ERICA VIVIANE NOGUEIRA MIRANDA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL : UM ESTUDO COM OS MILITARES DO COMANDO DE FRONTEIRA AMAPÁ

Orientador: Professor Doutor Ricardo Figueiredo Pinto
Co- Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Economia e Gestão

Lisboa

2012

ERICA VIVIANE NOGUEIRA MIRANDA

ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL : UM ESTUDO COM OS MILITARES DO COMANDO DE FRONTEIRA AMAPÁ

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de mestre em Gestão de Empresa no curso de mestrado em Gestão, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Figueiredo Pinto

Co- Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo C. R. do Rosário

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Faculdade de Economia e Gestão

Lisboa

2012

É preciso entender e compreender que o Resultado acontecerá somente através de pessoas.

Eliseu Eduardo Ely

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho:

• Primeiramente ao Senhor, que possibilitou que essa jornada fosse alcançada.

• Ao Comando de Fronteira Amapá- 34º BIS, pela receptividade na aceitação desse trabalho.

• A minha família, em especial minha mãe que me incentivou com sua sabedoria para o alcance desse objetivo.

• A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a constituição desta dissertação.

RESUMO

As organizações militares são sistemas constituídos com a finalidade de operacionalizar suas forças armadas para atuarem contra ameaças à integridade política do país. Dentro deste contexto é essencial que se tenha recursos humanos altamente qualificados, treinados, motivados e bem equipados para a preservação dos interesses vitais de uma nação. Desta forma analisar o clima organizacional do Comando de Fronteira Amapá é de fundamental importância para verificar aspectos que possam ocasionar deficiências no processo gerencial, bem como potencializar aspectos motivacionais inerentes à gestão de pessoas O trabalho realizado utilizou a pesquisa bibliográfica, de campo e documental na qual possibilitou o estudo de forma sistematizada, permitindo analisar o clima organizacional no Comando de Fronteira Amapá. A pesquisa foi realizada em caráter exploratório na qual empregou-se técnicas como o questionário e entrevistas com os militares da organização, na qual oportunizou-se a visualização de fatos através de observações na corporação.A análise da estrutura organizacional é primordial para a obtenção de fatores que possam prejudicar o clima organizacional e conseqüentemente a motivação dos militares, propondo estratégias a fim de melhorar o desempenho organizacional.

Palavras-chave: Satisfação; clima organizacional; gestão de pessoas.

ABSTRACT

The analysis of organizational climate is crucial for maintaining competitiveness in the market because it allows to analyze positive and negative factors that directly affect the motivation of employees. Thus assessing the organizational climate of the Frontier Command of Amapá is very important to verify aspects that may cause deficiencies in the management process and enhance motivational aspects of managing people.It is noteworthy that the negative aspects of organizational climate generate dissatisfaction, low morale, stress, low productivity, deficiencies in interpersonal relationships, among other factors that affect the harmony in the workplace. The work to be done to use literature, field and documentary in which the study will enable a systematic manner in order to analyze the organizational climate of the Frontier Command Amapá. The research will be conducted in an exploratory in which employ techniques such as questionnaire and interview a military organization, in which oportunizaremos viewing events through observations in the corporation The analysis of the organizational structure will be essential for obtaining information that may affect the organizational climate and therefore the motivation of the military to assess the level of satisfaction in order to improve organizational performance.

Key-words: Satisfaction, organizational climate, personnel management.

ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

(BIS) -**Batalhão de Infantaria de Selva**

(QVT) --**Qualidade de Vida no Trabalo**

(ARH) -**Administração de Recursos Humanos**

(DO) -**Desenvolvimento Organizacional**

(IDC) - **Índice Descritivo de Cargos**

(GQT) -**Gerência de Qualidade Total**

(CNP) -**Comissão Nacional de Produtividade**

(CCQs) -**Círculos de Controle de Qualidade**

(IMST) -**Inventário da Motivação e Significado do Trabalho**

(BPSO) -**Bio Psico Social**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Características qualitativas descritivas da amostra dos militares 89
Tabela 2 - Características descritivas da amostra das variáveis 1 a 5 90
Tabela 3 - Características descritivas da amostra das variáveis de 6 a 17..... 92
Tabela 4 - Características descritivas da amostradas variáveis de 18 a 19..... 95
Tabela 5- Características descritivas da amostra das variáveis de 20 a 34..... 96
Tabela 6 - Características descritivas da amostra das variáveis de 35 a 49..... 99
Tabela 7 - Características descritivas da amostra das variáveis de 50 a 62..... 102
Tabela 8 - Percepção dos sujeitos para as variáveis da qualidade de vida 104

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Quadro1: Descrição dos modelos de avaliação do clima organizacional 20
Quadro 2- Fatores constitutivos de instrumentos de clima organizacional 28
Quadro 3- Tipologia de clima organizacioal 29
Quadro 4- Pessoas como pessoas e pessoas com recursos 29
Quadro 5- As organizações na abordagem dos sistemas abertos 35
Figura 1- Objetivos organizacionais e individuais 36
Figura 2- Fluxo dos processos internos 37
Figura 3- Pessoas como recursos x pessoas como parceiros 37
Quadro 6- Processos de gestão de pessoas 38
Quadro 7- Fatores críticos de sucesso 41
Quadro 8- Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano 48
Figura 4- A hierarquia das necessidades de Maslow 49
Quadro 9- Fatores higiênicos e motivacionais de herzberg 47
Quadro 10. Comparação dos modelos motivacionais de maslow e de herzberg 49
Quadro 11- Elementos superficiais da cultura organizacional 52
Quadro 12- Intervenções de desenvolvimento organizacional 55
Quadro 13- Conceitos em qualidade de vida no trabalho 68
Quadro 14- Definições evolutivas de qualidade de vida no trabalho 72
Quadro 15- Modelo de qualidade de vida no trabalho de walton 76
Gráfico 1 – Relação entre o esperado e o observado DAS VARIÁVEIS 1 A 5 94
Gráfico 2 – Relação entre o esperado e o observado DAS VARIÁVEIS DE 6 A 17 96
Gráfico 3 – Relação entre o esperado e o observado DAS VARIÁVEIS DE 18 A 19 98
Gráfico 4 – Relação entre o esperado e o observado DAS VARIÁVEIS DE 20 A 34 101
Gráfico 5 – Relação entre o esperado e o observado DAS VARIÁVEIS DE 35 A 49 104

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 11
OBJETIVO GERAL: 13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 13
CAPÍTULO I- CLIMA ORGANIZACIONAL 15
1-CLIMA ORGANIZACIONAL 15
1.1-Histórico De Clima Organizacional 15
1.2- Modelos Adotados De Clima Organizacional 18
1.3- Frequência Do Clima Organizacional 25
1.4- Tipologia E Composição Do Clima Organizacional 27
1.5- As Pessoas 29
1.6- Origens Da Administração 31
1.7- Moderna Gestão De Pessoas 35
1.8- Gestão Da Aprendizagem Nas Organizações 42
1.9- Aprendizagem 42
1.10 – Motivação 43
1.11- Teoria Da Expectativa De Victor Vroom 50
CAPÍTULO II- CULTURA ORGANIZACIONAL 54
2-CULTURA ORGANIZACIONAL 52
2.1- Administrando A Cultura Organizacional 53
2.2- Mudança e Desenvolvimento Organizacional 54
2.3- Persistência à mudança 55
2.4- Pesquisa Ação 56
2.5- Satisfação e Stress no Local de Trabalho 58
2.6- Custos organizacionais da insatisfação e do estresse 59
2.7- Fontes de insatisfação e estresse 61
2.8- Eliminando e Lidando com a Insatisfação e o Stress 62
CAPÍTULO III- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 65
3-QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 64
3.1- Histórico de Qualidade de Vida 64

3.2- Definições de Qualidade de Vida 68
3.3- Evolução de Qualidade de Vida 72
3.4- Modelos de Qualidade de vida 75
CAPÍTULO IV- COMUNICAÇÃO 79
4- COMUNICAÇÃO 79
4.1- Importância Da Comunicação 79
4.2- Liderança 81
CAPÍTULO V- METODOLOGIA 84
5 - METODOLOGIA 84
5.1 – Métodos 84
5.2 – Técnicas 85
5.3- Lócus Pesquisa -Caracterização da organização 86
5.4- Público Alvo da Pesquisa 88
CAPÍTULO VI- RESULTADOS 89
6- RESULTADOS 89
CONCLUSÃO 106
BIBLIOGRAFIA 108
ÍNDICE REMISSIVO 110
APÊNDICE 113
APÊNDICE I – MODELO DO QUESTIONÁRIO 114

INTRODUÇÃO

A importância dos processos de gestão de pessoas na condução eficiente dos resultados organizacionais, foi o fator relevante para o foco deste trabalho. Tal relevância deu-se em virtude das experiências no direcionamento das atividades na área administrativa.

Os estudos de especialização realizados na área de gestão de pessoas, foi de fundamental importância para a escolha desse tema.

Considerando o contexto de aperfeiçoamento profissional contínuo e de minhas experiências em organizações públicas e privadas, visualizei o dimensionamento da temática para o alcance de diferenciais competitivos tão necessários para a performance das organizações.

Este trabalho está constituído em três partes a saber: introdução, na qual apresenta a definição da temática e a exposição de motivos; desenvolvimento, ou seja, o delineamento do trabalho, abordagens de técnicas e metodologias utilizadas com suporte do trabalho e conclusão: a análise dos questionamentos e sugestão para melhorar a performance organizacional.

A pesquisa possibilitou o desenvolvimento do trabalho para analisar os aspectos relacionados a gestão do clima organizacional no Comando de Fronteira Amapá, levando-se em consideração a importância da gestão de pessoas para organizações.

As organizações militares são sistemas caracterizados com a finalidade de operacionalizar as Forças armadas para sustentarem as decisões estratégicas do Estado, bem como atuarem contra ameaças à integridade política do país.

Desse modo é essencial que se tenha recursos humanos altamente qualificados, treinados, motivados e bem equipados para a preservação dos interesses vitais de uma nação.

Visualiza-se que as organizações são constituídas com a finalidade de obter êxito no mercado. Para isso necessitam de recursos materiais, humanos entre outros para a realização dos objetivos. Sendo assim enfatiza-se a importância da área de recursos humanos na implementação de estratégias que possam estimular o equilíbrio no ambiente de trabalho, através de soluções inovadoras.

Entretanto percebemos que assim como as organizações anseiam o alcance de seus objetivos, as pessoas almejam a concretização de suas necessidades específicas, visto que

cada indivíduo possui características únicas.. Desta forma é indispensável que haja uma sinergia entre os elementos, a fim de suprimir conflitos internos que ocasionam deficiências que prejudicam as relações interpessoais e os objetivos requeridos pela organização. Por isso, é importante que ambos elementos obtenham uma integração de maneira recíproca dos resultados almejados, suprimindo possíveis gargalos no ambiente organizacional.

Vale ressaltar que aspectos negativos no clima organizacional tendem a gerar insatisfações,desmotivação,stress,baixa produtividade, deficiências nas relações interpessoais, dentre outros fatores que prejudicam a harmonia no ambiente de trabalho. Tais fatos contribuem para ocasionar problemas na saúde do indivíduo, prejudicando seu desempenho organizacional, sendo assim o estudo permitiu um levantamento das práticas relacionadas a QVT[1] na corporação, a fim de analisar a integração destes elementos considerando o clima organizacional.

O estudo abordou temáticas como cultura organizacional, qualidade de vida, liderança foram alguns dos aspectos da análise da correlação destes elementos com o clima organizacional, focalizando de que forma tais aspectos influenciam no desempenho dos militares na organização.

A gestão de pessoas é o elo fundamental para o desenvolvimento pleno do capital humano, pois técnicas implementadas pela organização possibilitam a percepção e a efetivação do clima organizacional em um ambiente de trabalho. Este fator necessita ser mensurado constantemente para que os processos gerenciais tenham um direcionamento eficaz.

A preocupação das organizações estão vinculados á necessidade de implementar estratégias que disponibilizem maior motivação aos indivíduos, pois sabe-se que a satisfação é um elemento primordial para a melhoria do desempenho dos colaboradores, permitindo maior produtividade na empresa.

O estudo do comportamento humano permite disponibilizar conhecimentos acerca das atitudes humanas. Estas informações são necessárias para uma melhor compreensão de

[1] A Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada aos benefícios proporcionados aos colaboradores, a fim de estimular mecanismos que disponibilizem o bem-estar ao colaborador no que tange a saúde no ambiente organizacional.

fatores relacionados ao clima organizacional, levando-se em consideração a otimização da estrutura organizacional.

Essa estrutura organizacional possibilita as empresas perceberem a importância que o elemento humano representa na concretização de seus objetivos de maneira eficiente. Principalmente no que concerne o capital intelectual das empresas, torna-se evidente a necessidade de quebrar paradigmas referentes as formas básicas de gestão de pessoas.

A análise do clima organizacional faz-se necessário, pois sua capacidade de abrangência é significativa na identificação de possíveis deficiências no ambiente de trabalho dos militares, ou seja possíveis desarranjos organizacionais que estejam contribuindo para a desmotivação dos mesmos, prejudicando a performance organizacional.

Portanto a análise do clima organizacional fornece a possibilidade de uma avaliação do nível de satisfação dos militares, pois evidencia a necessidade de intervenção na gestão dos processos organizacionais e principalmente na maneira de liderar pessoas, a fim de obter maior comprometimento dos militares, resultando em uma melhor performance da organização.

O trabalho desenvolvido no Comando de Fronteira Amapá, estruturou-se a partir dos seguintes objetivos.

OBJETIVO GERAL:

Elaborar uma análise de clima organizacional com os militares do Comando de Fronteira Amapá- 34 BIS[2], com intuito de verificar o nível de satisfação dos militares.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Verificar a estrutura da organização militar, possibilitando um aprofundamento macro de aspectos inerentes a organização como níveis hierárquicos e atividades realizadas pelos militares no ambiente de trabalho.

Analisar o modelo de gestão de pessoas aplicado na organização, através dos programas implementados nas relações de trabalho.

Compreender as práticas relacionadas a qualidade de vida, através de programas constituídos na organização militar.

[2] Termo utilizado para designar o Batalhão de Infantaria de Selva .

Tabular e analisar estatisticamente os resultados, através das técnicas implementadas na organização pesquisada.

CAPÍTULO I- CLIMA ORGANIZACIONAL

Neste capitulo será realizado uma contextualização referente ao clima organizacional, demonstrando os elementos que deram suporte a implementação da temática nas organizações, enfatizando a gestão de pessoas como instrumento necessário a melhoria da performance organizacional.

1- CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1-Histórico De Clima Organizacional

Os estudos e a difusão sobre clima organizacional iniciaram sua difusão na década de 60 nos Estados Unidos, através da contribuição de alguns estudiosos como Forehand (1998) e Gilmer (1996),dentro de um grande movimento da administração caracterizado pelo comportamentalismo. Através deste movimento delinearam-se metodologias para sincronizar a harmonia do capital humano e a produtividade na organização. Esses métodos tiveram suporte da psicologia, na qual possibilitou compreender de uma forma mais abrangente as dimensões relativas aos aspectos humanos.

As pesquisas desenvolvidas por Forehand (1998) e Gilmer (1996), contribuiram para o processo de conceituação sobre clima organizacional, com base nos estudos sobre comportamentos individuais desenvolvidos pela psicologia.

No movimento comportamentalista Litwin e Stringer (1968, APUD BISPO, 2006), utilizaram esses estudos sobre clima organizacional e introduziram em diversas empresas as metodologias. Os resultados permitiram o desenvolvimento e aplicabilidade referente aos processos de clima organizacional nas organizações.

No Brasil as pesquisas sobre clima organizacional ocorreram aproximadamente no final dos anos 70 e início dos anos 80, através dos estudos de Souza na inserção das metodologias sobre o tema in loco em diversas empresas privadas e públicas, conforme Bispo (2006).

Para entender sobre a temática Clima Organizacional é necessário buscar nos estudos da Administração modelos de gestão e contextualizar as formas de trabalho que foram sendo moldadas no decorrer do tempo, levando em consideração os aspectos referentes a gestão de pessoas.

Estudar as características comportamentais referentes a cada indivíduo está relacionada com as pesquisas desenvolvidas por Maximiano que destaca as formas do comportamento coletivo, "desde a dinâmica dos pequenos grupos até os grandes aglomerados humanos, as massas e multidões" (MAXIMIANO, 2004, p. 241). O autor enumera os aspectos do comportamento coletivo entre os quais, os sentimentos e clima organizacional, onde "as percepções e sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença". Da localização da organização, aos salários, das condições de trabalho, dos benefícios entre tantos, "tudo afeta a forma como as pessoas sentem-se em relação à organização" (MAXIMIANO, 2004, p.242).

É necessário uma mudança na forma de liderar pessoas, visto que representam diferenciais imprescindível para a empresa, devendo ser consideradas como oportunidades e não problemas para a gestão.

A mudança de paradigma necessita de uma nova metodologia por parte da área de recursos humanos, pois este é o elemento essencial na retenção do capital humano na empresa.

De acordo com Bloch (2007) "é a área de Recursos Humanos que implementará práticas de gestão adequadas, a fim de melhorar a força de trabalho para o negócio", gerenciando com procedimentos que otimizam a performance da organização.

Uma gestão equilibrada nasce da aprendizagem contínua partindo do pressuposto que a liderança necessita ser implementada pelas pessoas de forma correta e não controlando as pessoas para obtenção de resultados.

O pensamento de Drucker e Kwasnicka (1995) apresenta que na Escola das Relações Humanas[3] , uma das características é a participação dos grupos na participação das tomadas de decisões e analisar como se dá o funcionamento destas relações, onde a integração e motivação se apresentem como solução e tendo como fatores estudados o comportamento dos indivíduos, do líder e de intergrupo.

Ligando as teorias e escolas de administração, verificamos que, o caminho para o tema Clima Organizacional é segundo Maximiano "o produto dos sentimentos caracterizados

[3] Surgiu com o propósito de substituição aos modelos de gestão existente, pois seus estudos demonstraram novas vertentes relacionadas ao elemento humano, enfatizando sua importância na gestão organizacional.

como clima organizacional. Em essência, o clima é uma medida de como as pessoas sentem-se em relação à organização e a seus administradores" (MAXIMIANO,2004, p. 242).

Há uma variedade elevada dos conceitos definidos por autores sobre a temática Clima Organizacional, dentre estes encontramos em Luz (2003) uma referência a Coda afirmando que o clima indica o grau de satisfação dos funcionários da empresa, relacionados a aspectos da cultura ou realidade aparente da organização como: missão, valorização profissional, modelo de gestão, política de recursos humanos e processos de comunicação

Portanto é preciso um monitoramento contínuo referente a pesquisa de clima organizacional, buscando a opinião de seus funcionários, a partir de variáveis essenciais relacionadas a dinâmica do trabalho que Luz(2003) considera importante como por exemplo: o trabalho realizado pelos funcionários, a questão salarial , benefícios proporcionados pela empresa, relacionamento interpessoal, estabilidade, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento da empresa com sindicados e funcionários, participação, pagamento de salários, segurança do trabalho, entre outros aspectos que concerne a estrutura organizacional.

Outra estratégia adotada por organizações é a educação corporativa[4], a qual tem o objetivo de agregar novos saberes ao indivíduo, com intuito de estimular o capital humano na empresa. De acordo com Bolch "manter bons funcionários satisfeitos não é uma grande despesa" (BOLCH, 2007, p.46) , enfatizando a necessidade de se investir no capital humano, como forma de estimular seu processo de motivação e criação.

Entretanto para que o profissional possa trabalhar seu potencial pleno é necessário que a empresa tenha em sua estrutura organizacional princípios voltados para a produção criativa do capital humano.

De acordo com Marino (2007) algumas empresas criaram áreas específicas para pensarem além do cotidiano profissional, com variedade de ideias, reaproveitando, adaptando, simplificando e até inovando diferente. Sendo assim é necessário que tais valores estejam pautados na cultura organizacional, estimulando as relações interpessoais e o desenvolvimento da criatividade na empresa.

[4] As empresas estão priorizando a capacitação de seus funcionários em busca de seu desenvolvimento profissional, a fim de agregar valores ao capital humano, para a melhoria da internalização de novos conhecimentos na organização.

Ao discutirmos sobre Clima Organizacional referenciamos Pinheiro que observa:

> A globalização dos mercados e o avanço acelerado de novas tecnologias que estão alterando significativamente o ambiente competitivo nacional e internacional, aumentando o grau de complexidade, as incertezas quanto ao futuro e exigindo rápidas mudanças nas organizações. (PINHEIRO 2002, p.1)

Para Pinheiro (2002), os diferenciais de vantagens competitivas são fundamentais para a sobrevivência no mercado e o fator preponderante na busca de soluções para se alcançar a distinção dos concorrentes, é a tecnologia. Acrescenta ainda que encontrar elementos que estejam relacionados com o tema clima organizacional, permite o desenvolvimento de um ambiente agradável a inserção da inovação humana. Sendo assim o capital humano é uma ferramenta essencial para a conquista de vantagens competitivas. Tamayo, Lima e Silva (2002, p.5) relatam que "[...] clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados [...]".

1.2- Modelos Adotados De Clima Organizacional

No estudo sobre clima organizacional destacam-se diversos autores que contribuíram com modelos utilizados por diferentes organizações. Dentre eles temos:

Litwin e Stringer (1968): este modelo utiliza um questionário com nove fatores que engloba:

Estrutura: é caracterizada pela cultura organizacional, através das normas, crenças, valores incorporados na empresa.

Responsabilidade: refere-se a autonomia direcionada frente as decisões na empresa.

Desafio: envolve os possíveis riscos advindos nas tomadas de decisões.

Recompensa: está relacionado com os benefícios gerados pelo desempenho na execução do trabalho.

Relacionamento: baseia-se nas relações harmoniosas desenvolvidas no ambiente de trabalho.

Cooperação: é a forma como as pessoas colaboram para que haja uma sincronia no trabalho.

Conflito: metodologias utilizadas para resolução dos problemas na empresa.

Identidade: é a maneira com que as pessoas identificam-se com os valores da empresa.

Padrões: utilizada para moldar normas e procedimentos organizacionais.

Kolb (1978): o modelo utilizado por Kolb, emprega a inserção de sete variáveis, além de utilizar elementos como responsabilidade padrões e recompensas, visualizados anteriormente. Temos ainda:

Conformismo: refere-se as normas impostas pela organização, que rege a conduta das pessoas na empresa.

Clareza Organizacional: modo como são realizados os processos na empresa, através de transparência no ambiente de trabalho.

Calor e apoio: refere-se as relações interpessoais construídas de forma positiva na empresa.

Liderança: caracteriza-se a condução efetiva da equipe no ambiente de trabalho.

Sbragia (1981): este modelo engloba vinte fatores em seu estudo, além de conformidade, estrutura, recompensa, cooperação, padrões, conflito e identidade, há os seguintes:

Estado de tensão: caracteriza os direcionamentos das pessoas sendo movidas mais pela razão que pela emoção.

Ênfase na participação: relaciona-se com o envolvimento das pessoas nas tomadas de decisão na empresa.

Proximidade da supervisão: descreve a flexibilidade proporcionada pelo superior no desenvolvimento do trabalho.

Consideração humana: envolve aspectos de consideração e respeito pelas pessoas no trabalho.

Autonomia presente: baseia-se na delegação de responsabilidades que a empresa proporciona aos indivíduos.

Prestígio obtido: engloba a dimensão da forma como as pessoas são visualizadas por trabalharem na empresa.

Tolerância existente: são as formas como os problemas são solucionados na empresa.

Clareza percebida: traduz a transparência com que é realizado os processos no ambiente de trabalho.

Justiça predominante: é a maneira como é realizada os critérios adotados pela empresa.

Condições de progresso: possibilidade de desenvolvimento e promoção no trabalho.

Apoio logístico proporcionado: recursos disponibilizados para a realização das atividades.

Reconhecimento proporcionado: valorização da empresa frente o trabalho desenvolvido.

Forma de controle: maneiras adotadas pela empresa para suprimir supervisões rígidas.

Outros estudiosos contribuíram com modelos mais direcionados, relacionados com a pesquisa de clima organizacional, conforme apresenta a seguir:

Quadro1: Descrição dos modelos de avaliação do clima organizacional

Modelo Coda	O professor Roberto Coda (CODA, 2007) desenvolveu seu modelo ao realizar seus estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.
Modelo de Kozlowski	Criado por kozlowski e Mary Doherty (KOSLOWSKI; DOHERTY, 1989) a partir de estudos da psicologia aplicada, mas especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.

Modelo de Levering	Desenvolvido por Robert Levering (LEVERING, 1984 e 1997) foi criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/ financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.
Modelo de Rizzatt	Criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzartt (RIZZATT 2005), especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (RIZZATT, 2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da região Sul do Brasil.

Fonte: Adaptado de Bispo (2006)

Visualizamos que os indivíduos possuem percepções e necessidades diferenciadas no ambiente de trabalho, entretanto existe alguns valores que são semelhantes entre o grupo pois "o que define mais precisamente o clima organizacional são as percepções compartilhadas entre os membros da organização sobre o ambiente organizacional" (Tamayo; Lima; Silva, 2002, p.45). Os autores (2002) ainda relatam opiniões semelhantes que, citando Vasquez (1992), clima organizacional refere-se a uma variedade elevada de fatores que são identificados no estudo da pesquisa de clima. Entre os mais freqüentemente utilizados cita: a estrutura, estilo de liderança, a comunicação, o controle, o apoio organizacional, os conflitos e a confiança. E conclui que estudar o clima organizacional possui complexidades, em virtude do tema abordar uma infinidade de fatores.

Vale ressaltar que para manter um clima organizacional positivo com pessoas dispostas a alcançarem os resultados organizacionais motivados é necessário que de acordo com Cristina (2009), a empresa deva disponibilizar benefícios que agreguem novos valores ao

capital humano. Torna-se primordial a afinidade das pessoas com os valores organizacionais, para assumirem posturas requeridas pela organização

Em Guimarães (2004) relata conforme Kolb, Rubin & Mcintyre (1978) desenvolveram estudos que analisavam o clima organizacional e entre os itens que compõem essa escala são: conformismo, responsabilidade, padrões, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio e liderança. Entretanto em nosso país as avaliações do clima organizacional foram adaptadas por vários estudiosos que levaram em consideração o ambiente organizacionais no qual deu-se o estudo, exemplificando com o modelo de Sbraglia a quem Luz (2001) faz referência, da técnica de pesquisa implementada ,que possibilitou analisar uma variedade importante dos aspectos organizacionais. Conforme afirma Tamayo, Lima & Silva (2002), apesar dos elementos inerentes do clima serem característicos de cada empresa. Alguns são semelhantes, como o reconhecimento, o auto desenvolvimento, a valorização e a autonomia.

Guimarães relata que:

> A pesquisa de clima em instituição bancária onde foi elaborado questionário para abordar fatores tais como: imagem da empresa, sentido de realização, estilo de chefia, comunicação, desempenho e qualidade, política de recursos humanos e benefícios, ambiente e condições de trabalho, qualidade de vida e saúde, elementos essenciais para mensurar aspectos do clima organizacional. (GUIMARÃES, 2004, p. 13)

O clima organizacional é caracterizado como o ambiente interno das relações de trabalho, estando intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus participantes.

Através do clima organizacional podemos identificar a harmonia no ambiente interno, através da satisfação dos indivíduos, contribuindo para elevação de um ambiente positivo. Ou desfavorável à medida que proporciona frustração daquelas necessidades, ocasionado a falta de motivação. Entretanto a pesquisa de clima feita para avaliar o nível de satisfação dos funcionários, necessita ter uma aplicabilidade interna para modificar aspectos indesejáveis no trabalho.

Outro fator essencial para a melhoria no clima organizacional refere-se basicamente na condução das relações humanas na empresa, visto que o trabalho é realizado pelas pessoas na empresa.

Assim a construção de relações interpessoais positivas, permitirá uma coesão entre os colaboradores, possibilitando a consolidação da comunicação interna frente aos objetivos organizacionais.

O resultado satisfatório da empresa está relacionado a boa condução das pessoas no desenvolvimento do trabalho em equipe, que é fator primordial para o êxito das organizações., através das relações estabelecidas pelos steakholders[5]. A comunicação entre as pessoas é fator primordial no estabelecimento da transmissão da informação de forma transparente, permitindo a criação de um clima favorável a manutenção das relações internas, no momento em que são suprimidos possíveis ruídos provocados por uma comunicação deficiente. Um ambiente de trabalho harmonioso, permite o desenvolvimento do trabalho em equipe, de lideranças, de comprometimento, dentre outros aspectos importantes no ambiente profissional. Assim o ato das relações interpessoais, da comunicação efetiva e valorização do elemento humano são instrumentos que possibilitam maior interação em todos os segmentos sociais.

Consideramos que relacionar-se constitui na doação mútua entre as pessoas, buscar ser entendido e entender o outro. Esta troca permite a reciprocidade tão necessária para o estabelecimento da empatia entre as pessoas na empresa. Um dos elementos que contribuem para um clima favorável das relações humanas concerne no trabalho em equipe, que busca a concretização dos objetivos de forma eficaz

Sendo assim a busca constante de coesão entre os colaboradores torna-se fundamental, porém não se pode exigir resultados de uma equipe se a organização não disponibilizar elementos que promovam a integração no ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho é constituído de sua estrutura organizacional, bem como das pessoas que são inseridas para a execução das atividades na empresa.

Segundo Magalhães:

> [...] influem no conforto social. Evidentemente, se tais elementos forem precários, ninguém trabalhará com moral elevado. Conforme a natureza do trabalho, exigir-se-á uma luminosidade, uma temperatura, um grau de umidade diferente, o que também deverá estar de acordo

[5] Termo utilizado na gestão organizacional para designar as relações existentes entre fornecedores, clientes internos, colaboradores, comunidade, acionistas, enfim os elementos envolvidos na cadeia produtiva.

> com a região onde se trabalha e a época do ano. (MAGALHÃES,1990,p.51)

As pessoas desenvolvem comportamentos, posturas, valores, levando em consideração principalmente o ambiente no qual se inserem, sendo responsabilidade da empresa conduzir a gestão de pessoas de forma adequada para permitir o estabelecimento de padrões necessários de comportamentos requeridos.

Como diz Sucesso:

> A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e, por outro, estabelece relações interpessoais, que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.(SUCESSO,1997,p.36)

Cada indivíduo possui experiências, variedades nas quais o fazem terem percepções diferenciadas sob o olhar do ambiente de trabalho. Há pessoas que possuem elevada sensibilidade com as relações interpessoais, outras anseiam o seu desenvolvimento pleno. Enfim cada indivíduo com as suas particularidades necessitam ser bem gerenciados para que não ocorram possíveis atritos no ambiente interno.

Como observado por Sucesso:

> O auto conhecimento e o conhecimento do outro são componentes essenciais na compreensão de como a pessoa atua no trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Dentre as dificuldades mais observadas, destacam-se: falta de objetivos pessoais, dificuldade em priorizar, dificuldade em ouvir. (SUCESSO,1997, p.38)

Vale ressaltar também que as relações interpessoais desenvolvem-se de forma mais integrada á medida que o ser humano possui um autoconhecimento, pois este fato possibilitará uma compreensão da sistemática humana, possibilitando uma melhor compreensão a cerca das diferenças individuais. Esta situação permite a compreensão do elemento humano no que tange suas aspirações, desejos, necessidades, enfim aspectos motivacionais inerentes a ser humano.

A manutenção das relações humanas é fundamental para a melhoria das relações internas e principalmente para o estabelecimento de sua sustentabilidade[6] organizacional.

1.3- Frequência Do Clima Organizacional

É necessário que a organização seja pautada em valores que permeiem o desenvolvimento humano, pois estas práticas permitirão ações de construção de novas competências humanas tão importantes para a competitividade organizacional, pois para Vasconcelos (2005), esta ambiência organizacional proporcionará para organização a geração de sinergias positivas essências a criatividade na empresa.

Tabela 1- Resultados Importantes da Gestão de Pessoas

Resultados da Gestão de Pessoas	Freqüência (%)
Gestão de clima	28
Agregador para resultados organizacionais (produtividade, lucratividade etc.)	27
Alinhamento das pessoas à organização	25
Indicadores organizacionais: lucratividade, vendas, produtividade etc.	25
Satisfação dos empregados	21
Desenvolvimento das pessoas	15
Retenção	15
Atração	10
Satisfação dos clientes	10
Competência	10
Comprometimento	8
Diminuição da rotatividade	6
Outros	6

Fonte: Lacombe e Albuquerque (2008, p. 9)

Em organizações caracterizadas por relações conflitantes como a ausência de transparência na gestão, injustiças e outras situações desagradáveis, resultam em um clima organizacional indesejável, pois as pessoas desenvolvem no trabalho as percepções a cerca de diversos fatores que irão influenciar o comprometimento organizacional.

[6] As organizações modernas visualizam a importância de estabelecerem gestões baseadas na sustentabilidade, a fim de criarem estratégias para manterem- se competitivas num mercado em constante mudanças ambientais.

De acordo com Vasconcelos (2005), tais fatos geram desmotivação nas pessoas e principalmente redução do desempenho organizacional.

Outro fator que deve ser destacado por relacionar-se as bases sociais nas quais os indivíduos estão inseridos, são os relacionamentos familiares, pois contribuem consideravelmente nos aspectos comportamentais dos indivíduos. Sendo assim o clima organizacional é afetado por aspetos internos e externos à organização, conforme Robbins (2002), as bases familiares e profissionais senão tiverem ajustadas adequadamente podem ocasionar em níveis elevados de estresse ocupacional.

Figura 1- Fluxo dos processos internos

Fonte: Extraído de Stem, MSH/Communications (2006, tradução nossa).

1.4- Tipologia e Composição do Clima Organizacional

A cultura organizacional norteia o comportamento e o desempenho dos colaboradores, entretanto este reflete consideravelmente nas ações humanas, tendo em vista que a cultura molda as relações de trabalho e o modo como as pessoas percebem estas representações no ambiente organizacional.

Diversos estudiosos caracterizam itens que são essenciais para a realização da análise do clima organizacional, o quadro a seguir revela os elementos estudados pelos autores.

Quadro 2- Fatores constitutivos de instrumentos de avaliação de clima organizacional

Schneider & Bartlett (1970)(*) Agency Climate Questionnaire (ACQ) – 80 itens		
1(**)	**Suporte administrativo**	Interesse dos supervisores/chefias pelos funcionários, em nível pessoal.
2	Conflito	Caracterização dos relacionamentos pessoais e profissionais na organização.
3	Estrutura administrativa	Características estruturais da tarefa.
4	Apoio aos novos empregados	Tratamento dado aos novos empregados.
5	Independência	Relação entre recompensas financeiras e esforço.
6	Satisfação geral	Interesse dos funcionários por estarem informados sobre aspectos gerais.
Kozlowski & Doherty (1989)(*) – 55 itens		
7	Estrutura do trabalho	Percepção da estrutura e da organização do trabalho.
8	**Compreensão do trabalho**	Clareza dos objetivos do seu trabalho.
9	Responsabilidade pessoal	Medida em que os empregados percebem que podem ser responsabilizados pelas suas ações.
10	**Responsabilização**	Medida em que os empregados podem tomar as suas próprias decisões sem ter de recorrer ao supervisor.
11	Ênfase na supervisão	Medida em que os empregados percebem ser pressionados em relação ao trabalho, pelo seu supervisor.
12	Participação	Medida em que os empregados percebem que o seu superior os encoraja a participar ativamente e tomar decisões.
13	**Suporte do supervisor**	Confiança do supervisor nos trabalhadores.
14	**Equipe de trabalho**	Percepção do ambiente como cooperativo e amistoso.
15	**Cooperação intergrupal**	Cooperação entre os membros dos grupos.
16	**Interesse e preocupação**	Medida em que os empregados percebem que a administração presta atenção às necessidades dos seus empregados.
17	Fluxo da comunicação	Medida em que o sistema de transferência da informação é suficiente em termos de receptividade, apertura e fluxo.
Dunegan, Tierney & Duchon (1992)(*) Instrumento de Avaliação do Clima para a Inovação – 28 itens		
18	**Liberdade**	Autonomia operacional para o desempenho das tarefas.
19	Desinteresse	Interesse da organização por soluções inovadoras e criativas.
20	**Reconhecimento**	Reconhecimento e recompensas apropriadas pelo comportamento inovador.
21	**Encorajamento**	Grau em que os subordinados percebem ser encorajados, por parte das chefias, para serem inovadores.
22	Obstáculos	Grau em que os subordinados acreditam não ter tempo suficiente e nem recursos para procurar idéias novas e criativas.
23	**Coordenação**	Grau em que os subordinados valorizam as relações positivas com grupos de outras unidades da organização.
Brown & Leigh (1996)(*) – 22 itens		
24	**Suporte administrativo**	Suporte recebido das chefias para a execução das tarefas.
25	**Clareza do papel**	Conhecimento de normas e padrões de desempenho.
26	Contribuição	Percepção do sujeito sobre o valor do seu trabalho.
27	**Reconhecimento**	Reconhecimento e valorização do trabalho.
28	Auto-expressão	Espaço para a expressão individual no trabalho.
29	Desafios	Percepção do trabalho como uma atividade desafiadora.
Kivimäki *et al.* (1997)(*) Inventário de Clima de Equipe (ITC), desenvolvido por Anderson & West (1998) – 38 itens		
30	**Visão**	Avaliação dos objetivos da tarefa e da organização.
31	Orientação às tarefas	Atividades realizadas pela equipe para que o trabalho seja feito da melhor forma possível.
32	**Suporte à inovação**	Espaço oferecido e disposição da equipe para aporte de idéias inovadoras.
33	Espaço para a participação	Participação e relacionamento do grupo.
34	**Freqüência das interações**	Relações interpessoais no grupo.

Notas: (*) As descrições dos fatores desses instrumentos foram tiradas dos próprios artigos.
(**) Número de identificação dos fatores encontrados.

Observação: Os fatores em negrito têm correspondência com fatores de, pelo menos, mais de um instrumento.

Fonte: Extraído de Puente-Palacios (2002, p. 100).

De acordo com Salles (2001, p.45), " a sobrecarga de trabalho é também uma forma de pressão, que age negativamente sobre a criatividade e que se caracteriza pelo excesso de tarefas em um curto espaço de tempo", ou seja, o excesso de trabalho ocasiona desequilíbrio físico e mental no indivíduo, contribuindo para a redução do desempenho organizacional e consequentemente para desajustes no clima organizacional.

Conforme a caracterização da empresa, através de sua cultura, cada organização pode estar enraizada por uma tipologia específica de clima organizacional, ou seja, estes elementos irão compor a atmosfera psicológica da organização.

Quadro 3- Tipologia de clima organizacional

Critério ético	Referencial		
	Individual	Local	Cosmopolita
Egoismo (maximização do auto- interesse)	Auto- interesse	Lucros/ interesses da empresa	Eficiência
Benevolência (maximização os interesses conjuntos)	Amizade	Interesse da equipe	Responsabilidade social
Princípio (adesão a regras e princípios)	Moralidade pessoal	Regras e procedimentos da organização	Códigos profissionais e leis

Fonte: Extraído de Victor e Cullen

A pesquisa de clima analisa um contexto complexo que perpassa um extremo envolvendo um ambiente saudável a outro que caracteriza-se por um ambiente indesejável, no qual são percebidos pelas pessoas que estão inseridas na organização.

Torna-se missão da empresa diagnosticar esses elementos continuamente que compõe o ambiente organizacional, a fim de propor ações estratégicas para maximizar suas potencialidades, concomitantemente suprimindo suas fraquezas.

1.5- As Pessoas

As organizações são criadas para que obtenham sucesso no ambiente externo, entretanto para que tal processo seja efetivado é necessário primeiramente a contribuição das pessoas no desenvolvimento das atividades.

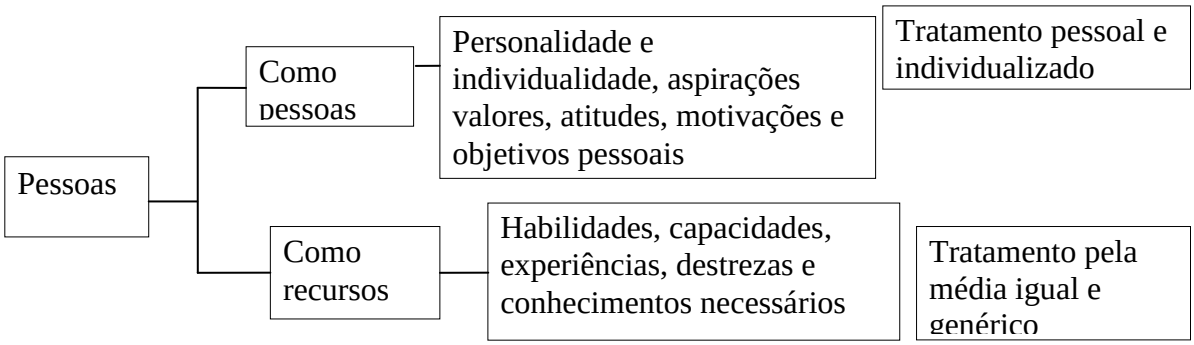
Vale ressaltar que durante muito tempo as pessoas não eram vistas como seres humanos dotados de pensamentos, sentimentos, atitudes, enfim, por características formadoras da personalidade específica de cada indivíduo. Sendo assim eram confundidas como máquinas que tinham a função exclusivamente de produzir e aumentar a lucratividade da empresa. Esta maneira de gerenciar pessoas ocasionou diversas problemáticas para as organizações como insatisfações e consequentemente ausência de motivação para o desempenho das tarefas.

Tal situação evidenciou, através de estudos realizados em organizações,que as pessoas possuem um papel fundamental dentro do contexto gerencial, necessitando de metodologias mais apropriadas para o desenvolvimento humano, para que as organizações pudessem obter resultados diferenciados no que tange ao aspecto humano. Neste sentido a ARH[7] se torna uma "ferramenta" estratégica fundamental para a constituição de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento do trabalho; priorizando a capacitação e a qualidade de vida dos funcionários, agregando elementos que proporcionem a melhoria do ambiente e consequentemente a competitividade no mercado.

Diante desse contexto o setor de Recursos Humanos, torna-se um elemento estratégico para conduzir o desenvolvimento do capital humano de forma efetiva, implementando ações que possibilitem a satisfação do elemento humano tão essencial para o êxito das organizações.

De acordo com Cristina (2009), percebemos uma crescente preocupação das empresas no que concerne a satisfação do capital humano nas empresas. Sendo assim priorizam fatores que disponibilizam a satisfação das pessoas, visto que tal fato permite o comprometimento frente aos objetivos requeridos pela organização.

Quadro 4- Pessoas como pessoas e pessoas como recursos



[7] A ARH é caracterizada como a Administração de Recursos Humanos, suas responsabilidades baseiam-se no estabelecimento adequado de estratégias relacionadas á gestão de Pessoas na organização.

Fonte: Chiavenato, 1998, p.73.

É primordial que a organização visualize seus funcionários como indivíduos que possuem motivações específicas, considerando as particularidades de cada um na empresa.

A ARH está perpassando por mudanças necessárias no que tange os aspectos humanos, pois a mesma está percebendo a necessidade de reformular novas metodologias relacionados à antigos modelos gerenciais, a fim de alcançar um melhor dinamismo no desenvolvimento organizacional.

Nesse sentido as pessoas foram visualizadas de maneiras distintas por estudiosos que tentavam descobrir as complexidades relacionadas ao comportamento humano.

O desenvolvimento organizacional possibilitou a descrição da abordagem gerencial, demonstrando a importância que as pessoas possuíam para o alcance dos objetivos organizacionais, revelando que a gestão do capital intelectual é um fator de sobrevivência para empresa.

1.6- Origens Da Administração

De 1890 a 1940 – A abordagem da Administração Científica.

O fundador da administração científica, Frederick W. Taylor (2003), desenvolveu seus princípios durante seus estudos na siderúrgica da Filadélfia.

Segundo Taylor (2003, p.9) ”a rentabilidade de uma empresa poderia ser assegurada apenas pela descoberta da melhor maneira de executar cada trabalho”.

De acordo com Taylor (2003), as organizações poderiam elevar a produtividade, através da implantação mecanismos para a melhor realização das tarefas.. Sendo assim, Taylor desenvolveu estudos que cronometravam o tempo necessário para a realização de uma determinada tarefa. Além disso, Taylor superespecializou o operário, à medida que os mesmos executavam tarefas específicas e simples, com objetivo de maior rendimento.

Taylor visualizava o indivíduo como “homem econômicus”[8] no qual era motivado apenas por fatores financeiros, sem levar em consideração aspectos essenciais valorizado pelas pessoas como: criatividade, atitude, valores, entre outros, contribuindo para ocasionar

[8] Denominação utilizada pelo estudioso para caracterizar o indivíduo de uma forma geral nas organizações.

desmotivação dos trabalhadores e críticas ocasionadas em razão de seus estudos, que não possuíam a necessária fundamentação científica para o seu fortalecimento.

Outro ponto que merece destaque refere-se principalmente a visão míope das organizações no que concerne o elemento humano, pois para Bolch (2007), as organizações na atualidade estão em busca de profissionais talentosos, ou seja capital humano criativo, inovador e com competências diferenciadas para adaptar-se frente as mudanças ambientais. Entretanto, identificar indivíduos com a competência requerida é um trabalho árduo, pois de acordo com Bolch (2007), o futuro das organizações dependerá da maneira como irão atrair, reter, motivar e mobilizar as pessoas que precisam. Esta situação reforça que trabalhar aspectos que proporcionem a satisfação desse colaborador é fundamental para sua retenção na empresa.

De 1900 a 1950: A Abordagem dos Princípios da Administração.

Em contraste com a administração científica na busca de maior produtividade e redução dos custos, esta outra abordagem enfatizava a eficiência dos procedimentos gerenciais.

Destacando a contribuição disponibilizada por Henry Fayol, que diferentemente de Taylor realizava seus estudos na base da pirâmide, ou seja na execução operacional, Fayol desenvolveu seus estudos no nível dos gestores das empresas.

Fayol identificou que :

> As funções essenciais da administração: planejamento das atividades futuras e objetivos de desempenho, organização dos recursos da empresa para permitir a implementação de planos já definidos, coordenação e comandos da mão-de-obra na direção dessa implementação e controle dos esforços globais pela comparação entre os resultados obtidos e os objetivos planejados. (Fayol, 2003, p.11)

Sendo assim verificamos que as funções essenciais ao administrador percorrem um processo coordenado de ações para a concretização de resultados positivos.

Vale ressaltar que Fayol (2003) formulou princípios a fim de orientar os gerentes no desenvolvimento de seu trabalho.

Entretanto percebe-se também nesta teoria que modelos estruturais obsoletos , referentes a gestão de pessoas forma enfatizados na busca de eficiência organizacional.

Em 1864 – 1920, período que se originou o modelo de organização burocrática, implementado por Max Weber.

Para Weber as organizações seriam eficientes à medida que contemplassem em sua estrutura aspectos de diferenciação e pela divisão do trabalho e especialização das tarefas, caracterizada pela hierarquia de autoridade, regras e por regulamentos escritos necessários à realização de um trabalho específico.

"O trabalho numa burocracia poderia se tornar tão simples e pouco exigente que poderia gerar uma crescente insatisfação nos funcionários e consequentemente, tornar-se-ia menos produtivo". (WEBER, 2003, p.13)

Vale ressaltar que este modelo posteriormente não alcançou a eficiência pretendida, visto que os estudos realizados reforçam a necessidade da formalização excessiva da empresa, ocasionam a inflexibilidade das organizações, impedindo que as tornem competitivas.

De 1930 a 1970: A Abordagem das Relações Humanas.

Esta abordagem iniciou-se através do desenvolvimento de pesquisas realizadas na fábrica de Hawthorne.[9]

Os experimentos em Hawthorne foram de grande importância para analisar impactos das condições do local de trabalho em relação ao comportamento humano.

Estes estudos em sua primeira etapa avaliaram as condições de iluminação do local e sua influência na produtividade. Tal estudo constatou que os indivíduos inseridos em condições de iluminação deficiente produziram com a mesma intensidade que os funcionários em condições normais de iluminação no trabalho, revelando que o indivíduo motiva-se por aspectos uma variedade de aspectos como: atenção, reconhecimento, valores, etc.

Portanto a abordagem das relações humanas foi um marco importante no que tange ao aspecto humano, destacando a importância da satisfação do indivíduo e o desenvolvimento pessoal no trabalho a fim de alcançar melhores resultados nas organizações.

De 1906 – 1964.

Douglas McGregor contribui intensamente com seus estudos direcionados ao comportamento humano.

[9] Estudos desenvolvidos na fábrica de Hawthorne, para analisar problemas que pudessem interferir na produtividade da organização.

De acordo com McGregor (2003, p.16) "[...] a maioria das pessoas deve ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada de punição para que se empenhe rumo a consecução dos objetivos organizacionais".

Sendo assim, McGregor (2003), criou a teoria x e y no qual a primeira caracterizava que o indivíduo necessitava de fiscalização intensa para a executar efetivamente suas funções.

Para McGregor :

> A tarefa essencial da administração é organizar condições organizacionais e métodos de operação de forma que trabalhar para realizar objetivos organizacionais também seja a melhor maneira de as pessoas alcançarem suas próprias metas pessoais. (MCGREGOR, 2003, p.17)

Já a teoria y, parte do princípio que o indivíduo possui capacidades plenas para assumir suas responsabilidades na execução de seu trabalho, sem necessitar ser supervisionado. Sendo assim, os gerentes seriam encarregados de capacitá-los e disponibilizar aos funcionários os recursos necessários para a realização das tarefas.

De 1960 até o Presente: A Abordagem dos Sistemas Abertos.

Esta abordagem surgiu com objetivos, de reforçar conceitos anteriores, como a importância da satisfação humana dentro do contexto geral das empresas.

De acordo com esta abordagem a empresas é caracterizada por uma diversidades de subsistemas relacionados que são afetadas diretamente pelo ambiente externo..

Daniel Katz & Robert Kahn (1988) fundadores da teoria, abordavam que o funcionamento de uma organização dá-se pela importação de insumos[10] do ambiente, processando de forma organizada estas entradas, para que no final do processo produtivo sejam disponibilizadas no ambiente externo.

[10] Designação utilizada para caracterizar os elementos primordiais para o funcionamento das organizações como: capital humano, recursos financeiros, materiais dentre outros.

Quadro 5- As organizações na abordagem dos sistemas abertos

Fonte: Gil, 2001,p. 57

1.7- Moderna Gestão De Pessoas

No decorrer do processo evolutivo das organizações, novos modelos de gestão foram sendo suplantados, por metodologias que buscavam um melhor ajustamento com as modificações advindas do ambiente.

Dentro deste contexto a Gestão de Pessoas também foi reestruturando suas funcionalidades, para buscar um desempenho mais eficaz, no que concerne a gestão do capital humano. Diante deste cenário de incertezas a gestão de recursos humanos, caracterizada modernamente por algumas nomenclaturas como: gestão de pessoas, gestão do capital humano, dentre outros, transforma-se em uma área estratégica, na qual passa a ter destaque para o êxito das organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Sendo assim a gestão de pessoas visa conciliar de forma harmônica as necessidades antagônicas advindas das pessoas e das organizações.

Figura 2- Objetivos Organizacionais e Individuais

Objetivos Organizacionais	Objetivos Individuais
• Sobrevivência	• Melhores Salários
• Crescimento sustentado	• Melhores Benefícios
• Lucratividade	• Estabilidade no Emprego
• Produtividade	• Segurança no Trabalho
• Qualidade nos Produtos/Serviços	• Qualidade de Vida no Trabalho
• Redução de Custos	• Satisfação no Trabalho
• Participação no Mercado	• Consideração e Respeito
• Novos Mercados	• Oportunidades de Crescimento
• Novos Clientes	• Liberdade para Trabalhar
• Competitividade	• Liderança Liberal
• Imagem no Mercado	• Orgulho da Organização

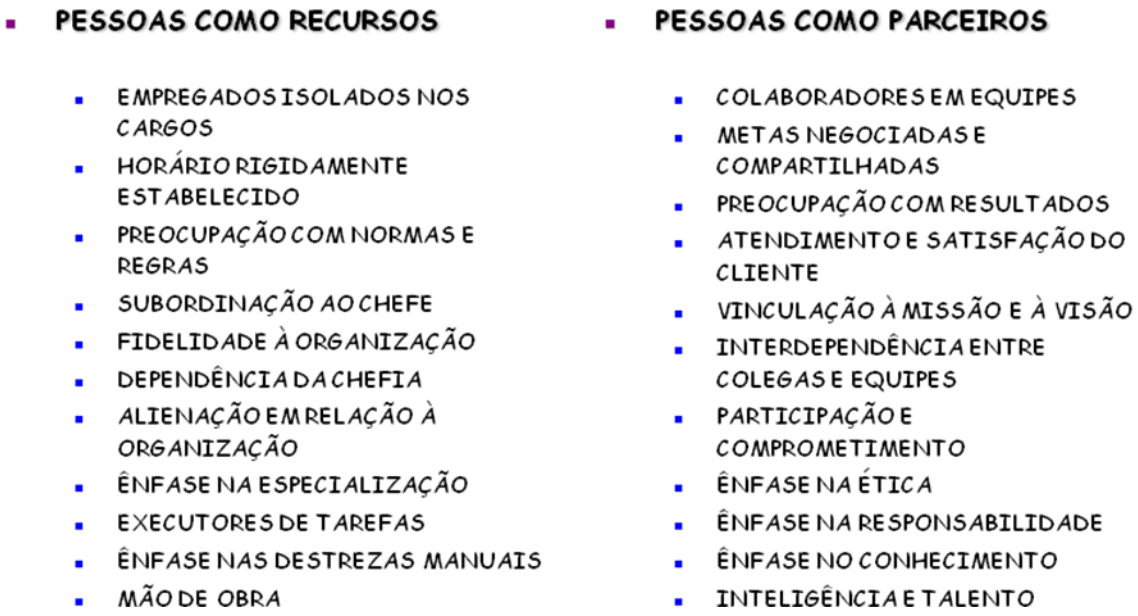
Fonte: Chiavenato, 2002,p.37

Dentre as atribuições da gestão de pessoas, torna-se essencial, quebrar paradigmas obsoletos existentes, para visualizar as pessoas como verdadeiros parceiros na organização.

Tais mudanças de mentalidade mostram-se necessárias levando em consideração o ambiente mutável que envolve as organizações, exigindo das mesmas mudanças diferenciadas para alcançar um gerenciamento satisfatório.

Nessa mudança de percepção as pessoas deixam de serem visualizadas como recursos puramente mecanizados, para caracterizarem verdadeiros parceiros na organização, trabalhando de forma participativa no processo produtivo.

Figura 3- Pessoas como recursos x pessoas como parceiros

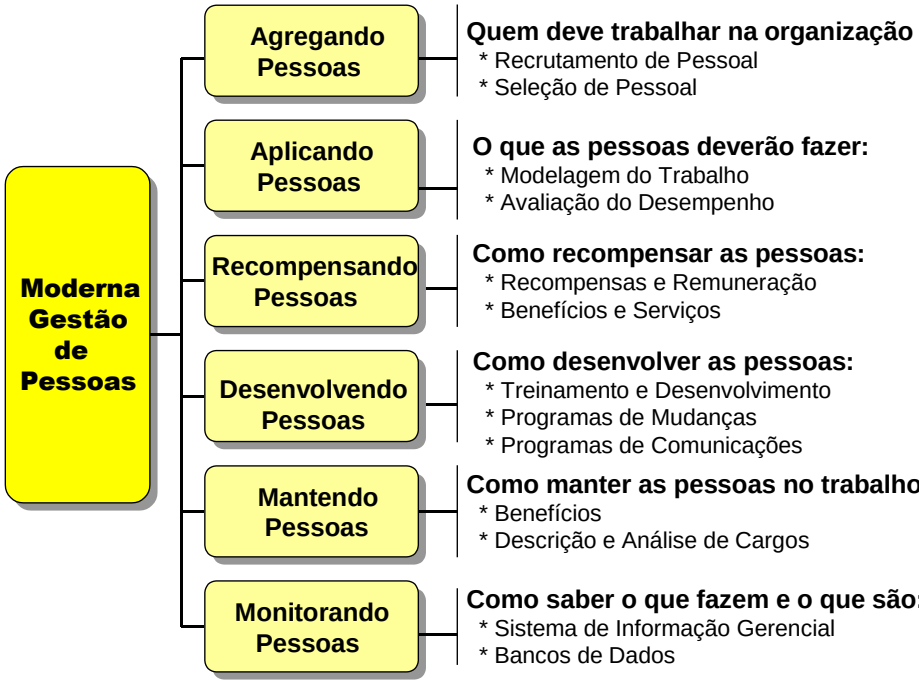


Fonte: Chiavenato, 2002,p.45

Na gestão de pessoas é característica a visualização dos indivíduos com suas necessidades que precisam ser satisfeitas, pois este é o principal elemento de competitividade das organizações, que são dotados de competências diferenciadas proporcionando uma melhoria na performance organizacional.

O principal objetivo da gestão de pessoas para Chiavenato (2000), é proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados, a fim de alcançar os propósitos organizacionais de forma plena.

Quadro 6- Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2002, p. 82

O quadro demonstra as funcionalidades da gestão de pessoas, caracterizadas por seis processos:

- Processos de agregar pessoas; são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- Processos de aplicar pessoas; são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.
- Processos de recompensar pessoas; são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais
- Processos de desenvolver pessoas; são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e

desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.

- Processos de manter pessoas; são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
- Processos de monitorar pessoas; são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

1.8- Remuneração

Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários e decorrentes de seu emprego.

Segundo Chiavenato (2000, p.67), "remuneração é a função de recursos humanos que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais."

Sendo assim a remuneração inclui retornos financeiros e serviços tangíveis, além de benefícios aos empregados como parte das relações de emprego.

É através da remuneração que visualizamos o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Inclui três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios.

A administração de salários objetiva disponibilizar elementos motivacionais, afim de obter o comprometimento das pessoas, elevando a produtividade na organização, através do cumprimento da legislação. Outro fator importante dentro deste aspecto é oportunizar tratamento justo aos colaboradores.

A atuação da gestão de pessoas na busca de maior comprometimento do capital humano, pode dá-se através de ações implementadas por programas de incentivos.

Dentro desses programas podemos citar a recompensa ou incentivo que é alguma gratificação tangível ou intangível, em troca da qual as pessoas se tornam membro da organização; e, uma vez na organização contribuem com tempo, esforço ou outros recursos pessoais.

Outro programa é caracterizado pelo plano de bonificação anual na qual representa um valor monetário oferecido ao final de cada ano a determinados funcionários em função da sua contribuição ao desempenho da empresa. O desempenho pode ser medido através de certos critérios como lucratividade alcançada, aumento da participação no mercado, melhoria da produtividade etc.

Temos ainda como programa, a distribuição de ações da empresa, na qual a distribuição gratuita de ações é realizada a determinados funcionários, como forma de compensação, neste caso o dinheiro do bônus é substituído por papéis da companhia.

Outra forma muito utilizada de programa é a participação nos resultados alcançados, na qual a participação nos resultados alcançados está relacionada ao desempenho do funcionário no alcance das metas e resultados estabelecidos para um determinado período de tempo. A participação nos resultados significa um percentual ou fatia de valor com que cada pessoa participa dos resultados da empresa ou do departamento que ajudou a atingir através do seu trabalho pessoal ou em equipe.

A remuneração por competência é outra forma de programa utilizada, que recebe vários nomes: remuneração por habilidade ou por qualificação profissional. é uma forma de remuneração relacionada ao grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário. Sendo assim o foco principal passa a ser a pessoa e não o cargo que ele ocupa.

Vale ressaltar que tais programas são essenciais nas diretrizes dos processos organizacionais de gestão de pessoas, como elementos estimulantes das relações de trabalho na organização.

Quadro 7- Fatores Críticos de Sucesso

Processos de GP:	Fatores Críticos de Sucesso:	Indicadores:
Agregar Pessoas	• Imagem externa da organização • Receptividade da organização	• Aumento do capital humano • Menor rotatividade • Menor absenteísmo
Aplicar Pessoas	• Flexibilidade organizacional • Cultura participativa • Espírito de equipe	• Melhor desempenho • Maior produtividade • Melhor qualidade
Recompensar Pessoas	• Reconhecimento e confiança • Ênfase em metas e objetivos • Desafios e oportunidades	• Satisfação das pessoas • Comprometimento • Menor rotatividade • Menor absenteísmo
Desenvolver Pessoas	• Aprendizagem organizacional • Valor do conhecimento • Liderança de lideranças	• Aumento do capital humano • Maior produtividade • Melhor qualidade
Manter Pessoas	• Clima organizacional • Qualidade de vida no trabalho	• Satisfação das pessoas • Cidadania organizacional • Comprometimento
Monitorar Pessoas	• Tecnologia da informação • Sistema de informação gerencial • Fluxo informacional	• Retroação • Autonomia e liberdade • Avaliação holística

Fonte: Chiavenato,2002, p. 92

O quadro demonstra a interdependência existente entre os processos de gestão de pessoas, para o favorecimento da performance organizacional.

Sendo assim a área de gestão de pessoas torna-se estratégico nos processos relativos a satisfação dos membros da empresa, buscando concomitante o alcance dos objetivos organizacionais.

Vale ressaltar que as mudanças de paradigmas que a gestão de pessoas perpassa, objetiva-se a adequada adaptação frente as contingências do ambiente.

1.8- Gestão Da Aprendizagem Nas Organizações

É diante deste cenário mutável que se desenvolveu o conceito de organizações de aprendizagem, com intuito que a organização tivesse uma adaptação adequada exigida pelo ambiente.

Torna-se vital que as organizações desenvolvam capacidades próprias de produzir e gerir suas mudanças para atingir os resultados que desejam.

1.9- Aprendizagem

A aprendizagem é um fenômeno extremamente complexo, envolvendo aspectos cognitivos, emocionais, orgânicos, psicossociais e culturais. De acordo com Kolb (1997) é resultante do desenvolvimento de aptidões e de conhecimentos, bem como da transferência destes para novas situações.

A capacidade de aprender agrega novas competências ao profissional para sua atuação em um mercado dinâmico, pois exige a capacidade de refletir dentre outros fatores, adaptando-se frente às situações no ambiente de trabalho.

Desta forma as organizações também necessitam incorporar a aprendizagem como fator de competência organizacional, para alcançarem êxito em seus objetivos organizacional.

Para Starkey (1997), o importante papel da experiência no processo de aprendizagem, pois a experiência concreta é a base da observação e da reflexão. Tais observações são assimiladas na forma de uma teoria a partir da qual se podem deduzir novas implicações para a ação. Essas implicações servirão de guias durante a ação para criarem novas experiências.

Segundo Starkey :

> No efetivo aprendizado, os aprendizes necessitam de quatro tipos de habilidades: experiência concreta; observação reflexiva; conceituação abstrata e experimentação ativa. Isto quer dizer que eles precisam ser capazes de se envolverem completa, aberta e parcialmente em novas experiências que necessitam refletir essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas pois, precisam criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica e por fim, usá-las para tomar decisões e resolver problemas. (STARKEY, 1997 p.65)

Neste modelo de aprendizagem a organização deve estar aberta a conceitos como o trabalho em equipe, flexibilidade, descentralização, empowerment[11], para que as pessoas possam desenvolverem-se de forma autônoma na absorção de novas aprendizagens organizacionais. De acordo com Senge :

> As organizações em aprendizagem são aquelas cujos membros estão continuamente a reforçar a sua capacidade de criar o seu futuro, nas quais as pessoas aprenderão a criar resultados desejados e a usar novos e elevados padrões de raciocínio, aprendendo continuamente. (SENGE,2009, p.182).

Para Senge (2009) as organizações deveriam romper com modelos gerenciais mecanicistas, adotando práticas que estimulasse o indivíduo a desenvolver-se de forma contínua na organização. Sendo assim a organização deveria criar um cenário que proporcionasse o desenvolvimento das competências humanas necessárias a valorização da aprendizagem organizacional.

Na organização da aprendizagem são priorizados modelos de gestão flexíveis, que permitem a liberdade para as aspirações coletivas, gestão participativa, autonomia, aprendizagem contínua, pois neste modelo o conhecimento torna-se ferramenta estratégica, para a implementação de novos processos, na busca de maior performance das organizações.

Dentro deste contexto de aprendizagem contínua, as pessoas tornam-se ativos intangíveis no processo, percebendo sua importância e reconhecimento, permitindo que o ambiente de trabalho esteja propício para a melhoria das relações de trabalho.

1.10 – Motivação

Motivação é um elemento que vêm obtendo grande destaque no contexto organizacional, em virtude de possibilitar comportamentos desejados para o alcance dos objetivos organizacionais.

A temática motivação é caracterizada para designar fatores que condicionam o indivíduo a possuir determinados comportamentos frente a alcance dos objetivos.

Levando em consideração que o elemento humano é um indivíduo que possui especificidades distintas e que a motivação está relacionada a satisfação das necessidades, sabemos que o ser humano não possui capacidade para motivar as pessoas, entretanto pode-se

[11] Nomenclatura utilizada para delegar poder as pessoas, ou seja transferir autonomia para que o colaborador possa ter a liberdade de solucionar as problemáticas na organização.

proporcionar um ambiente propício para que aspectos motivacionais despertem suas necessidades a fim de alcançar motivação.

Para Chiavenato :

> As pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. (CHIAVENATO, 2000,p.80)

Desse modo torna-se um desafio encontrar verdadeiramente a razão que possibilita impulsionar a motivação, visto que relaciona-se diretamente a complexidade[12] inerente do ser humano a qual modifica-se constantemente no decorrer do tempo.

As pessoas são distintas suas aspirações, pensamentos, necessidades, enfim em suas percepções de modo geral, tal situação nos mostra que em algumas situações estes elementos influem de maneira significativa podendo afetar no comportamento do indivíduo de forma positiva ou não dependendo da personalidade do mesmo. Diante disso percebemos como é complexo o estudo do comportamento humano levando em consideração tais fatores.

[12] O termo utilizado exemplifica a construção composta de numerosos elementos interligados para constituir a sua amplitude, mostrando as barreiras que são encontradas para identificá-las.

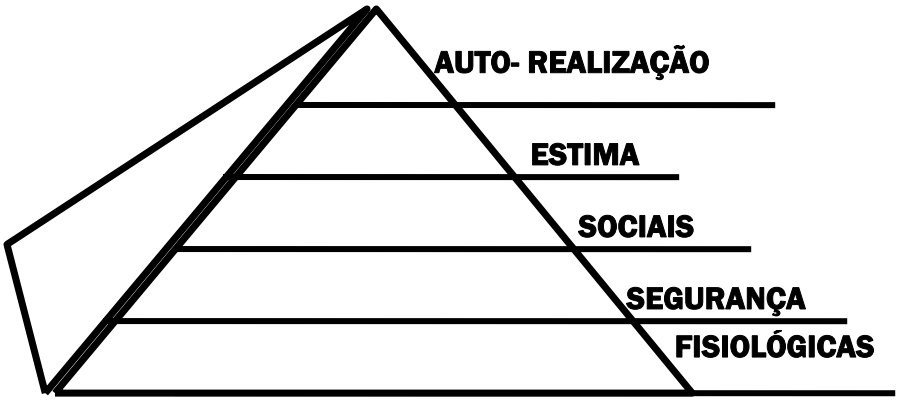
Quadro 8 - Fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano

Fatores internos	Fatores externos
Personalidade	Ambiente organizacional
Aprendizagem	Regras e regulamento
Motivação	Cultura
Percepção	Políticas
Métodos e processos	Métodos e processos
	Recompensas e punições
	Grau de confiança

Fonte: Gil, 2001, p. 29

Abraham Maslow (1972), foi psicólogo clínico e pioneiro no desenvolvimento da teoria das necessidades. Sua teoria propunha a existência de cinco tipos distintos de necessidades conforme mostrada a seguir.

Figura 4- A hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato, 2000, p.83

No nível da base da pirâmide visualizamos as necessidades fisiológicas caracterizadas pela busca de suprir a fome e a sede, posteriormente verificamos as necessidades de segurança que o indivíduo aspira por condições mais estáveis para a manutenção da empregabilidade. No momento em que esta necessidade encontra-se satisfeita o indivíduo direciona-se na busca das necessidades de amor ou sociais que caracterizam o desejo em possuir pertencimento em relação as pessoas. Posteriormente visualizamos as necessidades de estima baseadas no reconhecimento das pessoas. E no ápice da pirâmide encontramos as necessidades de auto- realização que consistem no estabelecimento pleno do potencial criativo humano.

Para Maslow (1972) essas necessidades estão enraizadas á natureza de todas a pessoas.

De acordo com Wagner; Jonh &. Hollenbeck explicam que:

> Ao contrário de todas as demais necessidades identificadas por Maslow, as necessidades de auto-realização jamais podem ser plenamente satisfeitas. Consequentemente, o quadro da motivação humana traçado por Maslow é um quadro de constante esforço e ao mesmo tempo de constante privação de um ou de outro tipo. (WAGNER; JONH &. HOLLENBECK ,2000, p.94)

Verificamos que os estudos de Maslow (1972), posteriormente foram criticados no que concerne a sua veracidade, visto que esta teoria suprimiu-se de uma base científica mais sólida.

Outra teoria muito interessante foi à teoria dos fatores higiênicos e motivacionais[13], que surgiram em 1975, descoberta pelo psicólogo Herzberg (1959), que ofereceu sua contribuição nos estudos de motivação das pessoas no ambiente de trabalho, destacando dois fatores muito importantes conhecidos como fatores higiênicos e motivacionais.

Para Herzberg (1959), a descoberta dos fatores higiênicos objetivava propor uma reflexão das bases inerentes a satisfação humana, proporcionando condições de trabalho e conforto, melhores pretensões salariais, novas políticas de organização e administração, segurança no cargo ou trabalho, bom relacionamento com o gestor e os empregados, competências técnicas do supervisor e alcançar o status na organização. Entretanto, estes fatores necessitavam de uma integração mais sólida com outros aspectos motivacionais para o alcance dos resultados desejados.

Em seus estudos, Herzberg (1959), objetiva satisfazer e estimular o entusiasmo dos funcionários primeiramente com os fatores higiênicos, assim desperta nos colaboradores o segundo fator denominado de fatores motivacionais que envolvem sentimentos de realização, responsabilidade, reconhecimento profissional e crescimento, possibilitando assim um ótimo nível de motivação aos colaboradores. Sendo assim delegaria suas responsabilidades, liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais ao progresso de sua satisfação.

Quadro 9- Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

Fatores Higiênicos	**Descrição**
Salários e benefícios	Inclui bonificação e premiação, além de outros itens assemelhados que incrementam o salário
Condições de trabalho	Envolve elementos do trabalho como as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as

[13] Esta teoria enfatizou o desenvolvimento das necessidades intrínsecas ao elemento humano, que proporcionam satisfação no ambiente de trabalho.

	relações com o empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se as condições de segurança no ambiente de trabalho e a confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores motivacionais	**Descrição**
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento do trabalho desenvolvido e seus resultados no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Percepção de ter alcançado os objetivos relacionados às tarefas

Fonte: Gil,2001,p. 208

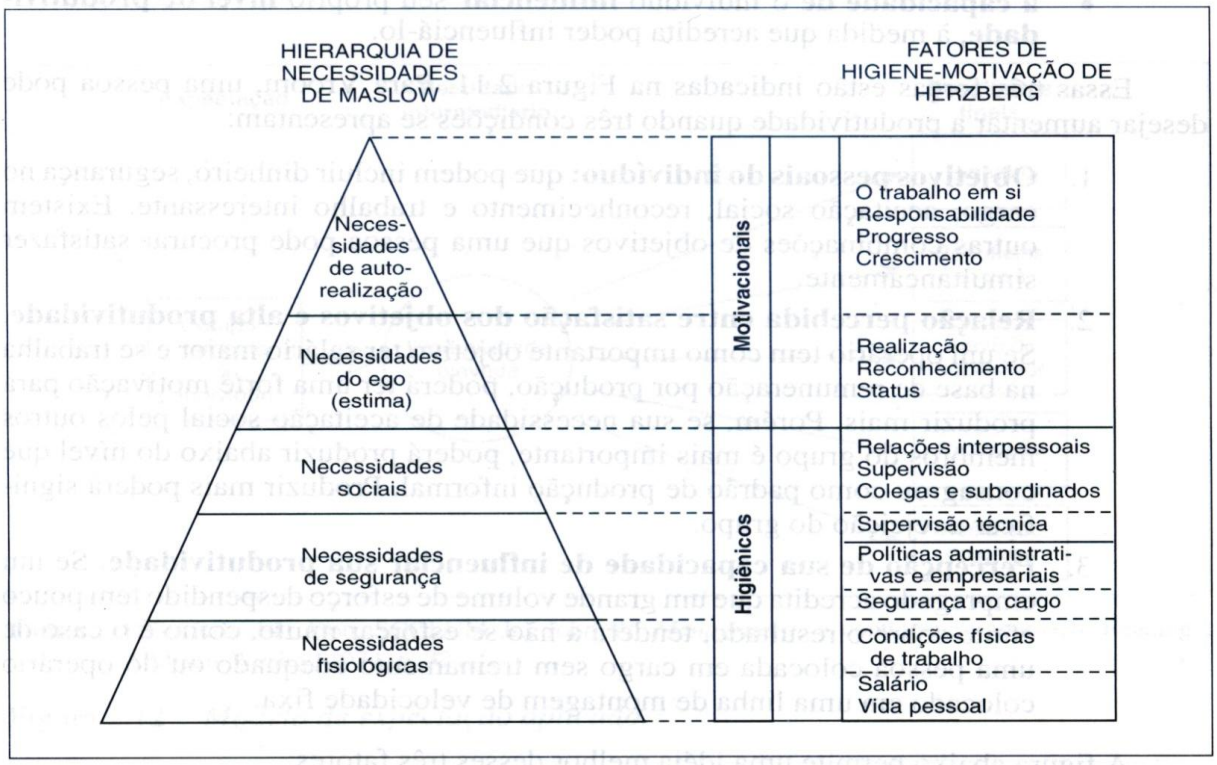
O quadro demonstra a importância dos fatores higiênicos e motivacionais para disponibilizar um ambiente de trabalho agradável, que permita a satisfação das necessidades particulares dos indivíduos, contribuindo para um desempenho diferenciado da equipe de trabalho.

O modelo comportamental de motivação de Maslow (1972), possui semelhanças referentes aos estudos de Herzberg (1959), refletindo como estes elementos influenciam no desempenho comportamental.

Os gestores necessitam estimular o capital humano no direcionamento do trabalho em equipe valorizando suas competências, reconhecendo seus avanços, elogiando suas

iniciativas, oferecendo incentivos, delegando autoridades e fazendo avaliações de desempenho do seu pessoal.

Quadro 10. Comparação dos Modelos Motivacionais de Maslow e de Herzberg



Fonte: Chiavenato, 2002,p. 89

De acordo com a comparação dos modelos comportamentais referentes a motivação dos indivíduos, visualizamos uma certa distinção na qual os mesmos expressam estímulos de necessidades diferenciados, pois as necessidades encontradas nas pessoas serão gradativas dentro deste contexto.

Portanto, a teoria dos modelos motivacionais de Maslow e Herzberg reportam-se da busca adquirida pelas necessidades humanas estudadas nos ambientes organizacionais.

Henry Murray (2001), definiu posteriormente que o indivíduo poderia ser motivado por mais de uma necessidade, contrastando com as idéias de Maslow (1972), que não admitia tal fato. Para Murray (2001), as necessidades dos indivíduos não eram enraizadas, como afirmava Maslow, pois estas possuíam um contínuo de aprendizagem.

As idéias de Murray (2001), tiveram muita aceitação devido a flexibilidade oferecida através de seus conceitos.

John (2000, p. 96) define que para "entender o comportamento precisamos entender não só o que as pessoas desejam, mas o que elas acreditam que levará a obtenção daquilo que desejam".

Vale ressaltar que o ser humano pode dispor de fatores satisfatórios que possibilitem a obtenção de comportamentos desejados para a empresa.

Diante deste fato organizações visionárias implementam estratégias para obterem comportamentos desejados de seus colaboradores como planos de incentivos, que vinculam o pagamento ao desempenho individual, planos de participação nos lucros, permitindo que a empresa possibilite aos funcionários participação na lucratividade, vinculando o pagamento ao desempenho mais amplo, dentre outros.

Outro mecanismo que permite analisar de forma eficiente o desempenho dos funcionários é a utilização de sistemas de trabalho de alto desempenho, utilizado para descrever a fusão entre teorias e o desempenho das pessoas através de ferramentas gerenciais, disponibilizando resultados mais eficientes e concomitantemente melhores formas de recompensar a eficácia obtida.

É de vital importância que as organizações obtenham um mapeamento mais real das verdadeiras necessidades do capital humano existente no ambiente, para articular estratégias direcionadas para suprir de forma efetiva, estas demandas.

1.11- Teoria Da Expectativa De Victor Vroom

A teoria da expectativa de Victor Vroom (2002), caracteriza-se por uma concepção na qual os indivíduos exercem um controle interno para alcançar determinado resultado. Através dessa teoria almeja-se identificar fatores que conduzem as pessoas na motivação para o alcance de determinados resultados.

Os três principais fatores nessa teoria são: valência, expectativa e instrumentalidade.

A valência está relacionada co o grau de importância direcionado na recompensa, ou seja como o indivíduo analisa o benefício que obterá. Já a expectativa baseia-se na crença de que os esforços estão ligados à condução do indivíduo, mostrando a necessidade da pró-atividade para que seus esforços sejam realizados eficientemente.

Instrumentalidade é a crença de que a pró-atividade está ao bônus gerado, referindo-se as ações a fim de alcançar os benefícios requeridos.

CAPÍTULO II- CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capitulo será feito uma abordagem conceitual de aspectos característicos da cultura organizacional, mostrando sua importância para a implementação de mudanças necessárias a adaptação das contingências no ambiente.

2- CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional afeta consideravelmente a motivação dos funcionários, visto que representam o ambiente de crenças, valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas.

A cultura refere-se a um sistema social complexo, visto que possui características específicas, pois está estritamente ligada a maneira de ser de cada empresa.

> A cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influenciam o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.(JOHN,2003,p. 367)

Sendo assim a cultura organizacional permeia toda a organização, à medida que influencia diretamente as relações existentes na empresa.

As normas e valores da organização constituem simbolicamente a identidade organizacional, na qual é transmitida aos funcionários através de eventos, ações, cerimônias entre outros que juntamente possibilita o fortalecimento da cultura.

Quadro 11- Elementos Superficiais da Cultura Organizacional

Elemento	Descrição
Cerimônia	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa
Ritos	Atividades cerimoniais destinada a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais
História	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem

	normas e valores culturais mais profundos
Mitos	Historias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e de sua cultura
Símbolo	- Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais.
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização

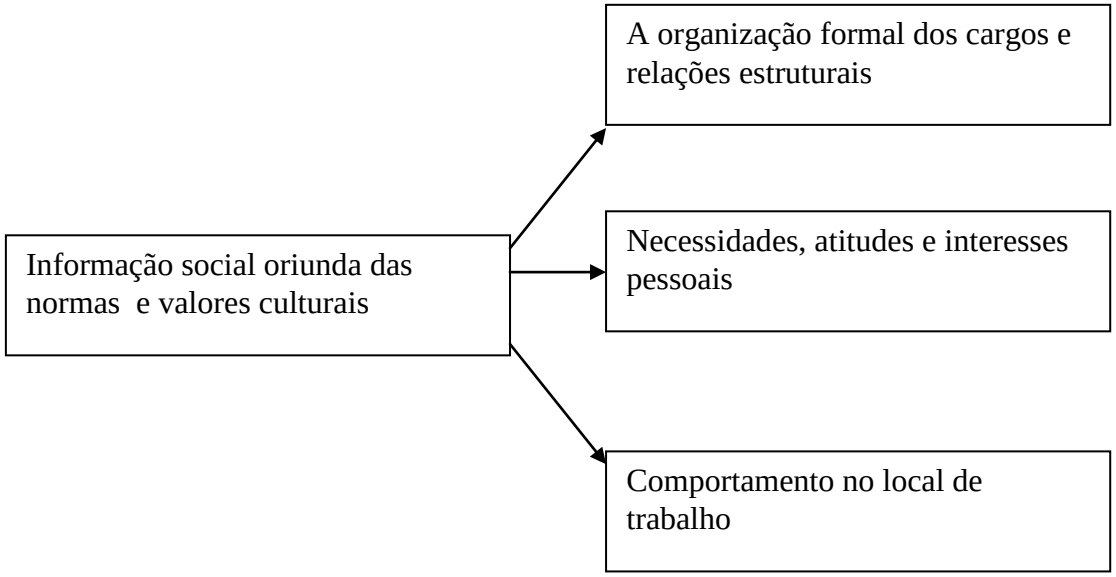
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1998. p.98.

2.1- Administrando a Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode ser representada modo informal, visto que as pessoas relacionam-se continuamente para a realização do trabalho requerido. Sendo assim tais maneiras serão a base de sustentação da organização formal, ao modelar a maneira como os funcionários visualizam a estrutura organizacional e seus papéis[14] dentro desse contexto. Tal fato acontece porque "as normas e os valores culturais fornecem informação social e essa informação ajuda os funcionários a determinarem o significado de seu trabalho e da organização ao seu redor." (JOHN,2003,p.371)

[14] Esse elemento caracteriza as atribuições relacionadas ao trabalho que será desenvolvido pelas pessoas no decorrer da execução do seu trabalho.

Quadro 12- Elementos Culturais como Informação Social



Fonte: Chiavenato, 1998, p.34.

Para que a cultura organizacional seja internalizada positivamente no ambiente de trabalho é primordial que haja um gerenciamento de pessoas adequado na empresa.

Enfatiza-se que a adequada gestão da cultura organizacional é capaz de reduzir conflitos internos, visto que as pessoas terão a percepção que o ambiente da empresa é estável e harmonioso.

2.2- Mudança e Desenvolvimento Organizacional

As organizações estão inseridas em uma economia altamente globalizada na qual necessitam muitas vezes reorganizarem seus processos produtivos para obterem maior qualidade em seus serviços. Diante deste fato é primordial que as empresas implementem mudanças para que as transformações sejam realizadas.

> Além de ser um modo de estimular e solidificar a mudança cultural, o desenvolvimento organizacional é genericamente um processo de planejamento, implementação e estabilização dos resultados de algum tipo de mudança organizacional.(JOHN,2003,p.375)

É importante enfatizar que as organizações possuem um instrumento valioso de mudança no que tange a melhoria no comportamento humano chamado desenvolvimento

organizacional, pois este permite a aplicabilidade de reajustes necessários para a melhoria na performance dos processos gerenciais na empresa.

As mudanças podem ser inseridas de forma variada através do desenvolvimento organizacional, pois este possui a capacidade de estimular mudanças em distintos níveis como: interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais, podendo ser implementados por agentes de mudanças nas empresas.

Quadro 13- Intervenções de Desenvolvimento Organizacional

Alvo	**Problemas focados**	**Superficial**	**Profunda**
Relações interpessoais	Problema em adaptar-se aos demais	Técnica de análise de papeis	Treinamento sensibilidade
Relações grupais e liderança	Problema de trabalhar como grupo	Consultoria de processo	Desenvolvimento de equipe
Relações intergrupais	Problema de relacionamento entre grupos	Mediação de terceiros	Formação de equipe intergrupais.
Relações em nível da organização	Problema de eficácia no funcionamento	Feedback de pesquisa	Planejamento de sistema aberto

Fonte: Chiavenato, 1998, p.47.

O campo do desenvolvimento organizacional caracteriza-se através de uma combinação entre o campo psicológico, centrado nos indivíduos e o campo sociológico centrado nas organizações.

2.3- Persistência à mudança

Partindo do pressuposto que a mudança é o ato de variar ou alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento, verificamos que sua implementação na maioria das situações não é bem vista pelos funcionários como um evento positivo. Tal fato para não obter rejeições pelas pessoas, necessita ser sinalizada de maneira transparente para o correto entendimento das partes inseridas no processo.

Outro ponto a destacar é que já existem modelos pré fixados de cultura internalizados nas pessoas, sendo um desafio para as empresas quebrarem esses paradigmas[15].

Entretanto à medida que as empresas utilizam em seu sistema mecanismos que favoreçam o rompimento das resistências, torna-se mais fácil implementar as mudanças de forma eficaz. Entre os mecanismos temos:

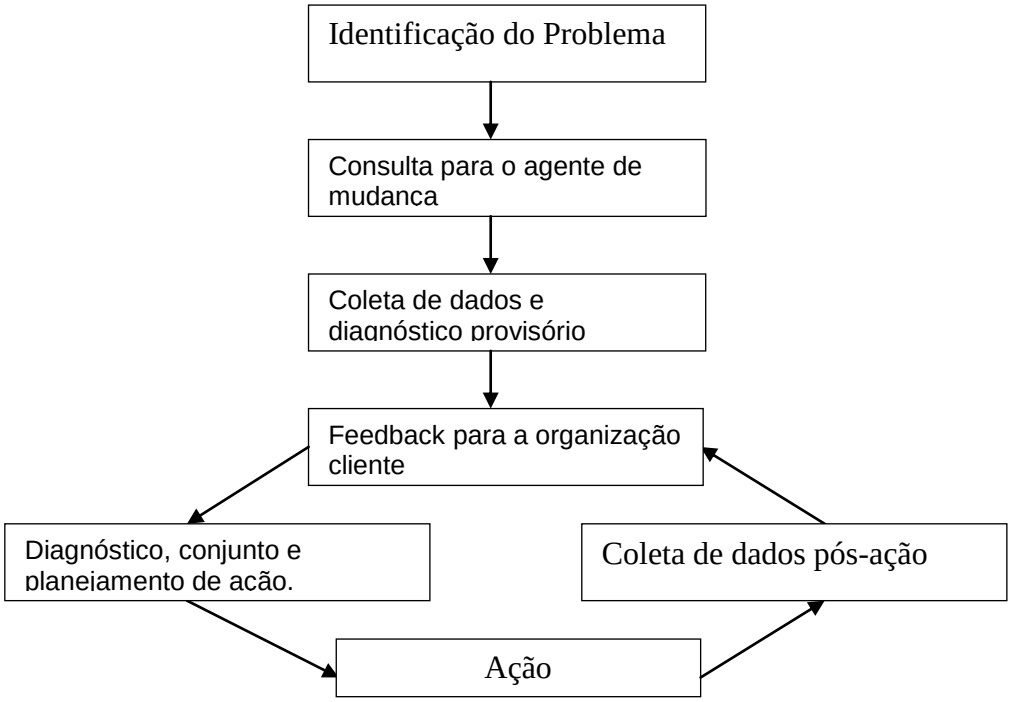
- A comunicação transmitida na empresa para informar a necessidade de implantar mudanças mostrando os benefícios que serão oriundos das transformações, tornando-se mais fácil obter o comprometimento das pessoas.
- Os funcionários que serão afetados diretamente pela mudança necessitam, participarem das reuniões para estarem mais envolvidos e preparados diante das contingências.
- É vital também que a empresa disponibilize o treinamento necessário aos funcionários, a fim de capacitá-los adequadamente.

2.4- Pesquisa Ação

A pesquisa ação é um desdobramento do desenvolvimento organizacional, pois através desta estrutura-se as ações necessárias analisando várias etapas até a fase de implementação da mudança e sua posterior análise.

[15] As pessoas necessitam de comunicação transparente, esclarecedora da organização para permitir que novos padrões de comportamentos sejam internalizados, modificando paradigmas pré existentes.

Quadro 14- Modelo de Pesquisa Ação



Fonte: Chiavenato, 1998, p.76.

A pesquisa ação ocorre primeiramente na identificação de um problema visualizado na organização. Neste momento é necessário o suporte de um agente de mudança, a fim de implementar um diagnóstico específico para solucionar o problema analisado.

A partir desta análise o agente de mudança inicia coleta de dados a fim de obter as informações que serão diagnosticadas provisoriamente.

Na etapa seguinte, o diagnóstico provisório será disponibilizado para a alta administração, a fim de obter a participação e apoio no processo de desenvolvimento organizacional. Durante a apresentação, o responsável toma o cuidado de preservar o anonimato das pessoas que servirão como fonte de informação.

Posterior a esta etapa será feito o levantamento do problema, buscando a contribuição não apenas do nível institucional da empresa, mas principalmente dos colaboradores , para as devidas modificações.

Um ponto importante a ser lembrado é que na pesquisa-ação o agente de mudanças não impõe intervenções à organização-cliente. Ao contrário os membros da organização deliberam em conjunto com o responsável para programarem mudanças necessárias na empresa.

No processo seguinte coloca-se em prática a ação planejada anteriormente. Nesta fase pode ser envolvida coleta de dados adicionais, nova análise da situação- problema e planejamento de ação complementar.

A coleta de dados posteriormente é uma fase importante do processo de DO[16], visto que serão feitas análises a fim de verificar os resultados obtidos com a implementação da ação. O objetivo é monitorar e avaliar a eficácia da intervenção, para posteriormente elaborarem as ações corretivas se necessárias.

Vale ressaltar que na fase final será avaliado através dos resultados referentes a viabilidade de manter os valores desenvolvidos ou adaptá-los para permitir maior dinamismo para a empresa.

2.5- Satisfação e Stress no Local de Trabalho

A satisfação e o stress são fatores de destaque na gestão organizacional, visto que o primeiro será um fator essencial para a harmonia das atividades na empresa.

"Satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho". (JOHN, 2003,p.121),

Percebemos a importância da satisfação dentro do contexto organizacional, como fator de melhoria para o clima.

Vale ressaltar que a satisfação é composta por elementos caracterizados como valores, importância dos valores e percepção.

Valores referem-se as exigências que os indivíduos conscientemente ou não desejam que a organização lhe ofereça.

Já a importância dos valores caracteriza-se pela atribuição que determinado valor possui para a sua satisfação. Neste caso encontramos indivíduos que se sentem extremamente confortáveis em seu trabalho, devido o mesmo permitir que sejam realizados viagens para a realização de trabalhos específicos. Entretanto para outras pessoas tal fato ocasiona desconforto, devido a baixa importância dada ao fator relacionado.

[16] O termo significa Desenvolvimento Organizacional utilizado nas organizações para proporcionar melhor performance nas empresas, tal elemento contribui para o aperfeiçoamento dos processos e mudanças necessárias nos comportamentos para a correta adaptação no ambiente.

A percepção revela o modo como o indivíduo visualiza o seu ambiente de trabalho, partindo de sua análise a inserção de seus valores.

Para John (2001,p.121). "Stress é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante".

No momento que o indivíduo atravessa por um estágio de stress, este vivencia reações negativas que afetarão consideravelmente suas relações de trabalho na empresa.

Vale destacar que o stress possui a capacidade de afetar o indivíduo tanto a nível psicológico como a nível físico, pois as sensações desagradáveis produzem "substâncias químicas que elevam a pressão sanguínea, desviando o sangue da pele e do aparelho digestivo para os músculos". Sendo assim o corpo começa a conservar recursos mediante a retenção de água e sais.

Diante deste contexto a probabilidade do indivíduo desenvolver doença como pressão alta, torna-se mais fácil devido simplesmente a dificuldade de enfrentar os problemas organizacionais.

Sendo assim muitas empresas estão utilizando mecanismos a fim de medir o nível de satisfação de seus funcionários. Entre estes temos encontramos o IDC[17] e a Escola de Faces, na qual enfatiza a satisfação geral.

Outro fato interessante enfatiza que o stress não está associado somente a desafios negativos, pois o stress também pode estar associado a desafios ou a oportunidades com conseqüências positivas. Neste caso podemos exemplificar situações nas quais gerentes estão perpassando por análises dos candidatos para uma possível ascensão na empresa, gerando, ocasionando um estado de tensão que origina outro tipo de stress, caracterizado por "eustress".

2.6- Custos organizacionais da insatisfação e do estresse

Organizações que não possuem visão abrangente sobre a importância de seu capital intelectual como elemento estratégico, retrocedem em seus gerenciamentos produtivos

[17] Refere-se ao Índice Descritivo de Cargos que analisa elementos como pagamento, o trabalho em si, a supervisão e os colegas, como forma de analisar como estes elementos estão integrados entre si e contribuem para a motivação humana.

comprometendo a competitividade da empresa no mercado. Sendo assim prejudicando a gestão produtiva da empresa, impossibilitando o alcance de resultados satisfatórios. Entre estes custos temos:

- Custos de assistência médica: os custos de assistência médica aumentam em muitas organizações á medida que seus colaboradores percebem que a empresa não está disponibilizando elementos essenciais para suprirem suas necessidades. Diante disso verificamos profissionais estressados no ambiente de trabalho, necessitando de cuidados especiais para o tratamento de perturbações mentais induzidas por estresse.
- Absenteísmo e rotatividade: a insatisfação e o estresse além de gerar custos diretos com assistência médica, geram custos indiretos através do absenteísmo e rotatividade.

Tal fato se justifica devido a constante ausência do funcionário á empresa, ocasionando perdas incalculáveis para a produtividade da mesma.

Além disso as empresas ainda adquirem gastos no momento da saída de seus funcionários, visto que são responsáveis pelos pagamentos de direitos trabalhistas. Outra perda significativa para a empresa refere-se a "imagem" desta no mercado, pois empresas que possuem elevada rotatividade não conseguem transmitir segurança e credibilidade a seus clientes, visto que seus profissionais não conseguem absorver os conhecimentos a cerca dos processos produtivos da empresa.

- Baixo compromisso organizacional: a insatisfação no trabalho gera conseqüentemente o descompromisso do funcionário em relação a empresa. Tal fato ocorre porque indivíduo em virtude de estar impossibilitado psíquico e emocionalmente não se predispõe em ser uma pessoa pró-ativa, a fim de oferecer um serviço verdadeiramente adequado à empresa.
- Violência no local de trabalho: no momento que verificamos pessoas insatisfeitas no ambiente de trabalho e percebemos que não foram implementadas soluções para suprimir o problema, conseqüentemente encontramos indivíduos mais propensos a entrarem em situações conflituosas. Situações caracterizadas por violência verbal e até mesmo física.

2.7- Fontes de insatisfação e estresse

A insatisfação e o stress dos funcionários são ocasionados normalmente por fatores relacionados ao seu ambiente de trabalho e fatores externos possui a capacidade também de interferir de maneira considerável no equilíbrio do indivíduo. Entre as fontes destacamos*:*

- Ambiente físico e social: o ambiente organizacional através de seu" layout", ou seja, seu espaço físico composto por estruturas como iluminação, equipamentos apropriados para o desempenho da tarefa entre outros assumem um papel vital na satisfação do funcionário. Tal fato está relacionado ao conforto gerado pelo ambiente de trabalho no momento da execução das tarefas na empresa.

Vale ressaltar que em ambientes no qual encontramos "fortes laços" de relações interpessoais ou intergrupais, percebemos a união existente entre os membros e a iniciativa para solucionar problemas organizacionais. Este fato suprime conflitos no ambiente de trabalho, gerando um clima agradável. Entretanto em ambientes que não encontram relações agradáveis entre seus membros, a insatisfação e o stress desenvolvem-se de maneira surpreendente.

- Inclinações pessoais: as inclinações pessoais referem-se ao fato no qual alguns indivíduos possuem a pré-disposição em desenvolver sensações de sentimentos negativos com maior facilidade que outros.

"O termo afetividade negativa descreve uma dimensão de temperamento de angústia subjetiva que inclui humores desagradáveis como raiva, desprezo, repulsa, culpa, medo e nervosismo." (JOHN, 2001, pg.130)

Sendo assim determinadas pessoas concentram elevada afetividade negativa, prejudicando o relacionamento interpessoal, pois tais situações criam cenários negativos para o estabelecimento do stress na empresa.

- Tarefas organizacionais: outro fator que contribui positivamente ou não para o surgimento da insatisfação refere-se as tarefas.

Em empresas nas quais oferecem tarefas que requerem trabalhos simples e repetitivos que não são mentalmente desafiadores, para a maioria dos indivíduos resultam em frustração.

Na maioria das situações, tarefas que exigem maior complexidade do ocupante tendem a tornarem-se mais satisfatórias, visto que o indivíduo possui a percepção mais elevada de sua contribuição dentro do contexto.

Papéis Organizacionais: é vital que a empresa possua as descrições específicas relacionadas às responsabilidades do indivíduo na execução de seu trabalho.

Vale ressaltar que a função desempenhada pelo indivíduo na empresa, pode tornar-se fator de insatisfação à medida que o indivíduo não possui maior clareza a cerca de suas obrigações e direitos em relação à empresa, ocasionando conflito de papéis devido ás deficiências que o indivíduo defronta em seu papel.

2.8- Eliminando e Lidando com a Insatisfação e o Stress

É necessário a aplicabilidade das pesquisas de clima a fim de obter medições do nível de satisfação dos funcionários.

Entretanto a pesquisa de clima organizacional não obterá resultados satisfatórios sem a adequada implementação de soluções que realmente possam eliminar as possíveis fontes de insatisfação.

As empresas necessitam disporem de profissionais com competência necessária para solucionar possíveis conflitos internos, para isso torna-se primordial pessoas com habilidades técnicas e humanas no setor de recursos humanos para a perfeita sincronia do sistema.

De acordo com John (2001,pg.135), "é fundamental que os gerentes monitorem os tipos fisiológicos, cognitivos e comportamentais de respostas, em busca de pistas de níveis subjacentes de insatisfação e "stress".

O monitoramento deve servir como um instrumento para prevenção de futuros conflitos na empresa, gerenciando de forma eficiente os fatores que poderiam causar a insatisfação e o estresse.

Vale ressaltar que a empresa reduz consideravelmente a insatisfação do funcionário, à medida que este percebe que a empresa preocupa-se com sua qualidade de vida. Assim programas relacionados á saúde do trabalhador têm proporcionado momentos de bem- estar ao mesmo tempo que reduz a eliminação da tensão nos músculos, visto que situações estressantes ocasionam tensão dos músculos no indivíduo.

Uma estratégia eficaz na condução do capital humano refere-se a ouvi-lo na empresa.

John já dizia que (2001,pg.139). "Um passo além da verbalização de opiniões é a oportunidade para entrar em ação ou tomar decisões com base nas próprias opiniões".

Empresas que oferecem maior liberdade para que seus funcionários expressem suas aflições, sugestões, enfim seus pensamentos nas tomadas de decisões são organizações mais visionárias e menos propensas a problemas ocasionados pelo estresse entre outros.

Outra estratégia para enriquecer o trabalho do funcionário refere-se ao rodízio de tarefas que além de dispensar os aspectos estressantes de um determinado trabalho, ajuda a aumentar a trazer novos desafios ao indivíduo, fornecendo valioso treinamento interfuncional.

CAPÍTULO III- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Neste capítulo será realizado conceituações sobre qualidade de vida no trabalho, enfatizando sua importância nas organizações para a melhoria do bem estar dos colaboradores.

3- QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

3.1- Histórico de Qualidade de Vida

A abordagem sobre qualidade de vida no trabalho foi desenvolvida com o objetivo de mostrar que essa temática possui grande correlação com o clima organizacional de uma empresa, sendo assim necessita ser priorizada como um instrumento estratégico das empresas.

Buscamos apresentar o contexto atual onde essa temática se insere, as suas diversas conceituações e terminologias, assim como um pouco de seu histórico.

Analisar a qualidade de vida no contexto das empresas, sem dúvida, até há pouco tempo, não passava de utopia. Entretanto tal fato tornou-se realidade em virtude da importância do tema frente aos desafios organizacionais, principalmente sobre a temática responsabilidade social exigida das organizações.

Podemos observar seu aspecto interno abrindo as portas para a discussão da importância da qualidade de vida no trabalho. Entende-se que as empresas que pretendem sobreviver e perpetuar-se serão levadas a investir nas pessoas, promover uma cultura com ações voltados para o bem estar do colaborador, para a melhoria do clima organizacional.

Dois grandes desafios parecem universais nesse assunto: a conquista de pessoas motivadas e preparadas para o elevado nível de competição atual e a capacidade da empresa responder à demanda de seus funcionários em relação a uma melhor qualidade de vida. Estas duas variáveis encontram-se em conexão, permitindo as empresas comecem a pensar cada vez mais na implantação de programas de QVT.

Enfatizamos que as empresas estão priorizando cada vez mais o estudo com a qualidade de vida de seus funcionários, pois sabe-se que implementando ações para beneficiar

a saúde do colaborador, indiretamente será compensada com a minimização de problemas que possam prejudicar no ambiente de trabalho.

As ações de qualidade de vida complementam várias áreas de atuação como nutrição, atividade física, gerenciamento de estresse e combate ao tabagismo. De acordo com Shibuya (2008), deve ser comum a todos a mensuração dos indicadores para avaliar a efetividade de cada ação, a continuidade desse processo, pois programas isolados e realizados de forma intermitente não atingem os resultados esperados.

Diante deste contexto, avaliar os resultados do alcance dos programas na organização é fundamental para identificar se o mesmo obteve o rendimento necessário á qualidade de vida dos funcionários.

Percebemos a extrema correlação que a qualidade de vida influi para elevação do clima organizacional e conseqüentemente, possibilita maior motivação do funcionário, que é discutido por Quirino e Xavier (1987) ao afirmar que QVT significa abordar os estudos de estudiosos sobre motivação e satisfação no trabalho.

Importante frisar que a tarefa de conciliar competitividade organizacional e um estilo de vida que favoreça a QVT é uma tarefa muito complexa, difícil e muitas vezes contraditória. Isso apenas eleva a necessidade de se discutir estratégias que possam favorecer a implantação de programas nessa área.

Outro fator relacionado a qualidade de vida refere-se ao estreitamente entre harmonia profissional e pessoal, pois pesquisas revelam que o desequilíbrio entre essas duas vertentes afeta diretamente a saúde dos trabalhadores.

De acordo com Marino :

> O estudo concluiu que apesar de 90% dos pesquisados acreditarem que possuem harmonia entre as áreas profissional e pessoal, ao analisar separadamente esse resultado, nota-se que uma porcentagem elevada sofrem conflitos negativos na saúde como fruto do desequilíbrio. (MARINO, 2007, pg.62)

O interesse dos executivos e dos pesquisadores nesse assunto está centrado na análise dos aspectos satisfatórios ocasionam na produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários, visto que são fatores que afetam diretamente os resultados da empresa.

Dentro dessa abordagem destacamos Robbins (2002), com um elevado número de teorias que tentam explicar a motivação do funcionário, tais como: da hierarquia das

necessidades, da teoria X e Y, dentre outros estudos. Várias pesquisas indicam a relação entre essas teorias e variáveis tais como produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação, tentando descrever qual produz melhor resultado em cada variável.

Para Robbins (2002), o termo satisfação caracteriza de uma forma abrangente a maneira como o indivíduo visualiza seu trabalho positivamente, do contrário terá reações negativas sobre o ambiente interno. com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza.

Visualizamos que muitos executivos ainda possuem a crença de que a principal motivação do colaborador seja financeiramente, típica visão da administração científica formulada no taylorismo. Ao passo que a visão mais "humanista" do ser humano, influenciada por fatores como satisfação no trabalho, reconhecimento, pertencimento, ainda não atingiu o espaço que merece e tem condições de atingir.

Tal fato causa reflexos relevantes na decisão de implantar ações de QVT nas empresas.

Dentro desta situação a temática qualidade de vida é de vital importância para o campo da administração de empresas e citamos alguns autores que corroboram para essa visão.

Apesar de apresentar uma visão talvez excessivamente positiva, encontramos na afirmação de que pessoas produtivas são motivadas, têm energia, objetivos definidos, são felizes, impactam positivamente os o ambiente na qual estão inseridas. Silva & Marchi afirmam que são muitas as evidências da relação entre QVT e produtividade quando cita que:

> [...] o campo de interesse das organizações neste final de década está representado por produtividade, competitividade, qualidade, contenção de custos, treinamento. Todos eles estão, de certa forma, interligados aos seres humanos. A empresa moderna deve, cada vez mais, valorizar seus funcionários, possibilitar autonomia de decisões, descentralizar, considerar os valores pessoais dos indivíduos para atingir uma performance que permita excelentes resultados. A performance não está ligada somente ao mercado, ao produto, à organização ou à competência individual. O que representa o grande fator de sucesso é o comportamento das pessoas.(SILVA & MARCHI,1997, p. 10)

Sendo assim percebemos que a qualidade de vida proporciona benefícios primordiais para a adequada satisfação do colaborador, bem como melhorias para a organização, pois ambiente de trabalho saudável proporciona em vantagem competitiva para a empresa.

Antes de abordarmos o histórico e alguns modelos clássicos e mais recentes de QVT, apresentamos uma discussão mais profunda sobre a sua conceituação.

Comentarmos sobre a temática qualidade de vida no trabalho, sem dúvida, não é tarefa simples, pois essa temática tem um leque amplo, e, geralmente, confuso (FRANÇA, 2003) e entre os autores que estudam o tema não se tem uma definição que forme um conceito unânime. Abordaremos algumas propostas feitas por autores sobre a amplitude de visões, conceitos, dimensões e definições desse tema.

Para França (2003), esse conceito tem dois critérios fundamentais: o esforço da empresa por melhores condições de vida no trabalho e a percepção dos funcionários quanto a esse esforço. É importante nos determos um pouco nessa questão, pois são dois elementos estratégicos. O primeiro aborda todas as ações com intuito de viabilizar melhores condições de qualidade de vida para o colaborador advinda da organização. Frise-se que é apenas uma tentativa, pois não há como ter certeza de se alcançar o resultado almejado, pois, isso depende de como o colaborador irá reagir. É exatamente esse ponto abordado no segundo critério citado: como o colaborador reage a essas tentativas, ou seja, há efetivamente um aumento de sua qualidade de vida em virtude dos esforços da empresa?

Como é possível mensurar a percepção pessoal de qualidade de vida? Essas questões não têm respostas fáceis ou únicas e são abordadas ao longo do texto através das discussões de alguns modelos.

Abordaremos uma série de autores e suas visões sobre os conceitos de QVT. Em seguida faremos uma reflexão sobre as diferenças encontradas. Para Neto & Araújo (1998, p. 178), a busca da QVT envolve "valorizar o desenvolvimento humano, preservar um ambiente saudável de trabalho, estimular a prática de estilos saudáveis de vida, estabelecer programas de promoção da saúde".

Para Fernandes (1996, p. 45) "é uma 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".

Essa autora propõe uma ampliação consistente do tema para um processo que envolve múltiplas dimensões ou fatores. Tais dimensões permite, uma integração entre os elementos fundamentais de uma empresa constituídas pelo capital humano, o ambiente que envolve as pessoas e os propósitos de uma empresa para a sua sustentabilidade no mercado.

Para a autora França (1998) que considera a qualidade de vida no trabalho como o processo de gestão do bem-estar, a qual deve ser sustentada a partir da visão integrada das necessidades biológicas, psicológicas e sociais, ou seja a visão BPSO [18].

3.2- Definições de Qualidade de Vida

A abordagem sobre qualidade de vida é caracterizada sob diversas definições como mostra o quadro a seguir.

Quadro 15- Conceitos Em Qualidade De Vida No Trabalho

AUTOR	DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Walton (1973)	Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcadas na idéia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Lippitt (1978)	Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas, sistemas abertos.
Ginzberg etal.(1979)	Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semi-autonômos	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Drucker (1981)	Avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida, incluindo-se	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e

[18] A nomenclatura refere-se ao termo bio psico social origina-se da medicina, que propõe visão integrada do ser humano: complexo sociopsicossomático, com potencialidades múltiplas que respondem simultaneamente às condições de vida

	atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade e etc.	políticos.
Bergeron,(1982)	Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Werther& Davis(1983)	Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Nadler e Lawler(1983)	Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Fernandes(1992)	Conjunto de fatores que, quando presentes numa situação de trabalho, tornam os cargos mais satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Neri, A.M(1992)	Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.

Berlanger(1992)	Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Camacho(1995)	Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, autorealização e perspectiva de futuro.
Dantas(1996)	Gerência pela Qualidade Total - GQT[19]: Utilização de 5s, diagrama de causa e efeito e procedimentos da Qualidade Total nos programas de saúde.	Foco: promoção da saúde: controle do colesterol, capacidade física e aeróbica, doenças coronárias.

Fonte: França,1996, p. 9-10

O Quadro enseja uma reflexão sobre a forma como a QVT é visualizado pelos diversos autores. Há dois enfoques principais: ou se percebe essa temática como algo que abrange o somatório de um grande número de dimensões, até mesmo buscando atingir o maior número possível, ou com poucas dimensões, focando sua pesquisas apenas nesses aspectos. Consideramos que falta um equilíbrio entre os vários enfoques, pois ou são excessivamente abrangentes ou excessivamente restritos.

Para exemplificar o que foi dito, encontramos na literatura modelos que buscam explorar a QVT através de dimensões tão diversas como: reestruturação do desenho de cargos, sistema de remuneração, ambiente físico do trabalho, estruturação do trabalho,

[19] Gerência pela Qualidade Total é um procedimento adotado nas organizações para obtenção de uma performance diferenciada nos processos, bem como o melhoramento da qualidade de vida das pessoas que estão desenvolvendo as sua funções.

diagnósticos de clima organizacional, educação nutricional, promoção da saúde, propostas prevencionistas, ações ergonômicas, cuidados com a saúde psicológica do trabalhador, estímulo as práticas de lazer, ações culturais e melhoria do meio ambiente organizacional. Enquanto outras tratam a QVT com poucas dimensões.

Mais recentemente, visualizamos a implementação de ações voltadas para desenvolver a responsabilidades social, na qual estimula o funcionário na contribuição efetiva da cidadania.

Uma outra visão que complementa e ilustra esse caráter multifacetado da QVT é abordada , no momento em que demonstra a afinidade com outras temáticas.

> A ecologia: onde o homem é parte integrante e responsável pela preservação do ecossistema de seres vivos e dos insumos da natureza.
> A engenharia: através da ergonomia com maior capacidade de construir objetos e ambientes de forma mais confortável, eficaz e harmônica na interface pessoas-trabalho.
> A psicologia: junto com a filosofia, demonstrando a influência das atitudes
> internas e das perspectivas de vida na análise da inserção de cada pessoa no seu trabalho e a importância do significado intrínseco das necessidades
> individuais.
> A sociologia: resgatando a dimensão simbólica do que é compartilhado e construído socialmente, demonstrando as implicações de quem influencia e é influenciado nos diversos contextos culturais e antropológicos.
> A economia: enfatizando a consciência social de que os bens são finitos e de que a distribuição de bens, recursos e serviços devem envolver a responsabilidade social e a globalização.
> A administração: com o aumento da capacidade de mobilizar recursos cada vez mais sofisticados em termos tecnológicos (FRANÇA, 2001, p. 243).

Acrescentaríamos na lista acima a pedagogia, por sua indispensável contribuição como ciência que possibilita que diversas dimensões propostas para a QVT possam efetivamente ser desenvolvidas dentro das organizações, através de ações de educação corporativa, mudança cultural, motivação, dentre outras.

3.3- Evolução de Qualidade de Vida

Apresentaremos uma visão extraída de Nadler & Lawler (1983 apud GUIMARÃES, 2004, p. 212), que apresenta outro modo de ver a evolução do conceito de QVT, conforme podemos verificar no Quadro 6.

Quadro 16- Definições Evolutivas De Qualidade De Vida No Trabalho

PERÍODO FOCO	**PRINCIPAL**	**DEFINIÇÃO**
1959/1972	VARIÁVEL	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo
1969/1975	ABORDAGEM	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
1972/1975	MÉTODO	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

1975/1980	MOVIMENTO	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos "administração participativa" e "democracia industrial" eram freqüentemente ditos como ideais dos movimentos de QVT.
1979/1983	TUDO	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividades, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
PREVISÃO FUTURA	NADA	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um "modismo" passageiro.

Fonte: Nadler & Lawler (1983 apud GUIMARÃES et al., 2004, p. 212).

O Quadro poderia ser atualizado no que tange as novas exigências do mercado competitivo, sendo assim, apresentaríamos a QVT com foco principal em responsabilidade social interna da empresa. Consideramos de grande importância compreender as origens da QVT para melhor compreender os diversos modelos que serão abordados .

A qualidade de vida no trabalho, enquanto linha de pesquisa da administração, é recente, apesar das demandas de bem-estar no trabalho serem antiqüíssimas (LISONDO, 2004), haja vista os ensinamentos de Euclides (300 a.c), de Alexandria, sobre formas mais produtivas para o trabalho dos agricultores da margem do Rio Nilo ou a Lei das Alavancas de Arquimedes (RODRIGUES, 1999).

Na década de 1950, encontramos o pioneirismo de Eric Trist, no Tavistock Institute, em Londres, com um estudo científico em relação à organização do trabalho, em que se

agrupava a relação indivíduo, trabalho e organização, com base na reestruturação da tarefa (FERNANDES, 1996).

Na década de 1960, com a criação nos EUA da NCP[20] e da National Center for Productivity and Quality of Working Life[21], o estudo sobre a qualidade de vida do trabalhador e sua produtividade tiveram grande impulso (HUSE & CUMMINGS, 1985).

Com o início da estagnação da economia nos EUA e países do ocidente, na década de 1970, houve certa paralisação nos estudos sobre qualidade de vida no trabalho e as grandes empresas pensaram mais em sua sobrevivência (NADLER, HACKMAN& LAWER, 1983).

Na década de 1980, as ferramentas gerenciais implementadas pelos japoneses, tais como os CCQs[22] e outras ferramentas, ajudaram a impulsionar o retorno da qualidade de vida no trabalho, no Ocidente e nas organizações norte-americanas (HUSE & CUMMINGS, 1985).

Na década de 1990, a qualidade de vida no trabalho priorizou temáticas relacionadas as temáticas ambientais e humanísticos, negligenciados pelo avanço tecnológico da produtividade industrial e do crescimento econômico. A preocupação de todos é que a qualidade de vida no trabalho, seja tratada como um processo necessário pelos diversos níveis hierárquicos de uma empresa. (FERNANDES, 1996).

Ao estudarmos a história, identificamos diversos pesquisadores da administração cujas teorias têm impacto na QVT, especialmente os relacionados com os fatores motivacionais nos estudos organizacionais, tais como Elton Mayo, Abrahan Maslow, Douglas McGregor e Frederic Herzberg (RODRIGUES, 1999).

Para França (2001), a temática QVT está sendo empregada desde os anos 90 nos Estados Unidos. Na Europa, a França possui enraizada princípios referentes aos estudos do ambiente de trabalho e elementos referentes a condição do indivíduo na empresa. Introduziram também métodos de melhoria de condições através de pesquisa-ação, pesquisa participante e práticas de discussão como o "espaço diretivo", para conscientização e

[20] Comissão Nacional de Produtividade refere-se aos estudos e os centros de pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho nos Estados Unidos.
[21] Centro Nacional de Produtividade e Qualidade de Vida no Trabalho é um modelo que engloba a organização de forma abrangente, visando a estruturação do processo produtivo, bem como a satisfação dos colaboradores.
[22] Refere-se aos Círculos de Controle de Qualidade implantado na gestão japonesa, com intuito de aumentar a qualidade de vida dos colaboradores.

mudança organizacional através de decisões de trabalhadores e da empresa sobre condições ergonômicas e doenças ocupacionais.

3.4- Modelos de Qualidade de vida

Apresentaremos alguns autores e seus modelos de qualidade de vida no trabalho.

Para Rodrigues (1994) dentre os maiores especialistas que vem discutindo o tema, destacam-se:

> Walton, o qual afirma que Qualidade de Vida no Trabalho refere-se a "valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico" (RODRIGUES, 1994, p. 83)
> Westley classifica e analisa quatro problemas que afetam diretamente e tornam-se obstáculos à QVT: o político, o econômico, o psicológico e o sociológico (RODRIGUES, 1994, p. 88)
> A operacionalização desse conceito é explicitada por Huse & Cummings,através de quatro aspectos ou programas: a participação do trabalhador nos problemas e soluções organizacionais, o projeto do cargo, inovação no sistema de recompensa e a melhora no ambiente de trabalho (RODRIGUES, 1994, p. 93).
> Após várias pesquisas, Nadler & Lawler identificaram os fatores que prevêem o sucesso dos projetos de QVT. São eles: 1) percepção da necessidade; 2) o foco do problema que é destacado na organização; 3) estrutura para identificação e solução de problema[...]; 4) compensações projetadas tanto para os processos quanto para os resultados; 5) sistemas múltiplos afetados e 6) envolvimento amplo da organização (RODRIGUES,1994, p. 94-95).

Para França (2001), as principais abordagens da Qualidade de Vida no Trabalho segundo alguns especialistas são as seguintes:

> Dejours (1994) [...] refere-se à Qualidade de Vida no Trabalho como condições sociais e psicológicas no trabalho, especificamente no que se refere ao sofrimento criador e ao sofrimento patogênico.
> Werther e Davis afirmam ser a QVT um dos grandes desafios da administração e do desenvolvimento de pessoal. Os autores descrevem os fatores que afetam a QVT: "supervisão, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo [...] uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador" que leve ao comprometimento e produtividade.

> Eda Conte Fernandes – a mais importante precursora do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho – a QVT – está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações,atendimento a reivindicações dos trabalhadores e ampliação do conjunto de benefícios (FRANÇA, 2001, p. 240).

O modelo de QVT adotado por Walton (1973) é o mais utilizado em organizações no que tange sobre a temática do QVT.. Esse modelo descreve oito dimensões, apresentadas no quadro abaixo.

Quadro 17- Modelo De Qualidade De Vida No Trabalho De Walton

CRITÉRIOS	INDICADORES
1.Compensação adequada e justa: relação entre salários e experiência, responsabilidade, competência, resultados, média de compensação da comunidade.	Eqüidade interna e externa Justiça na compensação Partilha de ganhos de produtividade
2.Condições de segurança e saúde no trabalho: horários,condições físicas.	Jornada de trabalho razoável Ambiente físico seguro e saudável Ausência de insalubridade
3.Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana:autonomia no trabalho, múltiplas habilidades, informação e perspectivas, tarefas completas e planejamento.	Autonomia Autocontrole relativo Qualidades múltiplas Informações sobre o processo total
4.Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: oportunidade de carreira.	Possibilidade de carreira Crescimento pessoal Perspectiva de avanço salarial Segurança de emprego
5.Integração social na organização de trabalho: ausência de preconceitos e estratificação social e mobilidade social.	Ausência de preconceitos Igualdade Mobilidade Relacionamento Senso comunitário

6.O constitucionalismo na organização do trabalho: direito à privacidade, direito de posicionamento, direito a tratamento justo.	Direitos de proteção ao trabalhador Privacidade pessoal Liberdade de expressão Tratamento imparcial Direitos trabalhistas
7.O trabalho e o espaço total da vida: equilíbrio lazer e trabalho, família e trabalho.	Papel balanceado no trabalho Estabilidade de horários Poucas mudanças geográficas Tempo para lazer da família
8.A relevância social da vida do trabalho: a imagem da organização como fator de motivação e satisfação.	Imagem da empresa Responsabilidade social da empresa Responsabilidade pelos produtos Práticas de emprego

Fonte: Walton (1973 apud FERNANDES, 1996, p. 48).

O modelo de QVT de Walton, estuda ferramentas essenciais ao pleno funcionamento da gestão organizacional; articulando programas direcionadas ao beneficiamento de um clima organizacional favorável.

Os programas de qualidade de vida são as principais ferramentas implementadas pelas empresas no alcance da QVT.

Os programas de QVT no ambiente organizacional estão incorporando os princípios da cultura das organizações. Silva & Marchi destaca que:

> Nos últimos cinco anos, o tema "qualidade de vida" tem sido fortemente discutido, tanto do ponto de vista empresarial como do indivíduo e do comunitário. Dados estatísticos mostram a importante contribuição e forte impacto que esses programas têm causado. É inegável que, principalmente do ponto de vista individual, existe uma consciência mais clara deste tema.
> Hoje, vemos com freqüência nos veículos de comunicação – jornais, tevê, publicações específicas – temas relativos à alimentação adequada, sedentarismo, equilíbrio pessoal, gerenciamento do tempo, estresse, saúde cardiovascular, meio ambiente, relacionamento saudável e etc. As pessoas estão mais atentas ao próprio

> estilo de viver e questionam mais a qualidade de sua vida. (SILVA & MARCHI ,1997, p.8).

Para ilustrar a importância desses programas, encontramos Ogata (2005), afirmando que o número de programas de qualidade de vida nas empresas tem aumentado em todo o país, França (1996, p. 38) que cita que "há centenas de outras empresas desenvolvendo programas de qualidade de vida".

De acordo com França & Daud Filho (2005), existe uma tendência, por parte das empresas, de desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho e especificam como são desenvolvidos tais programas: campanha de vacinação contra a gripe, implantação de ambulatórios, programa de acompanhamento de casos especiais, check–up gerencial, avaliação médica para realização de atividade física, massoterapia, dentre outros.

Já Cozzo & Batista (2005) citam outras ações para a promoção do QVT tais como: preocupação com a postura (ergonomia), atividades físicas, programas de lazer, programas antitabagismo, orientação nutricional e gestão do estresse.

Uma outra faceta relacionada aos programas de QVT diz respeito ao perfil dos gestores de seus programas. Nesse aspecto encontramos Ogata (2005) que afirma que as exigências quanto ao perfil necessário são cada vez maiores referente a empregabilidade do funcionário.

CAPÍTULO IV- COMUNICAÇÃO

No capítulo será feito uma abordagem referente aos processos comunicacionais, mostrando de que forma tais processos atuam na dinâmica organizacional.

4- COMUNICAÇÃO

4.1- Importância Da Comunicação

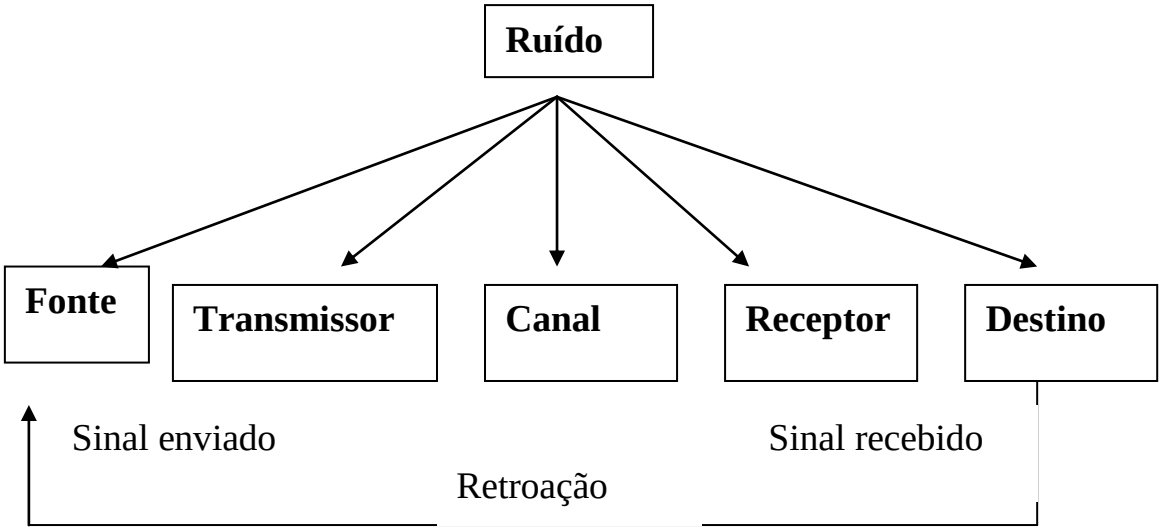
A comunicação é um elemento indispensável no processo de fluxo de informações entre indivíduos, visto que permite o estabelecimento de determinado fim.

O processo de comunicação é primordial para o alcance dos resultados organizacionais, visto que permite a integração entre as pessoas na execução das atividades requeridas pela empresa.

Vale ressaltar que a comunicação é implementada na junção de duas ou mais pessoas, pois o ato de se comunicar necessita tornar comum aos indivíduos determinada informação

Para que a comunicação seja realizada entre as pessoas, primeiramente deve-se entender dois fatores, como o dado; no qual se caracteriza por um conjunto de elementos sem significado próprio, entretanto á medida que esses elementos conseguem são processados de modo a permitir um entendimento, o mesmo transforma-se em informação, possibilitando a realização do processo de se comunicar.

Quadro 19- Sistema de comunicação



Fonte: Chiavenato, 1998, p.96

A comunicação constitui um processo que abrange elementos como:

- Fonte – refere-se a pessoa na qual transmitirá a informação para alguém.
- Transmissor – caracteriza-se o equipamento no qual possibilitará que a mensagem seja transmitida através da fonte.
- Canal – é o meio no qual a mensagem será transmitida para que chegue até o seu destino.
- Receptor – é o equipamento necessário para a decodificação da mensagem a fim de torná-la compreensível ao destino.
- Destino - refere-se a pessoa na qual receberá a mensagem a fim de efetivar o processo de comunicação.

Um fator de extrema gravidade na comunicação é caracterizado como ruído, no qual afeta de maneira considerável a eficácia da comunicação. Tal fato ocorre devido a alterações na transmissão da mensagem verdadeira, ocasionando em conflitos internos na comunicação.

O processo de comunicação pode sofrer três tipos de barreiras tais como:

Barreiras pessoais: são interferências ligadas as limitações, valores, emoções de cada indivíduo, sentimentos pessoas entre outros que fazem com que o processo de comunicação seje distorcido.

Barreira física: é caracterizada em situações no ambiente de trabalho no qual a comunicação está sendo estabelecida como uma porta que se abre no decorrer de uma reunião, ocasionando distrações.

Sendo assim as organizações necessitam administrarem seus sistemas buscando uma harmonia em seu processo de comunicação e a eliminação de barreiras que prejudiquem a transmissão da informação,pois sabemos que transparência na comunicação é imprescindível para a integração das pessoas dentro dos processos gerenciais.

4.2- Liderança

Destacamos que a efetividade dos processos gerenciais são proporcionados por lideranças nas organizações, enfatizando a importância de profissionais com habilidades necessárias para a correta condução das pessoas na empresa.

Ao debater sobre a temática Wagner & Hollenbeck (2000, p.244) conceituam liderança como sendo" a utilização de influência simbólica e que não é coercitiva para direcionar as atividades dos elementos de grupo organizado com o objetivo de atingir os objetivos do grupo".

Visualizamos que as necessidades grupais difere dos objetivos organizacionais, sendo assim torna-se papel do líder integrar as divergência dentro de uma única, permitindo o direcionamento das pessoas de forma harmônica no decorrer do ambiente de trabalho. Ou seja a manutenção de um clima organizacional positivo é proporcionado principalmente pela competência das lideranças na empresa.

Dentro desse contexto para Teixeira enfatiza que :

> o papel das lideranças na condução efetiva das pessoas, pois sabemos que a manutenção do clima organizacional necessita de líderes que saibam manter um bom relacionamento interno, respeitando e gerenciando as diferenças existentes na empresa. (TEIXEIRA, 2007, p.37)

O estabelecimento de uma liderança eficaz contribui para a inserção de aspectos motivadores no ambiente de trabalho. Outro fator importante refere-se a liderança carismática que enfatiza a habilidade do líder de comunicar aos seguidores novas visões de uma organização.

Outra definição para liderança nos apresenta Lopes (1997) quando escreve que se pode entender a liderança como a capacidade de conduzir os indivíduos para atingir metas anteriormente definidas e nesse relacionamento entre pessoas claramente se percebe o líder e os liderados ou seguidores.

A liderança é um elemento estratégico da organização á medida que impulsiona pessoas no direcionamento almejado pela organização, mas de acordo com Medeiros (2007, p.37)" líder é aquele que tem princípios e valores que inspiram as pessoas", ou seja, as atitudes dos liderados serão em grande parte ocasionado pelo comportamento do líder. Sendo assim o processo de gestão será moldada por lideranças comprometidas com o desenvolvimento humano, bem como pautadas em valores éticos na empresa.

Dentro deste contexto a comunicação entre líderes e liderados é fator primordial para a eficácia das relações interpessoais e reciprocidade na empresa, pois é através do respeito mútuo que o relacionamento será gerido de forma harmônica, transmitindo confiança e segurança aos liderados, possibilitando a melhoria nos processos gerenciais.

Luz reforça a importância do líder na condução de um clima organizacional favorável a medida que:

> Embora administrar o clima seja uma responsabilidade da administração de recursos humanos, em cada setor passa a ser de quem exerce o cargo de chefia, pois conhecer o grau de satisfação, as expectativas e as necessidades da equipe de trabalho constitui um importante papel gerencial, essencial para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade dos atendimentos. (LUZ, 2004, p.24)

Sendo assim os líderes são agentes diretos na condução de uma gestão que permita proporcionar satisfação aos elementos nela inseridos.

Dubrin (2003, p. 315) "apresenta táticas políticas para influenciar as pessoas, dentre as estratégias, destacamos a liderança pelo exemplo quando o líder influencia o componente do grupo através de seus próprios comportamentos "como um modelo positivo de um comportamento desejável". E ainda afirma que um gerente que utiliza o exemplo para liderar dá consistência entre as ações e as palavras.

Para Robbins (1999) há teorias que abordam o estudo da liderança como a Teoria dos Traços na qual identifica verdadeiros líderes através de suas características. Já a Teoria Comportamental aborda que a liderança pode ser ensinada se através de estudos

comportamentais mostrassem determinantes críticos de liderança. Visualizamos também as Teorias contingenciais onde elementos situacionais afetam a eficácia da liderança.

Robbins (1999, p.224) discorre sobre "a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard na qual aborda que a teoria contingencial está inerente aos liderados. Os comportamentos de um líder mostra a realidade da eficácia de uma liderança". As ações dos liderados darão condições de analisar a eficácia dos líderes.

CAPÍTULO V- METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado as técnicas e metodologias inseridas para o desenvolvimento do trabalho realizado, revelando de que forma os resultados foram alcançados.

5 - METODOLOGIA

5.1 – Métodos

O trabalho utilizou a pesquisa bibliográfica, através de diversos referenciais, de campo e documental na qual possibilitou o estudo de forma sistematizada, a fim de analisar o clima organizacional do Comando de Fronteira Amapá. Quanto à pesquisa documental, foi realizada uma investigação junto ao Comando de Fronteira Amapá, a fim de subsidiar o processo de pesquisa através da análise de documentos relativos ao estudo realizado.

Vale ressaltar que os dados foram apresentados na forma de tabelas e gráficos e foram tratados estatisticamente através do pacote estatístico SPSS 18.0, onde se utilizou a estatística descritiva para caracterização da amostra e a estatística inferencial para verificar as diferenças na amostra.

De acordo com Fachin (1995) "entende-se que a pesquisa bibliográfica, em termos genéricos é um conjunto de conhecimentos reunidos de obra de toda a natureza. Tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de um tema específico, afim de proporcionar o aprendizado, sendo assim torna-se primordial a aplicação do mesmo no desenvolvimento do trabalho.

Através da pesquisa bibliográfica foi possível elaborar um levantamento bibliográfico através de livros, revistas, dentre outros materiais de origem escrita que serviram como fonte de leitura ou estudo, pois Fachin (1995), já dizia que " todo tipo de estudo deve, primeiramente ter o apoio e o respaldo da pesquisa bibliográfica", pois este conduzirá o pesquisador no estudo e direcionará o mesmo na descoberta de novas pesquisas.

Na metodologia empregada utilizou-se o método indutivo, através de uma abordagem descritiva, visto que analisou-se um sistema dentro da organização. Esta análise permitiu a obtenção de informações essenciais à cerca da realidade da organização.

De acordo com Fachin (1995) " o método indutivo é um procedimento do raciocínio que a partir de uma análise de dados particulares, encaminha-se para noções gerais. Neste caso, apresenta-se como forma ordenada do raciocínio dos dados singulares para uma verdade geral."

5.2 – Técnicas

Ao desenvolvermos a pesquisa qualitativa/quantitativa de campo, buscou-se informações de modo organizado e sistêmico. A pesquisa foi realizada em caráter exploratório na qual empregou-se técnicas como o questionário e entrevistou-se os militares da organização, na qual foi oportunizado a visualização de fatos através de observações in locun, além da utilização de entrevistas não estruturadas, não diretiva que foram realizadas no decorrer do processo.

O questionário é um instrumento valioso de tabulação de dados que proporciona o enriquecimento da pesquisa propriamente realizada.

Sendo assim foi utilizado como instrumento o Inventário da Motivação e Significado do Trabalho – IMST no qual é formado por escalas que medem: os atributos valorativos, descritivos, expectativas e instrumentalidade.

Destacamos que o Inventário da Motivação e Significado do Trabalho sofreu algumas adaptações, levando em consideração as particularidades do ambiente no qual foi realizado o estudo.

Foi realizado entrevistas para complementar o estudo, pois segundo Fachin (1995), as entrevistas podem ser consideradas como "uma conversa com um propósito", ou seja através da mesma foram direcionados os diálogos na busca de respostas que podessem conduzir o pesquisador a analisar os fatos sobre diversas vertentes.

Pesquisou-se também os militares através de questionamentos sobre o desenvolvimento das atividades realizadas na organização que podessem impedir a efetividade de um trabalho satisfatório na mesma.

A pesquisa teve a finalidade em desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista o objetivo de sugerir idéias que beneficiem os processos gerenciais, proporcionando um clima organizacional positivo.

5.3- Lócus Pesquisa -Caracterização da organização

A organização militar analisada neste estudo é o Comando de fronteira Amapá- 34º Batalhão de Infantaria de Selva, O CFAP / 34º BIS cumpre no Estado do Amapá as missões constitucionais atribuídas à Força Terrestre. Destacamos a presença e a vigilância da faixa de fronteira com a França (Guiana Francesa) de cerca de 655 Km de extensão (400 Km no rio Oiapoque e 255 Km na serra de Tumucumaque) e com o Suriname de aproximadamente 52 Km, sendo que seu trabalho é desenvolvido nas áreas de selva e cerrado.

As atividades desenvolvidas são basicamente atividades de logística de emprego militar como transporte de pessoal, distribuição de suprimentos bélicos, apoio médico hospitalar em operações militares, manutenção em veículos militares, manutenção de armamentos, além da distribuição de recursos básicos no gerenciamento militar.

A unidade militar também participa no processo de seleção, recrutamento e capacitação de militares. O batalhão possui um plano de gestão, que engloba os valores, objetivos, missão, visão e diretrizes gerais do comando.

O exercício da profissão militar exige uma diferenciada formação, pois na carreira militar, ocorre um rigoroso trabalho relacionado às atividades físicas, treinamentos, operações militares, que exigem uma performance elevada, para manter os padrões de desempenho. Esta rigidez é realizada pra que o militar esteja preparado para defender a Pátria, garantindo os poderes constitucionais, a lei e a ordem.

Atualmente a organização é constituída de um efetivo de aproximadamente 220 militares estando dividido nas mais diversas seções operacionais e administrativas do batalhão.

O ingresso na carreira militar pode ocorrer mediante concurso público, na qual as escolas militares implementam suas atividades de modo muito exigente, a fim de aperfeiçoar o militar de carreira na internalização das competências necessárias ao pleno exercício da função. No caso dos soldados o ingresso é realizado pelo alistamento ao completar dezoito anos, sendo obrigatório a inserção deste procedimento, na qual uma comissão de seleção, designará os jovens aptos ao ingresso na corporação militar.

Outra forma para o ingresso ocorre através de período pré- estabelecido no qual o militar atua na corporação de forma temporária, na qual são estabelecidas vagas mediante as necessidades da corporação.

Característica da organização

Missão:

Preparar a Força Terrestre para defender a Pátria, garantindo os poderes constitucionais, a lei e a ordem.

Visão:

Ser um Exército reconhecido por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército

O Patriotismo é um elemento importante no contexto militar, revelando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.

Dever - cumprir a legislação e a regulamentação, a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

Lealdade - cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.

Probidade - pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.

Coragem - ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.

Durante toda a sua carreira, o militar convive com uma diversidade de risco à vida. Seja nos treinamentos, percebe-se que a preparação constante para uma eventual guerra ou, possibilidade de ocasionar no desenvolvimento das atividades problemas físico ou da morte é um fato permanente de sua profissão. A atividade militar, intrinsecamente, reforça o comprometimento da própria vida do militar.

A organização militar é estruturada pelo Regulamento Disciplinar do Exército R-4[23], que possui a finalidade de especificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a punições disciplinares, comportamento dos militares, recursos , recompensas, dentre outros aspectos. O regulamento contempla de forma abrangente a estrutura da organização militar, bem como a importância da hierarquia militar.

O processo de promoção funcional na carreira militar difere dos critérios existentes nas demais organizações.

Essas promoções são realizadas segundo um planejamento a longo prazo, necessário para definir, com exatidão, as vagas existentes em cada posto ou graduação e administrar o fluxo de carreira nos diferentes quadros de oficiais e de graduados.

Para manter a missão da organização militar é fundamental o estabelecimento de forças armadas coesas, integradas, para atuarem contra ameaças à sua integridade política. Sendo assim realizamos a pesquisa no Comando de Fronteira Amapá por visualizarmos a importância do clima organizacional para o 34º BIS, visualizando as especificidades inerentes à carreira militar.

5.4- Público Alvo da Pesquisa

A população constituída na corporação é de 220 militares, sendo que a amostra foi composta por 44 militares, na qual obtivemos amostras de graduações distintas representadas por 5 oficiais, 4 subtenentes, 8 sargentos, 11 cabos e 16 soldados do Comando de fronteira Amapá.

[23] Caracteriza-se pelo Regulamento Disciplinar do Exército, que contém todas as diretrizes da organização.

CAPÍTULO VI- RESULTADOS

O capítulo faz uma explanação dos resultados gerados com a pesquisa implementada, mostrando os dados de forma gráfica, para possibilitar maior compreensão dos mesmos.

6- RESULTADOS

A tabela 1 mostra as características qualitativas da amostra investigada. Nela pode-se observar a prevalência dos sujeitos da amostra quanto ao sexo, o nível de escolaridade e o nível de graduação dos sujeitos na corporação. A população constituída na corporação era de 220 militares, sendo que a amostra foi composta por 44 sujeitos, de 27,86 ± 7,98 anos de idade e com 8,05 ± 7,64 anos de trabalho na corporação.

Percebe-se pela tabela uma discreta participação das mulheres na organização estudada, mostrando que uma porcentagem elevada é constituído de homens.

Pode-se visualizar que no aspecto escolaridade, grande parte dos militares possuem apenas o 2º grau completo e que aproximadamente 25% dos militares concluíram o 3º grau. Pode-se constatar que o grau de escolaridade na organização pesquisada é pouco desenvolvido.

TABELA 1- Características qualitativas descritivas da amostra dos militares

Variável	Freqüência					
Sexo	Feminino			Masculino		
	3 (6,8%)			41 (93,2%)		
Escolaridade	1º C	2º I	2º C	3º I	3º C	Pós
	1 2,3%	2 4,5%	21 47,7%	7 15,9%	11 25,0%	2 4,5%
Graduação funcional	Sold.	Cabo	Sarg.	Sub-Ten.	Ofic.	
	17 38,6%	5 11,4%	13 29,5%	2 4,5%	7 15,9%	

Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

C – Completo; I – Incompleto; Pós – Pós- graduado; Sold – soldado; Sarg – Sargento; Sub – Tem – Sub-Tenente; Ofic - Oficial

TABELA 2 - Características descritivas da amostra (média ± desvio padrão) das variáveis 1 a 5

Questão	M	Freqüência					Qui-quadrado	
		TI	I	NI/NS	S	TS	x2	P
1-Prazer pela realização de minhas tarefas	E	1 2,3%	1 2,3%	6 13,6%	5 11,4%	31 70,5	72,36	<0,01*
	O	6 13,6%	9 20,5%	10 22,7%	13 29,5%	6 13,6%	3,96	0,41
2-Oportunidades de me tornar mais qualificado	E	1 2,3%	2 4,5%	4 9,1%	13 29,5%	24 54,5%	43,05	<0,01*
	O	7 15,9%	9 20,5%	12 27,3%	13 29,5%	3 6,8%	7,36	0,12
3-Reconhecimento da importância do que faço	E	1 2,3%	2 4,5%	5 11,4%	8 18,2%	28 63,6%	55,77	<0,01*
	O	10 22,7%	12 27,3%	9 20,5%	6 13,6%	7 15,9%	2,59	0,63
4-Boa comunicação dos chefes comigo	E	2 4,5%	1 2,3%	5 11,4%	12 27,3%	24 54,5%	41,23	<0,01*
	O	7 15,9%	13 29,5%	12 27,3%	4 9,1%	8 18,2%	6,23	0,18
5-Meu sustento	E	1 2,3%	---	4 9,1%	7 15,9%	32 72,7%	55,09	<0,01*
	O	3 6,8%	---	9 20,5%	15 34,1%	17 38,6%	10,91	0,01*

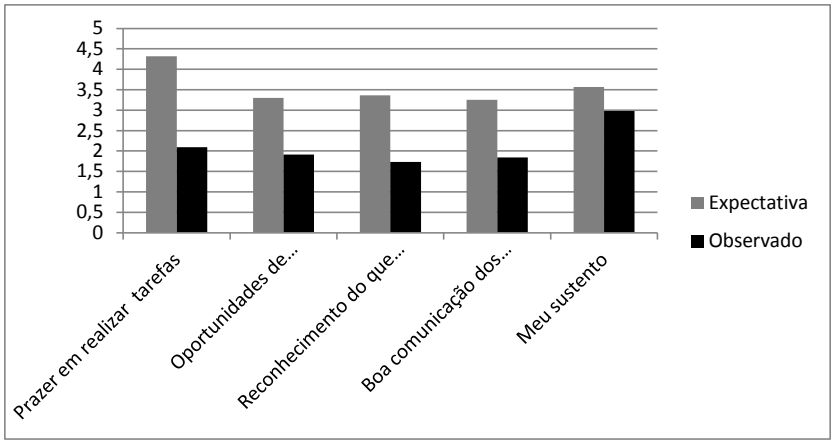
Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Na tabela 2 pode-se constatar diferenças significativas na expectativa e na percepção dos sujeitos da amostra quanto aos fatos investigados. Como constatou-se, os níveis de percepção diminuíram significativamente em relação aos níveis de expectativa dos sujeitos, quando da percepção dos fatos já ocorridos. Nota-se que aumentou significativamente os níveis de insatisfação em todas as variáveis aqui discutidas, ou seja, no prazer pela realização de suas tarefas , nas oportunidades de se tornar mais qualificado, no reconhecimento da importância do que faz, na boa comunicação dos chefes consigo e no seu sustento. Tais

achados sugerem que a realidade é muito diferente e negativa, do que os sujeitos pensavam de suas funções na organização.

No gráfico 1 pode-se observar o que foi discutido anteriormente, onde foi notado que a expectativa dos sujeitos da amostra foi significativamente maior do que o observado no trabalho destes sujeitos.

Gráfico 1 – Relação entre o esperado e o observado das variáveis 1 a 5



Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Vale ressaltar que alguns estudiosos como Maslow reforçam a importância das necessidades básicas como fator essencial na condução da satisfação, ou seja nota-se deficiências generalizada nos itens e especificamente no fator "prazer pela realização das tarefas", impossibilitando satisfação plena no desenvolvimento da execução das atividades na organização.

Visualizam-se deficiências no que tange ao relacionamento interpessoal entre as hierarquias na organização, em decorrência da comunicação ser deficiente, este fato prejudica a condução eficiente do trabalho, pois segundo Luz (2003) a comunicação é fator primordial para as relações e conseqüentemente melhoria do clima organizacional na empresa.

A questão da qualificação profissional, através das oportunidades é uma variável que ocasiona aspectos insatisfatórios, em virtude de não suprir de forma efetiva os militares, pois sabe-se que conforme Chiavenato (2000), o indivíduo ao adentrar na organização objetiva satisfazer necessidades pessoais como uma remuneração adequada, oportunidades de

crescimento, benefícios disponibilizados, consideração e respeito das pessoas, enfim diversas variáveis que integradas permitem a disponibilização de um ambiente de trabalho saudável.

Percebe-se que para a maioria dos militares são desenvolvidas sensações negativas no ambiente de trabalho, ocasionando insatisfações na percepção na corporação.

A tabela 10 mostra as características descritivas quantitativas da amostra para as variáveis apresentadas no bloco 2 de perguntas do questionário de investigação.

Tabela 3 - Características descritivas da amostra das variáveis de 6 a 17

Questão	M	Freqüência				
		TI	I	NI/NS	S	TS
6-Independência para assumir minhas despesas pessoais	E	1 2,3%	1 2,3%	2 4,5%	9 20,5%	31 70,5%
	O	---	2 4,5%	6 13,6%	23 52,3%	13 29,5%
7-Estabilidade no emprego	E	2 4,5%	2 4,5%	3 6,8%	6 13,6%	31 70,5%
	O	7 15,9%	12 27,3%	7 15,9%	5 11,4%	13 29,5%
8-Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)	E	2 4,5%	2 4,5%	6 13,6%	15 34,1%	19 43,2%
	O	6 13,6%	7 15,9%	15 34,1%	11 25,0%	5 11,4%
9-Retorno econômico merecido	E	---	---	7 15,9%	7 15,9%	30 68,2%
	O	12 27,3%	9 20,5%	10 22,7%	7 15,9%	6 13,6%
10-Repetição diária de tarefas	E	2 4,5%	5 11,4%	12 27,3%	18 40,9%	7 15,9%
	O	4 9,1%	5 11,4%	7 15,9%	12 27,3%	16 36,4%
		3	6	9	11	15

	O	6,8%	13,6%	20,5%	25,0%	34,1%
12-O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada	E	1 2,3%	--- 	2 4,5%	5 11,4%	36 81,8%
	O	7 15,9%	6 13,6%	13 29,5%	14 31,8%	4 9,1%
13-Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho	E	1 2,3%	1 2,3%	3 6,8%	7 15,9%	32 72,7%
	O	3 6,8%	4 9,1%	13 29,5%	16 36,4%	8 18,2%
14-Minhas opiniões levadas em conta	E	1 2,3%	2 4,5%	1 2,3%	15 34,1%	25 56,8%
	O	6 13,6%	12 27,3%	11 25,0%	10 22,7%	5 11,4%
15-A confiança dos chefes em mim	E	1 2,3%	--- 	4 9,1%	10 22,7%	29 65,9%
	O	2 4,5%	12 27,3%	9 20,5%	13 29,5%	8 18,2%
16-Crescimento pessoal na vida	E	2 4,5%	--- 	3 6,8%	7 15,9%	32 72,7%
	O	2 4,5%	6 13,6%	10 22,7%	14 31,8%	12 27,3%
17-Independência para decidir o que compro para mim	E	1 2,3%	1 2,3%	4 9,1%	7 15,9%	31 70,5%
	O	2 4,5%	4 9,1%	8 18,2%	9 20,5%	21 47,7%

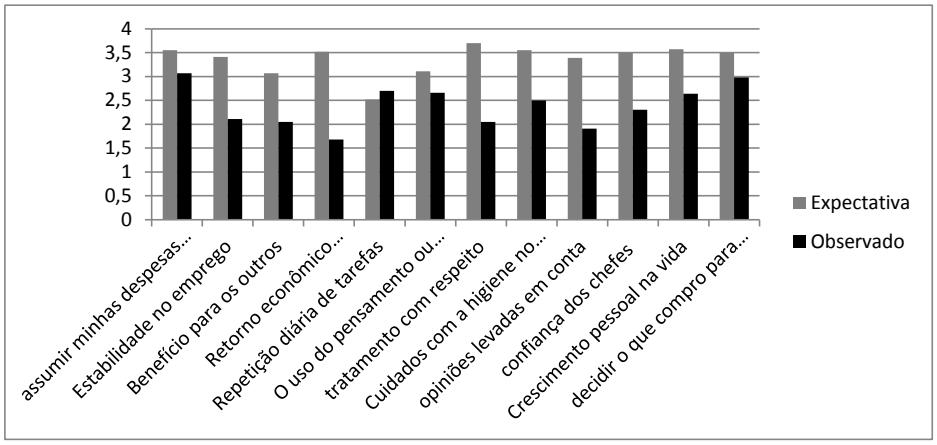
Pesquisa de campo (2010/2011)

Na tabela 3 é possível constatar que, com exceção das questões relativas a repetição diária de tarefas e o uso de seu pensamento ou da cabeça, todas as demais questões sofreram redução significativa nos níveis percebidos pelos sujeitos após a ocorrência dos fatos,

comparado com o que esperavam deles. Nota-se que reduziu significativamente a percepção da independência para assumir suas despesas pessoais, da estabilidade no emprego, do benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral), do retorno econômico merecido, do sentimento de ser tratada como pessoa respeitada, dos cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho, de suas opiniões levadas em conta, da confiança dos chefes em si, do crescimento pessoal na vida e da independência para decidir o que compro para si próprio. Mais uma vez evidencia-se uma redução nos níveis de satisfação dos sujeitos, com a realidade encontrada na organização em que atuam.

Observa-se no gráfico 2, somente a questão 10, relativa a repetição diária de tarefas, foi visualizado resultados maiores que a expectativa dos sujeitos. Todas as demais questões mostraram expectativa superior ao observado.

Gráfico 2 – Relação entre o esperado e o observado das variáveis de 6 a 17



Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

O item "opiniões não são levadas em consideração", reforça os estudos de Taylor no qual o indivíduo era remunerado apenas para executar seus trabalhos na organização, ou seja não priorizavam suas visões, idéias,opiniões, pensamentos, enfim suas percepções a cerca do ambiente organizacional.

Com a evolução da gestão organizacional Senge (2009), afirma que diante deste novo cenário é de vital importância que as pessoas sejam elementos ativos no processo decisório para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim as organizações devem criar um ambiente que ative a liberdade de expressão de idéias, para estimular a oxigenação

da criatividade e inovação na empresa. Desenvolvendo valores essenciais para a sinergia do capital intelectual, através de posturas éticas, que conduzam as pessoas a internalizarem comportamentos positivos, para possibilitar o respeito nas relações internas.

Visualiza-se uma limitada valorização do indivíduo dentro do ambiente organizacional, impossibilitando uma integração das pessoas em decorrência de frustrações no trabalho.

Percebe-se um empobrecimento do trabalho, em virtude de atividades repetitivas, ocasionando fatores desmotivacionais, pois Nadler & Lawrler (1983) enfatizam a necessidade do enriquecimento no trabalho, para possibilitar maior estímulo ao indivíduo. Tais autores reforçam a concepção que fatores motivacionais são proporcionados à medida que o indivíduo possui a percepção das atividades desenvolvidas de forma macro, sendo inserido na participação total do trabalho, suprimindo a fragmentação das tarefas.

A tabela 11 mostra as características descritivas quantitativas da amostra para as variáveis apresentadas no bloco 3 de perguntas do questionário de investigação.

Tabela 4 - Características descritivas da amostradas variáveis de 18 a 19

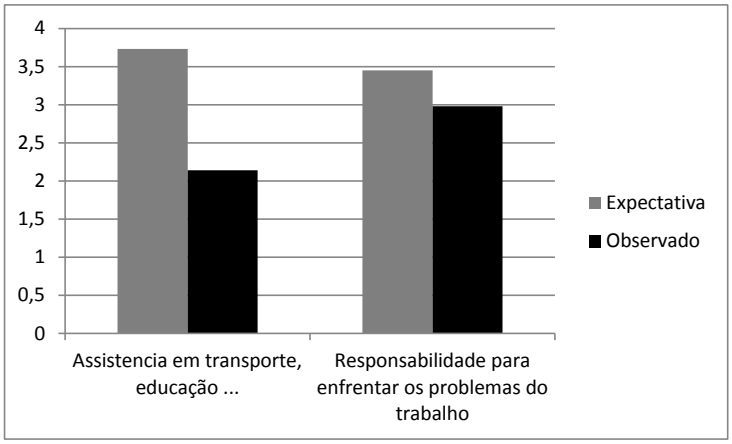
Variável	Esperado	Ocorrido
18-Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.	3,73 ± 0,69	2,14 ± 1,13
19-Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho	3,45 ± 0,82	2,98 ± 0,98

Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Na tabela 4 pode-se constatar uma redução significativa nos níveis percebidos pelos sujeitos em relação ao que esperavam no trabalho. Nota-se uma diminuição significativa na percepção da assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc., como também da responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.

Constatar no gráfico 3 que a expectativa dos sujeitos foi significativamente maior que o observado por eles, nas duas questões relacionadas no gráfico, a assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc. e a responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.

Gráfico 3 – Relação entre o esperado e o observado das variáveis de 18 a 19



Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Percebe-se que necessidades básicas citadas anteriormente não foram supridas satisfatoriamente pela maioria dos militares, ocasionando insatisfações, como pode-se observar a questão da assistência ao transporte e educação. Entretanto para Herzberg (1959), a consolidação da motivação no ambiente de trabalho, envolve a satisfação das necessidades básicas, que não foram supridas satisfatoriamente, através de estratégias que contemplem a oportunidade de suprir tais variáveis no ambiente de trabalho.

Outro ponto a ser destacado refere-se a insatisfação dos militares em solucionar os problemas advindos do trabalho. De acordo com Senge (2009), a organização deve constituir em sua cultura organizacional elementos que favorecem a autonomia do indivíduo para enfrentar as demandas do ambiente. Para isso é necessário que a organização tenha competência para programar mecanismos que proporcionem maior autonomia no ambiente de trabalho.

Tabela 5- Características descritivas da amostra das variáveis de 20 a 34

Variável	Esperado	Ocorrido
20-Reconhecimento da autoridade dos superiores	3,68 ± 0,64	2,16 ± 1,27
21-Ocupação de meu tempo	2,86 ± 0,95	2,91 ± 1,20
22-Esforço físico (corporal) na	2,84 ± 1,12	2,95 ± 1,31

execução do trabalho		
23-Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta	2,68 ± 1,07	3,11 ± 1,08
24-Exigência de tentar fazer o melhor	3,50 ± 0,76	3,34 ± 0,81
25-Percepção de ganho o suficiente e de acordo com meu esforço	3,45 ± 0,98	2,18 ± 1,15
26-Sentimento de que sou uma pessoa digna	3,61 ± 0,87	2,80 ± 1,27
27-Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário	3,61 ± 0,84	2,20 ± 1,29
28-Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	3,61 ± 0,65	2,00 ± 1,26
29-Responsabilidades por minhas decisões	3,66 ± 0,75	2,68 ± 1,27
30-Minha sobrevivência	3,66 ± 0,75	3,16 ± 1,06
31-Permanência no emprego pela qualidade do que faço	3,73 ± 0,62	2,77 ± 1,49
32-Assistência para mim e minha família	3,61 ± 0,89	1,98 ± 1,34
33-Contribuição para o progresso da sociedade	3,59 ± 0,73	2,36 ± 1,31
34-Obediência aos superiores	3,64 ± 0,84	3,55 ± 0,87

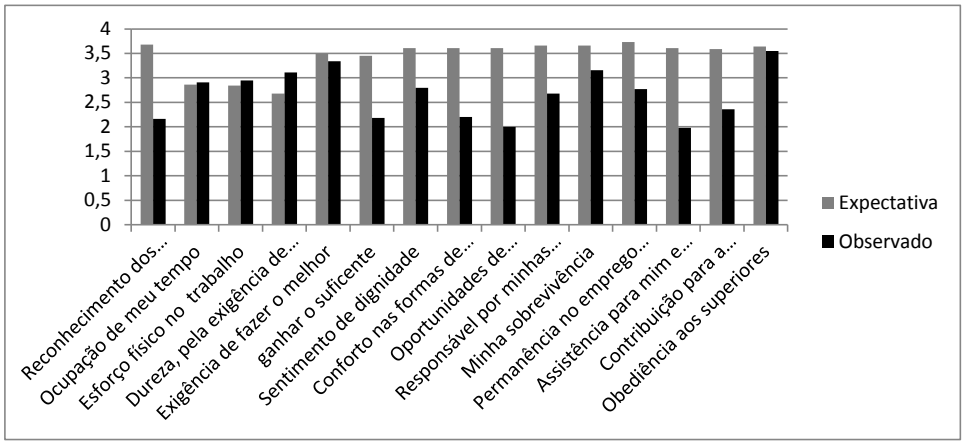
Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

A tabela 5 mostra que na maioria das questões aqui discutidas, os índices observados foram menores do que os índices esperados pelos sujeitos da amostra, evidenciando uma realidade inferior a expectativa dos sujeitos. Nota-se que a expectativa dos sujeitos foi

significativamente maior que o observado para o reconhecimento da autoridade dos superiores, para a percepção de que ganha o suficiente e de acordo com o seu esforço, para o sentimento de que é uma pessoa digna, para o conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário, para as oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas, para as responsabilidades por suas decisões, para a sua sobrevivência, para a permanência no emprego pela qualidade do que faz, para a assistência para si e sua família e para a contribuição para o progresso da sociedade.

No gráfico 4 pode-se constatar que na maioria das questões apresentadas, a expectativa dos sujeitos era maior que o observado pelos militares no trabalho. Nele foi observado que em todos os casos em que se verificou diferença estatística entre o esperado e o observado, esta diferença foi superior no item esperado, evidenciando realidade negativa do que esperavam os sujeitos da amostra.

Gráfico 4 – Relação entre o esperado e o observado das variáveis de 20 a 34



Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Enfatizando sobre a satisfação de necessidades essenciais ao indivíduo como questões relativas a sustento, conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e segurança entre outros elementos que compõe a pirâmide das necessidades de Maslow, percebe-se que estas necessidades não foram supridas no ambiente de trabalho.

Em contrapartida elementos como "ocupação de meu tempo", "esforço físico (corporal) na execução do trabalho" e "dureza pela exigência de esforço e dedicação" foram encontrados em grau superior as expectativas. Tal fato demonstra a exigência da organização em elementos como esforço físico no desenvolvimento do trabalho.

Percebe-se uma exigência na formação militar referente ao esforço físico e dureza nas atividades diárias implementadas, visualizadas em virtude da elevação superior do observado em relação a expectativa.

A tabela 13 mostra as características descritivas quantitativas da amostra para as variáveis apresentadas no bloco 5 de perguntas do questionário de investigação.

Tabela 6 - Características descritivas da amostra das variáveis de 35 a 49

Variável	Esperado	Ocorrido
35-Tarefas parecidas diariamente	2,82 ± 1,04	3,16 ± 0,94
36-Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa	3,23 ± 0,89	3,16 ± 1,14
37-Uma vida corrida quando se trabalha também em casa	3,09 ± 0,98	3,09 ± 1,20
38-Tarefa cumprida	3,66 ± 0,71	3,18 ± 1,02
39-Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades	3,55 ± 0,66	2,98 ± 1,11
40-Sentimento de ser como uma máquina ou um animal	1,20 ± 1,47	2,52 ± 1,53
41-Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho	3,59 ± 0,79	2,09 ± 1,20
42-Discriminação pelo meu trabalho	1,32 ± 1,49	1,73 ± 1,52
43-Igualdade de direitos para todos que trabalham	3,61 ± 0,84	1,61 ± 1,20
44-Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço	1,93 ± 1,62	2,68 ± 1,36
45-Sentimento de que estou esgotado	1,11 ± 1,32	2,39 ± 1,47

46-Sentimento de que sou gente	3,59 ± 0,76	2,14 ± 1,27
47-Percepção de que estou atarefado	2,45 ± 0,95	3,07 ± 1,11
48-Reconhecimento pelo que faço	3,57 ± 0,79	1,84 ± 1,10
49-Limpeza no ambiente de trabalho	3,57 ± 0,76	2,68 ± 1,14

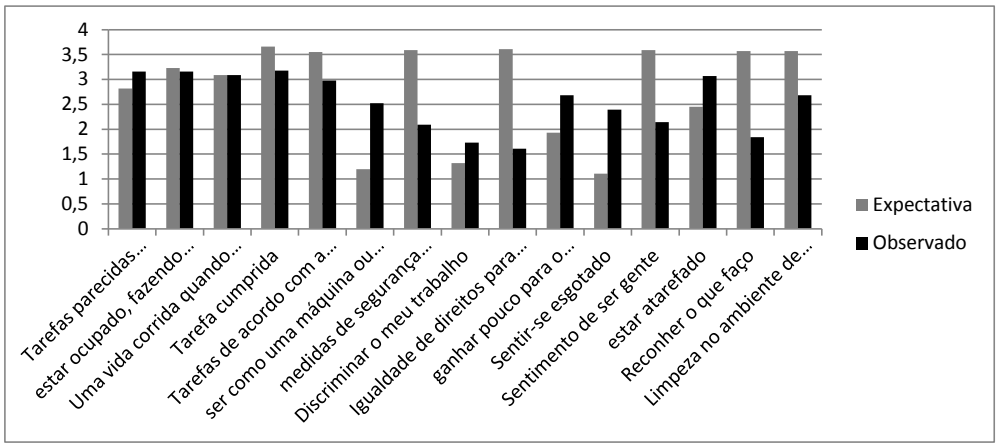
Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Na tabela 6 pode-se observar uma variabilidade maior na relação entre o esperado e o observado pelos sujeitos da amostra nas questões aqui discutidas, onde se vê que ora a expectativa foi maior que o observado e ora se verificou o inverso. Assim, constatou-se que a expectativa foi significativamente maior que o observado na tarefa cumprida, nas tarefas e obrigações de acordo com suas possibilidades, na adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no seu trabalho, na igualdade de direitos para todos que trabalham, no sentimento de que é gente, no reconhecimento pelo que faz e na limpeza no ambiente de trabalho.

Visualizou-se também que o observado foi significativamente maior que a expectativa no sentimento de ser como uma máquina ou um animal, na percepção de que ganha pouco para o esforço que faz, no sentimento de que está esgotado, e na percepção de que está atarefado.

No gráfico 5 foi verificado que na maioria das questões apresentadas (9 questões), a expectativa dos sujeitos era superior ao que se observou, onde somente nas demais questões (6 questões) é que se verificou que o observado foi superior ao esperado.

Gráfico 5 – Relação entre o esperado e o observado das variáveis de 35 a 49



Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Visualiza-se que a maioria dos militares possuem o sentimento de serem tratados como uma máquina, possuindo sensações negativas na organização. Outro aspecto relevante refere-se a sensação sentida pelos militares no que concerne a insatisfação na discriminação pelo seu trabalho e igualdade de direitos, revelando aspectos desiguais no tratamento realizado no ambiente. Verifica-se uma insatisfação crescente ao item esgotamento no trabalho, demonstrando um desgaste físico ou mental no desenvolvimento das atividades na organização, bem como a insatisfação ao aspecto de ser tratado como gente, ocasionando sensações frustrantes no clima organizacional.

Tais elementos revelam claramente características de administrações obsoletas, identificadas no estudo da administração Científica de Taylor (2004), que estruturou as organizações com posturas rígidas, através da fragmentação das tarefas, ocasionando um trabalho mecanizado, impossibilitando um trabalho mais participativo do indivíduo na empresa.

Outro fator negativo envolve as relações vivenciadas no ambiente de trabalho caracterizadas pela discriminação no trabalho desenvolvido, bem como o desrespeito as diferenças humanas.

Para Werther & Davis (1994), afirmam a necessidade da organização em implementar uma gestão eficaz, que contemple aspectos importantes para a melhoria do

ambiente como, condições de trabalho, pagamento, benefícios e projetos do cargo, pois uma boa vida de trabalho significa um cargo interessante, desafiador e compensador, que leve ao comprometimento e produtividade.

A tabela 7 mostra as características descritivas quantitativas da amostra para as variáveis apresentadas no bloco 6 de perguntas do questionário de investigação.

Tabela 7 - Características descritivas da amostra das variáveis de 50 a 62

Variável	Esperado	Ocorrido
50-Merecimento de ganhar mais pelo que faço	3,48 ± 0,98	1,68 ± 1,16
51-Sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente)	3,77 ± 0,48	2,59 ± 1,21
52-Exigência de rapidez	3,05 ± 0,96	3,16 ± 1,10
53-Equipamentos necessários e adequados	3,73 ± 0,53	1,75 ± 1,01
54-Assistência merecida	3,84 ± 0,37	2,07 ± 1,26
55-Oportunidade de exercitar o meu corpo	3,61 ± 0,62	2,82 ± 1,40
56-Pressa em fazer e terminar minhas tarefas	2,91 ± 1,01	3,07 ± 0,97
57-A percepção de ser produtivo	3,66 ± 0,57	2,73 ± 1,06
58-Desenvolvimento das minhas habilidades interpessoais	3,50 ± 0,73	2,32 ± 1,29
59-Influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões)	3,45 ± 0,98	1,98 ± 1,11
60-Cumprimento das normas e obrigações da	3,66 ± 0,61	2,23 ± 1,20

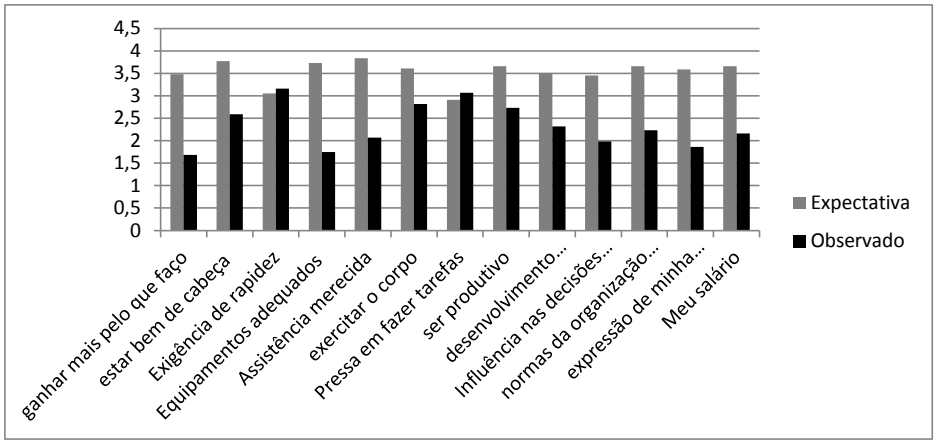
organização (empresa) para comigo		
61-Oportunidades de expressão de minha criatividade	3,59 ± 0,62	1,86 ± 1,03
62-Meu salário	3,66 ± 0,76	2,16 ± 1,26

Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

A tabela 7 mostra que a realidade foi significativamente negativa do que os sujeitos da amostra esperavam para as questões aqui discutidas. Nela pode-se observar que a expectativa foi significativamente maior que o observado, revelando a crescente insatisfação quanto aos elementos analisados como no merecimento de ganhar mais pelo que faz, no sentimento de estar bem de cabeça (mentalmente), nos equipamentos necessários e adequados, na assistência merecida, na oportunidade de exercitar o corpo, na percepção de ser produtivo, no desenvolvimento das suas habilidades interpessoais, na influência nas decisões (contribuindo para a formação de opiniões), no cumprimento das normas e obrigações da organização (empresa) para consigo, nas oportunidades de expressão de sua criatividade e no seu salário.

No gráfico 6 observou-se que somente as questões relativas à exigência de rapidez e pressa em fazer e terminar suas tarefas, o que está totalmente associado uma com a outra, em virtude da verificação que o observado foi superior a expectativa.

Gráfico 6 – Relação entre o esperado e o observado



Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

Visualiza-se no gráfico a elevação na percepção em elementos como exigência de rapidez na conclusão dos trabalhos e pressa em fazer e terminar as tarefas, reforçando a exigência da organização nas atividades operacionais.

A tabela demonstra insatisfações também nos aspectos salariais dos militares, pois este elemento é insuficiente, frente ao trabalho desenvolvido pelos mesmos. De acordo com Chiavenato (2000), a variável remuneração deve estimular o indivíduo no que tange sua performance na empresa, sendo assim torna-se necessário a implementação de outras formas para complementar a remuneração fixa do salário, ou seja benefícios que agreguem a compensação financeira.

Tabela 8 - Percepção dos sujeitos da amostra para as variáveis da qualidade de vida

Variável	Freqüência				
Já sofreu algum problema de saúde no trabalho?	Não		Sim		
	32 (72,7%)		12 (27,3%)		
Qual problema?	Resfriado	Les.Joelho	Várias	Outras	
	2 (13,3%)	3 (20,0%)	4 (26,7%)	6 (40,0%)	
	TI	I	NI/NS	S	TS
Sente-se motivado com o esforço	2 4,5%	3 6,8%	10 22,7%	16 36,4%	13 29,5%

físico exigido?					
Já realizou cirurgias no decorrer de seu trabalho?	Não			Sim	
	38 (86,4%)			6 (13,6%)	
Qual cirurgia?	Visão	Joelho	Amigdalas	Na boca	Rim
	2 28,6%	*2 28,6%*	*1 14,3%*	*1 14,3%*	*1 14,3%*

Tabela 1 Fonte: Pesquisa de campo (2010/2011)

M – Momento (Esperado e Ocorre); TI – Totalmente Insatisfeito; I – Insatisfeito; NI/NS – Nem Insatisfeito/Nem Satisfeito; S – Satisfeito; TS – Totalmente Satisfeito.

A tabela 8 permite constatar que a maioria significativa dos sujeitos da amostra jamais sofreu algum problema de saúde no trabalho; quando houve algum problema, estes foram variados; sente satisfação por estar motivado com o esforço físico exigido; não realizou nenhum tipo de cirurgia no decorrer de seu trabalho.

Visualizamos que a maioria dos militares encontram-se satisfeitos quanto ao aspecto de exigência do condicionamento físico.

Podemos perceber que a organização militar dispõe de mecanismos que facilitam a qualidade de vida dos militares, a exemplo temos a cultura por práticas esportivas, que favorecem o equilíbrio e bem estar dos militares.

Vale ressaltar que para Marchi (1997) as empresas estão priorizando a temática qualidade de vida, por visualizarem melhorias internas na gestão organizacional, sendo assim, temas relativos à alimentação adequada, sedentarismo, equilíbrio pessoal, gerenciamento do tempo, estresse, saúde cardiovascular, meio ambiente, relacionamento saudável no ambiente, dentre outros aspectos,estão ganhando notoriedade. As organizações estão implementado programas para melhorar o bem estar do colaborador, estimulando a melhoria de aspectos motivacionais no trabalho.

CONCLUSÃO

A principal contribuição deste estudo foi elaborar uma análise de clima organizacional com os militares do Comando de Fronteira Amapá, para identificar diversos fatores que são essenciais para a melhoria de um ambiente de trabalho positivo.

Desta forma este trabalho revelou uma insatisfação latente nos militares quanto a maioria dos aspectos relacionados ao clima organizacional. Tal conclusão foi evidenciada pelos resultados em diversos elementos analisados ocasionando uma fragilidade no ambiente da organização militar.

Percebe-se que a organização pesquisada é estruturada por princípios extremamente enraizados na cultura militar como: hierarquia, disciplina, punições, centralização do processo decisório que permeiam de uma forma macro o sistema organizacional. Estas características compostas em sua cultura ocasionam estruturas rígidas, debilitando conseqüentemente as relações interpessoais no Comando de Fronteira Amapá.

Dentro deste contexto constituído por sistemas engessados, verificamos que as tomadas de decisões são realizadas de forma burocrática, gerando inflexibilidade nos processos operacionais, no momento que compromete a agilidade da organização frente ás demandas requeridas.

Visualizamos que apesar do elevado nível de insatisfação, os militares desenvolvem suas funções com competência, dinamismo, seriedade e responsabilidade, para o alcance dos objetivos da organização militar.

A organização possui aspectos que merecem ser destacados e fortalecidos na cultura militar, m virtude de proporcionar melhora na qualidade de vida dos componentes. Tais aspectos relativos as práticas esportivas favorecem uma melhoria na qualidade de vida, proporcionando bem estar e contribuindo para elevação da saúde dos militares.

As práticas de atividades físicas aliadas a ações estratégicas poderão melhorar concomitante a qualidade de vida e uma integração mais efetiva entre os militares.

Os resultados demonstraram que é necessário o reestruturamento de novas metodologias nos processos realizados internamente. O não-atendimento das demandas básicas relativas aos objetivos pessoais constitui em fonte de insatisfação, culminando em deficiências no ambiente organizacional.

É necessária uma atuação mais dinâmica do setor de gestão de pessoas, desenvolvendo estratégias que permitam dinamizar processos essenciais para agregar o capital humano, desenvolvendo novas competências, a fim de sentirem-se parte efetiva do processo produtivo. Esta participação mais ativa, permitirá que a organização esteja flexível a novas aprendizagens, bem como permitirá a realização de diagnósticos contínuos dos colaboradores para monitorar o clima organizacional.

Para que a organização atenda as exigências de mercado e se desenvolva alcançando êxito, é preciso investir nas pessoas, oferecendo condições humanas e financeiras de trabalho.

Outro elemento a ser enfatizado refere-se a implementação de estratégias de treinamento e desenvolvimento, que irão permitir a melhoria da qualificação do militar frente às contingências ambientais.

A organização poderia reestruturar seus critérios referentes a carreira militar, principalmente no que tange a ascensão militar, ou seja a implementação de ações que permitam formas mais rápidas para a contemplação à graduações superiores.

Vale ressaltar que a ascensão na carreira militar atualmente ocorre de forma lenta comparado a outras organizações militares. Desta forma a implementação de critérios mais curtos de promoção, contribuiriam para melhorar a oxigenação na carreira militar, permitindo estímulos motivacionais no ambiente organizacional.

Através da reestruturação de metodologias gerenciais, seria possível a melhoria de processos e práticas adequadas para a gestão de pessoas.

Os resultados poderão contribuir para subsidiar a revisão das metodologias atualmente adotadas em termos de Gestão de Pessoas na organização militar, permitindo a implementação de modelos gerenciais que contribuam para a melhoria interna, através de programas simples e práticos.

A implementação de estratégias eficientes, permitirá uma gestão dinâmica contribuindo para a renovação da cultura , bem como a melhoria do clima organizacional, refletindo-se no bem-estar dos militares e conseqüentemente no pleno exercício de seu trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO**,** Idalberto**. Recursos Humanos.** 6.ed. Atlas,2000

SILVA,Edivan. **Motivação: a mais forte aliada para enfrentar desafios**. Disponível em:< http://www.motivaonline.com.br>. Acesso em: 02 abril.2011.

CARMO, Mendes. **Um novo estilo de liderança**. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br>. Acesso em: 14 mai.2011.

BARBOSA,Simone.**Lidando com a ansiedade no trabalho**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 20 jun.2011.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

WAGNER**,** John A III; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** Saraiva, 2001.

MASLOW**,** H. Maslow. A memorial volume monterey, CA: Brooks/cole,1972.

BISPO,Patrícia. **Como tornar o clima organizacional saudável?**. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 09 fev.2011.

TEIXEIRA, Mourão Gilnei et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e Recursos Humanos.** Revista de Administração da USP. São Paulo: Editora USP, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

QUIRINO, Tarcízio Rego & XAVIER, Odiva Silva. **Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. Revista de Administração**. São Paulo, v. 22, n. 1, p. 71-82,jan./mar.1987.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERSBERG, Frederick et al. **The motivation to work**. New York: wiley, 1959.

FACHIN, Odília**. Fundamentos de metodologia**. 5.ed. São Paulo: Saraiva,2006.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MEDEIROS, Odilon. Motivação sob o caminho da criação. **Revista Profissionalismo & Sucesso,** Pernambuco, n. 3, p. 30. 2002.

TEIXEIRA, Elson. Liderança. **Revista Profissionalismo & Sucesso,** Pernambuco, n. 3, p. 33. 2002.

MATT, Bolch. Colher bons frutos. **Revista Melhor gestão de pessoas,** São Paulo, n. 240, p. 46-49. 2007.

_____.Disputa por talentos. **Revista Melhor gestão de pessoas,** São Paulo, n. 240, p. 50-51. 2007.

MARINO, Caroline.O que as empresas podem fazer para melhorar a qualidade de vida de seus funcionários. **Revista Melhor gestão de pessoas,** São Paulo, n. 240, p. 62-64. 2007.

SHIBUYA, Cecília. Saída para a pressão. **Revista Meu próprio negócio,** São Paulo, n. 26, p. 12-13.2008.

CRISTINA, Ana. Gestão Saudável. **Revista Exame,** São Paulo, p. 132.2009.

RUAS SANTOS - Bibliografia Militar. Índices da Defesa Nacional (DN) e Revista Militar Brasileira (RMB) até 1957.

RUAS SANTOS. Coleção Bibliográfica Militar.

EXÉRCITO BRASILEIRO. As origens do Exército Brasileiro. Disponível Em<http://

www.exercito.gov.br/01inst/ Historia/index.htm >. Acesso em: 12 jul. 2009.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Noticiário do Exército (NE), 20 out 1989. Quadro Complementar de Oficiais – Agora uma Realidade.

Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/NE/1989.

htm>. Acesso em: 09 mai. 2012.

SENGER P. M. **A quinta disciplina.: Arte e prática da organização que aprende**. 25ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

ÍNDICE REMISSIVO

A

ambiente, 13, 18, 20, 21, 22, 28, 29, 35, 41, 44, 45, 47, 48, 56, 57, 61, 62, 63, 64, 65
aprendizagem, 16, 41, 46, 89, 90
atrair, 30
autonomia, 17, 18, 21, 61, 70

B

benefícios, 15, 16, 17, 20, 21, 36, 38, 43, 47, 51, 61, 69, 70

C

capital humano, 15, 16, 17, 18, 22, 29, 31, 34, 39, 46, 47, 58, 63
clima organizacional, 15, 16, 18, 20, 22, 25, 26, 78, 79, 82, 85, 94, 99, 100, 101
comunicação, 17, 21, 23, 52, 73, 74, 75, 85
cultura organizacional, 26, 48, 49

D

desenvolvimento organizacional, 7, 14, 30, 50, 51, 52, 54

E

estratégia, 4, 12, 16, 24, 28, 46, 57, 58, 59, 76, 99, 100
expectativa, 44, 46, 47, 63, 76, 78, 83, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96

F

favorável, 21, 22, 28, 71, 76

G

gestão de pessoas, 34, 35, 36, 37, 100

I

identidade, 18, 23, 47
insatisfação, 16, 32, 55, 56, 57, 58, 84, 94
liderança, 75, 76, 77

M

motivação, 5, 7, 13, 16, 20, 22, 29, 31, 40, 41, 44, 46, 47, 48, 60, 61, 66, 72
mudança, 14, 16, 18, 30, 31, 37, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 64, 66, 72, 74

P

pessoas, 28, 87, 88, 100, 102
princípios, 16, 29, 30, 68, 71, 75, 98
produtividade, 6, 12, 14, 29, 30, 31, 38, 55, 60, 62, 64, 67, 68, 69, 70

Q

qualidade de vida, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 68, 70, 71, 72, 73

R

reconhecimento, 19, 21, 31, 42, 43, 44, 60, 82, 83, 89, 90, 92, 99, 107
regras, 14, 31, 40, 44
relações humanas, 13, 16, 22, 23, 25, 32
remuneração, 39, 40

S

satisfação, 5, 54, 85, 87, 98
stress, 6, 13, 54, 55, 56, 57, 58, 59
sustentabilidade, 24, 62

V

valorização, 16, 19, 21 22, 23, 63, 87

APÊNDICE

APÊNDICE I – MODELO DO QUESTIONÁRIO

Pesquisa de Clima Organizacional

Identificação

Idade: _____Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

Graduação:_____

Qual seu nível de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Especialização

Há quantos anos você trabalha na organização?

- ☐ Menos de 01 ano
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 3 a 4 anos
- ☐ 5 a 7 anos
- ☐ 7 a 10
- ☐ acima de 10

Esta pesquisa busca obter informações sobre vários resultados do trabalho, procurando responder a questão:

A) Quanto ocorre concretamente no seu trabalho o resultado indicado?

Você responderá a estas questões atribuindo pontos de 0 a 4. Vejamos os exemplos para que esteja mais seguro ao apresentar suas respostas:

Quadro de exemplos

Resultados gerados pelo trabalho	**Ocorre**
E1. Alegria de viver	4

E2. Uma dor nas costas	1
E3. Criatividade	3

Cada número representará um elemento descrito de acordo com a tabela a seguir:

TI (totalmente insatisfeito)	I (insatisfeito)	NI/NS (nem insatisfeito nem satisfeito)	S (satisfeito)	TS (totalmente satisfeito)
0	1	2	3	4

As respostas dos exemplos significam que o indivíduo está totalmente satisfeito com o fato que o trabalhe gere *Alegria de viver* , ou seja observa, de fato, isto acontecer. Quanto a *Uma dor nas costas* está insatisfeito, visto que ocorre intensamente. Tem a satisfação com relação à criatividade no seu trabalho, pois percebe que ocorre de forma intensa.

Sendo assim de acordo com a frase, enumere no quadro abaixo quanto você observa **ocorrer** o resultado indicado onde você trabalha.

Trabalhando, obtenho:	**Espero**	**ocorre**
1. Prazer pela realização de minhas tarefas.		
2. Oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).		
3. Reconhecimento da importância do que faço.		
4. Boa comunicação dos chefes comigo.		
5. Meu sustento.		
Trabalhando, obtenho:	**Espero**	**ocorre**
6. Independência para assumir minhas despesas pessoais.		
7. Estabilidade no emprego.		
8. Benefício para os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).		
9. Retorno econômico merecido.		
10. Repetição diária de tarefas.		
11. O uso de meu pensamento ou da cabeça.		

12. O sentimento de ser tratada como pessoa respeitada.		
13. Cuidados necessários à higiene no ambiente de trabalho.		
14. Minhas opiniões levadas em conta.		
15. A confiança dos chefes em mim.		
16. Crescimento pessoal na vida.		
17. Independência para decidir o que compro para mim.		
Trabalhando, obtenho:	**Espero**	**Ocorre**
18. Assistência em transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.		
19. Responsabilidade para enfrentar os problemas do trabalho.		

Trabalhando, obtenho:	**Espero**	**Ocorre**
20. Reconhecimento da autoridade dos superiores.		
21. Ocupação de meu tempo.		
22. Esforço físico (corporal) na execução do trabalho.		
23. Dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.		
24. Exigência de tentar fazer o melhor.		
25. Percepção de que ganho o suficiente e de acordo com meu esforço.		
26. Sentimento de que sou uma pessoa digna.		
27. Conforto nas formas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.		
28. Oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.		
29. Responsabilidades por minhas decisões.		
30. Minha sobrevivência.		
31. Permanência no emprego pela qualidade do que faço.		
32. Assistência para mim e minha família.		

33. Contribuição para o progresso da sociedade.		
34. Obediência aos superiores.		
Trabalhando, obtenho:	**Espero**	**Ocorre**
35. Tarefas parecidas diariamente feitas		
36. Percepção de estar ocupado, fazendo alguma coisa.		
37. Uma vida corrida quando se trabalha também em casa.		
38. Tarefa cumprida.		
39. Tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.		
40. Sentimento de ser como uma máquina ou um animal.		
41. Adoção de todas as medidas de segurança recomendáveis no meu trabalho.		
42. Discriminação pelo meu trabalho.		
43. Igualdade de direitos para todos que trabalham.		
44. Percepção de que ganho pouco para o esforço que faço.		
45. Sentimento de que estou esgotado.		
46. Sentimento de que sou gente.		
47. Percepção de que estou atarefado.		
48. Reconhecimento pelo que faço.		
49. Limpeza no ambiente de trabalho.		

Você já sofreu algum problema de saúde em seu trabalho? não( ) sim( ) Qual _____

Já realizou cirurgias no decorrer de seu trabalho? não( ) sim( ) Qual _____