ensino Superior pelo Centro Universitário Senac (SENAC/SP). Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP).

Thaís Furtado Mendes

Possui Graduação em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, MG, Brasil. Mestrado em Ciência Florestal pela Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, MG, Brasil, com área de atuação na linha de Pesquisa de Manejo Florestal - Política, Economia, Administração, Planejamento e Otimização Florestal. Conhecimento nas áreas de Administração Rural, Administração Agroindustrial, Análise de Mercado, Gestão da Produção, Metodologia Científica, Projetos, Supply Chain Management, Crédito Rural, Gestão Estratégica. Atualmente é Professora de Administração no Centro Universitário de Goiatuba - UNICERRADO - GO.

AUTORES

Thiago Cristian Barbosa Nunes

Prof. Thiago Cristian Barbosa Nunes é graduado e licenciado em Filosofia na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MINAS. É bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Conselheiro Lafaiete – FDCL. Especialista em Filosofia da Educação e Filosofia Pura pela Faculdade dos Padres Clarentianos de São Paulo e pela Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. Especializou em Gestão Empresarial e Meio-Ambiente pela FUMEC em Belo Horizonte. Especializou em Direito Público pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Na Unipac/Lafaiete coordenou os Cursos de Pós-graduação e Projetos de extensão. Atualmente, coordena os Cursos de Extensão e Qualificação Profissional e está na docência a 14 anos. É Advogado e atua também como Professor de Filosofia, Sociologia, Ética e Direito.

Vanusa Casarin

Possui graduação em Administração (1997) e Especialização em Gestão Estratégica de Organizações (2000) (URI) e Mestrado em Engenharia de Produção (UFSM). Doutorado em Engenharia de Minas, Metalúrgica e de Materiais (UFRGS) sendo bolsista do CNPq. Neste período atuou na empresa Gerdau Aços Especiais Piratini Unidade de Charqueadas para coleta de dados. Atualmente é Professora da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões do Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações e dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia Mecânica. Avaliadora e membro do conselho editorial da Revista Gestão, Inovação e Tecnologias.

Verônica Soares Evangelista

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Outo Preto (UFOP).

Vinicius Strassburger

Formado em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - Campus de Santo Ângelo. Atua como diretor comercial e executivo do Laboratório Tiarajú.

Viviane R. Lucca

Possui graduação em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (1996:2004), pós-graduação lato sensu em Administração Estratégica (1997) e Mestrado em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2010). Atuou na Unijuí como Chefe do Núcleo de Desenvolvimento de RH; na Unicruz como professora e extensionista no Projeto Extensão Produtiva e Inovação (parceria Unicruz e Governo do Estado). Atualmente atua como Consultora Empresarial. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, gestão estratégica, empreendedorismo e inovação, elaboração de projetos e captação de recursos, plano de negócio e marketing.

AUTORES

Williany Ambrosio Nascimento

Graduanda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Possui experiência em projetos de pesquisa nas áreas de inovação e em produtos e processos; Gerenciamento de projetos; Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos e Distribuição.

Yago Santos Rodrigues

Aluno de graduação em Cinema e Audiovisual da Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

Zuleide Maria Janesch

Graduada em Administração, Especialista em Administração de Recursos Humanos, Especialista em Direito e Gestão Ambiental, Mestre em Engenharia Urbana. Exerce à docência em Cursos de Graduação desde 1996, atualmente docente do Centro Universitário Filadélfia – UNIFIL, nas modalidades presencial e à distância. Autora de artigos científicos publicados em Periódicos e em Anais de Congressos Nacionais e Internacionais.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93729-22-5
9 788593 729225