



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação

Departamento de Administração

Fernando Marquioé Gomes Vieira

**ANALISE DO PROCESSO DECISORIO DE UMA
LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E ESPIRITO DE EQUIPE NAS
AGÊNCIAS DA REDE DOCA BANCO DO BRASIL EM
BELÉM-PA**

Brasília – DF

2011

**ANALISE DO PROCESSO DECISORIO DE UMA
LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E ESPIRITO DE EQUIPE NAS
AGÊNCIAS DA REDE DOCA BANCO DO BRASIL EM
BELÉM-PA**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, na modalidade a distância, pela Universidade de Brasília (UnB).

Professor Supervisor: Adriana Dantas Gonçalves

Professor Tutor:

Brasília – DF

2011

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVO GERAL	9
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.4 JUSTIFICATIVA	9
2REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 MUDANÇAS DE PARADIGMAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	12
2.1.1 A gerência e as equipes de trabalho	15
2.1.2 Liderança e comando	19
2.2 MOTIVAÇÃO: grau de satisfação no mundo do trabalho	24
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	39
3 PERCURSO METODOLÓGICO	45
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA	45
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	46
3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA	47
3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	47
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS	48
5 DISCUSSÃO	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

As impressões, as percepções dos funcionários, seus valores, atitudes e padrões de comportamentos, todos considerados em conjunto, formam o clima de uma organização. Com base em algumas definições clássicas de estudiosos destacados por Luz (2003), tem-se também o clima organizacional como qualidade ou propriedade do ambiente organizacional; indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa; fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa.

Pelas definições expostas acima, é possível chegar à inferência de que o principal aspecto de interferência do clima é a própria estrutura organizacional. Martins (2007) evidencia, bem a contento, o fato de que em função de rápidas mudanças que vem se apresentando no bojo de um contexto globalizado, as empresas se vêem obrigadas a repensar e a conhecer mais de perto a dinâmica da vida organizacional. Especialmente, a questão referente às percepções dos trabalhadores que se encontram expostos a uma série de estímulos advindos da organização e do ambiente de trabalho, haja vista que tais percepções constituem, segundo o autor, a base do clima organizacional. Tratam-se, pois, de elementos afetivos e de cunho cognitivo, enquanto satisfação no trabalho.

Este papel atribuído aos processos cognitivos na constituição da vida em organizações é discutido por Bastos (2004). O autor traz à evidência a necessidade de se compreender e analisar de que maneira o entendimento da cognição humana fornece um quadro conceitual de grande utilidade para que se possa entender e transformar os processos organizacionais.

Por considerarmos o clima organizacional um conceito de grande relevância para que se possa compreender de que maneira o contexto de trabalho no qual o funcionário encontra-se inserido, afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste cenário, além de sua qualidade de vida e o desempenho da organização, este estudo foi desenvolvido com o propósito de refletir acerca das influências internas no ambiente de trabalho sobre o comportamento humano.

As pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização na qual estão inseridas, com entusiasmo, em especial, se

estiverem comprometidas, sendo inegável reconhecer sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade.

Nesse cenário, o clima organizacional é traduzido exatamente por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e funcionários, traduzido no clima humano das organizações.

Com base nos estudos de Toro (2001, apud LUZ, 2003), vai mais além, trazendo à evidência o fato de que o clima organizacional consiste “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através de suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais” (MARTINS, 2007 apud SIQUEIRA, 2008, p. 31). O autor elucida melhor a questão, ressaltando uma espécie de cadeia, na qual as percepções compartilhadas possuem valor estratégico, uma vez que alimentam a formação de opiniões acerca do cenário no qual o trabalho se desenvolve. Por seu turno, tais opiniões passam a ser determinantes das ações, reações e decisões das pessoas, além do fato de provocarem impactos de grande relevância nas organizações.

O que Martins (2007, apud SIQUEIRA, 2008) deixa evidente é a questão da formação de percepções compartilhadas entre os trabalhadores. Em outras palavras, a autora coloca, com muita propriedade, que são as variáveis e as características de personalidade que influenciam o clima organizacional, haja vista a natureza cognitiva do clima organizacional composta por elementos afetivos e cognitivos.

Diante do exposto nestas considerações introdutórias, este estudo desenvolve um referencial teórico de base que considera a discussão de aspectos para a elucidação do enfoque. A pesquisa apresenta-se norteada por um estudo crítico e investigativo. Limita-se a analisar somente algumas variáveis organizacionais apresentadas por Siqueira (2008), buscando conhecer a opinião dos funcionários do Banco do Brasil, pois nesta busca pela excelência, alguns fatores motivam os colaboradores a serem comprometidos mais com a organização. É de fundamental importância a identificação destes fatores que promovem a obtenção de resultados eficazes, através de ações gerenciais que canalizem forças comportamentais em direção aos objetivos organizacionais.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O processo decisório de uma liderança pode impactar negativamente na motivação e espírito de equipe?

Quais as decisões do líder que influenciam na motivação e espírito de equipe?

1.2 OBJETIVO GERAL

- Analisar os efeitos dos processos de decisão dos gerentes das agências do Banco do Brasil da Rede Doca em Belém-PA.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar as principais características de um processo decisório de um líder para motivação e estímulo de uma equipe;
- Pesquisar juntos aos funcionários destas agências o impacto das tomadas de decisões dos funcionários na motivação e espírito de equipe;
- Analisar a relação da tomada de decisão destes funcionários com a motivação e o espírito de equipe dos mesmos.

1.4 JUSTIFICATIVA

A motivação é o diferencial competitivo mais poderoso atualmente nas transformações mundiais, onde a sensibilidade e a empatia no relacionamento humano tornam-se essenciais para provocar tal motivação nas pessoas, uma vez que

precisam se sentir úteis aceitas, satisfeitas, realizadas e gostarem do que fazem para produzir, criar, explorar o seu potencial.

As pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização da qual estão inseridas, com entusiasmo, notadamente, se estiverem comprometidas, sendo inegável reconhecer sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade. Nesse cenário, o clima organizacional é traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, trazidos no clima humano das organizações. Estudos de Luz (2003) trazem alguns aspectos conceituais de clima organizacional, referenciado a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento.

Lembra Luz (2003) que a complexidade do ser humano desencadeia conflitos internos que o impulsionam a novas descobertas, ao aperfeiçoamento contínuo, a diversificação, brotando assim, a motivação conforme o grau de autoconsciência, da aquisição de competência e do auto-conhecimento para processar as emoções. As relações não dinâmicas, formadas por mudanças bruscas, geram desvios e imprevistos, por exigirem do ser humano constante desempenho, e adaptação para acompanhar a velocidade das transformações.

Para que as transformações na qualidade do trabalho ocorram, a motivação interna dos participantes, o clima organizacional e a valorização dos superiores aos subordinados devem trilhar juntas, uma vez que as metas existem e precisam ser discutidas e compartilhadas. O reconhecimento das ações, a valorização do desempenho e do fortalecimento da auto-estima, torna-se uma estratégia aceitável do gestor que consegue criar uma atitude de “adoção” promovendo assim, a qualidade de vida de seus colaboradores e possibilitando a conscientização profissional.

Para Luz (2003), a motivação é um processo contínuo, devendo ser cultivada permanentemente através das relações inter e intrapessoal dentro e fora da organização havendo, contudo, reciprocidade de interesses. Há, no entanto, momentos de desequilíbrio, mas com bom-senso, criatividade, segurança, reflexão podem ser superados. Aprender com os erros traz benefícios compensadores.

Portanto, por ser inerente ao homem, a motivação corresponde a um impulso que vem do interior de cada pessoa, não podendo uma pessoa motivar a outra e sim

estimulá-la, sendo os fatores externos apenas condicionantes, gerando, desse modo, infinitos comportamentos, ora representados por ações, atividades conforme as necessidades individuais.

Frente ao que vem sendo exposto, direcionamos nosso foco de atenção para observar as percepções compartilhadas dos profissionais no cotidiano de suas atividades. A relevância em desenvolver este estudo se dá em função da necessidade de se conhecer os diversos fatores organizacionais que afetam o aspecto cognitivo dos funcionários. Para a organização estudada, sua importância se direciona ao estabelecimento e manutenção de canais confiáveis de comunicação e relacionamento, reforçando os níveis de adesão e comprometimento dos colaboradores em relação aos resultados da empresa. Ao término desta, é de fundamental importância utilizar mecanismos de *feedback* para que todos os participantes conheçam os resultados e que possam dar idéias para melhorar as condições do ambiente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MUDANÇAS DE PARADIGMAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2000, p. 2) é bem enfático quando ressalta que “os novos tempos estão chegando”. Para o autor, dentro das empresas, especificamente, as mudanças apresentam constância e continuidade. Na realidade, são alterações no mercado, a necessidade de um planejamento, a introdução de novas tecnologias, projetos de expansão, diversificação, novos métodos de produção, a modernização do sistema de informações, a terceirização em geral etc. São numerosos fatores externos e internos que contínua e incessantemente sofrem mudanças. Busca-se, incessantemente, uma resposta adequada à nova situação internacional de mercado: a globalização.

Uma aceleração do ritmo de mudança, certamente, resultará em uma maior necessidade de reorganização das empresas, uma real exigência dos novos tempos por coisas novas que, por sua vez, também exigem novos conhecimentos e pessoas com capacidade para a aprendizagem, significando a base de todas estas transformações, sejam grandes ou pequenas (CHIAVENATO, 2000).

Corroborando com Chiavenato (2000) e Boog (2004) evidencia esta questão mais como “uma agregação de valores através do conhecimento ativo, uma passagem de informações de quem se dispõe a fazê-lo, para profissionais que acreditam em poder potencializá-las, transformando-as em prática” (CHIAVENATO, 2000, p. 102), criando uma real possibilidade de engajamento crescente dos que têm condições concretas de tornar as organizações um local de desenvolvimento e um núcleo de mudanças sociais: “novos tempos exigem coisas novas. Novas coisas exigem novos conhecimentos. E novos conhecimentos exigem pessoas capazes de aprender. A aprendizagem está na base de todas as mudanças. Grandes ou pequenas” (CHIAVENATO, 2000, p. 106).

É imperioso que se ressalte que, com a adoção e incorporação dos novos conceitos de expansionismo, numa administração sem fronteiras e num preparo para novos saltos, também a elevação da demanda por consultores tem sido tema

central de muitos debates entre os especialistas nos últimos anos. Trata-se de um serviço independente e imbuído de imparcialidade, prestado, na ressalva de Kubr (2000), por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e totalmente qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Segundo Chiavenato (2000), as pessoas já não são mais apêndices das máquinas, muito ao contrário, a tecnologia está sendo cada vez mais a ferramenta para o homem trabalhar melhor e, o conhecimento desta tecnologia, certamente será vital para a liberação do homem para atividades mais sofisticadas. Avanços extraordinários na comunicação também estão sendo realisticamente presenciados, onde a velocidade da transmissão da informação permitirá que a maior parte do trabalho não necessite mais ser realizada dentro da empresa.

Segundo Kubr (2000), também é fato que, o aprendizado será o dogma sem o qual o ser humano não conseguirá evoluir. As saídas certamente apontam em direção a valorização da sabedoria sob investimentos significativos na área da educação, inclusive via mídia eletrônica, com programas de educação básica. Chiavenato (2002, p. 46) coloca que:

As situações que melhor preparam o espírito das pessoas que trabalham nas empresas e as predispõem a mudanças são os momentos de crises e dificuldades, em que o *status quo* não consegue responder de maneira adequada às demandas e exigências que são impostas à empresa pelo mercado, pelos clientes, pelos concorrentes e até pelos fornecedores. Assim, são nesses momentos que a grande maioria das empresas desenvolve planos de mudanças bem sucedidos.

É fato real a dificuldade cada vez maior dos governos acompanharem as rápidas transformações vivenciadas pelas sociedades mundializadas, agora também pelo sistema virtual, por meio da troca intensa e, muitas vezes fugaz, de informação, conhecimento e migração cultural, igualmente intensa de culturas promovendo, assim, efeitos diretos na sociedade. Assim, nossa sociedade alberga diversas sociedades dentro de si mesma. As diferenças sociais historicamente cultivadas no Brasil somadas a intensa troca de cultura com outras sociedades, fruto de nosso modelo neoliberal, evidenciam que a gestão pública passa e passará por grandes desafios.

A situação problema que se apresenta não é apenas o entendimento sob um olhar gerencial ou tecnológico da gestão, mas perceber a complexidade deste modelo de sociedade, com foco na regulação ou na nova regulação onde o estado busca atingir metas de gestão. Neste sentido, surgem inúmeros instrumentos jurídicos para regulamentar a gestão pública nos mais diversos níveis de controladoria. A referência aqui não se direciona apenas à lei que regula os atos administrativos, tipificando como ilícitos, todos aqueles excluídos da abrangência normativa, mas sim pontuando os instrumentos de governança pública, que permitem o monitoramento dos atos discricionários, justamente para saber, se cabem ou não na previsão normativa indicando inclusive penas para o seu não cumprimento.

Para a maioria das empresas, questões como estas encontram-se “fora da agenda”, não chegam a ser consideradas, nem discutidas, como bem alerta Boog (2004, p. 56). No entanto, estas mesmas empresas são formadas por seres humanos, e estes estão se sentindo cada vez mais desconfortáveis, cada vez mais apreensivos em relação aos colapsos, sejam estes sociais ou familiares. Cada vez mais apreensivos com a contínua concentração de riqueza e poder, e o conseqüente aumento daqueles que são privados de sua cidadania. O que se pode inferir, é que a força mais profunda que impulsiona as mudanças é a consciência, mesmo que obscura e mal formulada de que sérias dificuldades estão vindo por aí, e que é preciso organizar, organizar recursos humanos para a aprendizagem no serviço público.

Especialmente na definição dos objetivos e fins que a empresa pretende alcançar e que recursos têm disponíveis para alcançá-los, os valores e crenças concernentes às pessoas devem constituir parte integrante da filosofia das organizações. Bem se sabe que o precípua escopo de uma empresa é a própria razão pela qual ela existe e, para que alcance seus objetivos organizacionais define uma estratégia que estabelecerá em longo prazo o seu comportamento frente ao ambiente que a cerca.

2.1.1 A gerência e as equipes de trabalho

Uma visão holística¹ de gerenciamento e comando empresariais é tema hoje presente na maioria das pautas de discussões de administradores contemporâneos. O holismo, em sua caracterização de “todo” não prescinde da consideração de uma globalidade, uma visão de mundo de uma determinada sociedade, que orienta e influencia atitudes perante o indivíduo, o grupo e a coletividade (CHIAVENATO, 2002).

No bojo desta contextualização, o homem deve ser considerado como fator prioritário e, é nessa consideração que liderar e comandar passam a assumir características de contemporaneidade frente às reais mudanças impostas pelo fenômeno da globalização. Nesse sentido, o conceito de mudança não constitui um princípio externo, normativo, mas sim uma tendência interior, em consonância com a qual o desenvolvimento ocorre de forma natural e espontânea. Tem-se assim, a abordagem holística como aquela que se propõe a propiciar o encontro entre correntes de pensamento já existentes, na busca de soluções para os específicos problemas da época atual, levando sempre em conta a experiência do passado (CHIAVENATO, 2002).

A grande questão da atualidade é que já não se pode responder com exatidão aos problemas que hoje enfrenta a humanidade. Por esse motivo é que se faz necessária uma nova visão de mundo e, é o enfoque holístico que vem ganhando cada vez mais espaço na concepção atual de mundo e de vida. Assim, cada vez mais se faz premente considerar o fato de que gerenciar pessoas, certamente não possui o mesmo significado que gerenciar com pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Para a real implementação de uma gerência participativa, é primordial que seja eliminada a hierarquia rígida, desburocratizar a empresa, substituir normas e regulamentos que impedem uma nova ética de trabalho, deixar totalmente de lado as organizações formais e o papelório resultante. Chiavenato (2002, p. 231), destaca bem esta questão, quando refere que:

¹ Etimologicamente, holismo vem do grego *holos*, todo, cuja criação é atribuída a J. Smuts, que postulava um princípio organizador de totalidade, sustentando a existência de uma tendência holística, integradora e fundamental no universo (CHIAVENATO, 2002, p. 6).

O desmantelamento do fósil organizacional pode ser feito através da reengenharia, do enxugamento (*downsizing*), como também por outras técnicas mais específicas como a *just-in-time*, o encurtamento do ciclo de produção, a redução do ciclo operacional financeiro, etc. Importa mesmo é que o tamanho excessivo da organização seja reduzido ao razoável, para seu melhor funcionamento.

O autor coloca que a cultura também constitui aspecto de extrema relevância, na vista da sintonia de atitudes, decisões e ações de empresa frente aos tempos modernos. As organizações – em suas pessoas – devem ser preparadas para pensar em função do terceiro milênio que já chegou. Nesse sentido, os gerentes devem mandar menos e motivar mais, dar menos ordens e proporcionar mais suporte às pessoas.

Spector (2006) vai mais além, e chama a atenção para o fato de que com a globalização se espalhando pelo mundo inteiro, o local de trabalho também vem se tornando mais diversificado em relação ao ambiente, às características demográficas, às habilidades e aos valores dos funcionários. Fica claro que o autor está se referindo às diferenças e às diversidades que existem entre as pessoas, e as divide em dois tipos: as cognitivas e as demográficas. Para o autor, a diversidade cognitiva compreende o conhecimento, as habilidades e os valores; já a diversidade demográfica consiste nas qualidades mais visíveis das pessoas, como idade, sexo e raça e etnia.

O que, em verdade, se deve empreender, é a adoção de uma administração transparente, isenta de subterfúgios e meias palavras e que considere bem de perto a diversidade cultural de cada um. O gerente precisa usar de coerência em seu discurso e sua práxis. Ele deve esclarecer, comunicar, reduzir e corrigir, de maneira contínua, as possíveis congruências e dissonâncias, delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, modificar hábitos e esquemas de produção, sempre respeitando as diferenças e com vistas a facilitar a penetração das pessoas, a incorporação das pessoas e o seu aproveitamento integral na empresa.

Obrigatoriamente, o gerente precisa estar preparado para mudanças, numa constante modificação, no sentido de melhorar e desenvolver continuamente. Aprender sempre e aprender cada vez mais e melhor, inovando a cada momento.² É o futuro que deve ser o alvo principal do gerente e, para tanto, a preparação nesse sentido deve ser uma constante.

² Palavras-chave de Chiavenato, em *Gerenciando Pessoas*. (2000, p. 233)

É, exatamente, nesse ponto, que o gerente deve priorizar o trabalho em equipe: saber escolhê-la, proporcionar significado ao seu trabalho, saber prepará-la, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la adequadamente. Isto é bem mais do que gerenciar pessoas é gerenciar com o auxílio delas, com o seu comprometimento e legítima cooperação. Trata-se, por certo, de um longo investimento, mas que, com certeza, trará retornos mais do que significativos.

Para Chiovenato (2000, p. 268):

O trabalho em equipe traz enormes vantagens às organizações e as pessoas. Para as organizações, equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro do esquema tradicional de organização. Para as pessoas, as equipes trazem um envolvimento mais social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação.

Spector (2006, p. 458) conceitua grupo de trabalho como a “união de duas ou mais pessoas que interagem umas com as outras e dividem algumas tarefas, visando objetivos inter-relacionados”. O autor deixa claro que as duas características – de interação e de inter-relacionamento, são passíveis de distinção entre um grupo e uma simples união de pessoas. Elucidando que uma equipe de trabalho se constitui em um tipo de grupo de trabalho, o autor aponta três propriedades específicas:

- as ações dos indivíduos devem ser interdependentes e coordenadas;
- cada membro deve ter um papel específico determinado; e
- deve haver tarefas com o mesmo objetivo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Muchinsky (2004) conceitua equipes como unidades sociais agregadas que trabalham dentro de um contexto social maior – a chamada organização. O autor atenta para o fato de que uma mudança no foco de indivíduos para equipes como um meio de realizar trabalhos, não prescinde de uma mudança na condução da pesquisa psicológica, momento em que os pesquisadores podem examinar diferentes entidades como objeto de suas investigações. Nesse cenário, os psicólogos não concentram seus interesses de pesquisa no nível organizacional, já que este é um campo mais direcionado para a

sociologia. Estudam, sim, as relações entre as variáveis, tanto nos níveis de análise individual quanto de equipe, considerando a emergência da interdisciplinaridade.

Para Chiavenato (2002), os cuidados para se desenvolver a mentalidade das equipes de trabalho quase sempre se centram no tempo e nos recursos despendidos em reuniões e no processo de tomada de decisão altamente democrático, requerendo discussão e consenso. Isto posto, o autor deixa bem claro que as equipes devem receber orientação, através de liderança firme e objetiva, concatenada a uma lealdade dividida entre trabalho na equipe e subordinação funcional, que, por certo, trarão problemas e conflitos, caso as tarefas e os objetivos não sejam claramente estabelecidos, mas que, também contribuem para tornar as organizações mais flexíveis e ágeis para funcionar em um ambiente de trabalho globalizado e competitivo.

Qualidade e produtividade são requisitos de essencialidade para a sobrevivência das empresas no bojo da atual contextualização econômica, como dito, num mundo altamente competitivo e mutável. Para Chiavenato (2002), as palavras-chaves são: cooperação e comprometimento. “Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento, e isto é mais do que gerenciar pessoas: é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país” (CHIOVENATO, 2002, p. 233).

Rodrigues (2006) atenta para o fato de que formar equipes não é uma tarefa fácil. O autor coloca, bem a propósito, a necessidade de uma educação contínua das pessoas na metodologia de desenvolvimento e consolidação do trabalho em conjunto, desenvolvendo, principalmente, suas competências interpessoais.

Rodrigues (2006) lembra que as próprias teorias clássicas de administração e gestão de negócios hoje utilizadas preconizam o individualismo e a competição. Nesse sentido, para que se obtenha resultados palpáveis, através de equipes de alto desempenho, em primeiro lugar precisamos respeitar as individualidades e fortalecer relações com os pares. Em seguida é preciso que exista na corporação crenças e valores escritos, aceitos e que precisam realmente ser praticados por todos.

Pessoas têm dentro de si recursos energéticos que, por quaisquer razões, não foram ainda aproveitados, mas se tiverem oportunidades, colocarão em prática seus talentos, as forças testadas, despontando, dentre os mais talentosos, o líder.

Sendo conhecedor de seus próprios limites e dos limites dos outros, é possível que o indivíduo torne o ambiente de trabalho saudável, respirável. Ele

arrisca a probabilidade de falhas, acreditando em seu potencial em estabelecer acordos de amizade, cordialidade entre os membros da organização/empresa. A energia e entusiasmo existentes no líder podem ser a chave da produtividade na organização/empresa.

2.1.2 Liderança e comando

A liderança e o Comando são fatores de essencialidade para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe. Relata Muchinsky (2004, p. 405) que liderar “implica proporcionar uma visão de futuro e inspirar outras pessoas a encontrar maneiras de tornar essa visão uma realidade”. Segundo Chiavenato (2002), para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar diversas funções ativadoras, com a *liderança* sobressaindo dentre as demais. É preciso que o gerente saiba conduzir as pessoas, ou seja, liderar as pessoas administrando as diferenças entre elas. A liderança é *per se* necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, especialmente dentro das organizações. Nesse cenário, Muchinsky (2004) lembra que as características dos líderes individuais têm sido uma das áreas mais pesquisadas da liderança, buscando a compreensão das diferenças entre características pessoais e comportamentos.

As diferenças entre os indivíduos aparecem de várias maneiras. Vergara (2004) ressalta algumas das diferenças entre os indivíduos de uma organização como sendo, os valores e as crenças das pessoas, suas visões de mundo e as motivações que conduzem seus comportamentos. Estas diferenças devem ser administradas pelos gerentes.

Não se deve, no entanto, confundir liderança com direção, comando ou gerência. A relação entre elas é clara, por certo, mas o líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Segundo Chiavenato (2002), o comando se posiciona mais em um clima de controle, não muito condizente com a realidade imposta, a não ser quando este comando se faz de maneira não autoritária e desburocratizada. É o que Muchinsky (2004) chama de ênfase no poder hierárquico, que minimiza as diferenças individuais.

Na verdade, os líderes devem estar sempre presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os demais níveis da organização, já que a empresa não pode prescindir de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. No entanto, e bem lembrado por Chiavenato (2002), é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança, onde são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais outros níveis da hierarquia empresarial. É nesse contexto que a gerência passa a ser a intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional para o seu alcance.

A gerência funciona, pois, como o nível mediador. Nas palavras de Chiavenato (2000), interpreta os objetivos fixados pela direção, seja transformando-os em planos ou em programas de trabalho para serem executados pelas demais pessoas da organização. Quando da tradução dos objetivos fixados e sua conversão em programas de ação, a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização.

Ninguém pense que o gerente lida apenas com capital ou dinheiro, com máquinas ou equipamentos, mas sim e, sobretudo, com pessoas. E, é através delas que o gerente consegue a execução das tarefas, a alocação dos recursos materiais financeiros, a produção de bens e serviços, e, principalmente, como meta-fim, o alcance dos objetivos organizacionais. Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança (CHIAVENATO, 2002, p. 35).

Chiavenato (2002) conceitua, com especial talento, a liderança como um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Elucidando a questão, o autor ressalta que a liderança é um tipo de influência entre pessoas, onde uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. Uma influência que se constitui numa transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. Como a influência é um conceito diretamente ligado ao conceito de poder e de autoridade, passa a abranger

todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou grupo de pessoas.

Sobre o mesmo aspecto, Muchinsky (2004) relata que, em vez de se concentrar nos líderes ou nos liderados, alguns pesquisadores consideraram instrutivo examinar a relação ou o elo que se estabelece entre as duas partes, em especial na medida em que passam a influenciar um ao outro. Na realidade, o direcionamento se dá à dinâmica dessa relação, muito embora também devam considerar características tanto dos líderes quanto dos seguidores, haja vista que, aquilo que os líderes fazem a um grupo influencia diretamente nas atitudes de seus membros quando buscam algum objetivo.

Já o controle, como bem coloca Chiavenato (2002), representa as tentativas de influência que são bem-sucedidas, ou seja, que produzem conseqüências bem-sucedidas, e desejadas pelo agente influenciador. Quanto ao poder, este representa o potencial de influência de uma pessoa sobre as outras, uma verdadeira capacidade de exercer influência, mesmo que não signifique que essa influência realmente seja exercida. Dessa maneira, o poder passa ser o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é, realmente, o poder legítimo, ou seja, o poder que uma pessoa possui em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional.

Também é preciso levar em conta que a liderança acontece em uma determinada situação, em uma dada estrutura social, que decorre da distribuição de autoridade de tomar decisões, como nas empresas, por exemplo. Nestes termos, o grau em que uma pessoa demonstra qualidades de liderança, depende não apenas de suas próprias características individuais, mas também das características da situação na qual se encontra.

Realística e holisticamente, a liderança é função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. Uma verdadeira relação funcional, que somente existe de fato quando um líder é percebido por um grupo como sendo o possuidor ou controlador de meios para a satisfação de suas necessidades. Nesse entendimento, seguir este líder pode representar para o grupo um meio de aumentar a satisfação das suas necessidades ou de evitar a sua diminuição. Segundo Muchinsky (2004), é exclusividade do grupo selecionar, eleger, aceitar espontaneamente um indivíduo como líder, porque é ele

quem possui e controla os meios³ que o grupo deseja utilizar para atingir os seus objetivos, ou seja, para a obtenção de um aumento de satisfação de suas necessidades.

Importa também destacar que a liderança é dirigida através do processo da comunicação humana, que pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos.

Já que visa à consecução de um ou de diversos objetivos específicos, a liderança, na figura do líder, surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. É o comportamento da liderança que pode auxiliar o grupo a atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades, envolvendo, presumidamente, o aspecto de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito, e tendenciar seus seguidores a direcionarem-se àqueles que percebem como instrumentais para a satisfação de seus próprios objetivos e necessidades pessoais.

Para o asseguramento do sucesso frente a um ambiente em constante mutação e de elevado grau de competição, as empresas em muito necessitam de líderes eficazes. No bojo de tal contextualização, as responsabilidades dos gerentes também apresentam mudanças radicais. Já não basta apenas ser eficiente, mas, sobretudo, ser um líder eficaz, que trabalha com pessoas de todos os tipos, em todos os níveis de organização e em situações deveras diversas. Bennis (1998, p. 117), em *Tornando-se um líder dos líderes*, coloca bem a necessidade de visualizar uma situação futura: “O problema que quase todos os líderes terão diante de si no futuro será o de encontrar um meio de desenvolver a arquitetura social de sua organização para que ela realmente consiga gerar capital intelectual”. Mais adiante, ratifica:

Os líderes precisam aprender a desenvolver uma arquitetura social que encoraje pessoas mais brilhantes, a maioria delas com egos enormes, a trabalharem em equipe e utilizarem sua própria criatividade. [...] O principal desafio dos líderes do século XXI será liberar a capacidade mental de suas organizações. Acho que esse é um desafio essencial e bastante diferente daqueles que os líderes enfrentaram no século XX (BENNIS, 1998, p. 117).

O fato é que ainda no século passado, o mundo era bem mais linear, as organizações eram hierárquicas e burocráticas. O mundo era mais ou menos

³ Estes meios constituem-se em habilidade pessoal, conhecimentos, dinheiro, posição,

semelhante às primeiras noções de computação, segundo as quais apenas o sistema de informações é alimentado e expele solução. Não já se pode mais apenas pensar somente em controlar, ordenar e prever. No século XXI, o homem irá testemunhar mudanças cada vez mais rápidas. Desta feita, para poder lidar com estas mudanças, as organizações terão de ensandecer. Serão lugares de trabalho confusos e caóticos, e repletos de surpresas.

Também o papel do pessoal de recursos humanos deverá ser modificado, já que novas maneiras de compreender e gerar capital intelectual terão de ser desenvolvidas. Com certeza, o departamento de recursos humanos necessitará trabalhar em estreita harmonia com os gerentes superiores, com vistas a fomentar essa colaboração criativa dentro da organização e transformar a intenção em realidade.

É ainda Bennis (1998, p. 118), quem atenta para o fato de que estamos passando por um período de aceleração mais rápida da “destruição criativa” da história, onde a mudança será realmente um dos grandes desafios que os líderes do século XXI enfrentarão. E, para os líderes, este fato significa recompor e reinventar sua liderança continuamente. Todos os líderes dentro da instituição, em todos os níveis, terão de reinventar-se continuamente e reestruturar seus papéis de liderança.

Constitui-se em fator de essencialidade que a organização também esteja sendo reinventada constantemente, ou seja, os líderes terão que dispor da criatividade da sua força de trabalho para recriar a empresa em formatos diferentes para que o problema da saída seja, em parte aliviado. Uma idéia especialmente relacionada com o capital intelectual, numa versão bem mais concreta dele.

É no bojo do sentido supramencionado, que os líderes terão de aprender a criar um ambiente que realmente abrace a mudança, não como uma ameaça, mas como uma oportunidade. Mas, o que realmente fará com que certos líderes sejam extremamente bem-sucedidos e outros um verdadeiro fracasso nessa questão? Boa pergunta, e bem enfocada pelo citado Bennis (1998), digna de elucidação, especialmente se considerarmos o escopo de desenvolvimento deste trabalho.

Em primeiro lugar, deve estar presente a capacidade de ter consciência e auto-estima suficientes para conseguir perceber quando um repertório diferente de competência é necessário, sem se sentir ameaçado pela premência da mudança, ou

seja, a capacidade de diagnosticar quais são as novidades necessárias, ou o que deve ser desaprendido, somada a flexibilidade comportamental para ser capaz de mudar.

Evidencia-se, assim, que a inferência não poderia ser outra senão a constatação de que êxito na liderança constitui-se basicamente numa cultura organizacional dentro da qual o homem se insere e de um determinado conjunto de atributos de todos os líderes, tanto homens quanto mulheres, parecem compartilhar. Não é difícil concluir que os líderes precisam ter um senso de propósito fortemente delineado. Um senso de visão, direcionado a realização das coisas certas, enquanto gerência.

2.2 MOTIVAÇÃO: grau de satisfação no mundo do trabalho

Segundo Maximiano (2007), a palavra motivação é usada com diferentes significados. É possível falar em motivação para consumir, estudar, ganhar dinheiro ou mesmo para não fazer nada. Na atualidade, as teorias sobre motivação dividem-se especificamente em dois grupos: um grupo de teorias que procura explicar como funciona o mecanismo da motivação, as chamadas teorias de processo; e, um segundo grupo que procura explicar quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir, as chamadas teorias de conteúdo.

O behaviorismo⁴ estudou a motivação humana, onde, através de hipóteses, Maslow (1970 apud CHIAVENATO, 2000), lançou a sua hierarquia das necessidades, com base em dois princípios: no primeiro, as necessidades humanas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância, que progredia de uma ordem mais baixa para uma mais alta de necessidades. No segundo princípio, uma necessidade satisfeita já não serviria mais como motivador principal do comportamento.

⁴ Ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Um ramo de estudo que não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas sim proposições e hipóteses que oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa.

Na verdade, Maslow indicava que as necessidades podem ser imaginadas como categorizadas em uma hierarquia em que uma necessidade é mais importante do que as outras até que ela seja satisfeita, predominando assim a necessidade seguinte, embora a ordem também possa ser invertida. Para Maslow (1970 apud MAXIMIANO, 2007, p. 95), as principais necessidades humanas seriam:

- a) necessidades fisiológicas (alimento, repouso, abrigo, sexo);
- b) necessidades de segurança (segurança, proteção contra: perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo);
- c) necessidades sociais (relacionamento, aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração);
- d) necessidades de estima (necessidades do ego: orgulho, auto-respeito, progresso, confiança, necessidades de *status*, reconhecimento, apreciação, admiração pelos outros);
- e) necessidades de auto-realização (auto-realização, auto-desenvolvimento, auto-satisfação).

Segundo Maslow (1970 apud MAXIMIANO, 2007, p. 98), a hierarquia é caracterizada por alguns pontos básicos:

- a) as necessidades superiores têm um desenvolvimento gradativo posterior;
- b) quanto mais elevada for a necessidade, menor a influência ou pressão na sobrevivência do indivíduo;
- c) as necessidades superiores, objetivamente consideradas, são menos urgentes;
- d) a busca e a satisfação de necessidades superiores representam uma tendência altamente positiva;
- e) as necessidades superiores exigem melhores condições externas (econômicas, educativas, sociais, etc.) para torná-las possíveis.

De fato, há de se ressaltar que a relevância da teoria de Maslow para a Administração, não se deu exatamente por sua lista de necessidades, mas sim pelo reconhecimento da inabilidade das necessidades satisfeitas em motivar o comportamento. Em se considerando a perspectiva de gestão de pessoas, corresponderia ao fato de que, se os gerentes quisessem motivar os trabalhadores para o cumprimento dos objetivos organizacionais, deveriam possibilitar-lhes, através do trabalho, a satisfação das necessidades não realizadas.

Já Frederick Herzberg (1997 apud MAXIMIANO, 2007) realizou, ao final dos anos 50 e ao longo dos 60, sua teoria freqüentemente chamada de Teoria dos Dois fatores, concernente aos motivos que influem no trabalho dos homens nas empresas. Com a utilização da técnica de entrevistas aprofundadas em mais de 200

engenheiros e contadores americanos, estes foram solicitados a recordar os eventos ou incidentes do ano anterior que o tinham feito sentirem-se incomumente bem ou mal a respeito de seu trabalho. Do mesmo modo, foram solicitados a especular sobre quantos elementos tinham afetado seu desempenho e moral. O resultado da pesquisa não foi outro senão demonstrar que os fatores que causavam satisfação profissional eram exatamente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

Bem se vê que os fatores geradores da motivação têm relação direta com a satisfação decorrente das tarefas específicas desempenhadas e não, propriamente, em fatores extrínsecos ao cargo, como é o caso da remuneração, dos planos de saúde, da qualidade de vida no trabalho ou dos relacionamentos com superiores e colegas. A satisfação seria afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene, constituindo assim a idéia-chave de Herzberg (1997), com relevantes implicações para a administração.

As pessoas são necessárias em qualquer campo e ramo de trabalho, sendo, portanto, a ferramenta indispensável para o êxito de qualquer porta de uma empresa, elas se sentem satisfatoriamente necessárias no desempenho profissional, estímulo útil para a motivação no trabalho, o sentimento de afeto, de respeito aos valores inerentes ao homem, à certeza de está produzindo e contribuindo para a construção de algo e a escolha que faz para executar uma atividade depende das suas aspirações. Inserido nesta perspectiva, o dinheiro não é o motivo precípua de se sentirem estimuladas ao trabalho e, sim a doação de si para o processo produtivo, ou seja, partindo da idéia de que o trabalho é complemento do homem, e ao se dedicar a este sem se escravizar, despendendo o amor no que faz. Neste sentido, o trabalho pode desenvolver equilíbrio entre a razão e a emoção, desse modo, o homem aprende a fazer melhor uso da razão. A empresa/organização, acreditando no potencial humano, estimula a produtividade, a criatividade, e a cooperação entre homens, fatores esses responsáveis à sobrevivência e à dinâmica competitiva das organizações.

Na verdade, não é dinheiro ou recompensas materiais que a nova geração de funcionários está buscando, *a priori*. As recompensas não-monetárias, como envolvimento, liberdade, responsabilidade, realização e significado, são mais valorizadas. E mais, tais motivadores são mais dispendiosos – e muito mais eficazes – do que os incentivos tradicionais oferecidos, atualmente, pela maioria das

empresas. Revela Sptizer (2007) que o impacto destes motivadores é, na maioria das vezes, tão drástico que funcionários aparentemente passivos ganham energia e vitalidade que nem eles esperariam ter em seu trabalho.

Ao acrescentar uma variedade de motivadores ao ambiente organizacional, a gerência tem uma oportunidade estimulante de mudar a forma como os funcionários vivenciam seu trabalho, permanentemente. São motivadores que não desaparecem com o tempo, mas que tendem a se incorporar à própria organização.

O talento, crescimento, sobrevivência, domínio, transformação são termos próprios da natureza humana, que se confirmam aos novos paradigmas em termos organizacional como o movimento, a agilidade, a instabilidade, o dinamismo, habilidade, flexibilidade, comunicação e a evolução, que determinam o contexto globalizador do atual cenário empresarial, que por seu turno, emergente. Passando a ser mundializado a informação, os valores culturais, os costumes, a forma de perceber o afeto nas organizações e na educação. Nesse contexto, a globalização traz em seu bojo a vertente político-social traduzido por Medeiros (2006, p. 61), como:

Razão é a preocupação com a tecnologia e a sintonia, com as tendências e desafios empresariais emergentes, e estas naturalmente devem vir acompanhadas da emoção, para proporcionar o surgimento do amor e espiritualidade como ferramenta contínua da lucratividade sustentada.

Pelo exposto, há de se inferir que as pessoas são a célula dentro da empresa/organização. Oxigenam o funcionamento comportamental da organização. Trazem benefícios em relação à quantidade de vida dos seres humanos.

Estudos de Spitzer (2007) revelam que os funcionários de hoje, são bem diferentes dos funcionários da geração anterior, haja vista que, já não mais existem aqueles funcionários movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo, exclusivamente, em troca de salários e benefícios. Antes, em primeiro lugar vinha o trabalho, Hoje, ele está posicionado em terceiro lugar nas prioridades do trabalhador, primeiro vem à família e a lazer.

Os funcionários também têm expectativas mais elevadas em relação ao que o trabalho pode e deve ser. Existe uma razão para as pessoas se sentirem motivadas, o que difere do processo do estímulo, o qual é passageiro, enquanto que a motivação é muito mais duradoura. Segundo concepção de Maslow (1970 apud MEDEIROS, 2006) estar motivado depende do desejo, da carência, do anseio como

informações subjetivas, inerentes ao homem, não sendo, contudo, descoberto qualquer estado objetivamente observável, que se relacione diretamente com esses dados subjetivos, não tendo uma boa definição comportamental de motivação.



Figura 1 – Pirâmide de Maslow.
Fonte: Medeiros (2006)

Para ilustrar a afirmação, Medeiros (2006, p. 119) se refere:

A motivação é força que se encontra no coração de cada pessoa e está ligada a um desejo profundo. Uma pessoa jamais pode motivar outra simplesmente oferecendo-lhe recompensas materiais (dinheiro, medalhas, diplomas, viagens, etc.). Isso seria apenas um estímulo. A probabilidade de alguém seguir uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de desejo do coração, cuja chama é acesa com muita empatia sensibilidade na arte do relacionamento humano.

Essa citação revela que uma pessoa pode receber estímulo para se sentir motivada, como promoção, por exemplo, mas se não estiver internamente motivado o prêmio recebido não fará diferença; tal pessoa ficará satisfeita, porém, sem sintomas de motivação. Segundo Spitzer, a nova geração de funcionários quer prosperar no trabalho, e não apenas sobreviver; quer ser tratada pela gerência como colaboradora, e não como subordinada; “quer participar do planejamento organizacional, e não receber de vez em quando parte das informações como uma concessão especial da gerência” (SPITZER, 2007, p. 27).

As pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização da qual estão inseridas, com entusiasmo, notadamente, se estiverem comprometidas, sendo inegável reconhecer sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade. A complexidade do ser humano desencadeia conflitos internos que o impulsionam as novas descobertas, ao aperfeiçoamento contínuo, a diversificação, brotando assim, a motivação conforme o grau de autoconsciência, da aquisição de competência e do auto-conhecimento para processar as emoções.

As relações não dinâmicas, formadas por mudanças bruscas, geram desvios e imprevistos, por exigirem do ser humano constante desempenho, e adaptação para acompanhar a velocidade das transformações. Para que as transformações na qualidade do trabalho ocorram, a motivação interna dos participantes e a valorização dos superiores aos subordinados devem trilhar juntas, uma vez que as metas existem e precisam ser discutidas e compartilhadas. Observe a colocação de Spitzer (2007, p. 27):

A força de trabalho atual também é mais variada e complexa. Há uma gama mais ampla de históricos educacionais e aspirações profissionais. Há uma diversidade ética muito maior, uma proporção muito maior de mulheres e grupos minoritários e um número maior de funcionários que fazem parte de uma unidade familiar não tradicional. Há muitos funcionários que fazem um trabalho bastante interessante, mas que detestam trabalhar porque seu ambiente de trabalho está repleto de fatores desmotivadores.

A motivação é um processo contínuo, devendo ser cultivada, permanentemente, através das relações inter e intrapessoais dentro e fora da organização havendo, contudo, reciprocidade de interesses. Há, no entanto, momentos de desequilíbrio, mas com bom-senso, criatividade, segurança, reflexão podem ser superados. Aprender com os erros traz benefícios compensadores.

Portanto, por ser intrínseca ao homem, a motivação corresponde a um impulso que vem do interior de cada pessoa, não podendo uma pessoa motivar a outra e sim estimulá-la, sendo os fatores externos apenas condicionantes, gerando, desse modo, infinitos comportamentos, ora representados por ações, atividades conforme as necessidades individuais.

Na sociedade brasileira, acredita-se que variáveis como aumento salarial, estabilidade, condições de ambiente de trabalho, relacionamento político-administrativo, interpessoal, competência do chefe, podem ser fatos de

condicionamento e nunca de motivação absoluta no campo organizacional/empresarial, pois têm efeitos efêmeros. Não alcançando a essência das mudanças pessoais e profissionais de cada pessoa.

Spitzer (2007) chama a atenção para o fato de que muitas organizações têm imenso orgulho em divulgar a forma como tratam seus funcionários, bem como o ambiente de trabalho centrado nesses funcionários. Outras empresas se vangloriam dos altos salários e benefícios que oferecem. No entanto, quando os funcionários se vêem excluídos de decisões importantes relacionadas ao planejamento e à produção, recebendo informações insuficientes, participando de reuniões monótonas e de cursos de treinamento e recebendo pouquíssimo *feedback* positivo, tais influências desmotivadoras negam grande parte do impacto positivo esperado em troca do tratamento benevolente.

Procede a verdadeira motivação, a partir das necessidades fundamentais: energia – emoção – instinto. Sugerindo este último aumentar a habilidade das pessoas e prosperar com as experiências adquiridas, acumuladas e retroalimentadas, na concepção de Konrad Lorenz, ganhador do Prêmio Nobel de Medicina em 1973. Isto é, à luz da Teoria Cognitiva, a motivação depende de experiências anteriores, da maneira como a pessoa entende o estado de coisas que influencia o seu comportamento, pois nem sempre o que é percebido corresponde ao real.

Na Teoria Humanista, proposta de Abraham Maslow⁵, os homens se sentem como tal, com suas diferenças e particularidades, sendo inerentes a elas as necessidades fisiológicas, de segurança, de reconhecimento, afeição, auto-estima e auto-realização. Na falta de algumas delas processa-se o desequilíbrio, enfraquecendo suas energias, porém restauradas com o desejo de continuar lutando a favor da sobrevivência, cabendo a emoção a causa essencial para a existência da motivação.

As possíveis causas para a ocorrência da motivação no dia-a-dia organizacional/empresa, na dimensão interpessoal, estão relacionadas com a descoberta do potencial individual cabendo habilitar-se no que sabe e gosta de fazer para o cumprimento das metas em tempo hábil, além de entender e trabalhar as

⁵ Considerado o pai da psicologia humanística, pregando uma nova filosofia, desenvolver no homem a capacidade de compaixão, criatividade, ética, amor, espiritualidade e outras características humanas.

suas limitações a fim de que possa crescer profissionalmente, uma vez que o aperfeiçoamento se dá à medida que os erros são reavaliados. Já na dimensão, o que importa é o controle e o conhecimento, já que cada pessoa é unida em sua singularidade e reage de maneira diferenciada de outra.

Como bem destaca Spitzer (2007), embora algumas organizações estejam adotando procedimentos corretos em termos de motivação, pouquíssimas estão adotando essa abordagem de forma consistente e sistemática, haja vista que, para tanto, é necessária uma liderança forte no comando da empresa.

Ressalta-se que motivação pode ser o resultado da interação do indivíduo com a situação. É definida por Archer (2003 apud CODA, 2007, p. 24-25) como uma:

Inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador nada mais é do que um motivo - uma necessidade, por definição. [...] A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades.

A necessidade depende do intelecto e seu único objetivo está em encontrar satisfação para as necessidades da pessoa. O intelecto, contudo, é o planejador, organizador, diretor na busca do aprazimento da necessidade, ora insaciável aos homens que está permanentemente satisfazendo as suas necessidades.

O funcionamento do intelecto está associado aos fatores de satisfação endógenas e exógenas, bem como a contra-satisfação, assim se o intelecto toma decisões aceitáveis surtirá um tipo de satisfação, de ordem interna ao organismo e se assume decisões inaceitáveis, aumenta a necessidade de energia, cabendo aos fatores de contra-satisfação à responsabilidade pelo grau de satisfação. Tanto os fatores endógenos de satisfação e de contra-satisfação podem ser influenciadores do comportamento do homem, seja este positivo ou negativo.

Esse grau de satisfação está intimamente relacionado à separação nas instituições, organização/empresa, desde a época da divisão do trabalho industrial, que a cada mudança sócio-política configura-se uma forma de dicotomização, sendo, portanto, a separação entre o trabalho intelectual e manual. São planejadas, administradas e separadas da execução, havendo, desse modo, grupos que pensam e grupos que operacionalizam, logo, com graus de satisfação diferenciados, mexendo na auto-estima e auto-realização de cada membro dos grupos.

Na opinião de Sievers (2001 apud CODA, 2007, p. 57-58) com relação à separação do trabalho expõe:

Diante da contínua fragmentação do trabalho em nossas organizações contemporâneas, as atividades humanas dos trabalhadores são cada vez mais e mais reduzidas ao mínimo componente, parecendo que a própria noção do trabalho em si foi também convertida em cargos e desempenho em cargos. O conteúdo do trabalho diluiu-se, em grande parte, pelas formas nas quais estes tem sido, e ainda é, organizado na maioria das empresas.

A motivação é comparada com mecanismo intrapsíquico, sendo a fonte da energia que move o comportamento motivacional, vindo do interior de cada pessoa, logo, não se consegue colocar necessidades no interior de alguém, como pontua Bergamini e Coda (1990 apud CODA, 2007, p. 84) “se considera inadequado e principalmente incorreto afirmar que se consiga motivar quem quer que seja.” Na sociedade contemporânea, os principais problemas enfrentados e com índice de crescimento, são: a insegurança e confusões situacionais que sufocam ou tendem a desafiar os limites dos homens.

Se esses fatores externos abalam profundamente a satisfação positiva dos homens inseridos na agitada sociedade contemporânea.

Herzberg (1997 apud CODA, 2007) a esse respeito, concorda com Bergamini quanto à manutenção do tônus motivacional, ao se referir àquilo que denominou de ‘Dê-lhe um ponta-pé’, significando que trabalha com estímulos positivo e negativo de incentivo. No entanto, o próprio funcionário deve ter ou estar com seu próprio gerador motivacional acionado para se sentir motivado, não precisando assim de estímulo externo. Porém, há práticas organizacionais que foram aplicadas como tentativas de insuflar a motivação, a saber:

1. redução do expediente de trabalho, com o desenvolvimento de programas de recreação para horas de descanso;
2. proposta de salários em espiral ascendente ou descendente, significando que, na ocasião da crise, os empregados se mobilizarão em busca de novas e melhores propostas salariais;
3. programa de preparo em relações humanas;
4. técnicas de desenvolvimento de sensibilidades; comunicações nos dois sentidos com atividades de pesquisas de moral, plano de sugestões, programa de participação em grupo;

5. participação no trabalho no sentido de proporcionar aos empregados uma maior visibilidade de suas atividades, o senso de realização;
6. a orientação espiritual do empregado com o uso de técnica que possibilite o mesmo a tomar consciência de seus problemas.

Têm-se, assim, tentativas experienciadas em organizações norte-americanas, propostas por psicólogos da linha comportamental. Desse modo, as necessidades individuais continuam sendo o fator principal para a motivação, a necessidade de experimentar a competência, a eficácia. Na realidade, sempre existirá uma escolha sobre a forma como realizamos nosso trabalho, mesmo que não exista escolha sobre o trabalho em si. Entretanto, temos livre arbítrio de selecionar a atitude que assumimos no trabalho.

Enquanto ser motivado, o indivíduo tomará uma postura de coragem, fé, autocontrole, de segurança nas relações com amor, presteza e atenção, uma vez que as necessidades da organização/empresa se confundem com as dos funcionários/colaboradores quando depositam características como criatividade, paixão, flexibilidade e entusiasmo. Cada qual apresenta suas razões, do lado da empresa/organização deseja resultados positivos e, do empregado/colaborador/funcionário, a realização profissional/pessoal.

Pessoas têm dentro de si recursos energéticos que, por quaisquer razões, não foram ainda aproveitados, mas se tiverem oportunidades, colocarão em prática seus talentos, as forças testadas, despontando, dentre os mais talentosos, o líder.

Sendo conhecedor de seus próprios limites e dos limites dos outros, é possível que o indivíduo torne o ambiente de trabalho saudável, respirável. Ele arrisca a probabilidade de falhas, acreditando em seu potencial em estabelecer acordos de amizade, cordialidade entre os membros da organização/empresa. A energia e entusiasmo existentes no líder podem ser a chave da produtividade na organização/empresa.

O líder motivado influencia os demais membros da organização/empresa, além do público externo – os clientes, tornando o ambiente de trabalho mais sustentável, já que há qualidade nos relacionamentos internos e externos.

Segundo estudiosos no assunto, a pessoa se sente motivada se o ambiente no qual compartilha dúvida, alegria, vitória, decepção etc. com os colegas de trabalho estiver favorecendo, como um local descontraído, aconchegante, de vínculos “familiar”, no sentido de dar e receber apoio em dificuldades no momento

certo. Fortalecendo assim a amizade, o respeito mútuo. Procurando estar presente com o outro, incluindo-o no seu campo de atenção, quando se sabe ouvir e dar retorno.

O que não se pode esquecer é dos desmotivadores. Independentemente da generosidade da organização em relação aos seus funcionários, alguns desmotivadores serão mais persistentes do que a generosidade. No dizer de Spitzer (2007), qualquer abordagem à motivação que não considere os desmotivadores está condenada ao fracasso, por isso mesmo eles devem ser reduzidos ao máximo.

Na verdade, não é dinheiro ou recompensas materiais que a nova geração de funcionários está buscando, *a priori*. As recompensas não-monetárias, como envolvimento, liberdade, responsabilidade, realização e significado, são mais valorizadas. E mais, tais motivadores são mais dispendiosos – e muito mais eficazes – do que os incentivos tradicionais oferecidos, atualmente, pela maioria das empresas. Revela Spitzer (2007) que o impacto destes motivadores é, na maioria das vezes, tão drástico que funcionários aparentemente passivos ganham energia e vitalidade que nem eles esperariam ter em seu trabalho.

Ao acrescentar uma variedade de motivadores ao ambiente organizacional, a gerência tem uma oportunidade estimulante de mudar a forma como os funcionários vivenciam seu trabalho, permanentemente. São motivadores que não desaparecem com o tempo, mas que tendem a se incorporar à própria organização.

O talento, crescimento, sobrevivência, domínio, transformação são termos próprios da natureza humana, que se confirmam aos novos paradigmas em termos organizacional como o movimento, a agilidade, a instabilidade, o dinamismo, habilidade, flexibilidade, comunicação e a evolução, que determinam o contexto globalizador do atual cenário empresarial, que por seu turno, emergente. Passando a ser mundializado a informação, os valores culturais, os costumes, a forma de perceber o afeto nas organizações e na educação. Nesse contexto, a globalização traz em seu bojo a vertente político-social traduzido por Medeiros (2006, p. 61), como:

Razão é a preocupação com a tecnologia e a sintonia, com as tendências e desafios empresariais emergentes, e estas naturalmente devem vir acompanhadas da emoção, para proporcionar o surgimento do amor e espiritualidade como ferramenta contínua da lucratividade sustentada.

Pelo exposto, há de se inferir que as pessoas são a célula dentro da empresa/organização. Oxigenam o funcionamento comportamental da organização. Trazem benefícios em relação à quantidade de vida dos seres humanos.

Valorizando o ser humano, no prisma político-social da globalização, há uma acentuada preocupação com a qualidade de vida desse homem, o qual zela também pela qualidade dos produtos e dos serviços na perspectiva do comprometimento, na ajuda mútua numa gestão participativa, enquanto formadora de parceria.

O gerenciamento organizacional neoliberal tende precarizar às relações no mundo do trabalho, despontando maior instabilidade, insegurança e competência. Desse modo, o mundo globalizado exige que seus trabalhadores sejam especializados, estejam aptos a competirem com outros profissionais brilhantemente, para tal conhecer línguas estrangeiras, ter bons contatos, conhecer outras culturas, estar de bem com a vida, ter bom humor são requisitos primordiais. Baseado nesta concepção, Medeiros (2006, p. 73), faz um comentário sobre o trabalho tradicional que:

Já vai longe o tempo em que trabalhar significava meramente o cumprimento integral de funções específicas que o cargo exigia. Hoje em dia, se a pessoa somente faz a sua obrigação, não conseguirá sobreviver, porque a competitividade está tão grande que existem milhares de pessoas se oferecendo 'para fazer mais do que a sua obrigação'. O emprego é um conceito em mutação. A antiga idéia a seu respeito, que vigorou até o início da década de 90, vem do século XIX, e representava o trabalho metódico, rotineiro. [...] Sua realidade rotineira se constituía em grande enfado, e conseqüentemente em tais circunstâncias havia baixa qualidade e produtividade de produtos e serviços. [...] É o auto-gerenciamento profissional que deixa as pessoas preparadas a se manterem no mercado de trabalho do século XXI.

Vale destacar que a motivação envolve a interação das pessoas e seu ambiente e, conseqüentemente, quase sempre resulta da combinação de fatores internos e externos. A verdadeira motivação, no entanto, é basicamente interna. São forças conhecidas como desejos, que são responsáveis pela automotivação. A motivação externa também nos estimula a adotar padrões comportamentais rotineiros, em vez de nos aventurarmos em respostas mais criativas. De fato, se a empresa/organização valoriza mais o homem produtivo, aquele que pensa, que sente, que comunica, que observa, priorizando o homem à máquina, os talentos humanos à tecnologia.

Assim sendo, o recurso estratégico na sociedade industrial, o capital financeiro, abre espaço para o capital humano, por entender que se tem o capital intelectual no interior da organização, esta terá um retorno financeiro significativo por estar absorvendo pessoal com alto nível de conhecimento, atualmente denominada de *economia do conhecimento*.

Medeiros (2006, p. 90), finaliza dizendo “que não existe nem existirá possibilidade de obter sucesso se a organização não se voltar para o homem antes de ver o mercado. É o equilíbrio entre o ser e o ter que estabelecerá a diferença.” Reside na missão institucional o valor da motivação pessoal, a partir de se estar oportunizando a participação deste homem nos projetos empresariais/organizacionais, no qual o interesse, sensibilidade à ética, a espiritualidade, a lealdade, amizade dentre outros são enaltecidos.

Acredita Medeiros (2006) que se houver investimento e valorização do profissional a organização/empresa brasileira disporá de melhores produtos e serviços a ponto de competir no mercado internacional. Desse modo, as organizações que mantiverem os melhores funcionários por ramo de atividade, evidentemente conseguirão ser competitivas. Se se preocuparem em treinamento e formação de equipe.

Iniciativa, potencialidade, atitude, diálogo, compreensão, escuta, atenção, companheirismo são determinantes nas novas expressões organizacionais. E, quando o líder agir sem autoritarismo, mas com empatia de sensibilidade e afeto com confiança e comprometido com o outro, estabelecendo uma comunicação clara e lógica, valorizando as opiniões, a decisão tomará caráter democrático; aprender a compreender o currículo oculto dos seus colaboradores, as experiências entre si ocuparão espaço sem distinção; tratar igualmente a todos os integrantes da organização com sensatez objetivando ouvir, discutir e em consenso redefinir ações. Isto faz com que renove o comprometimento das pessoas envolvidas.

As principais características que norteiam um gestor preocupado em alcançar metas incluem: habilidade, integridade, autoridade, confiabilidade, agilidade, imparcialidade e flexibilidade, todas exigidas quanto à adaptação as novas configurações tecnológicas, as quais podem ser explicadas através de escolas de pensamento no que vem a ser a qualidade de vida no trabalho (Q.V.T.), como a proposta advinda das Escolas Socioeconômica, Organizacional e da Condição Humana no Trabalho.

A Escola Socioeconômica lida com dilema como a globalização, o individualismo, as posições políticas, a consciência do desenvolvimento sustentável e preocupação com o futuro das novas gerações. E princípios como igualdade social, proteção aos vulneráveis, liberdade com autonomia, direitos com responsabilidade, autoridade como democracia, pluralismo cosmopolita que afrontam o conservadorismo neoliberal, na concepção de Giddens (1999 apud LIMONGI-FRANÇA, 2003), o principal idealizador desta escola.

A globalização é um elemento da atual transformação do sistema capitalista mundial que, tomado de maneira isolada ou numa perspectiva monodisciplinar, tende a tornar-se uma das palavras de ordem da ideologia neoliberal. Algumas tendências principais da economia mundial dos anos 90, decorrentes da expansão do complexo eletrônico, base da chamada Terceira Revolução Industrial, como o peso crescente do complexo eletrônico; um novo paradigma de produção industrial – a automação integrada flexível; a revolução nos processos de trabalho; a transformação das estruturas e estratégias empresariais; as novas bases da competitividade; a “globalização” como aprofundamento da internacionalização; e, as “alianças tecnológicas” como nova forma de competição. Tem-se, assim, a globalização com um significado que vai além de uma mera aparência, que traduz, ao nível ideológico, uma mudança estrutural bem mais profunda.

Concomitante a esse novo estilo produtivo, Limongi-França (2003, p. 23), percebe os novos desafios pela:

Revolução nas relações de produção e nas formas ocupacionais, por exemplo, o trabalho a distância. Reivindicações para diminuir a carga horária de trabalho [...] e, quando atendidas, esse tempo livre para o trabalhador descansar ou fazer outras atividades é direcionado para o turismo e o consumo. A sociedade nacional está sendo recoberta, assimilada ou subsumida pela sociedade global, uma realidade que ainda não está suficientemente codificada.

De fato, não se pode fechar os olhos para o fato de que o impulso tecnológico, qual seja, o crescimento constante da produtividade média do trabalho ocorrido nas últimas décadas, tem contribuído em muito para a manutenção dos índices de desemprego, mesmo em períodos tidos como de considerável crescimento econômico. Mas, também, o crescimento e a transformação do capital fixo, do qual o maquinário microeletrônico constitui a última versão e a oportunidade da objetivação do próprio desenvolvimento técnico-científico, constituem os

elementos que caracterizam os processos de reestruturação produtiva, em torno dos quais gira a concorrência entre capitais.

Também é certo que a nova tecnologia automatizada e informatizada candidata-se a se tornar uma das principais determinantes na resolução dos problemas de flexibilidade impostos ao capital pela crise, embora trazendo em seu bojo uma dose significativa de contradições. Desse modo, é possível também afirmar que a automação, tida de maneira integral, possui um grande potencial de desenvolvimento para o trabalho e para o trabalhador.

O surgimento dos meios de informatização descentralizados e de custo baixo amplia as possibilidades de um trabalho mais autônomo de operários e empregados, de modo que a dependência do trabalhador do imperativo da chamada “dependência tecnológica”, tende a se atenuar na produção automatizada, crescendo, concomitantemente, a liberdade dos operários nas funções de aferição e controle. Trata-se de uma cultura do trabalho constituída de um pensamento disciplinado e de um desenvolvimento sensitivo, intelectual e moral. Assim, novas especializações nascem e ao mesmo tempo cresce o peso específico da força-trabalho instruída e qualificada.

As novas tecnologias interferem sobremaneira na dinâmica da vida do ser humano. O trabalho manual, rotineiro, alienante, encontra substitutos na automação. As relações políticas podem ser democratizadas como nunca na história da humanidade. As culturas nacionais interligaram-se como nunca. O ponto de partida e de chegada, das informações e imagens, são praticamente simultâneos e, as culturas que ainda se mantêm afastadas, certamente o fazem por livre vontade ou por falta de acesso às tecnologias modernas.

Portanto, não somente a economia pertence à globalização, mas também a cultura e a política preparam o novo homem, o cidadão do mundo. Temos, quem sabe pela primeira vez em toda a história, uma verdadeira porta aberta para o futuro, aberta pelos próprios homens. É numa real análise das influências das novas tecnologias na Segunda Revolução Industrial, que se conclui que o futuro não é um destino determinado pelo desenvolvimento da tecnologia, mas obra do homem.

O que se deve ter, hoje, é uma visão voltada para a gestação do novo homem, que tem em seu favor uma proposta pedagógica de alcances ilimitados, com a Educação Permanente como um padrão acalentado por culturas e filosofias as mais diversas. Imbuída de métodos e programas curriculares adequados, a

Educação Permanente é invocada como uma real solução para os problemas ocasionados pelo desemprego, que já assumem dimensões estruturais, permanentes e inerentes ao capitalismo atual. Ora, se a tecnologia libera o homem do trabalho manual, também lhe retira a possibilidade de trabalho. É onde queremos chegar: a proposta da Educação Permanente, visando o aprimoramento do trabalho criativo, intelectual e formação social.

Como acrescenta Limongi-França (2003) quanto ao dinamismo congênito da economia moderna e da cultura que dela se origina exterminando tudo o que cria: ambientes físicos, instituições sociais, idéias metafísicas, visões artísticas, valores morais. A finalidade é criar mais, continuar infinitamente criando o mundo de outra forma. Esse ímpeto atrai para sua órbita todos os homens e mulheres modernos e força-os a enfrentar questão do que é essencial, significativo, real e legítimo no redemoinho dentro do qual se vive e movimenta.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para se falar de clima organizacional, é preciso conceber, inicialmente, a organização como um conjunto de pessoas que se relacionam com um propósito comum. São as organizações dentro do campo social, as formas mais racionais e eficazes que se conhece de agrupamento social. Toda organização coordena um grande número de ações humanas, combinando muitas vezes instrumento social com recursos, reunindo-se em estreitos laços dirigentes, especialistas, trabalhadores, máquinas e matérias-primas.

As organizações são sistemas dinâmicos que envolvem subsistemas. Para que haja um bom funcionamento seus componentes devem estar capacitados e ajustados para trabalharem juntos, buscando os resultados desejados, ao que se chama alinhamento organizacional, quando cada parte coopera para o sucesso do todo. Os princípios da abordagem desse alinhamento são, basicamente, visão e estratégia. Na definição da missão e da visão, são estabelecidos os fundamentos do negócio e o que se pretende alcançar com ele, ou seja, que futuro se deseja, que desafios devem ser enfrentados. Nesse sentido, uma estratégia deve ser formulada,

com vistas a definir prioridades e estabelecer um posicionamento claro e preciso, traduzido em objetivos reais.

Com a estratégia resolvida, o próximo passo é assegurar a adequação e o alinhamento da sua estrutura organizacional. A melhor solução para isso tem sido reconhecida no desenho de uma arquitetura de processos compatível. Ao invés de pensar em departamentos ou divisões, definem-se os processos chave como empacotamento lógico de atividades interligadas para sistematizar a implementação da estratégia. Alinhando os indicadores dos processos com os indicadores dos objetivos estratégicos, pode-se gerenciar a operação conectada com a estratégia do negócio.

É em meio a dissensões e concordâncias de autores e estudiosos em Administração de Recursos Humanos, que se percebe que a total maioria concorda que o principal ativo de uma empresa são as pessoas que nela trabalham, seus funcionários. E o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. Tal competência pode ser exercitada diariamente, em maior ou menor volume, por meio das capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa.

Prima-se por uma nova abordagem do ser humano, de um aproveitamento integral do seu potencial e do desenvolvimento de habilidades profissionais que favorecerão a atuação dos profissionais dentro das organizações, tais como empatia; pensar e agir flexivelmente frente aos ajustes e adaptações necessárias; relacionar-se e comunicar-se, com o fim de entrosar, integrar, promover e influenciar; e, atuar eficazmente, com objetividade, espírito prático e senso de oportunidade voltado para o alcance de resultados.

No conjunto de transformações ocorridas, principalmente, no final do século XX, as mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais contribuíram para subverter os modelos de gestão autocráticos, ensejando formas de gerenciamento e de estruturação organizacional mais participativa, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis que são voltados, mais especificamente, para o trabalho conjunto, para a eficácia do trabalho em equipe, haja vista que tal flexibilidade vem possibilitando o aparecimento de formas diferenciadas de mercado, no bojo de constantes mudanças e que necessitam, constantemente, de planejamento e revisão.

O clima organizacional é aqui traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, trazido no clima humano das organizações. Luz (2003) destaca o clima organizacional como a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm de diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia do trabalho. O autor diz que o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendidas como a soma dos valores, costumes, tradições e propósitos que fazem com que uma empresa seja singular, as quais, quando alteradas, também geram, conseqüentemente, alterações no clima.

O autor apresenta alguns pressupostos que poderão ajudar a entender melhor o que é clima Organizacional. Define cultura organizacional como conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Estes preceitos constituem autoridade, regulamentos e valores implícitos e explícitos que regem o cotidiano organizacional.

Dias (2004), em *A Cultura e as Organizações* ressalta um entendimento de organização como um ente social criado de maneira intencional para buscar o alcance de determinados objetivos, mediante o trabalho humano e o uso dos recursos materiais. Estes entes sociais que precisam ser administrados dispõem de uma determinada estrutura hierárquica, estão orientados a certos objetivos e se caracterizam por uma série de relações entre os seus componentes: poder, divisão de trabalho, motivação, comunicações etc.

Na moderna sociedade, praticamente todo o processo produtivo é realizado dentro de organizações, que funcionam, numa abordagem mais ampla, como sistemas sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, com vistas a atingir objetivos específicos, dentro de um planejamento e de uma organização específicos. Acima de tudo, são sistemas abertos, ou seja, um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que desenvolvem atividades para atingir determinados fins ou propósitos. Nesse contexto, o clima organizacional passa a ser a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem, estando assim diretamente relacionado com o grau de satisfação, às expectativas e às necessidades dos integrantes de uma organização. Retrata, pois, o grau de satisfação das pessoas no ambiente de

trabalho e pode apontar a sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais.

Um destes instrumentos é a Pesquisa de Clima Organizacional, que também é imbuída de relevância, por se constituir em instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Em outras palavras, a pesquisa proporciona a análise da organização com o seu ambiente, assim como um conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação/insatisfação dos colaboradores (empregados) na empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

Definida a pesquisa e explicados seus objetivos, parte-se para os resultados. É importante destacar que a pesquisa de clima – quando bem feita – deve sempre estar coerente com o plano estratégico da organização pesquisada, propondo sempre, em seu fechamento, um Plano de Ação, que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos. Todos os posicionamentos e resultados aqui descritos são médios de empresas no geral. E é importante ressaltar que estes foram utilizados em termos genéricos, a título de elucidação. Entretanto, o resultado de cada empresa é fruto de um conjunto de variáveis bastante específico e pontual (correspondente a um dado momento), intimamente ligado à história e a cultura da organização.

Luz (2003), em seu ensaio sobre clima Organizacional, chega a afirmar que este é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político como, também, na vida particular dos funcionários. O autor se refere a um leque de valores ou atitudes que chegam a influenciar os relacionamentos sociais entre as pessoas.

Segundo Chiavenato (2006), como decorrência do conceito de motivação em nível individual, surge o conceito de clima organizacional ao nível da organização como importante aspecto do relacionamento entre as pessoas e organizações. As pessoas estão continuamente engajadas no processo de ajustamento a uma variedade de situações no sentido de satisfazer suas necessidades e manter certo equilíbrio individual.

Tal ajustamento não se restringe apenas à satisfação das necessidades vegetativas, mas envolvem também a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização, as chamadas necessidades superiores. É por isso que aqui, pode, pois, o clima organizacional ser traduzido por aquilo que a pessoa costuma chamar de ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica, que envolve a relação entre empresa e colaboradores trazido no clima humano das organizações.

A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação. Com certeza, é este o novo caminho para o desenvolvimento da sustentação da complexidade da organização.

As mudanças organizacionais geralmente ocorrem em razão de pressões externas sobre um de seus elementos, tais como diretrizes governamentais, inovações tecnológicas e a forte concorrência. Isso não quer dizer que as pressões internas não apresentem responsabilidades sobre as mudanças, pois a insatisfação dos clientes internos, a modificação nos processos de trabalho e a variação no estilo gerencial podem influenciar no clima organizacional e futuramente promover mudanças na cultura da organização.

Os motivos básicos revelados resumidamente são de associação, poder e realização. O motivo de associação pressupõe a necessidade de o indivíduo manter relações interpessoais estreitas com os demais. A valorização se direciona mais ao contato social estabelecido do que às tarefas e à produtividade. São queridas pelo grupo, e o sentimento de rejeição lhes é muito penoso. O motivo de poder se caracteriza pelo desejo de exercer influência e impacto sobre os outros, bem como leva as pessoas a valorizarem a autoridade (normas de líderes), quer como chefes quer como subordinados.

A administração de Recursos Humanos ou ativo Humano, como querem alguns, buscam entre outros objetivos, alcançar a satisfação e a motivação dos colaboradores da organização. Para Chiavenato (2002), ela deve procurar o pleno aproveitamento desses recursos, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expressos em termos de efetividade e produtividade,

com o melhor nível de realização individual, expressos em termos de satisfação pessoal e geral. Não obstante essa preocupação da área de Recursos Humanos com o clima organizacional há outra forte razão para sua realização. É que o clima afeta o comportamento organizacional que, por sua vez, afeta o próprio desempenho dos negócios.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA

Uma pesquisa representa um processo de construção do conhecimento que tem como diretrizes principais a geração de novos conhecimentos, além de colaborar e/ou refutar algum conhecimento pré-existente. É basicamente um processo de aprendizagem, tanto do pesquisador que a realiza quanto da sociedade na qual esta se desenvolve. Como atividade regular, a pesquisa também pode ser definida como o conjunto de atividades orientadas e planejadas na busca do conhecimento.

A pesquisa científica, conforme Gil (2002), além de se fundamentar nos conhecimentos teóricos já desenvolvidos a respeito do tema, na literatura especializada, deve ancorar-se em referencial metodológico que permita alcançar os objetivos do estudo. Esse referencial serve de guia e norteará a pesquisa a partir da formulação do problema, passando pelos procedimentos utilizados na investigação, até a explanação dos resultados e conclusões obtidos.

O estudo aqui desenvolvido, por suas próprias características requereu um enfoque tanto descritivo quanto interpretativo, já que se direcionava a compreender percepções, cujo centro deste foram os indivíduos, os chamados atores sociais da pesquisa, e uma abordagem qualitativa com a qual este tipo de estudo melhor se identifica. Trata-se de um estudo quali-quantitativo. Segundo Minayo (2004, p. 134) a abordagem qualitativa é importante para:

- a) compreender os valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos;
- b) compreender as relações que se dão entre atores sociais tanto no âmbito das instituições como dos movimentos sociais;
- c) avaliação das políticas públicas e sociais tanto do ponto de vista de sua formulação, aplicação técnica, como dos usuários a quem se destina.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados em uma pesquisa qualitativa segundo Gil (1999) depende de muitos fatores tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados e a redação da dissertação.

O passo seguinte à coleta dos dados é a análise e interpretação dos mesmos, os quais constituem o centro da pesquisa. Acreditamos ser importante apresentar aqui uma breve apreciação conceitual fundamentada nas palavras de Lakatos (2003) acerca do significado da análise dos resultados para a pesquisa, esta se configura enquanto atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo as respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Na realidade, a análise busca uma interpretação do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema investigado.

A análise de dados em uma pesquisa qualitativa segundo Gil (2002) depende de muitos fatores tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolvem a redução dos dados, a categorização desses dados e a redação do relatório.

Nas palavras de Rudio (1986), o processo de análise de dados compreende no trabalho que o pesquisador irá realizar com os dados colhidos durante sua pesquisa. Neste momento, o pesquisador parte para trabalhar efetivamente com o material reunido. Esta fase exige do pesquisador alguns procedimentos como: Classificar as informações; Organizar as informações; e interpretá-las.

Conforme Gil (2002) o processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa, pois neste sempre é utilizada mais de uma técnica. Porém, isso não tem um significado negativo, pelo contrário, obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

Contudo, em se tratando deste estudo buscamos apenas um procedimento para a coleta de dados, sendo assim utilizada a aplicação de questionários, onde segundo Lakatos (2003) “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Nesta etapa do estudo fez-se necessário à escolha de um procedimento técnico, que pudesse nos auxiliar para uma melhor sistematização dos dados, o procedimento aqui adotado foi o tabulação e análise de dados. Para tanto, o pesquisador deverá retomar o referencial teórico do estudo para então compor as categorias. Assim é fundamental, que o pesquisador se impregne do conteúdo de seu texto para retirar as categorias, em seguida, buscar nos registros das falas dos sujeitos da pesquisa os momentos em que as categorias aparecem.

Esta etapa está organizada de uma forma onde cada categoria será estudada com a descrição dos relatos individuais dos sujeitos desta pesquisa, seguido de citações e comentários dos autores já trabalhados durante a revisão bibliográfica e por último seguem nossas considerações a respeito das categorias mencionadas.

3.3 POPULAÇÃO PESQUISADA

Trinta (30) funcionários da Agência Doca do Banco do Brasil.

3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foram aplicados questionários direcionados aos funcionários da Agência Doca do Banco do Brasil, através de Escala de Clima Organizacional (ECO), parte constante da obra *Medidas do comportamento organizacional. Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, de Mirlene Maria Matias Siqueira & cols. (2008). Os questionários foram estruturados com perguntas fechadas, possibilitando uma investigação mais profunda e precisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E RESULTADOS

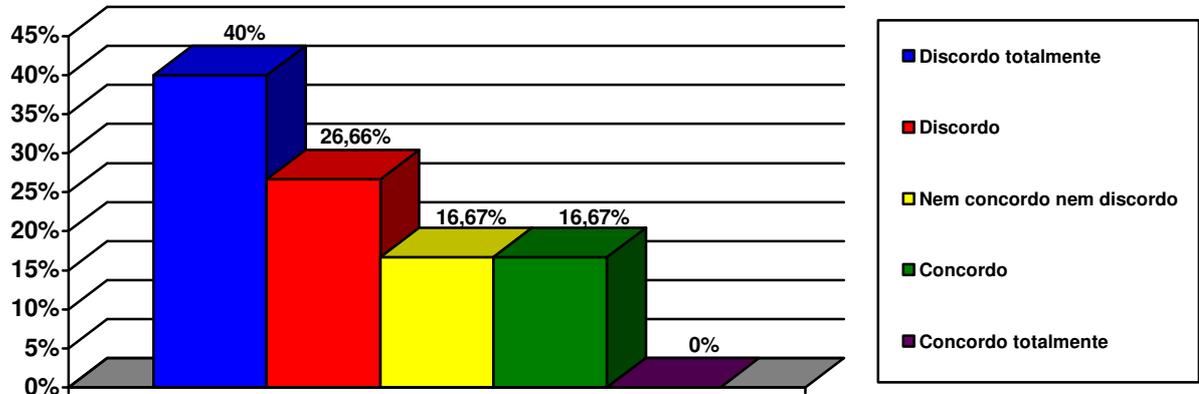


Gráfico 1 – Meu setor é informado das decisões que o envolvem
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados discorda totalmente (40%) do fato de que o setor no qual trabalham seja informado das decisões que o envolvem. Outros posicionamentos foram destacados: discordam (26,66%); nem concordam nem discordam (16,67%); e, concordam (16,67%).

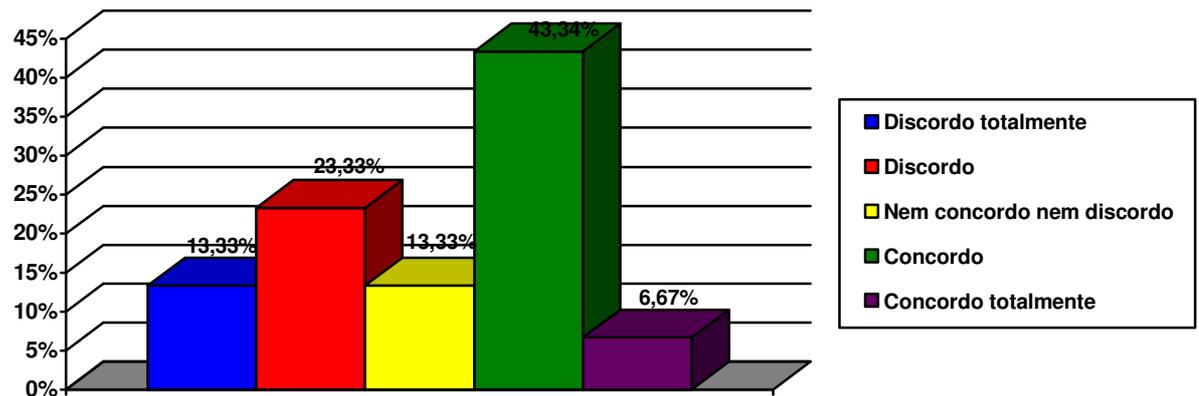


Gráfico 2 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (43,34%) concorda que os conflitos que ocorrem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo. Outros posicionamentos foram destacados: discordam totalmente

(13,33%); discordam (23,33%); nem concordam nem discordam (13,33%); e, concordam totalmente (6,67%).

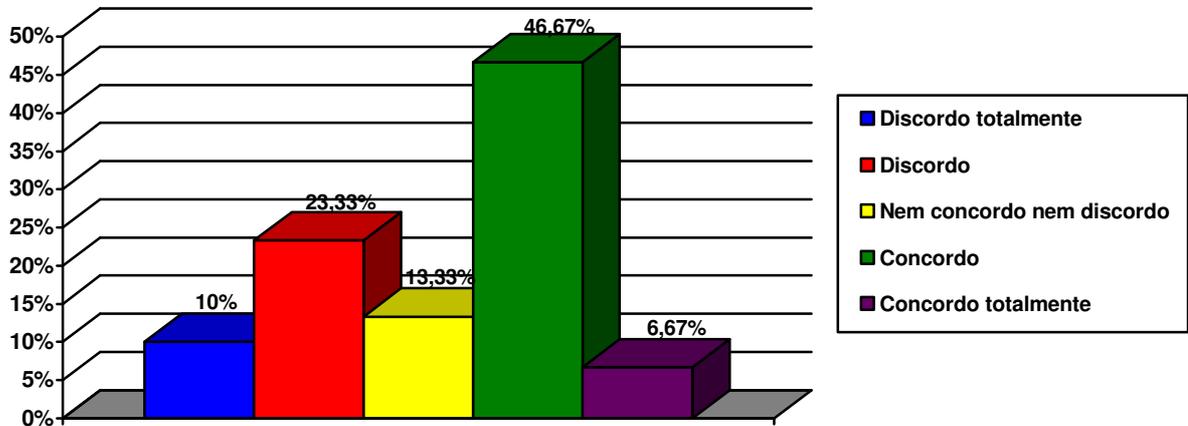


Gráfico 3 – O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (46,67%) concorda que o funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas. Outros posicionamentos são destacados: discordam totalmente (10%); discordam (23,33%); nem concordam nem discordam (13,33%); e, concordam totalmente (6,67%).

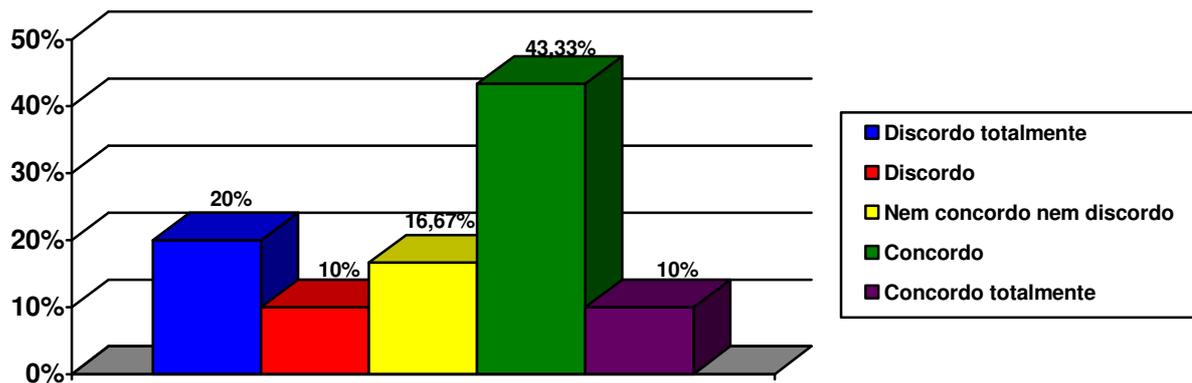


Gráfico 4 – As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (43,33%) concorda que as tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe. Outros posicionamentos são destacados: discordam

totalmente (20%); discordam (10%); nem concordam nem discordam (16,67%); e, concordam totalmente (10%).

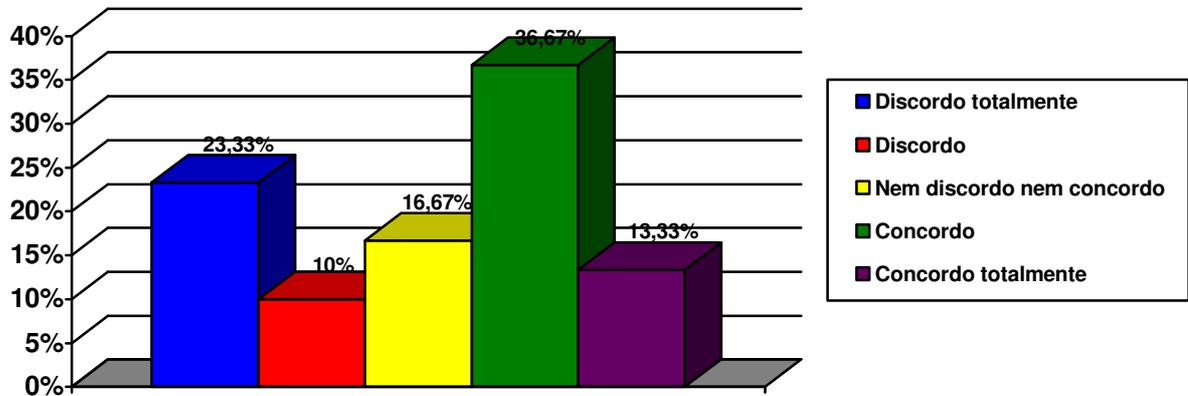


Gráfico 5 – Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (36,67%) concorda que o chefe ajuda os funcionários com problemas. No entanto, um número bem aproximado discorda totalmente (13,33%); discorda (10%); nem concorda nem discorda (16,67%); e, concorda totalmente (23,33%).

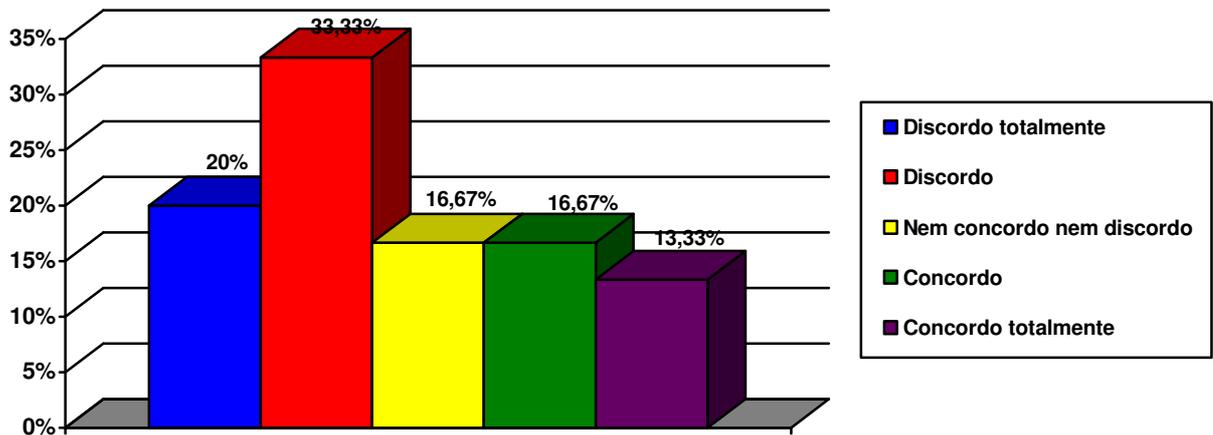


Gráfico 6 – O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (33,33%) discorda que o chefe elogia o funcionário quando faz um bom trabalho. Outros posicionamentos são destacados: discordam totalmente (20%); nem

concordam nem discordam (16,67%); concordam (16,67%); e, concordam totalmente (13,33%).

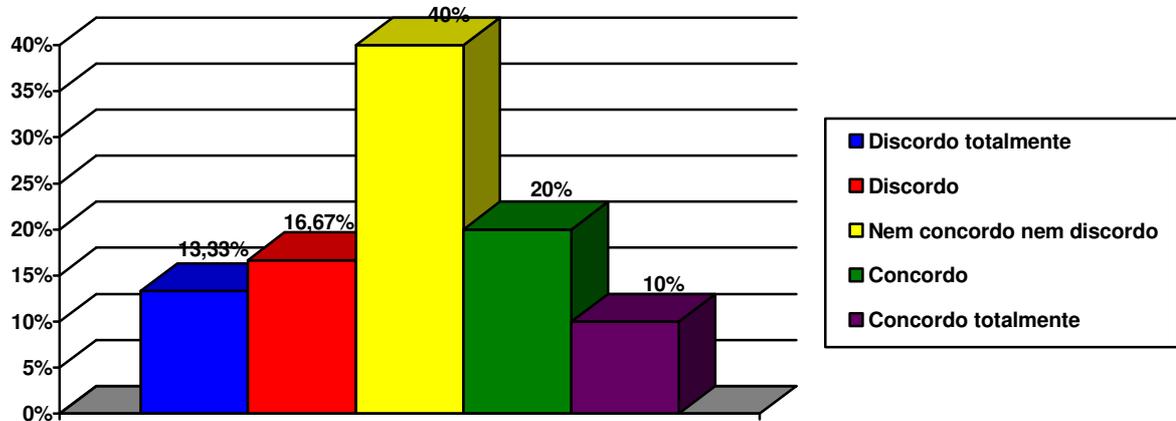


Gráfico 7 – O funcionário pode contar com o apoio do chefe
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (40%) não concorda nem discorda que o funcionário pode contar com o apoio do chefe. Outros posicionamentos são destacados: discordam totalmente (13,33%); discordam (16,67%); concordam (20%); e, concordam totalmente (10%).

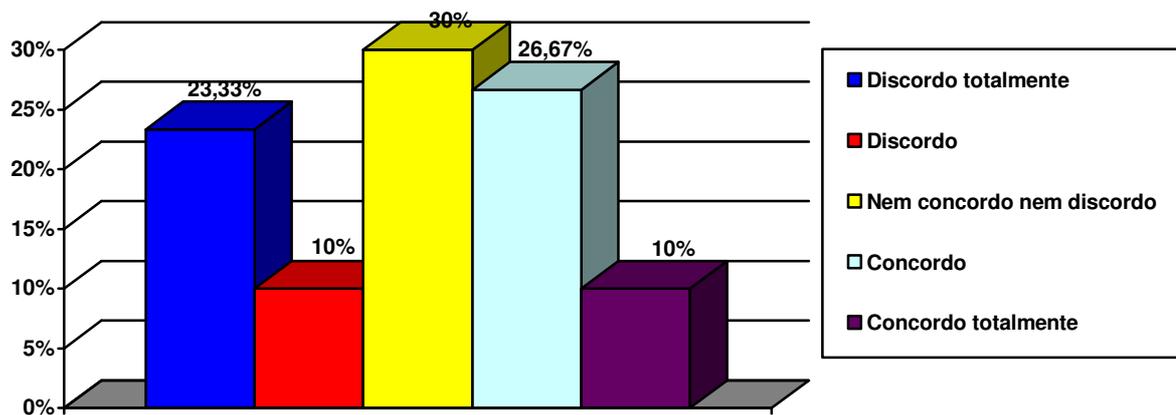


Gráfico 8 – Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (30%) nem concorda nem discorda que os funcionários realizam suas tarefas com

satisfação. Outros posicionamentos são destacados: discordam totalmente (23,33%); discordam (10%); concordam (26,67%); e, concordam totalmente (10%).

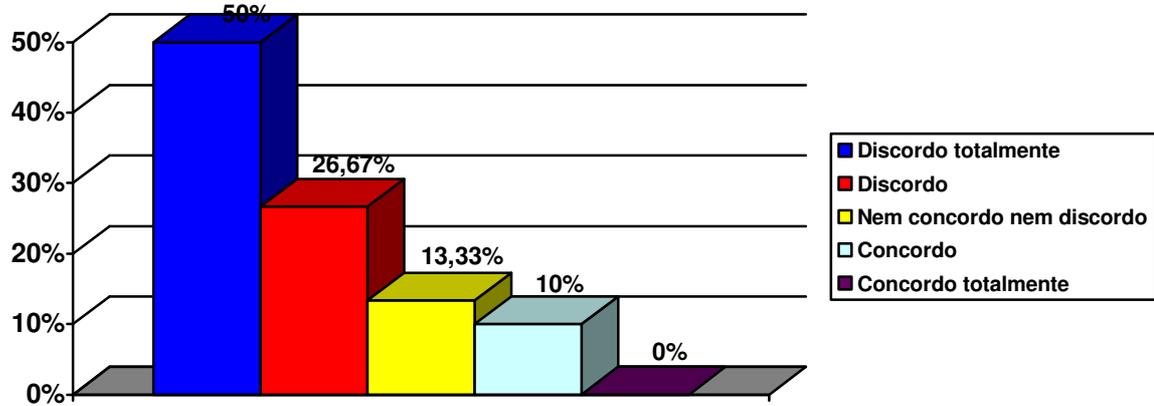


Gráfico 9 – Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (50%) discorda totalmente com o fato de que quando os funcionários conseguem desempenhar bem seu trabalho, eles são recompensados. Outros posicionamentos são destacados: discordam (26,67%); nem concordam nem discordam (13,33%); e, concordam (10%).

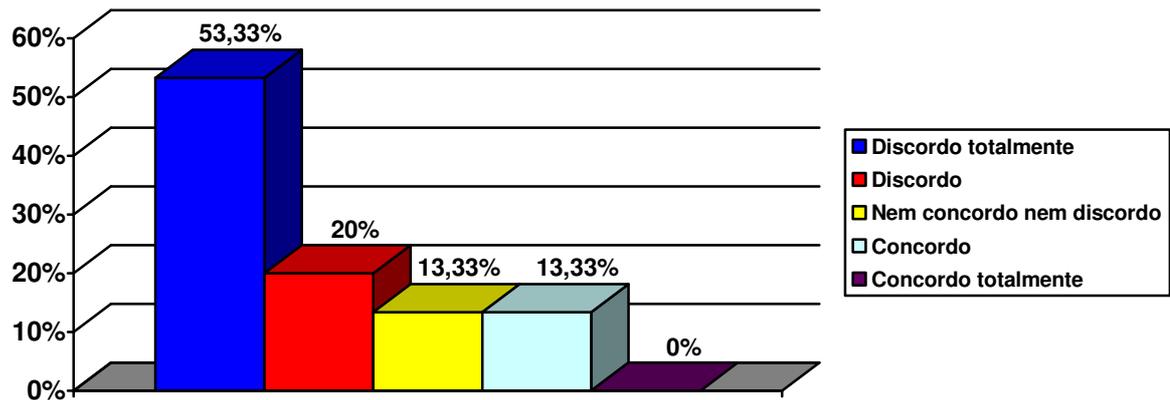


Gráfico 10 – O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a grande maioria dos entrevistados (53,33%) discorda totalmente com a afirmativa de que o que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem. Outros posicionamentos

são destacados: discordam (20%); nem concordam nem discordam (13,33%); e, concordam (13,33%).

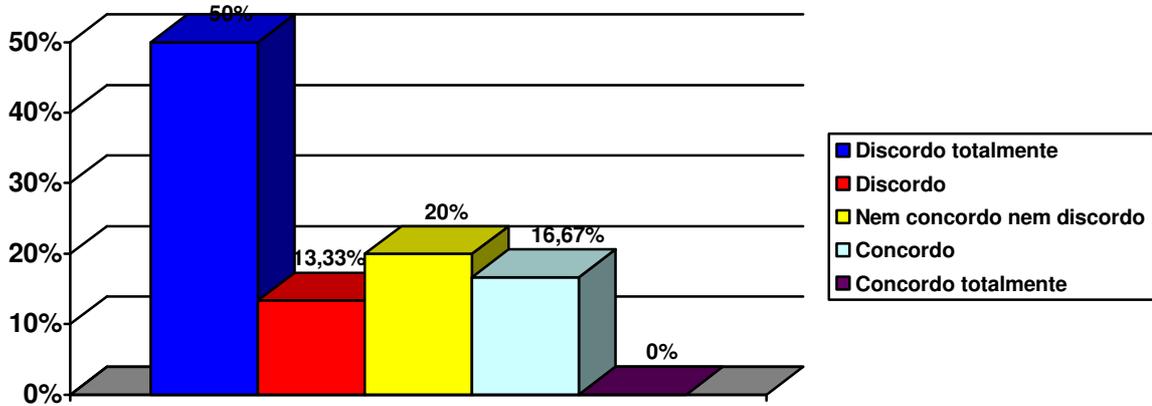


Gráfico 11 – Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 50% dos entrevistados discordam totalmente com a afirmativa de que a empresa se preocupa com a saúde dos funcionários. Outros posicionamentos são destacados: discordam (13,33%); nem concordam nem discordam (20%); e, concordam (16,67%).

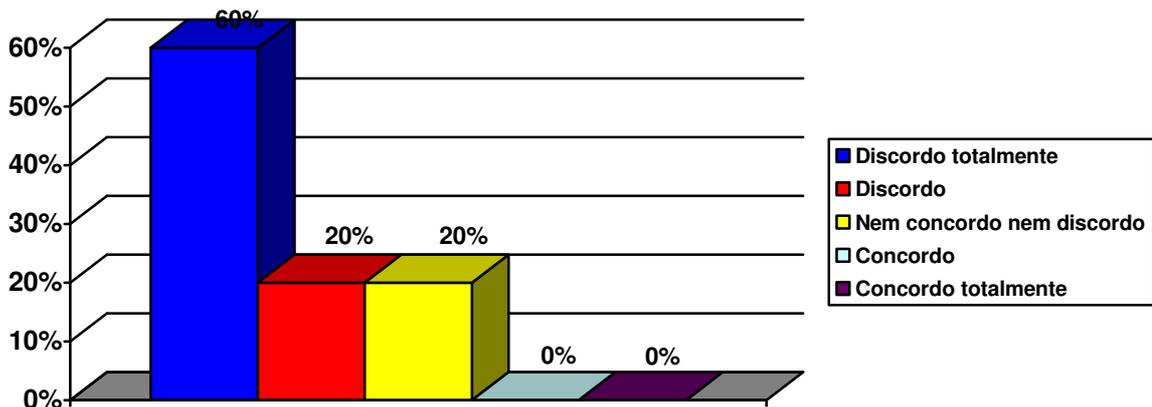


Gráfico 12 – As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (60%) discorda totalmente com a afirmativa de que as recompensas que o funcionário recebe estão dentro de suas expectativas. Outros posicionamentos são destacados: discordam (20%); e, nem concordam nem discordam (20%).

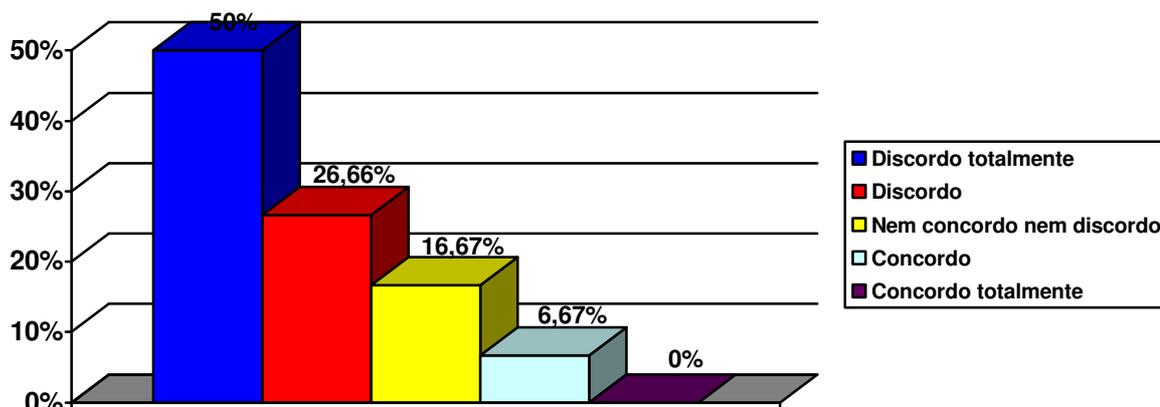


Gráfico 13 – O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 50% dos entrevistados discordam totalmente da afirmativa de que o salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas. Outros posicionamentos são destacados: discordam (26,66%); nem concordam nem discordam (16,67%); e, concordam (6,67%).

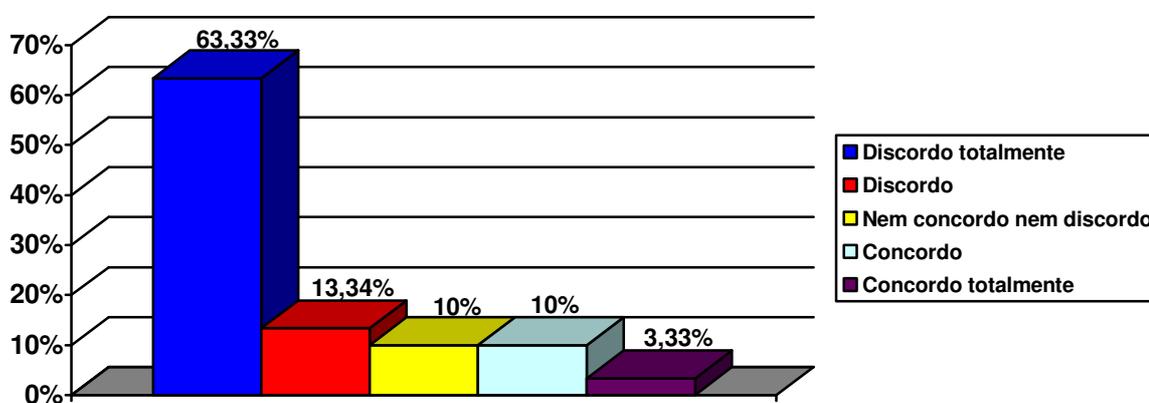


Gráfico 14 – A produtividade do empregado tem influência no seu salário
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a grande maioria dos entrevistados (63,33%) discorda totalmente da afirmativa de que a produtividade do empregado tem influência no seu salário. Outros posicionamentos são destacados: discordam (13,34%); nem concordam nem discordam (10%); concorda, (10%); e, concordam totalmente (3,33%).

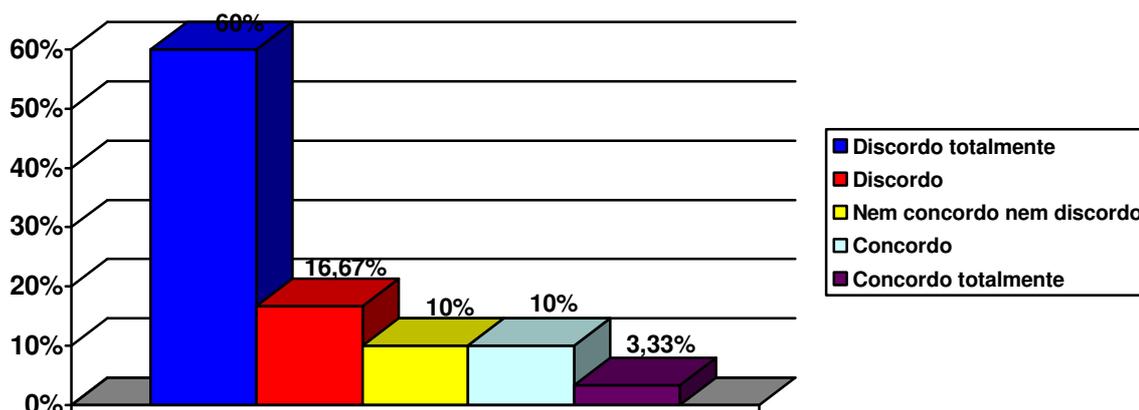


Gráfico 15 – A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (60%) discorda totalmente da afirmativa de que a qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado. Outros posicionamentos são destacados: discordam (16,67%); nem concordam nem discordam (10%); concordam (10%); e, concordam totalmente (3,33 %).

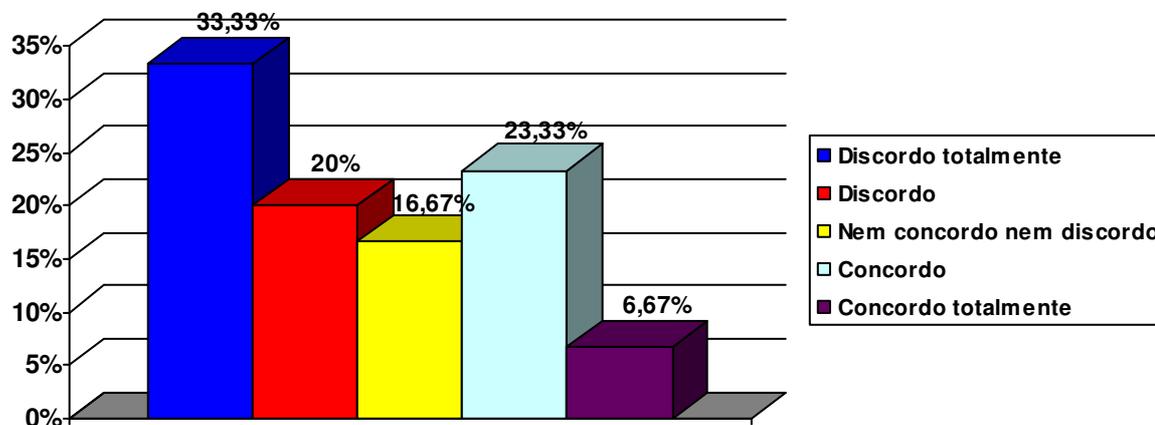


Gráfico 16 – Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 33,33% dos entrevistados discordam totalmente da afirmativa de que os funcionários da empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas; 20% discordam; 16,67% não concordam nem discordam; 23,33% concordam; e, 6,67% concordam totalmente.

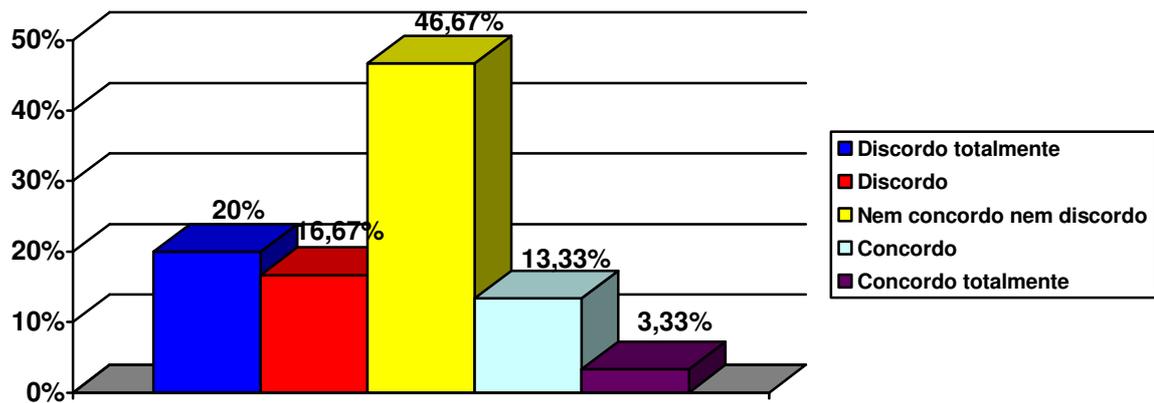


Gráfico 17 – O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, a maioria dos entrevistados (46,67%) nem concordam nem discordam da afirmativa de que o ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador; 20% discordam totalmente; 16,67% discordam; 13,33% concordam; e, 3,33% concordam totalmente.

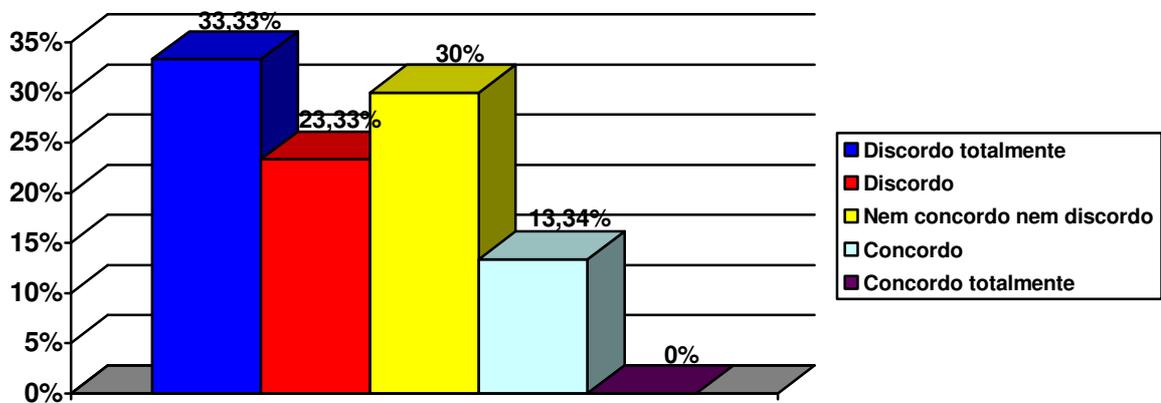


Gráfico 18 – Nesta empresa, o deficiente físico pode ser movimentar com facilidade
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 33,33% dos entrevistados discordam totalmente da afirmativa de que, na empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade; 23,33% discordam; 30% nem concordam nem discordam; 13,34% concordam.

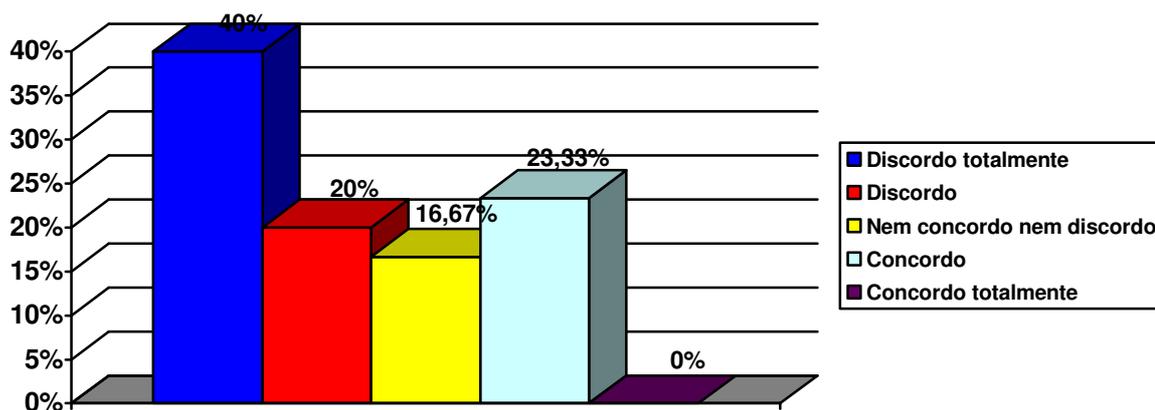


Gráfico 19 – O espaço físico no setor de trabalho é suficiente
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 40% dos entrevistados discordam totalmente da afirmativa de que o espaço físico no setor de trabalho é suficiente; 20% discordam; 16,67% nem concordam nem discordam; e, 23,33% concordam.

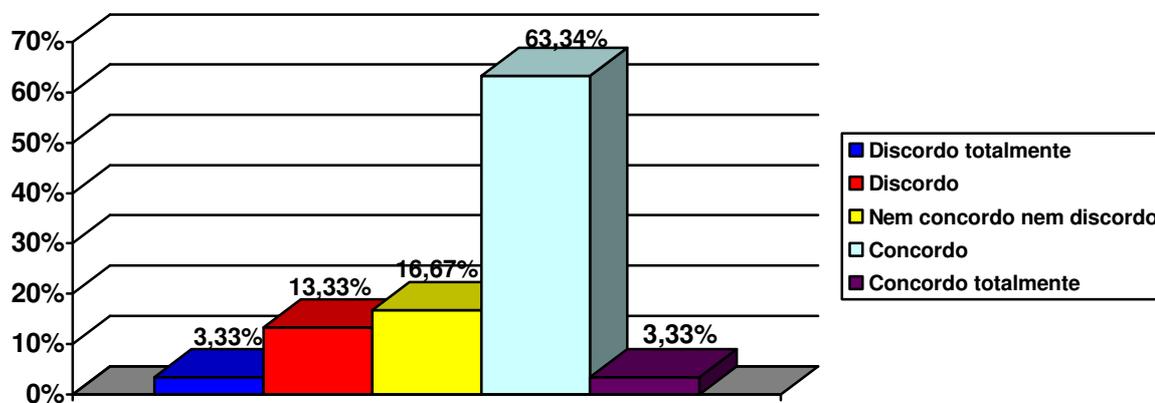


Gráfico 20 – O ambiente físico de trabalho é agradável
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 63,34% dos entrevistados concordam com a afirmativa de que o ambiente de trabalho é agradável; 3,33% discordam totalmente; 13,33% discordam; 16,67% nem concordam nem discordam; e, 3,33% concordam totalmente.

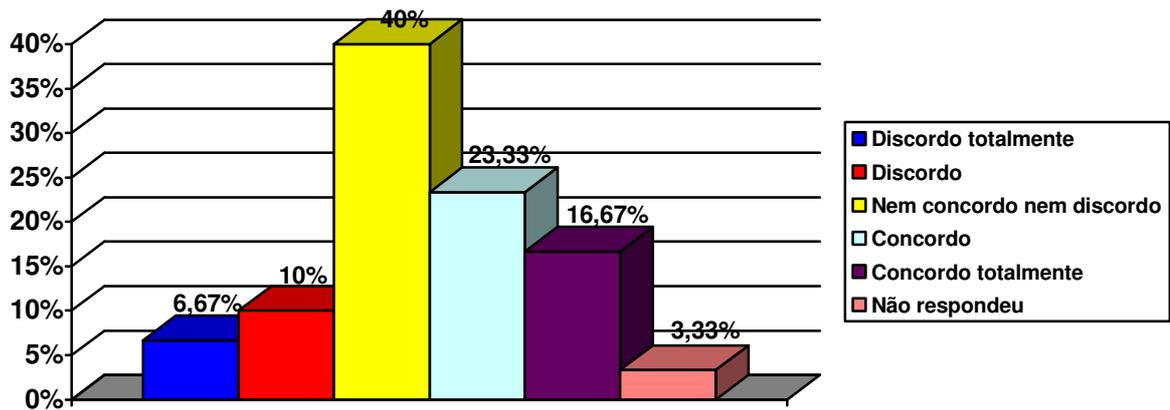


Gráfico 21 – Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 40% nem concordam nem discordam da afirmativa de que, na empresa, existe um controle exagerado sobre os funcionários; 6,67% discordam totalmente; 10% discordam; 23,33% concordam; 16,67% concordam totalmente; e, 3,33 % não responderam.

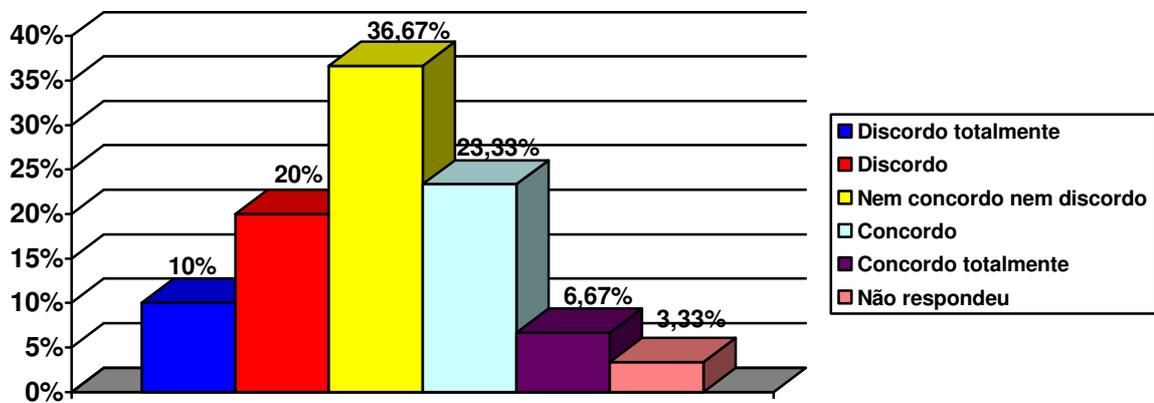


Gráfico 22 – Nesta empresa, tudo é controlado
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 36,77% dos entrevistados não concordam nem discordam da afirmativa de que, na empresa, tudo é controlado; 10% discordam totalmente; 20% discordam; 23,33% concordam; 6,67% concordam totalmente; e, 3,33% não responderam.

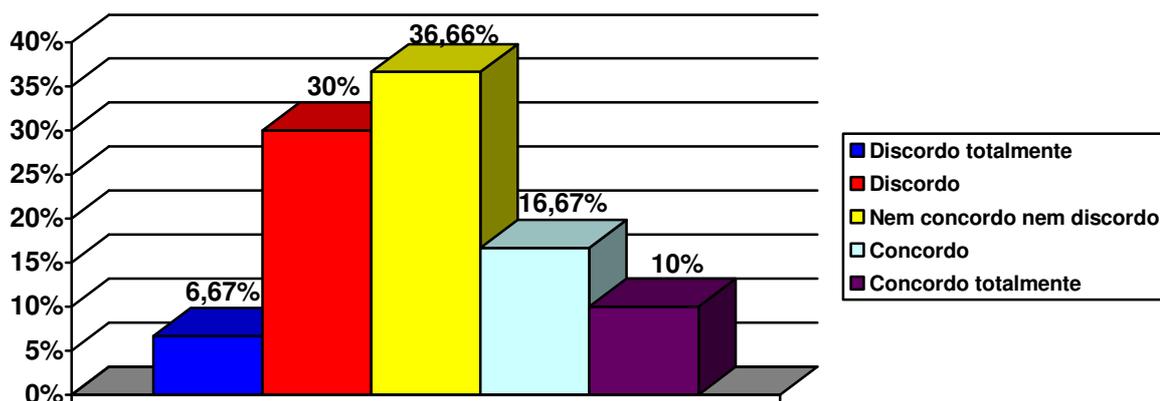


Gráfico 23 – Aqui, o chefe pressiona o tempo todo
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 36,66% dos entrevistados não concordam nem discordam com a afirmativa de que o chefe pressiona o tempo todo; 6,67% discordam; 30% discordam totalmente; 16,67% concordam; e 10% concordam totalmente.

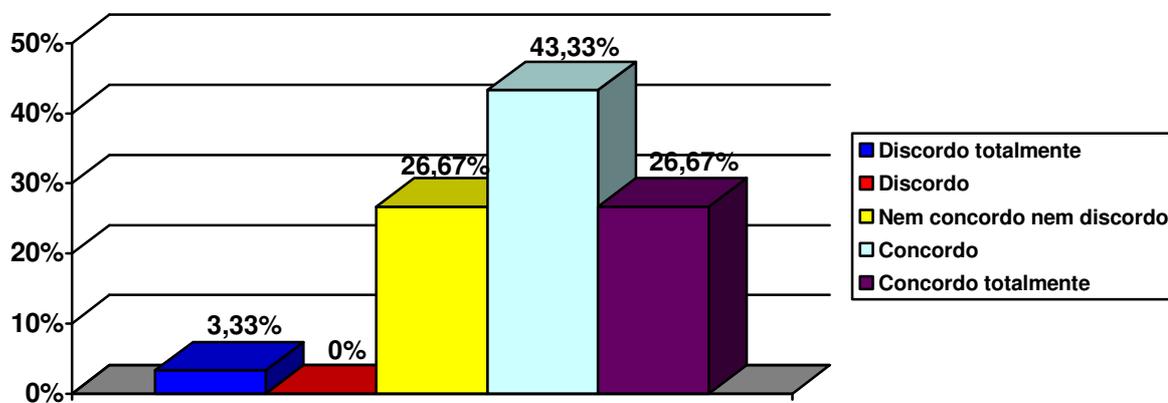


Gráfico 24 – As relações entre as pessoas deste setor são de amizade
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 43,33% dos entrevistados concordam com a afirmativa de que as relações entre as pessoas do setor são de amizade; 3,33% discordam totalmente; 26,67% nem concordam nem discordam; e 26,67% concordam totalmente.

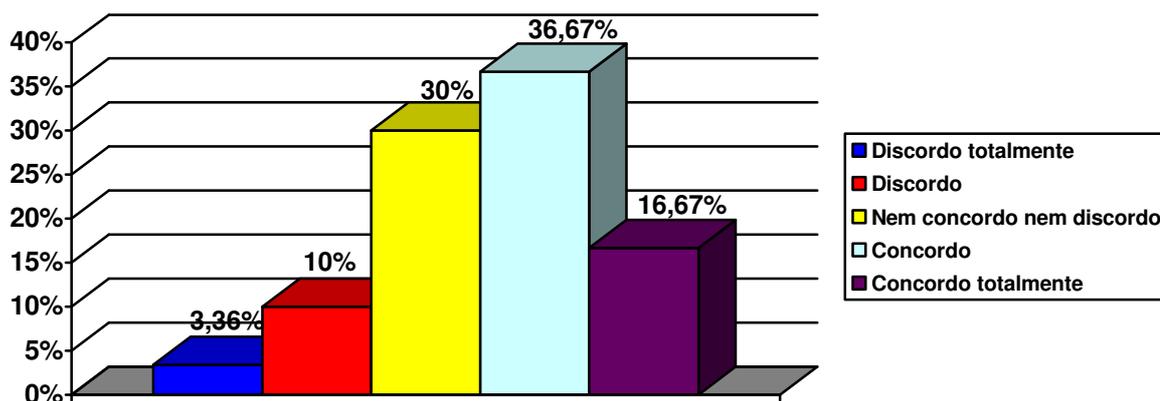


Gráfico 25 – O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 36,67% concordam com a afirmativa de que o funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas; 3,36% discordam totalmente; 10% discordam; 30% nem concordam nem discordam; e 16,67% concordam totalmente.

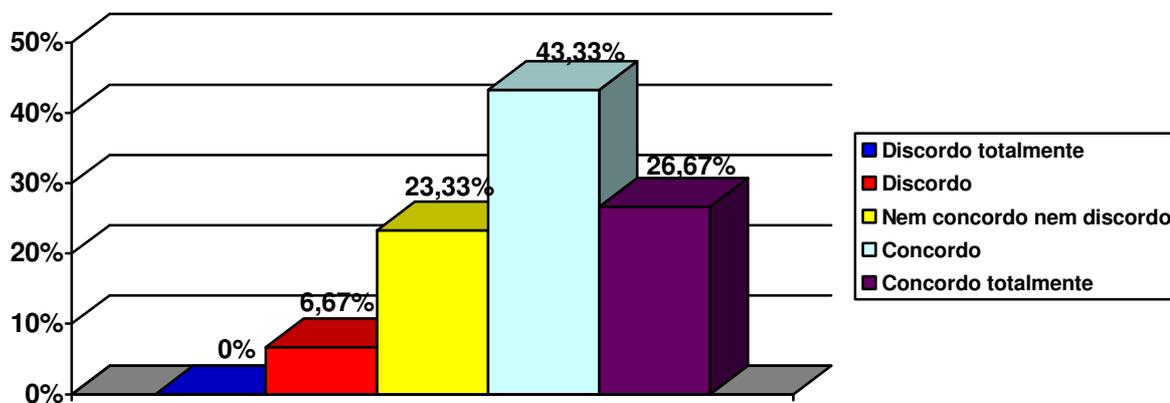


Gráfico 26 – Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 43,33% dos entrevistados concordam com a afirmativa de que os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades; 26,67% concordam totalmente; 6,67% discordam; 23,33% nem concordam nem discordam.

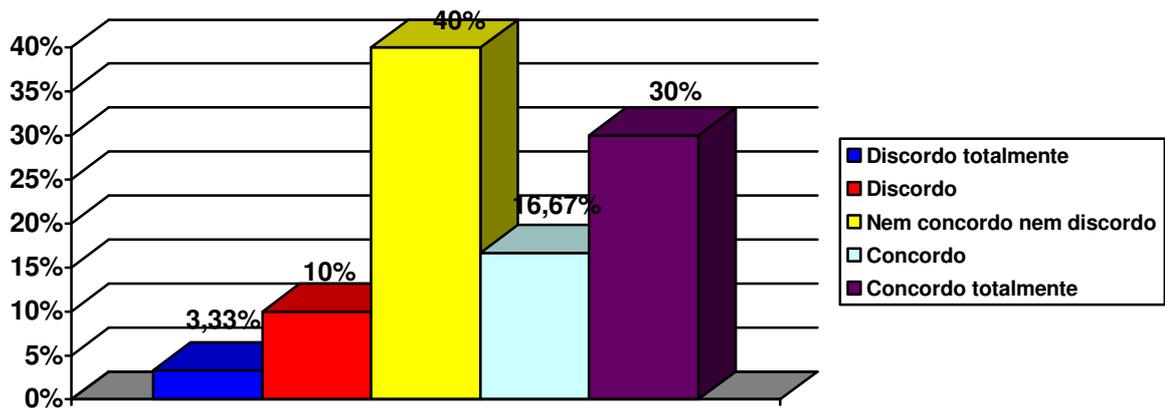


Gráfico 27 – Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 40% dos entrevistados nem concordam nem discordam da afirmativa de que na empresa existe cooperação entre os colegas; 3,33 % discordam totalmente; 10% discordam; 16,67% concordam; 30% concordam totalmente.

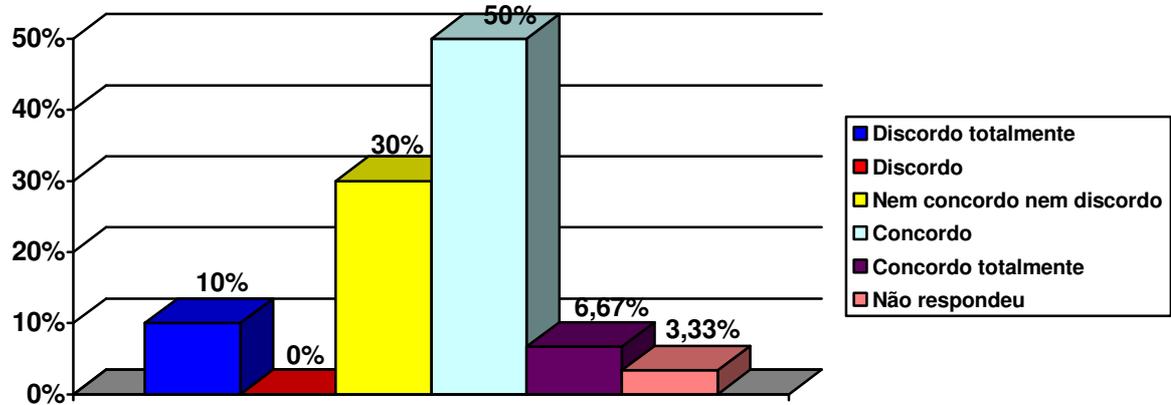


Gráfico 28 – Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os dados coletados em campo, 50% dos entrevistados concordam com a afirmativa de que existe integração entre colegas e funcionários da empresa; 10% discordam totalmente; 30% não concordam nem discordam; 6,67% concordam totalmente; e, 3,33 % não responderam.

5 DISCUSSÃO

Foi possível perceber, através do procedimento investigatório desenvolvido, que a pesquisa de clima realizada dentro da rede Doca, do Banco do Brasil, aponta que o resultado obtido com relação a variável Apoio da chefia e da organização indicou um suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos colaboradores no desempenho diário de suas atividades não são favoráveis.

Acredita Medeiros (2006) que, se houver investimento e valorização do profissional a organização/empresa brasileira disporá de melhores produtos e serviços a ponto de competir no mercado internacional. Desse modo, as organizações que mantiverem os melhores funcionários por ramo de atividade, evidentemente conseguirão ser competitivas, caso se preocupem em treinamento e formação de equipe.

No dizer do autor, iniciativa, potencialidade, atitude, diálogo, compreensão, escuta, atenção, companheirismo são determinantes nas novas expressões organizacionais. E, quando o líder agir sem autoritarismo, mas com empatia de sensibilidade e afeto com confiança e comprometido com o outro, estabelecendo uma comunicação clara e lógica, valorizando as opiniões, a decisão tomará caráter democrático; aprender a compreender o *curriculum* oculto dos seus colaboradores, as experiências entre si ocuparão espaço sem distinção; tratar igualmente a todos os integrantes da organização com sensatez objetivando ouvir, discutir e em consenso redefinir ações. Isto faz com que renove o comprometimento das pessoas envolvidas.

Para Rodrigues (2006), as principais características que norteiam um gestor preocupado em alcançar metas incluem: habilidade, integridade, autoridade, confiabilidade, agilidade, imparcialidade e flexibilidade, todas exigidas quanto a adaptação as novas configurações tecnológicas. O autor coloca, bem a propósito, que as pessoas são necessárias em qualquer campo e ramo de trabalho, sendo, portanto, a ferramenta indispensável para o êxito de qualquer porta de uma empresa, elas se sentem satisfatoriamente necessárias no desempenho profissional, estímulo útil para a motivação no trabalho, o sentimento de afeto, de respeito aos valores inerentes ao homem, a certeza de está produzindo e contribuindo para a

construção de algo e a escolha que faz para executar uma atividade depende das suas aspirações. Inserido nesta perspectiva, o dinheiro não é o motivo precípua de se sentirem estimuladas ao trabalho e, sim a doação de si para o processo produtivo, ou seja, partindo da idéia de que o trabalho é complemento do homem, e ao se dedicar a este sem se escravizar, despontando o amor no que faz. Neste sentido, o trabalho pode desenvolver equilíbrio entre a razão e a emoção, desse modo, o homem aprende a fazer melhor uso da razão.

Para Limongi-França (2003), emoção, sentimento de cooperação pode até inexistir numa época de competição selvagem, onde a sobrevivência parece ser a palavra-chave, no entanto, se perdurar a energia da emoção positiva todos os obstáculos tenderão a superar-se com a graduada adequação às mudanças impostas dos novos tempos: mercado preocupado com lucros, desempenho, produtividade, rapidez, transferência, paciência, criatividade, sendo essa a nova configuração nas organizações modernas.

Na variável Recompensa que analisa as formas de recompensa utilizadas pela empresa para premiar a qualidade, produtividade o esforço e o desempenho do trabalhador, o resultado aponta que estes colaboradores não são recompensados suficientemente. No dizer de Bennis (1998), a retribuição pelo trabalho que o funcionário realiza se constitui em um dos fatores mais importantes na gestão de recursos humanos. Em primeiro lugar, porque a não retribuição se configura em um dos fatores determinantes de desmotivação (e não de motivação) dos trabalhadores, assim como da migração de funcionários (turnover). Em segundo lugar, há de se considerar a dependência da gestão financeira da organização, haja vista ser um custo de peso significativo.

De acordo com Chiavenato (2000), a chamada política de retribuição da organização deve ter como objetivos: atrair e reter os melhores profissionais, motivar todos os funcionários para o aumento do desempenho e garantir o bom clima organizacional, incentivar o aumento de conhecimentos e capacidades, estar de acordo com a produtividade da organização e não desrespeitar a estrutura hierárquica. Os estudiosos, tais como Chiavenato (2000) e Costa (1997), destacam três tipos de retribuição e, no geral, utilizam-se os três simultaneamente em qualquer organização. Tratam-se da remuneração, dos incentivos e dos benefícios.

A remuneração nada mais é do que o salário contratualmente acordado entre o trabalhador e a organização, e que pode se apresentar fixo ou variável. O

salário variável pode depender do desempenho individual, ou do desempenho de um grupo de trabalho. Se o trabalho for desempenhado sempre em equipe não é aconselhável o salário dependente do desempenho individual, pois, irá fomentar a desmotivação dos menos assalariados.

Bennis (1998) coloca que os incentivos representam uma forma de retribuição por mérito do trabalhador. Geralmente, são atribuídos sob a forma de remuneração que complementa o salário. No relato do autor, em muitas organizações, como alternativa ao salário variável, existe um salário base fixo, e o restante é atribuído como incentivo de acordo com o desempenho. O autor ainda chega a destacar que, à semelhança dos salários variáveis, os incentivos podem ser individuais, de grupo ou coletivos. Os incentivos individuais e de grupo são atribuídos por mérito ou de acordo com a produtividade individual ou do grupo, respectivamente. Os incentivos coletivos podem ser atribuídos por ocasião de datas especiais para a organização, ou de determinados eventos, ou simplesmente como forma de participação na organização.

Em relação aos benefícios, estes se constituem em formas de retribuição não remunerada e bem contrária aos incentivos, não dependem do desempenho ou mérito dos trabalhadores. Normalmente, e como bem coloca Chiavenato (2000), os benefícios são atribuídos a todos os funcionários da organização, exceto alguns benefícios atribuídos apenas a determinadas funções ou grupos de trabalho. Os benefícios podem ser de caráter social ou outro tipo de regalias. Entre os primeiros temos: seguros de vida, planos complementares de pensões, assistência médica complementar, subsídios diversos, etc. As outras regalias podem ser: utilização de automóvel da empresa, viagens, planos de férias, utilização de recursos da empresa, descontos, etc.

Estes benefícios, na colocação de Bennis (1998), são uma boa forma de motivação, já que bons salários não são suficientes para a motivação individual. A melhor forma de motivação é a existência de um clima organizacional que responda às necessidades básicas dos indivíduos. No entanto, uma pessoa pode receber estímulo para se sentir motivada, como promoção, por exemplo, mas se não estiver internamente motivada o prêmio recebido não fará diferença; tal pessoa ficará satisfeita, porém, sem sintomas de motivação. Pode interpretar a promoção como um dever da organização pela dedicação ao trabalho e não pelo reconhecimento merecido.

As pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização da qual estão inseridas, com entusiasmo, notadamente, se estiverem comprometidas, sendo inegável reconhecer sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade. Costa (1997) chama a atenção para o fato de que a complexidade do ser humano desencadeia conflitos internos que o impulsionam a novas descobertas, ao aperfeiçoamento contínuo, a diversificação, brotando assim, a motivação conforme o grau de autoconsciência, da aquisição de competência e do auto-conhecimento para processar as emoções.

Com relação a variável Conforto físico, que analisa o ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos empregados, o resultado obtido indica que os colaboradores não estão satisfeitos com o espaço físico em que trabalham. No relato de Rodrigues (2006), é também da responsabilidade dos gestores de recursos humanos a criação de condições de higiene e segurança que possibilitem a execução das tarefas, por parte dos trabalhadores, que garantam a sua integridade física e mental. Na maioria dos casos estas condições apresentam respaldo nos preceitos legislativos e existem punições caso sejam violadas. Existem, contudo, normas definidas para certas áreas de atividade pelas próprias organizações ou associações que possibilitam uma normalização das condições de segurança.

No entanto, o autor lembra que cada organização é responsável pela implementação de medidas de forma a garantir condições que não estejam previstas nas normas referidas. Para o efeito deve existir um plano de higiene e segurança do trabalho que é elaborado perante o resultado de um diagnóstico completo e preciso das condições existentes.

Com relação a variável Controle-Pressão, o resultado obtido indica que o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre os colaboradores existem, porém, não é preponderante. Na variável Coesão entre Colegas, o resultado obtido aponta união, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho. Sendo conhecedor de seus próprios limites e dos limites dos outros, é possível que o indivíduo torne o ambiente de trabalho saudável, respirável. Ele arrisca a probabilidade de falhas, acreditando em seu potencial em estabelecer acordos de amizade, cordialidade entre os membros da organização/empresa. A energia e entusiasmo existente no líder podem ser a chave da produtividade na organização/empresa.

A pessoa se sente motivada se o ambiente no qual compartilha dúvida, alegria, vitória, decepção etc. com os colegas de trabalho estiver favorecendo, como um local descontraído, aconchegante, de vínculos “de amizade”, no sentido de dar e receber apoio em dificuldades no momento certo. Fortalecendo assim a amizade, o respeito mútuo. Procurando estar presente com o outro, incluindo-o no seu campo de atenção, quando se sabe ouvir e dar retorno.

Para isso, há vários recursos psicológicos utilizados com a intenção de melhorar a atmosfera funcional, como, por exemplo, formar um comitê de brincadeiras para manter o fluxo de idéias; lista de estratégias para apoiar e incrementar o trabalho; flexibilidade de horário para atender a produtividade; criação de prêmios mensal e anual pelos serviços prestados com base nas referências dos usuários; implementar um processo de “feedback” integral que inclua os usuários/clientes interno e externo para que melhore as relações profissionais dentre outros.

Ao escolher sua atitude o indivíduo denota um nível de responsabilidade pessoal e de preocupação preventiva capaz de mudar a rotina do trabalho, transformando em atividade personalizada. Por fim, concluímos que a qualidade de quem é motivado traduz-se como aquele que possui produtividade, criatividade, sociabilidade e um ser comprometido.

Como já referido, a maioria das variáveis analisadas demonstra um clima organizacional ainda não muito satisfatório, mas em vistas de melhorias, com exceção da variável coesão entre os colegas onde o resultado evidenciou um bom clima. Na variável controle-pressão onde quanto maior for o valor pior o clima o resultado não chegou a demonstrar um clima ruim, porém, também não foi considerado na média de um clima bom, chegando à indicação de insatisfatório.

No decorrer da pesquisa foi observado que dentro da instituição é registrado um bom relacionamento entre a equipe, havendo cumplicidade, amizade, respeito entre todos. Observou-se, porém, uma insatisfação dos colaboradores com relação ao seu espaço físico, pois estes não possuíam copa ou um lugar para descansar, mas que já estava sendo providenciado. Com relação à chefia foi relatada uma certa insatisfação, pois estes chamavam a atenção dos colaboradores quando de algumas falhas.

Ao final desta discussão, evidencia-se a necessidade de se definir um modelo de condução das atividades que, não só lhe traga os resultados estabelecidos como

meta, mas, principalmente, seja capaz de desenvolver um trabalho essencialmente educador, que questione, inclusive as culturas, tanto da organização laboral quanto da sociedade como fatores de grande influência no comportamento gerencial.

Ambientes nos quais há um clima organizacional não muito satisfatório, e a motivação da equipe é fraca, predominam a ausência de integração das pessoas e departamentos, conflito entre chefias e pessoas, ausência de objetivos individuais e coletivos, falta de compromisso das pessoas com trabalho, falta de respeito ao ser humano, comunicação deficiente, rotatividade elevada, dentre outras variáveis geradoras de problemas e de custos imprevisíveis para a organização e para os funcionários. Dessa forma, a base da qualidade de vida no trabalho – a motivação – fica prejudicada se não houver estímulo para a realização ou desenvolvimento da função para a qual foram designadas.

Para que as transformações na qualidade do trabalho ocorram, a motivação interna dos participantes e a valorização dos superiores aos subordinados devem trilhar juntas, uma vez que as metas existem e precisam ser discutidas e compartilhadas. O reconhecimento das ações, a valorização do desempenho e do fortalecimento da auto-estima, torna-se uma estratégia aceitável do gestor que consegue criar uma atitude de “adoção” promovendo assim, a qualidade de vida de seus colaboradores e possibilitando a conscientização profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os homens organizacionais, em tempos atuais, dispõem de meios tecnológicos de ponta para execução e desempenho das funções no mundo do trabalho, ultrapassando, desse modo, fronteiras ao contracenar com um mundo cultural diferente uns dos outros, no qual se exige regras “severas” nesse jogo de interesses, seja intelectual, seja financeiro, portanto, um jogo “desigual”, onde vence aquele com maior poder de decisão.

Nesse jogo do mercado, os desafios estão postos tanto dentro como fora da organização permanentemente, e, com capacidade, criatividade, sendo crítico e com iniciativa, disponibilidade, profissionalismo o sujeito pode participar desse jogo produtivo numa atmosfera globalizadora, uma vez que, a produtividade na esfera tecnológica impõe um tipo específico de trabalhador, aquele dotado de um multi-conhecimento, que se renova a cada mudança de regras no mundo global. E a cada renovação de interesses compromete a auto-estima e o processo motivacional.

Ambientes nos quais há um clima organizacional ruim, e a motivação da equipe é inexistente, predominando a ausência de integração das pessoas e departamentos, conflito entre chefias e pessoas, ausência de objetivos individuais e coletivos, falta de compromisso das pessoas com trabalho, falta de respeito ao ser humano, comunicação deficiente, rotatividade elevada, dentre outras variáveis geradoras de problemas e de custos imprevisíveis para a organização e para as policiais. Dessa forma, a base da qualidade de vida no trabalho – a motivação – fica prejudicada se não houver estímulo para a realização ou desenvolvimento da função para a qual foram designadas.

É importante que as empresas abram canais de comunicação com seus funcionários, entendendo que, em cada ambiente de trabalho, em cada situação específica, haverá soluções diferentes, mas que, se os trabalhadores puderem participar das decisões de tudo que pode ser feito, no sentido de tornar, não só o local de trabalho mais agradável, mas o menos estressor possível, tem-se a certeza de que os resultados serão extremamente compensatórios, até porque, normalmente, as pessoas sabem a saída, sabem o que poderia ser feito para diminuir a ansiedade, a tensão, a dor e o desgaste que envolve a rotina de trabalho.

É também da responsabilidade dos gestores de recursos humanos a criação de condições de higiene e segurança que possibilitem a execução das tarefas, por parte dos trabalhadores, que garantam a sua integridade física e mental. Na maioria dos casos estas condições estão legisladas e existem punições perante a sua violação. Existem, contudo, normas definidas para certas áreas de atividade pelas próprias organizações ou associações que possibilitam uma normalização das condições de segurança. É o caso das organizações industriais.

De fato, cada organização é responsável pela implementação de medidas de forma a garantir condições que não estejam previstas nas normas referidas. Para o efeito deve existir um plano de higiene e segurança do trabalho que é elaborado perante o resultado de um diagnóstico completo e preciso das condições existentes. Uma organização é composta por pessoas, e à semelhança de qualquer sistema de pessoas, existem migrações tanto no interior da organização, como no seu exterior.

A inferência não pode se dar em outro direcionamento senão na ênfase a dois conceitos considerados de extrema importância para uma boa gestão de recursos humanos. A gestão por objetivos permite atingir os objetivos da organização com a participação e voluntarismo de todas as pessoas envolvidas. Este conceito foi abordado anteriormente tendo sido apresentadas as vantagens desta prática de gestão. Em recursos humanos a gestão por objetivos deverá estar associada a uma enorme componente de relações humanas. Não basta fazer com que as pessoas compreendam os seus objetivos, devem ser motivadas para atingi-las.

Também se faz necessário o repensar, o começar de novo, reinventar. Consiste em repensar toda a estrutura da organização, e reestruturá-la radicalmente. Pretende-se com esta reestruturação a melhoria drástica de todos os processos e comportamentos. De fato quando existe a necessidade de mudança não se deve planejar apenas a melhoria de determinado processo. Deve-se, isso sim, por em causa toda a estrutura e reinventar toda a organização como se de uma nova organização se tratasse. De fato, não é possível reestruturar toda uma organização quando a visão da estrutura antiga ainda existe na forma de pensar das pessoas.

Pretendeu-se resumir os conhecimentos fundamentais para se poder compreender a complexidade da tarefa de gerir pessoas. Esta tarefa é difícil e está dependente de vários fatores tais como: o tipo de organização, a cultura local, os objetivos da organização, entre outros. O êxito na gestão de pessoas engloba todo um trabalho que começa logo no nascimento da organização construindo, gradualmente, uma cultura que permita atingir os objetivos.

As impressões, as percepções dos funcionários, seus valores, atitudes e padrões de comportamentos, todos considerados em conjunto, formam o clima de uma organização. Com base em algumas definições clássicas de estudiosos destacados por Luz (2003), tem-se também o clima organizacional como qualidade ou propriedade do ambiente organizacional; indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa; fatores que afetam negativa ou positivamente a motivação das pessoas que integram a empresa.

Pelas definições expostas acima, é possível chegar à inferência de que o principal aspecto de interferência do clima é a própria estrutura organizacional. Martins (2007) evidencia, bem a contento, o fato de que em função de rápidas mudanças que vem se apresentando no bojo de um contexto globalizado, as empresas se vêem obrigadas a repensar e a conhecer mais de perto a dinâmica da vida organizacional. Especialmente, a questão referente às percepções dos trabalhadores que se encontram expostos a uma série de estímulos advindos da organização e do ambiente de trabalho, haja vista que tais percepções constituem, segundo o autor, a base do clima organizacional. Tratam-se, pois, de elementos afetivos e de cunho cognitivo, enquanto satisfação no trabalho.

Este papel atribuído aos processos cognitivos na constituição da vida em organizações é discutido por Bastos (2004), o autor traz à evidência a necessidade de se compreender e analisar de que maneira o entendimento da cognição humana fornece um quadro conceitual de grande utilidade para que se possa entender e transformar os processos organizacionais.

Por considerarmos o clima organizacional um conceito de grande relevância para que se possa compreender de que maneira o contexto de trabalho no qual o funcionário encontra-se inserido, afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste cenário, além de sua qualidade de vida e o desempenho da organização, este estudo foi desenvolvido com o propósito de refletir acerca das influências internas no ambiente de trabalho sobre o comportamento humano.

As pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização na qual estão inseridas, com entusiasmo, em especial, se estiverem comprometidas, sendo inegável reconhecer sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade.

2 REFERÊNCIAS

BASTOS, A.V.B. Psicologia organizacional e do trabalho: que respostas estamos dando aos desafios contemporâneos da sociedade brasileira? In: YAMAMOTO, O.H.; Gouveia, V.V. (ed.). **Construindo a psicologia brasileira: desafios da ciência e da prática psicológica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

BENNIS, W. Tornando-se um líder dos líderes. In: **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Os novos paradigmas**. Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 2006.

CODA, Roberto. A insatisfação no trabalho. **Momento**. Brasília, ano 2, n. 7, p.19-21, jan/fev., 2007.

COSTA, S.A. **A prática das novas relações trabalhistas**. Por uma empresa moderna. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, R. **A cultura e as organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KUBR, M. **Consultoria**. Um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Interamericana, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho**. Q.V.T.: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, G.A. **Variáveis organizacionais**. Clima organizacional. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. (Rev. ed.). New York: Harper & Row, 1970.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**. Da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, J.R. **O amor renovando o trabalho**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

RODRIGUES, Carlos Alberto Dias. Equipe de Trabalho - Transformando os talentos individuais. In: **Gestão Pública**. 2006. Disponível em <http://www.peabirus.com.br/redes/form/post?topico_id=7444>. Acesso em: 20 jan. 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPITZER, D.R. **Supermotivação**. Uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A: A ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ECO

A Escala de Clima Organizacional – ECO faz parte do livro **Medidas do comportamento organizacional**. Ferramentas de diagnóstico e de gestão, de Mirlene Maria Matias Siqueira & cols., 2008.

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
08. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
09. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	
10. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	
11. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
12. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
13. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
14. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
15. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
16. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
17. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	
18. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
19. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
20. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
21. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
22. Nesta empresa, tudo é controlado.	
23. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
24. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
25. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
26. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	
27. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
28. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	

