

Gestão de pessoas

**e relações de trabalho
em organizações do
nordeste do Brasil**

Organizadora

Inácia Girlene Amaral



edufersa

Gestão de pessoas

**e relações de trabalho
em organizações do
nordeste do Brasil**

Organizadora

Inácia Girlene Amaral

AUTORES

Érica Marianne Baldino Nunes

Inácia Girlene Amaral

Julita Soares Dos Santos

Niéilton Sandson da Costa Góis

Pablo Marlon Medeiros da Silva

Suyanne Raquel Marinho De Moraes

**GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO EM
ORGANIZAÇÕES DO NORDESTE DO BRASIL**



2017

©2017. Direitos Morais reservados aos autores: Érica Marianne Baldino Nunes, Inácia Girlene Amaral, Julita Soares Dos Santos, Niéilton Sandson da Costa Góis, Pablo Marlon Medeiros da Silva e Suyanne Raquel Marinho de Moraes. Direitos Patrimoniais cedidos à Editora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (EdUFERSA). Não é permitida a reprodução desta obra podendo incorrer em crime contra a propriedade intelectual previsto no Art. 184 do Código Penal Brasileiro. Fica facultada a utilização da obra para fins educacionais, podendo a mesma ser lida, citada e referenciada. Editora signatária da Lei n. 10.994, de 14 de dezembro de 2004 que disciplina o Depósito Legal.

Reitor

José de Arimateia de Matos

Vice-Reitor

José Domingues Fontenele Neto

Coordenador Editorial

Mário Gaudêncio

Conselho Editorial

Mário Gaudêncio, Walter Martins Rodrigues, Francisco Franciné Maia Júnior, Rafael Castelo Guedes Martins, Keina Cristina S. Sousa, Antonio Ronaldo Gomes Garcia, Auristela Crisanto da Cunha, Janilson Pinheiro de Assis, Luís Cesar de Aquino Lemos Filho, Rodrigo Silva da Costa e Valquíria Melo Souza Correia.

Revisão ortográfica Ad Hoc

Monick Munay Dantas de Oliveira

Equipe Técnica

Francisca Nataligeuza Maia de Fontes (Secretária), José Arimateia da Silva (Designer e Diagramador), Mário Gaudêncio (Normalizador) e Nichollas Rennah (Analista de Sistemas).

Dados Internacionais da Catalogação na Publicação (CIP)
Editora Universitária (EdUFERSA)

G393	Gestão de pessoas e relações de trabalho em organizações do nordeste do Brasil / organizadores, Inácia Girlene Amaral; autores, Inácia Girlene Amaral... [et al.]. - Mossoró: EdUFERSA, 2017. 181 p. : il. ISBN: 978-85-5757-033-7 1. Gestão de pessoas. 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Administração. I. Amaral, Inácia Girlene. II. Nunes, Érica Marianne Baldino. III. Santos, Julita Soares dos. IV. Góis, Niéilton Sandson da Costa. V. Silva, Pablo Marlon Medeiros da. VI. Moraes, Suyanne Raquel Marinho de. VII. Título. UFERSA/BCOT
------	--

CDD 658.3

Bibliotecário-Documentalista
Mário Gaudêncio (CRB-15/476)

Editora filiada:



SOBRE OS AUTORES

Érica Marianne Baldino Nunes

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA. Está cursando Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança Organizacional pela Faculdade Vale do Jaguaribe. Atualmente trabalha na Empresa Brasileira de Perfuração LTDA - PERBRÁS, na função de Coordenador Júnior I.

Inácia Girlene Amaral

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba-UFPB e Mestrado em Ciências da Sociedade pela Universidade Estadual da Paraíba-UEPB. Atualmente leciona no curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA. É membro do grupo de pesquisa em administração - GEPAR/UFERSA. Pesquisadora nas áreas de relações do trabalho, gestão de pessoas, gestão do conhecimento e de gestão social.

Julita Soares dos Santos

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido-UFERSA e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNIRN. Os temas de interesse de pesquisa são: Treinamento e Desenvolvimento; Qualidade de Vida no Trabalho e Cargos e Salários.

Niéilton Sandson da Costa Góis

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA. Atualmente leciona na Escola Municipal Manoel de Barros, no município de Baraúna-RN, as disciplinas inglês e português.

Pablo Marlon Medeiros da Silva

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido-UFERSA, especialização em Direito Público pela rede Luís Flávio Gomes – LFG, é mestrando na Universidade Potiguar – UNP, em Administração, com linha de pesquisa em Gestão de Pessoas. Os temas de interesse de pesquisa são: diversidade nas organizações, entrincheiramento organizacional, comprometimento organizacional, o comportamento organizacional e Gestão de Pessoas. Atualmente é Agente de Trânsito e Transportes e trabalha junto ao Departamento de Fiscalização de Trânsito e Transporte (DFTT).

Suyanne Raquel Marinho de Moraes

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal Rural do Semiárido - UFERSA. Atualmente é auxiliar em contabilidade na Prefeitura Municipal de Apodi-RN.

APRESENTAÇÃO

Este livro traz uma coletânea de pesquisas realizadas em organizações públicas e privadas localizadas em municípios nordestinos, do tipo estudo de caso. Os textos contemplam as relações de trabalho e as práticas de gestão de pessoas, apresentando as conexões existentes e as experiências vivenciadas, respeitando as particularidades e diversidades das organizações.

Pretende-se com esta obra oferecer ao leitor a realidade das organizações pesquisadas sob a influência de um mercado competitivo e flexível, amparado por novas tecnologias e conhecimento. Esta configuração demanda das organizações novas práticas no que se refere à Gestão das Pessoas e às Relações de Trabalho. No entanto, muitas organizações não estão adequando corretamente as suas práticas de Gestão, como também, não estão atendendo as necessidades, as condições e as relações no ambiente de trabalho, cabendo aos pesquisadores, no decorrer dos capítulos, contribuir com reflexões sobre a realidade observada.

O capítulo 1 considera a relação existente entre a cultura organizacional e o desenvolvimento de liderança nas organizações. Dessa forma, o texto procura analisar esta relação em uma instituição financeira pública federal localizada no nordeste Brasileiro, a partir da percepção dos seus líderes: formais e informais.

O capítulo 2 apresenta a análise da gestão do desempenho em uma agência bancária estatal localizada no nordeste do Brasil, respeitando a visão de seus gestores e subordinados,

tendo em vista que o gerenciamento do potencial e desempenho dos trabalhadores é muito importante e influencia os resultados das organizações.

O capítulo 3 analisa os riscos e as práticas de prevenção relativas aos acidentes de trabalho em uma unidade de pronto atendimento do nordeste do Brasil. Pois, quando se trata de saúde no trabalho, a negligência pode ser um dos maiores causadores de acidentes.

O capítulo 4 trata do diagnóstico do clima organizacional em uma operadora de saúde na região nordeste do Brasil. A investigação do clima organizacional possibilita a visualização das deficiências e anomalias no ambiente de trabalho para melhoria nas condições e relações de trabalho.

O capítulo 5 analisa a qualidade de vida no trabalho (QVT) nos supermercados integrantes a uma rede do nordeste brasileiro denominada de rede 10, de acordo com o modelo de Walton. Tendo em vista que QVT vem despertando o interesse de administradores e empresários pela contribuição que pode oferecer à satisfação do empregado e à produtividade da empresa.

A leitura dessa obra não exigirá um profundo conhecimento sobre os assuntos abordados, tampouco exige que o leitor seja um experiente pesquisador. Dessa forma, indica-se a leitura dos textos contidos neste livro como complementar no curso de administração, especificamente nas disciplinas de Gestão de Pessoas e/ou Relações no trabalho, assim como para os interessados no assunto.

Inácia Girlene Amaral

SUMÁRIO

Capítulo 1

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA:

uma pesquisa realizada em uma instituição financeira pública no nordeste do brasil 12

Julita Soares dos Santos

Inácia Girlene Amaral

Capítulo 2

GESTÃO DO DESEMPENHO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

ESTATAL LOCALIZADA NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL 52

Suyanne Raquel Marinho de Moraes

Inácia Girlene Amaral

Capítulo 3

ACIDENTES OCUPACIONAIS:

um estudo em uma unidade de pronto atendimento do nordeste do brasil..... 90

Pablo Marlon Medeiros da Silva

Inácia Girlene Amaral

Capítulo 4

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA OPERADORA DE SAÚDE NA

REGIÃO NORDESTE DO BRASIL..... 114

Érica Marianne Baldino Nunes

Inácia Girlene Amaral

Capítulo 5

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:

Um Estudo Multicaso em Supermercados Integrantes uma Rede de Supermercados do Nordeste Brasileiro 142

Niéilton Sandson da Costa Góis

Inácia Girlene Amaral

ÍNDICE REMISSIVO..... 177

CAPÍTULO 1

CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA: uma pesquisa realizada em uma instituição financeira pública no nordeste do brasil

Julita Soares dos Santos

Inácia Girlene Amaral

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente de rápida expansão e transformação. Com a globalização, as empresas puderam ampliar suas fronteiras e se desenvolver, aumentando a competitividade entre elas. Para sobreviver, competir e ter sucesso em um mundo de negócios tão competitivo, as organizações precisam adotar ações adaptativas, a fim de inventar e reinventar a sua forma de atuar no mercado.

A partir dessa nova realidade, as organizações sentem-se pressionadas a se adaptarem a esse novo cenário, mudando a maneira de pensar e agir. Essas mudanças puderam ser percebidas nas formas no planejamento dos negócios, na utilização dos recursos, no atendimento e relacionamento com os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e até mesmo com a sociedade (MOTTA, 1995).

As atuais mudanças nas organizações, no âmbito da Gestão de Pessoas, exigem reconhecimento da “necessidade de uma reflexão mais profunda sobre os novos conhecimentos, atitudes e habilidades requeridas pelos trabalhadores” com a intenção de promover uma “administração mais humana e, sobretudo mais participativa” (BITENCOURT, 1999, p. 3).

Nesse sentido, as formas de abordagens administrativas buscam o desempenho participativo dos trabalhadores, resultando em mudança na cultura das organizações. Desta forma, Freitas (2010) afirma que é necessário entender a organização como cultura, reconhecendo que os indivíduos desempenham um importante papel na construção da realidade organizacional e nas interpretações compartilhadas para as suas experiências.

Pois, a cultura organizacional pode ser considerada como um sistema compartilhado de valores, sendo, desta forma um poderoso instrumento de orientação do comportamento dos indivíduos (ROBBINS, 2005).

A cultura organizacional é a norteadora dos relacionamentos e comportamentos cotidianos de trabalho, determinando a comunicação e a conduta entre os colaboradores e como o poder e o status são distribuídos dentro da estrutura da organização (SOUZA, PEREIRA; MAFFEI, 2004). Deste modo, os responsáveis para a condução deste processo são os líderes, os detentores do poder nas organizações.

Segundo Krausz (1991, p. 15), os detentores do poder têm o potencial de influenciar as ações individuais ou grupais, levando-os a atuarem de determinada forma. Para tanto, pressupõe a necessidade de um relacionamento direto ou indireto entre quem influencia e quem é influenciado.

O poder do líder depende de como este papel é compreendido pelos outros e como a cultura da organização compromete a atuação da liderança. No entanto, o líder só terá poder dentro de uma organização quando apresentar a habilidade de controle, de acompanhamento dos processos, das pessoas e dos resultados e da distribuição de recompensas e punições (ENSARY; MURPHY, 2003; AMORIM; PEREZ, 2010).

Armond e Nassif (2009) afirmam que a liderança está associada a algumas habilidades e características, como: a comunicação; as habilidades sociais, para motivar, e cognitiva; a confiabilidade; a honestidade; a integridade; a confiança; a inteligência; o conhecimento do negócio; o real interesse nos outros e a orientação da equipe.

Considerando a importância do líder e seu poder no exercício da liderança nas organizações, Pereira et al. (2004) ressaltam que a liderança pode ser considerada como uma variável fundamental na obtenção de resultados a partir dos colaboradores, além de estar relacionada aos valores e princípios organizacionais. Nessa perspectiva, Merhi et al. (2010, p. 5) definem liderança como um processo social que possibilita o envolvimento das pessoas com o ambiente, exigindo uma atuação direta do líder junto aos grupos e indivíduos.

Deste modo, as organizações precisam de líderes que exerçam poder sobre um grupo de pessoas com a intenção de que todos os indivíduos tenham comportamentos direcionados aos objetivos da organização. Sendo assim, para essa finalidade, é necessária uma relação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, ou seja, quanto maior essa relação, maior possibilidade de anuência desse poder (TAVARES, 1996).

A liderança encontra-se em todos os tipos de cultura, mas apresenta-se de modo singular conforme a cultura em cada organização. Nesta perspectiva, a formação do líder está diretamente relacionada à cultura da empresa, à atividade econômica exercida, às características do grupo a ser liderado e também às características individuais do líder (PEREIRA et al., 2004).

Bertero (1996, p.38) afirma que o poder é o “mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional. Quem o possui pode alterar estruturas e influenciar as mudanças do comportamento organizacional”. Neste aspecto, o líder pode ser compreendido como aquele que se encontra em uma posição adequada para apresentar as alternativas culturais a serem adotadas em um determinado grupo (SCHEIN, 1985).

O campo empírico desta pesquisa será uma instituição financeira pública. Para Saraiva (2002), a cultura organizacional encontrada nestas instituições é burocrática e pode ser caracterizada por ser um tipo de cultura hierarquizada, organizada e sistemática.

Marucci e Silva (2001, p.67) afirmam que predominam os seguintes valores e crenças compartilhados pelos dirigentes de instituições financeiras brasileiras: “crescimento, eficiência, tecnologia, comunicação, patriotismo e visão de curto prazo [...] e desenvolvimento de pessoal” para que fosse possível sustentar uma rede de agências espalhadas pelo país.

Chieh e Andreassi (2008) afirmam que a cultura organizacional frequentemente encontrada nas instituições financeiras é caracterizada por políticas estruturadas a partir de normas e regulamentos rígidos a serem seguidos por todos os membros da organização, tanto pelos líderes quanto pelos liderados. Estes autores enfatizam que, para se diferenciar dos bancos concorrentes, as instituições procuram desenvolver uma mudança no comportamento dos funcionários por meio de uma cultura que valorize a parceria interna, a comunicação transparente, a meritocracia, a ambição por um resultado melhor e um ambiente menos burocrático.

Diante das questões discutidas sobre a cultura organizacional e liderança e destes assuntos nas instituições financeiras, indaga-se: Como se dá a relação entre a cultura organizacional de uma instituição financeira e a liderança?

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre a cultura organizacional e a liderança em uma instituição financeira pública localizada no semiárido do nordeste, na percepção dos seus líderes os seus objetivos específicos são: i) descrever elementos da cultura organizacional da

instituição pesquisada. ii) identificar os fatores que influenciam a liderança na instituição pesquisada. iii) conhecer o processo de desenvolvimento de líderes na instituição pesquisada. iv) detectar a influência da cultura organizacional sobre a liderança na instituição pesquisada.

O tema da pesquisa que aborda a relação entre cultura organizacional e liderança foi escolhido devido à sua relevância para as organizações, já que estas atuam em um ambiente competitivo e sujeito a constantes mudanças. Esse ambiente exige o desenvolvimento e manutenção de uma cultura forte e sólida, em que seus líderes e liderados estejam bem preparados para enfrentarem os desafios atrelados tanto ao ambiente interno quanto externo à organização (PEREIRA et al., 2004; SILVA et al., 2009).

Assim, este trabalho também se justifica devido à importância de identificar como este tipo de instituição está se comportando frente às peculiaridades do seu ambiente organizacional no que se refere à relação entre cultura organizacional e o desenvolvimento de líderes.

Este estudo será estruturado da seguinte forma: Nesta introdução, consta a contextualização do tema, os objetivos e a justificativa do estudo. No referencial teórico será contemplado três subtópicos, sendo eles: Cultura Organizacional, a Liderança e o líder nas organizações e as relações entre Cultura Organizacional e Liderança. Posteriormente, será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, seguida da discussão e análise dos resultados e das considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências e apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional ganhou destaque em estudos acadêmicos na década de 80, se difundido rapidamente. De início, foi apresentada como temática relacionada à preocupação com a integração social nas organizações, espalhando uma ordem específica e singular, através da conformidade e dependência recíproca entre os trabalhadores, regulando a ordem existente e diminuindo conflitos (FREITAS, 2007).

Posteriormente, os estudos se aprofundaram e, atualmente, a cultura organizacional representa a maneira de expressar e repassar o projeto organizacional, a partir da missão, da distribuição dos membros na estrutura organizacional, além de expressar uma visão da organização e do mundo em que está inserida e que deseja construir (FREITAS, 2010).

Segundo Robbins (2005) e Pereira et al. (2004), de acordo com a tradição, os primeiros fundadores da organização têm maior poder de influência na determinação e no direcionamento da cultura inicial, pois eles possuem uma expectativa daquilo que a organização deve ser.

Neste contexto, Fleury e Sampaio (2002, p. 293) definem cultura organizacional como um:

Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Maximiano (2008) complementa inferindo que a cultura identifica a organização e compreende vários elementos que são desenvolvidos com o passar do tempo pelos antepassados e incorporadas nas decisões e ações da organização cotidianamente.

Conforme Robbins (2005), a cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários de diversas maneiras, entre as mais influentes estão: as estórias, os rituais, os símbolos e a linguagem. Freitas (2010) complementa citando outros elementos, como: valores, crenças e pressupostos; sagas e heróis; tabus e normas. E explica que esses elementos oferecem aos membros da organização uma interpretação ou uma mensagem do que consideram importante e válido na cultura organizacional.

Segundo Freitas (2010), estórias são narrativas fundamentadas em acontecimentos verdadeiros que informam sobre a organização, fortalece a conduta existente e ressaltam o ajustamento dessas condutas ao ambiente organizacional desejado; os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que expressam a realidade da cultura organizacional.

Os símbolos materiais, de acordo com Robbins (2005), mostram: quais funcionários são importantes para a organização, o nível de igualdade desejada pelos dirigentes e indicam que o comportamento de cada membro da organização deve ser correspondente com os valores da mesma.

Os pressupostos básicos são as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e hipóteses influentes em que os membros da organização creem para expressar tudo que é considerado verdadeiro na organização (FREITAS, 2010).

As sagas e heróis são narrativas heroicas, ou épicas, que contam grandes obstáculos que a empresa encontrou e conseguiu vencer, e possuem a finalidade de provocar admiração na

organização. Os tabus são valores que direcionam as atitudes dos trabalhadores, mas que se encontram ocultos e silenciosos. Por fim, as normas representam os procedimentos ou comportamentos considerados padrão, a regra para a maioria das situações e eventos organizacionais (FREITAS, 2010).

Maximiano (2008) define duas funções da cultura organizacional: convivência interna e regras de conduta nas relações com o mundo exterior. A convivência interna regula as relações entre os membros da organização, todas essas condutas são desenvolvidas diariamente e passam a fazer parte da cultura. Já as regras de conduta nas relações com o mundo exterior estão relacionadas à forma de como os membros de outros grupos devem ser tratados.

2.2 A liderança e o líder nas organizações

Os primeiros estudos sobre liderança surgiram no século XIX buscando as características e atributos das personalidades que se destacavam como líderes. Com a evolução dos estudos e teorias sobre esta temática, a liderança passou a ser compreendida como um processo que pode ser encontrado em diversas situações, tanto no ambiente familiar, quanto no trabalho ou na vida pública, ou seja, ocorre com exclusividade em grupos sociais e nas organizações (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Segundo Bowditch (2004, p. 118), a liderança pode ser considerada como um “processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Diante desse fato, Robbins (2005) afirma que as organizações necessitam que as lideranças estabelecidas na sua estrutura sejam fortes e influentes para que possa ser alcançada a eficácia nos objetivos e resultados globais.

Por isso, Gil (2009) destaca que a liderança é baseada no prestígio e na aceitação dos liderados, visto que o líder é considerado um elemento da organização que traz benefícios ao grupo e a cada membro. Sendo assim, os membros do grupo irão reconhecer o líder e aceitá-lo como autoridade para administrá-los.

Bowditch (2004) infere que grande parte das pesquisas e teorias analisa a liderança em três abordagens: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental ou Teoria Funcional e Teoria da Contingência.

Segundo Robbins (2005) a Teoria dos Traços diferencia os líderes daqueles que não são líderes com base nas características pessoais, sendo estas características subdivididas em nove traços, tais como: a ambição, a energia, o desejo de liderar, a honestidade, a integridade, a autoconfiança, a inteligência, o automonitoramento e conhecimento relevante sobre o trabalho. Gil (2009) afirma que a Teoria dos Traços possui uma aceitação prática pela ênfase relacionada à seleção, pois ela admite contratar pessoas com determinados traços de liderança.

A Teoria Comportamental ou Funcional contempla vários padrões ou estilos de comportamentos utilizados por muitos líderes e pelas funções desempenhadas em seu cargo, o que é definido pelo tipo de liderança exercida na organização, seja democrática, autocrática ou participativa (BOWDITCH, 2004). Gil (2009) entende que o principal resultado prático desta teoria é o destaque conferido ao treinamento, pois, segundo este autor, os comportamentos podem ser aprendidos e então o indivíduo tem a capacidade de ser treinado para liderar.

Por último, a Teoria da Contingência ou Situacional procura identificar os fatores que conduziram a organização à situação atual para que sejam determinadas as circunstâncias a serem

resolvidas e a partir de então adotar o estilo de liderança mais adequado e eficaz (ROBBINS, 2005). Assim, Gil (2009) afirma que essa teoria garante que a eficácia do grupo deve estar sujeita a uma combinação apropriada entre um estilo de líder e a necessidade da situação.

Nas abordagens sobre este tema são destacados os seguintes estilos de liderança: autocrática, liberal, democrática, carismática, transformacional e transacional. (MAXIMIANO, 2008; FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A liderança autocrática é aquela em que o poder de decisão está centrado no líder, na qual os liderados não possuem nenhuma participação ou aceitação. Na liderança liberal, o líder permite total liberdade para que seus subordinados possam tomar decisões individuais e grupais, desde que estas sejam autorizadas (MAXIMIANO, 2008).

Por sua vez, na liderança democrática o líder utiliza de sua habilidade de comunicação para que as decisões sofram influência e participação dos liderados, ou seja, estes podem opinar no que diz respeito aos seus pensamentos e percepções. Neste caso, o líder orienta seus liderados a definir e solucionar problemas, bem como, coordenar atividade e sugerir ideias (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Robbins (2005), os seguidores dos líderes carismáticos atribuem a ele capacidades extraordinárias. França e Arellano (2002) afirmam que neste estilo de liderança os liderados apresentam aceitação dos líderes, obediência, envolvimento emocional com a missão, desempenho e capacidade de contribuição.

Robbins (2005) diz que o líder transacional motiva seus seguidores para as metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos seus papéis e das metas exigidas em cada tarefa.

A liderança transformacional é praticada por líderes que inspiram seus liderados a transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização (ROBBINS, 2005). Bowditch (2004) complementa, afirmando que os líderes transformacionais são mais visionários e inspiradores de ideias que podem causar intensas emoções em seus liderados.

A liderança desempenha um papel importante no desenvolvimento de um grupo e pode ser de natureza formal ou informal. As lideranças formais estão associadas à delegação de função na estrutura hierárquica da organização, ou seja, são indicados formalmente. Por sua vez, as lideranças informais são aquelas que surgem naturalmente entre os outros membros do grupo a partir da necessidade da organização (PEREIRA et al., 2004; ROBBINS, 2005).

Apesar dos integrantes da empresa terem consciência de que devem seguir as orientações dos líderes formais, nem sempre os responsáveis têm a habilidade de conduzir os colaboradores a atingir os objetivos propostos.

O líder informal exerce a função de mediador das tensões grupais e suas opiniões e decisões possuem credibilidade. Essas atitudes fortalecidas pela confiança e admiração dos demais membros da organização, viabilizam um constante interesse em entender e participar da rotina de atividades do grupo (PEREIRA et al., 2004; MONTEIRO; VIEIRA, 2008).

Cardoso e Amorin (2010) enfatizam que as organizações precisam definir o perfil de um líder ideal, características e valores relacionados à segurança e estabilidade pessoal. Partindo deste pressuposto, é que as organizações irão decidir sobre o desenvolvimento de liderança. Esses autores afirmam que estes processos não devem ser pautados somente pelos traços e condutas do futuro líder. E complementam recomendando

que a organização defina o perfil de liderança de acordo com as suas necessidades para que as seleções estejam promovendo o alinhamento entre a contratação do empregado (líder) e os programas de desenvolvimento de pessoas.

Nascimento (2009), a partir de um estudo sobre desenvolvimento de líderes, concluiu que o sucesso de um líder está sujeito essencialmente ao relacionamento pessoal, a participação eficaz em grupo e basicamente a relação com os demais membros de sua equipe. E destaca ainda, nesse processo, a importância de que as habilidades de um líder sejam adequadas à organização e estimuladas para que este possa atuar com eficácia.

Além do estímulo da organização ao treinamento e desenvolvimento de líderes através de workshops, sessões de *brainstroning*, palestras *in company*, *coaching*, entre outros, Bennis (1996) enfatiza que na formação de um líder é essencial a educação formal e informal e da busca pelo autodesenvolvimento. O autodesenvolvimento implica em conhecer as suas forças e fraquezas, suas limitações e potencialidades. Com essas práticas haverá mais socialização, interação e diálogo entre todos os líderes e futuros líderes da organização.

Ellionor e Gerard (1998) *apud* Terciotti (2008) afirmam que o diálogo é um método eficaz de comunicação e liderança, capaz de transformar os membros da organização e, por consequência influenciar a cultura organizacional.

2.3 Cultura Organizacional e Liderança

As organizações estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, mas cada uma delas possui características próprias. Segundo Lima e Albano (2002), isso pode ser considerado pelo número de variáveis organizacionais que

estão expostas, como por exemplo, o modelo de gestão, o tipo de liderança concernente a este modelo, o comprometimento dos colaboradores e a subcultura local.

Lima e Albano (2002), para analisar e intervir em uma organização é indispensável avaliar todos os componentes organizacionais e seus “sintomas culturais”, tais como: o perfil dos líderes e dos colaboradores, os ritos e símbolos, os tipos de comunicação adotados, a filosofia que orienta a gestão, o clima organizacional, dentre outros.

A liderança é um dos fatores determinantes para se obter resultados por meio das pessoas e baseia-se nos valores e princípios dos líderes da organização (PEREIRA et al., 2004).

O poder do líder encontra-se dependente da percepção que os seus liderados possuem desta função, e de como os fatores culturais afetam o processo de relacionamento entre os envolvidos. Pois, a liderança varia de acordo com a cultura que vigora na organização, podendo passar por mudanças e consequências em diferentes níveis da organização (ENSARY; MURPHY, 2003).

Neste contexto, Schein (1985) infere que um dos papéis da liderança está relacionado à criação da cultura desejada na organização em relação aos artefatos, valores compartilhados e suposições básicas. E, por sua vez, o líder tem a função de influenciar no desenvolvimento de seus liderados, desafiando-os a uma aprendizagem de forma coletiva para que os objetivos e as soluções desejadas sejam alcançadas.

Outro papel da liderança está atrelado à maneira de articular e fortalecer a cultura, a função dos fundadores da organização e a seleção de lideranças como meio de sustentação da cultura organizacional (SCHEIN, 1992).

3 METODOLOGIA

3.1 Abordagens da Pesquisa

As pesquisas podem ser caracterizadas, segundo Ruiz (1991), como exploratórias, descritivas ou explicativas. A presente pesquisa é de caráter descritivo, conforme Gil (2009, p. 28) a pesquisa descritiva objetiva “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Oliveira e Filgueira (2004, p. 211) complementam inferindo que este tipo de pesquisa “tem como objetivo estudar, levantar informações sobre um tema específico e desta forma auxiliar na formulação da questão de pesquisa”. Este nível de pesquisa é um dos que mais frequentemente alcançam os objetivos dos pesquisadores sociais através da atuação prática.

Quanto ao método, a esta pesquisa é classificada como qualitativa. Pois, na concepção de Lakatos (2010, p. 269), a pesquisa qualitativa tem por finalidade “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc”. Segundo Oliveira e Filgueira (2004), o interesse da pesquisa qualitativa está destacado na compreensão e interpretação das ações dos atores sociais. Neste tipo de metodologia existe uma estruturação anterior, na qual as teorias a serem aplicadas deverão ser utilizadas no decorrer da investigação (LAKATOS, 2010).

3.2 Campo Empírico

A instituição financeira pesquisada é pública e está presente em todo o Brasil com mais de 2.200 agências que, além de

serviços bancários, realizam atividades importantes para o desenvolvimento social e econômico do país. Por questões de acessibilidade, optou-se por aplicar a pesquisa em uma de suas agências localizada no semiárido nordestino, esta agência possui 70 empregados, dentre eles oito são gerentes.

O nome da instituição não foi divulgado para que ela e as informações concedidas fossem preservadas, esta foi uma condição estabelecida pelas pesquisadoras e a instituição. Desta maneira, ficou determinado que o nome da instituição, quando mencionado na análise dos resultados, será substituído pela palavra “instituição”.

3.3 Coleta de Dados

Dentre as técnicas de coleta de dados mais conhecidas e utilizadas na pesquisa qualitativa encontra-se a entrevista (Gil, 2009), “na entrevista o principal interesse do investigador é o de conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos da sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos” (LAKATOS, 2010, p. 278).

Lakatos (1991, p. 198) menciona vantagens em se usar a entrevista, pois o entrevistador pode: repetir, esclarecer ou formular perguntas de maneira diferente; avaliar atitudes, condutas; registrar reações, gestos; conseguir informações mais precisas, podendo comprovar de imediato as discordâncias.

As limitações ou desvantagens na entrevista são: dificuldade na comunicação entre entrevistador e entrevistado; disposição do entrevistado em dar informações necessárias, porém o pesquisador pode superá-las no decorrer da entrevista (LAKATOS, 1991).

Apesar dessas limitações, a entrevista é a técnica mais apropriada para realizar esta pesquisa. Sendo assim, foi

escolhida a entrevista semiestruturada, na qual Lakatos (1991, p. 279) define que ocorre “quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente a questão”.

Tendo em vista atingir o objetivo desta pesquisa foram realizadas oito entrevistas e todas elas foram gravadas e transcritas.

3.4 Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa

Para a realização das entrevistas foi feito um contato inicial com o gerente geral da instituição financeira pesquisada, onde foram apresentados os objetivos da pesquisa, a técnica que seria utilizada para a coleta dos dados e em um segundo contato para o agendamento das entrevistas. Para atender os objetivos deste estudo os sujeitos foram escolhidos conforme as seguintes categorias: as de líderes formais e informais. A abordagem dos sujeitos inseridos nestas categorias foi realizada considerando a acessibilidade e disponibilidade dos mesmos, foi também definido um mesmo número de entrevistados por categoria.

Os entrevistados foram quatro gerentes: o gerente geral da agência, o gerente de negócios de pessoa física, o gerente de contas de pessoa jurídica e o gerente de atendimento, além de quatro funcionários considerados pelo gerente geral da agência como líderes informais, sendo um assistente de agência, um assistente de atendimento e dois técnicos bancários.

Visando preservar a identidade dos sujeitos entrevistados, estes foram identificados pela letra “Ef” para entrevistados formais e “Ei”, para entrevistados informais, seguida por um número que representa a ordem das entrevistas (ver quadro 1).

QUADRO 1 – Caracterização dos Sujeitos de Pesquisa

Sujeitos	Sexo	Idade	Nível de Escolaridade	Tempo de serviço na instituição
Ef1	Masculino	53 anos	Ensino Superior Completo	29 anos
Ef2	Masculino	34 anos	Ensino Superior Completo	7 anos
Ef3	Masculino	45 anos	Ensino Superior Completo	23 anos
Ef4	Masculino	25 anos	Ensino Superior Completo	3 anos
Ei5	Masculino	30 anos	Ensino Superior Completo	7 anos
Ei6	Masculino	37 anos	Ensino Superior Completo	3 anos
Ei7	Masculino	21 anos	Ensino Superior Incompleto	1 ano
Ei8	Feminino	52 anos	Ensino Superior Completo	30 anos

Fonte: Dados da pesquisa

3.5 Análise e Interpretação dos Dados

Segundo Gil (2009, p. 156), logo após a coleta dos dados da pesquisa, a próxima etapa é definir como estes dados serão analisados e interpretados. Este autor entende que a análise dos dados tem como objetivo “organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. Por sua vez, a interpretação dos dados possui como finalidade a “procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Na interpretação dos dados, Lakatos (2010, p. 152) destaca dois aspectos importantes: a construção de tipos, modelos,

esquemas que darão suporte ao pesquisador em conseguir os resultados previstos e a ligação com a teoria que está presente desde a escolha do tema da pesquisa; “é a ordem metodológica e pressupõe uma definição em relação às alternativas disponíveis da interpretação da realidade social”.

Gil (2009) conclui que ao interpretar os dados e os resultados, o pesquisador precisa integrar os fundamentos teóricos da pesquisa e todos os conhecimentos acumulados sobre o tema em relação às questões abordadas, a fim de obter uma interpretação eficaz.

Em um de seus estudos sobre metodologia, Minayo et al. (1994, p.77) propõe uma interpretação qualitativa de dados. O método é denominado “método hermenêutico-dialético, que tem como ponto de partida o interior da fala [...] e como ponto de chegada, o campo de especificidade histórica e totalizante que produz a fala”. Para essa proposta ser operacionalizada, a autora define três passos: a orientação dos dados (transcrição de gravações, organização dos relatos); a classificação dos dados (questionamento que fazemos sobre eles tendo como orientação o referencial teórico) e Análise final (estabelecimento de articulações entre os dados e os referências teóricos do estudo, respondendo à questão de pesquisa, e tendo por norte os objetivos).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição dos elementos da cultura organizacional da instituição

As narrativas dos sujeitos entrevistados expostas a seguir contribuíram para a descrição dos elementos da cultura organizacional da instituição pesquisada.

A cultura organizacional pode ser transmitida aos funcionários de diversas maneiras (ROBBINS, 2005). Entre os elementos expostos na revisão bibliográfica, foi possível identificar que as estórias são narrativas fundamentadas em acontecimentos verdadeiros que informam sobre a organização e fortalecem a conduta existente (FREITAS, 2010). No quadro 2, abaixo, encontram-se as percepções dos entrevistados sobre as estórias na instituição.

Quadro 2 - Narrativas dos líderes sobre as estórias da instituição

Aprendi essas estórias exatamente quando a gente entra. (...) com o curso de integração (Ef3)
Essas estórias elas são sempre repassadas como forma de dar o significado e a importância da empresa (...) que foi uma empresa financeira voltada para o lado social. (...) é repassado sempre em reuniões gerenciais, reuniões institucionais de valorização de equipe e resultado (Ef2)

Fonte: Dados da pesquisa

Freitas (2010) afirma que os ritos, rituais e cerimônias são atividades planejadas que expressam a realidade da cultura organizacional. Os entrevistados falam sobre os ritos, rituais e cerimônias no quadro 3, abaixo.

Quadro 3 - Narrativas dos líderes sobre os ritos, rituais e cerimônias da instituição

Quando [...] nossos representantes hierárquicos [...] vêm aqui tanto solicitar como acompanhar, como premiar, como parabenizar, entregar meta e acompanhar, não só cobrar, colaborar com essa meta. [...] temos nossos rituais, de comemorar, confraternizar, temos nossas reuniões, às vezes do próprio setor como em conjunto com o todo (Ef3)
[...] nós sempre celebramos, as datas comemorativas [...] também e até festas que a própria agência promove (Ef4)

Fonte: Dados da pesquisa

Robbins (2005) explica que a linguagem é utilizada como uma maneira de identificar a cultura organizacional aos seus membros e fazer com que estes a preservem. A visão dos entrevistados sobre a linguagem encontra-se no quadro 4, abaixo.

Quadro 4 - Narrativas dos líderes sobre a linguagem da instituição

É essa linguagem de importância para a empresa, do que nós somos importantes para a sociedade, isso é transmitido, como eu disse, de gerações para gerações [...] é transmitido no dia-a-dia, isso é transmitido no exemplo do líder, isso é transmitido no fazer, isso é transmitido principalmente, na satisfação que é gerada para a gente (Ef1)

[...] a comunicação tem momento extremamente formal e mais principalmente se a gente tiver com um cliente [...]. Internamente ela é bem informal (Ei5)

Fonte: Dados da pesquisa

Para Maximiano (2008) os valores se encontram na base das normas de conduta e fazem parte do início da cultura organizacional. Quanto aos valores transmitidos na instituição foram relatados no quadro 5, abaixo.

Quadro 5 - Narrativas dos líderes sobre os valores da instituição

Os valores são transmitidos também através de um desses manuais normativos, que é justamente o manual que se refere ao código de ética e conduta (Ef2)

No dia-a-dia, o gerente, os líderes, vão transmitindo os valores e construindo a cada dia, [...] como respeito, solidariedade, honestidade, responsabilidade, cidadania [...] (Ef3)

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Freitas (2010), os pressupostos básicos são as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e hipóteses

influentes em que os membros da organização creem para expressar tudo que é considerado verdadeiro na organização. Os entrevistados comentam sobre pressupostos básicos no quadro 6, abaixo.

Quadro 6 - Narrativas dos líderes sobre as crenças da instituição

Acima de tudo acreditamos no nosso objetivo, na nossa missão [...] é quando eu estou ali atendendo alguém [...] eu estou acreditando na mudança de vida de uma pessoa, onde vai trazer para ela a comodidade, o bem estar [...] (Ef3)

Uma instituição pública ela crê numa sociedade mais justa e igualitária, então a cada ano ela vem desenvolvendo projetos que de forma direta influencie e colabore no desenvolvimento da sociedade e do cliente (Ei7)

Fonte: Dados da pesquisa

Freitas (2010) afirma que as sagas e heróis são narrativas heroicas ou épicas e possuem a finalidade de provocar admiração na organização. O relato do entrevistado sobre as sagas e heróis encontra-se no quadro 7, abaixo.

Quadro 7 - Narrativas dos líderes sobre as sagas e heróis da instituição

[...] também tinha naquela época no Rio de Janeiro, tinha aquilo que hoje se chamam de agiotas, eram pessoas que emprestavam dinheiro para essas pessoas mais humildes, mais cobravam juros muito caro, e a instituição surgiu para emprestar esse dinheiro com taxas de juros bem baixinhas (Ef1)

Fonte: Dados da pesquisa

Os tabus são valores que direcionam as atitudes dos trabalhadores, mas que se encontram ocultos e silenciosos (FREITAS, 2010). Sobre os tabus na organização, a afirmação do entrevistado encontra-se no quadro 8, abaixo.

Quadro 8 - Narrativa do líder sobre os tabus da instituição

[...] aqui como é uma empresa pública, eu sou gerente, [...], mas quem é o dono da instituição? Todos nós. Então, o colega é tão dono como eu [...] Eu tenho que chegar pela conquista, eu tenho que conquistar meu funcionário, o meu colega, ou até mesmo o meu superior para ser visto como um líder (Ef4)

Fonte: Dados da pesquisa

As normas representam os procedimentos ou comportamentos considerados padrão, a regra para a maioria das situações e eventos organizacionais (FREITAS, 2010). Os entrevistados comentam no quadro 9, abaixo, sobre as normas da instituição.

Quadro 9 - Narrativas dos líderes sobre as normas da instituição

Existe todo um procedimento que é divulgado através de um manual que fica disponível na intranet. Qualquer funcionário pode consultar ao fazer uma série de verificações da documentação para ver se atende não só o normativo da instituição, mas também a legislação. Porque o normativo ele existe internamente, mais agora, a base legal daquilo ali é a legislação brasileira e as normas do Banco Central que regula todos os bancos (Ei5)

Constam todas as suas regras e sua política de cultura organizacional, lá são expostos todos os interesses, os valores éticos do funcionário, a cultura organizacional da instituição (Ei7)

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Identificação dos fatores que influenciam a liderança na instituição

As próximas narrativas dos sujeitos entrevistados possibilitam a identificação dos fatores que influenciam a liderança na instituição pesquisada.

Na Teoria dos Traços, Robbins (2005, p. 259) define sete traços que podem diferenciar os líderes dos não-líderes, tais como: “ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, automonitoramento e conhecimento relevantes para o trabalho”. Um dos entrevistados apresenta os traços dos líderes na instituição no quadro 10, abaixo.

Quadro 10 - Narrativas do líder sobre os traços dos líderes da instituição

Fundamental que o líder tenha envolvimento, respeito, sabedoria e conhecimento técnico do trabalho, além de conhecer a si, porque aqui na instituição o líder não pode ter um temperamento forte e explosivo, afinal, hoje em dia as pessoas têm que aprender a lidar com um grupo e tentar controlar suas atitudes (Ei5)

Fonte: Dados da pesquisa

Gil (2009) entende que o principal resultado prático da Teoria Comportamental ou Funcional é o destaque conferido ao treinamento, pois, segundo este autor, os comportamentos podem ser aprendidos e então o indivíduo tem a capacidade de ser treinado para liderar. Os entrevistados fazem afirmações sobre o treinamento na organização para a mudança de comportamentos, conforme o quadro 11, a seguir.

Quadro 11 - Narrativas dos líderes sobre o treinamento para a mudança do comportamento na instituição

Nós temos um objetivo anual de que cada empregado tem uma carga horária mínima para desenvolver, para fazer treinamento, para fazer cursos. E a instituição oferece esses treinamentos, tanto treinamentos presenciais quanto oferece treinamentos via internet. Nós temos uma Universidade Corporativa [...] que eu me habilito, faço esses cursos, e não tem custo. Ao contrário, diria que é uma orientação da instituição que cada empregado faça a sua trilha mínima (Ei5)

Cabe a cada gestor apontar e orientar como ele (subordinado) deve se desenvolver nessas trilhas, porque assim, à medida que você vai fazendo os cursos, você está adquirindo pontuação para que você fique habilitado para concorrer o que você deseja ser, gerente, ou qualquer outra coisa (Ef2)

Fonte: Dados da pesquisa.

Robbins (2005) afirma que a Teoria da Contingência ou Situacional procura identificar os fatores que conduziram a organização à situação atual para que sejam determinadas as circunstâncias a serem resolvidas e a partir de então adotar o estilo de liderança mais adequado e eficaz. Há fatores internos e externos que influenciam as lideranças para que estas atuem de maneira correta e mais adequada ao mercado em que atua. Os entrevistados relataram no quadro 12, abaixo, sobre a liderança e as contingências internas e externas.

Quadro 12 - Narrativas dos líderes sobre a liderança e as contingências na instituição

(Os principais fatores internos que influenciam as lideranças são) [...] a remuneração, o conhecimento, a função, ascensão dentro da empresa (Ef4)

(Como fatores externos podemos destacar) a questão do norteamento [...] feito pelo Governo Federal. [...] Ele dá o direcionamento das ações macro de maior abrangência, das ações que fazem parte de um conjunto, o Brasil. Então, o Governo Federal [...] sinaliza nosso direcionamento, [...] mas sempre com essa visão de beneficiar a sociedade com determinadas ações para interferir na economia e deixar nossa economia livre das influências externas (Ei6)

Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados falam sobre os estilos de liderança na instituição, no quadro 13, abaixo.

Quadro 13 - Narrativas dos líderes sobre os estilos de liderança na instituição

Tem de ser conquistada, nunca imposta. [...] Com a orientação, com a cobrança, com o acompanhamento, com a mensuração para que as pessoas compreendam a necessidade disso (Ef1)

Forma de liderança que a instituição prega, [...] é como o gestor acaba trabalhando para atuar, essa liderança participativa, liderança pelo exemplo, sem a imposição de ideias e vontades (Ef2)

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme as narrativas, os estilos de liderança autocrático e liberal não são observados na instituição pesquisada, pois no primeiro o poder de decisão está centrado no líder, na qual os liderados não possuem nenhuma participação ou aceitação e nem pela autorização do líder (MAXIMIANO, 2008), e no segundo nos liderados, porém na instituição os líderes participam da tomada de decisão.

França e Arellano (2002) afirmam que na liderança carismática os liderados apresentam aceitação dos líderes, obediência, envolvimento emocional com a missão, desempenho e capacidade de contribuição. Sobre a liderança carismática os entrevistados fazem as seguintes afirmações no quadro 14, abaixo.

Quadro 14 - Narrativas dos líderes sobre a liderança carismática na instituição

A principal coisa da liderança eu acho que é o exemplo, daí você parte para descobrir as atitudes individuais de seus colaboradores e que essas atitudes provoquem a busca do conhecimento, a busca do crescimento, é basicamente nisso que a gente influencia e busca influenciar as pessoas (Ef1)

[...] imprescindível é o carisma. [...] não adianta eu ter o maior conhecimento do mundo. Não adianta eu ter atitude se eu não sou carismático. Eu vou acabar sendo taxado pelo grupo como um cara arrogante. Então, eu tenho que ter o conhecimento, pra fazer, ter a atitude de fazer, e ter o carisma para saber passar isso aí, para o meu colega (Ei5)

Fonte: Dados da pesquisa.

Bowditch (2004) afirma que os líderes transformacionais são mais visionários, inspiradores que possuem ideias e metas capazes de causar emoções intensas em seus seguidores. A narrativa no quadro 15 analisa este tipo de liderança na instituição.

Quadro 15 - Narrativa do líder sobre os líderes transformacionais na instituição

Ele é [...] é um líder que ensina pelo exemplo. Então eu comecei a observar a forma como ele trabalhava [...]. Ele sempre foi um cara seguro, aí no final do dia a gente ficava aqui até mais tarde, eu conversava muito com ele [...]. Tem que estudar muito, então é eu me inspirei muito nesse cara. Até hoje eu me inspiro nele (Ei5)

Fonte: Dados da pesquisa

O relato do entrevistado Ei5 também se relaciona com as afirmações de Santa'Anna et al. (2009, p. 70) que referem-se à liderança transformacional como sendo “uma relação de influência orientada por valores socialmente compartilhados” e determinam “dois fatores essenciais para essa possibilidade: o foco no desenvolvimento reflexivo dos liderados e a conduta fortemente determinada pela moral”.

4.3 O processo de desenvolvimento de líderes

Abaixo encontram-se as narrativas dos sujeitos entrevistados sobre o processo de desenvolvimento de líderes na instituição pesquisada.

No quadro 16, abaixo, foi exposta uma narrativa sobre o desenvolvimento de líderes.

Quadro 16 - Narrativas dos líderes sobre o desenvolvimento de líderes na instituição

[...] temos sempre alguns cursos na parte presencial e temos uma infinidade de cursos online, à distância. A instituição como a grande maioria das empresas hoje, disponibiliza muitos cursos online na área de Gestão de Pessoas. Assim, existe uma infinidade de cursos, você entra tem curso em gerenciamento de conflito, tanto para o gerente como para o colaborador (Ef3)

(a Universidade Corporativa da instituição) é a principal ferramenta de aprimoramento das lideranças e treinamento não presencial e tem os cursos externos e internos [...]. É feita uma espécie de workshop (Ei6)

Fonte: Dados da pesquisa

Gaspar e Protásio (2010) enfatizam que é essencial que exista um suporte de Gestão de Pessoas através da educação do treinamento e do desenvolvimento para que seja possível que os líderes atinjam a eficácia. No caso da instituição em estudo, esse suporte de Gestão de Pessoas para o desenvolvi-

mento dos líderes é feito pela matriz, localizada no Distrito Federal. Bennis (1996, p. 78) afirma que o treinamento e desenvolvimento dos líderes podem ser realizados através de workshops, sessões de *brainstroning*, dentre outros.

Goveia et al. (2011, p. 91) dizem que é de responsabilidade dos atuais líderes o desenvolvimento dos líderes do futuro. Esses autores entendem que todo líder necessita formar sucessores, pois eles encontram-se em uma posição privilegiada na organização para observar os novos líderes atuando.

Na narrativa do quadro 17, o sujeito entrevistado comenta sobre a responsabilidade dos líderes quanto ao desenvolvimento de novos líderes.

Quadro 17 - Narrativa do líder sobre a responsabilidade do desenvolvimento de líderes na instituição

As oportunidades surgem muito até pelo momento de oportunidade dos dias de hoje, muitas agências sendo abertas. Então assim, precisa de mais gerentes, de mais gestores, e acaba sendo uma responsabilidade de quem já é gestor de preparar o gestor de amanhã. [...] Uma das missões dos gestores é preparar os novos gestores aqui na instituição, é um dos preceitos que a instituição prega (Ef2)

Fonte: Dados da pesquisa

Nascimento (2009) identificou três variáveis principais que influenciam na formação de líderes, sendo estas variáveis as seguintes: habilidade pessoal, habilidade grupal e a habilidade adaptativa.

No quadro 18, abaixo, constam as narrativas sobre as variáveis: habilidade pessoal, habilidade grupal e a habilidade adaptativa que influenciam na formação de líderes.

Quadro 18 - Narrativas dos líderes sobre as variáveis que influenciam a formação de líderes da instituição

Um líder da instituição financeira é essencial ter características pessoais do respeito, da atenção, do ouvir com seus liderados e demais colaboradores (Ef1)

Não existe mais meta entregue e o empregado ter que cumprir, [...] a meta é do conjunto, do grupo. Da equipe, sempre equipe, a palavra é equipe (Ef3)

(Uma habilidade adaptativa bastante essencial em um líder é o diálogo. Pois,) como gestor, gerente, líder, a gente tem que estar preparado. Porque se você levar qualquer assunto para uma equipe sempre vai ter alguém que vai discordar. E se você tiver preparado, vai contra argumentar, argumentar e quem sabe você será convencido. [...] (Ef3)

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 A relação dos líderes, liderança e cultura organizacional

Conforme Pereira et al. (2004), as lideranças de uma organização recebem influências de diferentes aspectos, inclusive da cultura organizacional que é considerada um dos seus pilares.

Os entrevistados falam da influência da cultura sobre as lideranças da instituição no quadro 19, abaixo.

Quadro 19 - Narrativas dos líderes em relação a cultura e a liderança da instituição

A cultura organizacional dessa instituição procura mostrar e dar orgulho para a gente, então ela é fundamental, ela é uma injeção de ânimo para os gestores dela. Portanto, isso é um grande oxigênio para as lideranças, tanto a história da instituição quanto a sua cultura (Ef1)

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Ensary e Murphy, (2003) a liderança varia de acordo com a cultura que vigora na organização, podendo passar por mudanças e consequências em diferentes níveis da organização.

Schein (1992) afirma que existem quatro papéis básicos do líder na relação com a cultura organizacional, tais como: animador (está relacionado com o início da criação da empresa, tendo este que prover a energia necessária para o alcance de resultados organizacional) , criador de cultura (o líder transmite aos seus subordinados, as crenças, os valores e as premissas maiores do fundador da empresa), sustentador de cultura (valores éticos e princípios que o líder mantém) e agente de mudanças.

No quadro 20, abaixo, constam narrativas dos entrevistados sobre estes papéis.

Quadro 20 - Narrativas dos líderes em relação aos líderes e a cultura da instituição

(continua)

(O líder anima quando) [...] motivar e dar significado para a mudança de atitude. Isso acontece quase que diariamente, de acordo com as necessidades que a empresa vai tendo e as metas que ela vai impondo. Diariamente, estamos revendo planejamento e estratégias [...] para atingir nossos objetivos e metas como uma equipe, sempre [...] atribuindo responsabilidades aos liderados. (Ef2)

(O líder cria cultura quando) cada gerência, eles influenciam todos os dias a cultura da instituição para reafirmar o que ela sempre quer de cada um. Que possa transmitir para os clientes e até para os liderados essa cultura da instituição: da missão, dos valores e de ser um banco social. Então, cada gerente com suas atitudes no dia-a-dia, reafirmam e ratificam esse compromisso da instituição, essa cultura da instituição diante dos clientes e [...] também com os seus liderados para estar sempre tudo caminhando como planejado (Ei8)

(Os líderes sustentam a cultura da instituição) não deixando essa cultura se dissolver, não deixando se apagar, e sim fazendo novas histórias. Então cada conquista dos líderes, é história para essa empresa, é cultura para essa empresa, [...] os líderes têm essa obrigação, tem esse compromisso de além de manter a cultura, além de manter o histórico dessa empresa, criar novas culturas, criar novos nomes, novos resultados (Ef1)

(O líder como agente de mudança) nos últimos anos, os líderes estão tendo mais liberdade e ousadia em fazer alguma mudança na instituição financeira. Principalmente as novas lideranças da instituição têm conseguido mudar muitas coisas. Assim, as novas lideranças elas têm a responsabilidade de pegar o que está bom e melhorar e por mais que exista uma resistência interna muito grande a mudança por ser uma instituição pública, o que não está bom tem que ser mudado. Mas assim, tem que ser mudado com propriedade, com segurança, com base em informações estatísticas e dados sólidos. Então os desafios que as novas lideranças têm hoje é muito maior que o das lideranças mais antigas (Ei5)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatos contidos no quadro 20, sobre os líderes e a cultura corroboram com as afirmações de Schein (1992) sobre os papéis do líder na relação com a cultura organizacional.

Foi também possível observar nos relatos que a cultura organizacional da instituição influencia o comportamento dos líderes da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do estudo foi observado que a instituição financeira pesquisada exige de seus líderes e liderados uma rotina voltada para o alcance de metas e objetivos individuais e organizacionais, pois a concorrência neste setor é intensa. Portanto, as metas e os objetivos da instituição são transmitidos aos líderes e liderados através de reuniões e da intranet. Assim,

percebe-se que existe uma diversificação de ações na instituição para a socialização dos rumos da organização

Observou-se que a instituição definiu em sua cultura a “trilha de conhecimento” oportunizada pela sua Universidade Corporativa e caberá aos colaboradores e líderes formais cumprir a sua trilha anualmente. Essa iniciativa pode ser considerada essencial para a capacitação dos atuais líderes e da formação de novos líderes, assim como a oportunidade destes crescerem na estrutura organizacional.

E, finalmente, foi identificado que os valores, crenças e regras da instituição financeira, constam em um manual normativo que precisa ser seguido por todos os seus colaboradores. Também foi possível perceber que os líderes são fundamentais na disseminação da cultura e na manutenção da equipe de trabalho, pois a partir do “exemplo” os seus liderados irão dar continuidade à liderança estabelecida na instituição.

REFERÊNCIAS

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12. São Paulo, 2010, p. 189-220.

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. A Liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**. v. 10, n. 5. São Paulo, 2009.

BENNIS, W. G. **A Formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BITENCOURT, C. C. A liderança no contexto de uma organização de aprendizagem. **Revista Eletrônica de Administração - READ**. ed. 11 v. 5. Porto Alegre, 1999.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARDOSO, P.; AMORIM, M. C. Liderança e Âncoras de Carreira: uma experiência de Identificação dos perfis dos líderes. **Pensamento e Realidade: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração – FEA.** v. 25 n. 1. São Paulo, 2010.

CHIEH, Nelson; ANDREASSI, Tales. Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM.** v.7 n.2. Paraná, 2008. p.1-12

ENSARY, N.; MURPHY, E. Cross-cultural variation in leadership perceptions and attribution of charisma to the leader. **Organization Behavior and Human Decision Process,** v. 92, n. 1- 2, p. 52-66, Califórnia, 2003.

FLEURY, M. T.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, M. E. de. Cultura Organizacional: o doce controle nos clubes dos raros. In: CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. (Org.) Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais.** v. 8 n. 18. São Paulo, 2010

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOVEIA, C. S. et al. A Influência Positiva do Líder nas Organizações. **Revista Eletrônica da Faculdade Adventista da Bahia.** v. 2 n.1. Bahia, 2011. p. 90-100

KRAUSZ, R. R. **Compartilhamento do poder nas organizações.** São Paulo: Nobel, 1991.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, S. M.; ALBANO, A. G. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática.** Rio Grande do Sul, 2002.

MARUCCI, J. C.; SILVA, C. L. Análise da mudança do posicionamento estratégico de bancos comerciais no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie - RAM.** ano 2, n.2. São Paulo, 2001. p. 55-81

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MERHI, D.Q. et al. Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MINAYO, M. C. et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Vozes, Rio de Janeiro, 1994.

MONTEIRO, Z. M.; VIEIRA, T. O papel da liderança informal na comunicação interna. **Cenários da Comunicação.** v.7, n.2. São Paulo, 2008. p.195-201

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE.** v. 35, n. 1. São Paulo, 1995. p.12-16

NASCIMENTO, M. E. F. Formação de líderes: uma análise sobre habilidades essenciais para a formação de líderes de acordo com a abordagem de diferentes autores. **Revista da UNIFA.** v. 21 n. 24. Rio de Janeiro, 2009. p. 60 - 72

OLIVEIRA, E. F.; FILGUEIRA, M. C. **Primeiros passos da iniciação científica.** Mossoró: Fundação Vinght-Un Rosado, 2004. (Coleção Mossoroense, Série C, v. 1412)

PEREIRA, M. F. et al. A Influência da Cultura Organizacional no desenvolvimento de lideranças. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 4., São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo: CONVIBRA, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica:** Guia para eficiência nos estudos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANT'ANNA et al. Liderança: Uma análise sob a perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte- Americanos. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organization cultures and leadership:** a dynamic view. San Francisco: Jossey- Bass, 1985.

_____. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

SOUZA, M. T. S.; PEREIRA, R. S.; MAFFEI, P. A. J. Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. **Revista de Administração e Inovação – RAI.** v. 1, p. 89-100. São Paulo, 2004.

TAVARES, F. P. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**. v. 1, n. 3. São Paulo, 1996.

TERCIOTTI, S. H. O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. **Revista Organicom**. ano 5, n. 9. São Paulo, 2008.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DO DESEMPENHO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA ESTATAL LOCALIZADA NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

Suyanne Raquel Marinho de Moraes
Inácia Girlene Amaral

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo vem se consolidando a ideia de que o potencial humano é o fator diferencial das organizações na obtenção de níveis crescentes de excelência nos resultados e na obtenção de vantagem competitiva. Verificou-se, também, nas organizações, o reconhecimento dos empregados como parceiros que se esforçam física e intelectualmente em uma organização na medida em que obtém retorno, o que torna necessário a sua valorização.

Para Souza (2003), nos anos 90 surgiu a ideia da revalorização do capital humano, que exige novas filosofias de gestão, de concepções do trabalho e de critérios para gerir os resultados, desta forma, foi intensificada a quantidade de pesquisas visando transformar a avaliação do desempenho dos indivíduos em um instrumento de gestão que beneficie a efetividade organizacional.

O entendimento sobre a avaliação de desempenho de pessoal passa pela evolução da teoria administrativa e da concepção de natureza humana presente em cada uma de suas correntes de pensamento. Essas teorias evoluíram da concepção do empregado como um ser autossuficiente, racional e fortemente motivado por incentivos materiais para o empregado complexo dos dias atuais, cujo trabalho depende do esforço cooperativo de seus colegas. Da mesma forma, evoluíram as metodologias de controle de tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho parte de um contexto organizacional e social mais amplo (GUIMARÃES; LEITÃO; LOURENÇO, 1999).

Como consequência das constantes mudanças ocorridas nas organizações, por meio de pressões internas e externas, o gerenciamento do potencial e desempenho dos trabalhadores é muito importante na substituição dos modelos e práticas gerenciais até então utilizados. Os métodos de avaliação tradicionais mostram a substituição do julgamento do desempenho e qualidades de uma pessoa por métodos mais avançados, na busca de melhores desempenhos e informações que agreguem valor na tomada de decisões (SOUZA et al., 2005).

O desempenho humano é uma ação resultante da influência de diversas variáveis distintas, tais como: a cultural, o clima organizacional, as condições de trabalho, atitudes, competências, possibilidades individuais, motivação, entre outras dinâmicas que fazem parte das perspectivas contemporâneas. Assim, múltiplas influências possibilitarão um desempenho mais ou menos efetivo (SOUZA et al., 2005).

O trabalho executado nem sempre corresponde às expectativas da organização, desta forma, a gestão do desempenho toma decisões que eliminam as variáveis causadoras dessas diferenças, essas variáveis podem ser a delegação incompatível ao perfil de competência, a desmotivação e a ausência de nitidez quanto aos propósitos (SOUZA et al., 2005).

Nos últimos anos, as organizações estatais passaram por algumas transformações na tentativa de ajustar seus recursos humanos às novas necessidades comportamentais, dessa forma, começaram a importar algumas ferramentas de gestão provenientes do setor privado (MATIAS-PEREIRA, 2008), uma das ferramentas que pode ser destacada é a Gestão do Desempenho.

Neste sentido, opta-se em realizar um estudo em torno do tema Gestão do Desempenho em uma agência bancária, tendo em vista que esta forma de Gestão vem sendo estudada para melhor contribuir com o rendimento das pessoas e com os resultados esperados pelas organizações. Pois, os administradores, no intuito de obter a eficácia dentro das organizações, modelam o comportamento de seus colaboradores para que se adequem aos objetivos da organização (ANDRADE; QUEIROZ; QUEIROZ, 2011).

Com base nesses argumentos, torna-se relevante indagar, como a gestão do desempenho é gerida em uma agência bancária estatal localizada no semiárido nordestino?

Este trabalho tem por objetivo geral analisar a gestão do desempenho em uma agência bancária estatal, na visão de seus gestores e subordinados e seus objetivos específicos são: identificar os fatores que influenciam o desempenho da organização pesquisada; saber como é gerido o desempenho da organização pesquisada; conhecer as formas de avaliação de desempenho da organização pesquisada.

Para que os objetivos desse estudo fossem atingidos, este trabalho será estruturado nas seguintes partes: na primeira parte, esta introdução, consta a contextualização do tema, a questão de pesquisa e os objetivos. A segunda parte apresenta a revisão da literatura relacionada aos temas: Fator humano, Fatores que influenciam o desempenho, Gestão do desempenho e Avaliação do desempenho. Na terceira parte é demonstrada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. A quarta parte demonstra a discussão e análise dos resultados. Na quinta parte constam as considerações finais. E por fim, a sexta parte contempla as referências utilizadas neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Fator Humano e o Desempenho

Os desafios impostos pelos avanços tecnológicos, aliados a globalização, deixam claro a relevância da força humana no processo produtivo. Para ele, o homem influencia os resultados empresariais, pois é parte integrante do processo produtivo (SOUZA et al., 2005).

Portanto, para prosperar em um ambiente com rápidas mudanças, ou pelo menos sobreviver, as empresas deverão fazer uso de trabalhadores cada vez mais qualificados (GIL, 2009), pois assim, o desempenho das pessoas pode ser melhorado, tornando as empresas mais competitivas.

O desempenho das pessoas e dos grupos de trabalho passou a ser um fator crítico, afetado pelas relações de trabalho e pelas relações humanas. O indivíduo faz uso de potenciais e desenvolve competências para alcançar os resultados desejados, porém, por si só, não pode ser responsabilizado por esses resultados (SOUZA et al., 2005). No entanto, o indivíduo pode ser tomado como parâmetro, para que seja possível observar os resultados e manifestação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das atividades organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Freitas e Borges-Andrade (2004), as organizações influenciam os comportamentos individuais e os indivíduos modificam os processos organizacionais. Com isso, acredita-se que o desempenho individual pode ser aperfeiçoado e pode gerar mudanças no grupo de trabalho e na organização.

Portanto, para a obtenção de patamares crescentes de excelência, é importante que o olhar gerencial esteja focado nos

fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho, para reduzir a diferença entre o desempenho real e o esperado (SOUZA et al., 2005), também designada como discrepância de desempenho (GIL, 2009).

Com base nesses pressupostos, passou-se a estudar a eficiência dos sistemas de gestão do desempenho como ferramenta capaz de influenciar tanto na *performance* dos empregados quanto na produtividade das organizações (VALADARES; SILVA, 2007).

2.2 Fatores que Influenciam o Desempenho

Para enfrentar as incertezas recorrentes do cenário corporativo contemporâneo, as organizações estão interessadas em empreender esforços que visam a formação de uma cultura de alto desempenho, que privilegia o comprometimento, dentre outros aspectos relacionados ao trabalhador (SOUZA et al., 2005).

Naves e Coleta (2003) afirmam que o comprometimento pode ser considerado como o envolvimento com uma organização que estimula um indivíduo a se empenhar na realização de atividades que a beneficie. Enfim, “Comprometer-se é, basicamente, assumir uma responsabilidade ou um compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização” (FARIA, 2007, p.92).

De outro ponto de vista, considerando as relações organizacionais, estar comprometido significa que o sujeito da ação deve participar dos valores objeto desta, estar motivado a participar da definição e realização de objetivos e estratégias para sua consecução, além de sentir-se responsável pelo sucesso das ações que permitam o alcance dos objetivos conforme o esperado ou além do esperado (FARIA, 2007).

Rego, Cunha e Souto (2007) declaram que o comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo percebe que ao sair da organização perderá tudo que investiu nela, além disso, poderá não ter outras opções de emprego, já o comprometimento normativo tende a se desenvolver quando o funcionário internaliza as normas da organização por meio de benefícios e contratos. Portanto, é provável que ele se sinta estimulado a desenvolver o máximo de si para a organização, quando estiver satisfeito no trabalho, justificado, apoiado e quando perceber que a organização o valoriza não apenas como mero instrumento ou recurso.

Rego e Souto (2004) também argumentam que o comprometimento afetivo resulta da união do sentimento emocional à organização, dessa forma, os indivíduos com este tipo de comprometimento, provavelmente, são mais motivados a contribuir com a organização na obtenção de melhores desempenhos. Estes autores também relatam que não se espera que pessoas instrumentalmente comprometidas tenham desempenhos superiores ao que já é esperado e que os indivíduos normativamente comprometidos tendem a contribuir positivamente para as organizações, porém com menos entusiasmo e envolvimento que aqueles comprometidos afetivamente.

Vale considerar a possibilidade de que atividades diferentes nas organizações podem resultar em diferentes formas de comprometimento, do mesmo modo diversos tipos de gestão e relações de trabalho e fins organizacionais podem causar ou favorecer comprometimentos específicos (FARIA, 2007).

No geral, várias vertentes compartilham a premissa de que os vínculos entre as pessoas e as organizações existem e são inevitáveis, isso torna possível o desejo delas de permanecerem

nas organizações para exercerem suas funções de acordo com os objetivos e valores organizacionais (NAVES; COLETA, 2003).

Com base em tais afirmativas, é presumível que indivíduos com um alto nível de comprometimento internalizam valores e objetivos da organização por meio de esforços consideráveis a favor dela. Assim, as pessoas, por meio de uma postura ativa, contribuem no desempenho das organizações de forma positiva (NAVES; COLETA, 2003). Portanto, o comprometimento das pessoas com o trabalho é uma condição básica para o sucesso das transformações organizacionais que são flexíveis e precisam de responsabilidades individuais e grupais (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

O comprometimento com o trabalho é o principal indicador de uma organização eficaz, princípio que guia a organização do trabalho, modificando o comportamento humano, conduzindo os trabalhadores a desenvolverem atitudes positivas em relação às funções que executam e à empresa em que trabalham (MORIN, 2001).

O comprometimento estará refletido tanto no esforço para a consecução de objetivo quanto no reflexo de uma cultura organizacional que atribui grande importância a qualidade de vida no trabalho, a valorização das pessoas e ao foco constante em participação, transparência, aprendizagem, inovação, recompensas e reconhecimento (SOUZA et al., 2005).

Dessa forma, para que os recursos humanos consigam obter elevados índices de produtividade, dois fatores básicos devem ser considerados, capacitação e motivação, o que faz com que as empresas tornem-se competitivas (GIL, 2009).

Para Maximiano (2008), a tarefa mais importante do administrador é a obtenção do desempenho máximo da equipe e a motivação é uma das formas de lidar com a alta

produtividade e, conseqüentemente, com o alcance dos objetivos das organizações.

Para que os funcionários se mantenham comprometidos é necessário que eles sejam motivados, para Slack, Chambers e Johnston (2009), pois existe o risco de as pessoas serem consideradas apenas como recursos, e não como seres dotados de sentimentos e emoções.

A motivação, entre outras coisas, indica os motivos ou causas que fazem com que uma pessoa produza determinado comportamento, é uma força que movimenta o comportamento e que apresenta três propriedades, direção a qual leva o comportamento, intensidade e duração (MAXIMIANO, 2008).

A motivação e disposição para que o empregado desenvolva suas atribuições de forma satisfatória é reflexo tanto do indivíduo quanto da influência exercida pela empresa. Por essa razão, os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida e proporcionam segurança e satisfação, assim, cabe a essas empresas tornar motivador o ambiente de trabalho oferecido, se quiser manter seus colaboradores (GIL, 2009).

As pessoas motivadas geralmente demonstram grande disposição na execução de tarefas de qualquer natureza, porém, nem sempre elas fazem as coisas de acordo com o desejado pela empresa. Isso pode acontecer por meio de greves, invasões ou roubo de mercadorias e é o motivo causador do interesse por parte dos administradores, em compreender e manejar a disposição das pessoas em realizar suas tarefas (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Robbins (2005, p.132), ela pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado

objetivo. “Obviamente as pessoas diferem quanto às tendências motivacionais básicas.”

Mesmo diante de todos esses argumentos, para muitos críticos, não existem mais razões para as pessoas se comprometerem com as organizações e limitar o significado do trabalho a busca de salários e benefícios que possibilitem seu sustento e inserção no mercado de trabalho, assim, se outra organização oferecer melhores condições, não existe nenhum impedimento que possa fazer com que o indivíduo não troque de emprego (VALADARES; SILVA, 2007).

Em outra perspectiva, além da motivação, surgem e consolidam-se outros fatores de natureza cognitiva ou afetiva, que ajudam a explicar e prever o comportamento do trabalhador, entre estes encontra-se a satisfação no trabalho (BASTOS, 1993).

Vale salientar, que de acordo com análises feitas por Siqueira (2008) apud Santos e Mourão (2011), o conceito de satisfação no trabalho, no que diz respeito à sua evolução, se apresentou associado ao conceito de motivação, o que significa que a satisfação no trabalho seria um dos componentes da motivação para o trabalho e, como tal, influenciaria no comportamento das pessoas de forma favorável à organização.

Robbins (2005) define a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação ao seu trabalho, considerada mais como uma atitude do que como um comportamento, incluída entre os fatores de desempenho.

De acordo com Morin (2001), tem três estados psicológicos que impactam na motivação e satisfação de uma pessoa em seu trabalho, que são: o sentido encontrado na função que exerce, o sentimento vivenciado com a obtenção dos objetivos e o conhecimento sobre o seu desempenho. Para isso, é importante

que o trabalho seja organizado de forma eficiente, cuja realização conduza a resultados úteis, de forma que esses resultados sejam claros e significativos para aqueles que o realizam, para que possam praticar e desenvolver suas competências, exercer julgamentos e seu livre-arbítrio, além de conhecer a evolução de seu desempenho para possíveis melhorias.

A satisfação no trabalho está diretamente relacionada aos interesses desenvolvidos em todas as áreas da vida do indivíduo, tanto em relações sociais quanto em relações pessoais, o que justifica o fato de que a satisfação ou a insatisfação de qualquer aspecto da vida de uma pessoa afeta todas as demais. A satisfação no trabalho também está diretamente vinculada ao *feedback* do desempenho, no entanto, para alguns, este só é possível se acompanhado de recompensas, sejam econômicas, sociais ou psicológicas (SOUZA et al., 2005).

A satisfação no trabalho se relaciona também às atitudes de uma pessoa em seu trabalho, assim, quanto mais alto o nível de satisfação, mais atitudes positivas e maior produtividade em relação às pessoas insatisfeitas, que apresentam atitudes negativas. Para isso, as organizações não devem se preocupar apenas com alta produtividade e bens materiais, mas também com a qualidade de vida de seus colaboradores (ROBBINS, 2005).

Portanto, os fatos expostos convergem com as conclusões de Santos e Mourão (2011) de que o conceito de satisfação no trabalho é resultado das experiências vividas pelas pessoas e das consequências dessas experiências, o que inclui o apoio recebido pelas organizações e as influências familiares dos trabalhadores. Assim, com esses vínculos afetivos, as organizações poderiam conseguir importantes resultados para si mesmas, além de proporcionar bem-estar aos colaboradores.

2.3 Gestão do Desempenho

Para que os problemas relacionados ao desempenho pudessem ser solucionados, alguns mecanismos de gestão foram construídos para identificar os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los, no entanto, ainda assim, problemas de produtividade persistem, o que faz com que os administradores acreditem que o desempenho organizacional depende não só das decisões e dos comportamentos daqueles que realizam o trabalho, mas também daqueles que são responsáveis pela sua administração (MORIN, 2001).

A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, que permite rever estratégias, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, para corrigir possíveis discrepâncias e dar continuidade e sustentação a organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Diante das novas perspectivas do modelo sistêmico de gestão do desempenho, faz-se necessária avaliação qualitativa na gestão do desempenho das pessoas e das equipes por meio de verificações que envolvem as performances de todos os profissionais participantes do sistema produtivo. Porém, essa perspectiva qualitativa está sujeita ao reflexo da subjetividade, que limita análises exatas sobre os diversos desempenhos, por esse motivo, é mais difícil de ser aceita e realizada pelas organizações, mesmo parecendo ser mais completa em termos de informações que as avaliações quantitativas (SOUZA et al., 2005).

Assim, na incapacidade de constituir um instrumento de gestão de fato, um número significativo de organizações ainda se apoiam em modelos de avaliação de resultados baseados em pressupostos mecanicistas do século XIX (SOUZA, 2003), que por muito tempo influenciou o pensamento de que gerir

o desempenho de pessoas era reduzido a simples prática da avaliação do desempenho, ferramenta que verificava os resultados do trabalho pré-definido (SOUZA et al., 2005). Como será analisado a seguir.

2.4 Avaliação do Desempenho

O mecanismo de avaliação de desempenho foi utilizado para controlar os trabalhadores desde muito tempo, no entanto, foi com o advento do capitalismo e das grandes indústrias que ele ganhou maior significado. Essa técnica passou a ser aperfeiçoada pela necessidade das organizações contarem com instrumentos que estimulem o trabalhador a adotar atitudes desejadas para seu cargo (BRANDÃO; GUMARÃES, 2001).

Foi somente a partir dos anos 1990 que as mudanças nas práticas de gerenciamento de resultados tradicionais começaram a se tornar mais visíveis. Desde então, houve um aumento no número de pesquisas interessadas em transformar a avaliação de desempenho num instrumento de gestão que pudesse alavancar a efetividade nos resultados organizacionais (SOUZA, 2003).

No geral, as empresas sempre realizaram algum tipo de avaliação, seja formal ou informal, para tomar decisões relativas ao gerenciamento de pessoas. A avaliação informal geralmente é feita em pequenas organizações, onde o convívio é intenso e faz com que as pessoas compartilhem *feedbacks*. Já quando feito em grandes empresas, que têm um funcionamento organizacional mais complexo, a informalidade é substituída por avaliação formal para obtenção de informações úteis a tomada de decisão (SOUZA et al., 2005).

Concordando com tais argumentos, Gil (2009, p.149) enfatiza que: “Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados,

pelo menos informalmente, procede algum tipo de avaliação. Todavia [...] às grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação do desempenho”.

Vale dizer que as avaliações não são procedimentos cujo objetivo é o de culpar ou recompensar alguém, como é considerado por muitas pessoas, mas devem ser melhor entendidas como parte de um plano de desenvolvimento de pessoas, que proporciona aos empregados a formação de uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores, para que assumam maiores responsabilidades no futuro e um *feedback* regular aos seus empregados (GIL, 2009).

Dessa forma, “A avaliação de desempenho, antes um conjunto de procedimentos, transformou-se em um processo construído, interessado em agregar valor e em compartilhar *feedbacks* sistemáticos.” (SOUZA et al., 2005, p.47). A avaliação de desempenho também tem o propósito de verificar se o profissional se adapta aos objetivos da empresa, às demandas e às exigências do trabalho. (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.73).

A mensuração de desempenho fornece indicações para os gestores do que se fez e como se fez, para que dessa forma, ele possa tomar as providências necessárias ao melhoramento contínuo dos processos (GASSENFERTH; SOARES, 2007).

Como sugere Gil (2009, p.149), a avaliação do desempenho torna possível:

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;

Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; Obter subsídios para remuneração e promoção; Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Quando feita positivamente, essa avaliação pode ter vários beneficiados e benefícios, permitindo que o desempenho grupal e individual melhore. A principal razão da avaliação de desempenho é o retorno sobre a qualidade e melhora do desempenho. (FRANÇA, 2009).

Em outro sentido, a avaliação de desempenho tem sido empregada de forma errônea, com a finalidade principal de informar os funcionários sobre a classificação que obteve em relação aos seus colegas de trabalho, isso estimula a competição, enquanto a gestão de resultados estimula a cooperação, resultando na evolução do grupo em equipe (SOUZA, 2003).

Souza et al. (2005), por sua vez, complementam ao relatar que algumas condições fortalecem o pensamento, no imaginário das pessoas, de que a avaliação do desempenho é um julgamento. Entre alguns exemplos dessas condições estão o foco da avaliação em desempenhos individuais apenas para recompensar, o estímulo a competição, o autoritarismo, a resistência à mudança, a ausência da competência gerencial para lidar com problemas interpessoais, a crítica que desqualifica e o fracasso.

Portanto, a ação de avaliar pessoas é associada à ideia de superioridade entre elas, tendo como base os resultados de seu trabalho. Esse motivo acaba por desvalorizar as diferenças que essas pessoas podem apresentar e desconsidera o fato de que cada uma possui qualidades próprias insubstituíveis, além disso, predomina métodos que enfatizam o controle de

resultados prioritariamente quantitativos em detrimento de qualitativos (SOUZA, 2003).

3 METODOLOGIA

De acordo com Santos (2001), os pesquisadores devem caracterizar seus trabalhos, para isso, eles devem ser classificados mediante algum critério, logo, três critérios podem ser utilizados para identificar a natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa, seja segundo os objetivos, procedimentos de coleta, ou ainda, segundo as fontes utilizadas na coleta de dados. A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados quanto ao tipo de pesquisa e o instrumento de coleta de dados (GIL, 2007).

A pesquisa qualitativa proporciona, através da imersão do pesquisador no assunto, uma visão geral do problema considerado, de forma a contribuir na focalização de questões e na obtenção de informações necessárias para orientar decisões relevantes de estudo (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Nesse sentido, Oliveira e Filgueira (2004) afirmam que a pesquisa qualitativa emerge na realidade, na tentativa de melhor compreender e interpretar as ações dos atores sociais, diferente da pesquisa quantitativa que buscam explicar os fatos sociais de forma objetiva e analisá-los quantitativamente. Portanto, a metodologia utilizada na presente pesquisa é de natureza qualitativa.

Dependendo da busca ou abordagem, segundo Cervo e Bervian (1983), as pesquisas possuem níveis diferenciados de enfoque e aprofundamento, que acontecem conforme o objeto de estudo, os objetivos e a qualificação do pesquisador. Portanto, as pesquisas podem ser caracterizadas como: exploratórias, descritivas ou explicativas (RUIZ, 1991).

Esta pesquisa foi descritiva, pois na pesquisa descritiva “o cientista observa, registra, analisa e correlaciona fatos e/ou fenômenos mas não o manipula; o pesquisador não interfere ou controla as possíveis variáveis interferentes na ocorrência estudada” (OLIVEIRA; FILGUEIRA, 2004, p.211).

O estudo foi realizado em uma agência bancária estatal do semiárido do nordeste, que possui vinte e nove funcionários, gerentes e subordinados. E optou-se por realizar quatro entrevistas, das quais duas foram realizadas com gerentes e duas com subordinados, como será caracterizado no quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Código do Sujeito	G1	A	S	G2
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	28	33	35	35
Formação Profissional	Graduando em Contabilidade	Graduado em Ciências Sociais	Graduada em Ciências Econômicas	Graduado em Economia e Direito e Pós-graduado em Auditoria Contábil
Tempo de atuação na agência	6 anos	7 anos	5 anos	5 anos
Cargo Atual	Gerente de Relacionamentos Pessoa Jurídica	Assistente de Negócios	Supervisora de Atendimento	Gerente de Relacionamentos Pessoa Física
Tempo de atuação na empresa	8 anos	7 anos	Mais de 10 anos	7 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras

De acordo com Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a entrevista é a principal técnica de coleta de dados, visto que pode tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de outras técnicas de investigação. Ainda segundo esses teóricos, a entrevista pode ser considerada uma técnica flexível, que permite a prática da “escuta ativa” e que consiste na observação da linguagem verbal e não verbal dos informantes.

Ruiz (1991) relata que a entrevista consiste em um diálogo no intuito de obter dados relevantes de determinada fonte. A entrevista foi desenvolvida com o objetivo de abranger o máximo de informações sobre a gestão do desempenho utilizada por uma agência bancária estatal.

A estrutura da entrevista foi subdividida em dois blocos para um melhor tratamento dos dados. No primeiro bloco foi requerida a caracterização dos entrevistados e no segundo bloco buscou-se identificar os métodos de gestão do desempenho adotados pela empresa. A mesma entrevista foi aplicada tanto aos gestores quanto aos subordinados, a fim de observar a visão de ambos sobre os mesmos assuntos relacionados ao tema.

O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturado, que não apresenta uma ordem e um fraseamento estabelecidos rigidamente para as perguntas, estas podem ser modificadas ao longo da entrevista, o que faz com que pareça muito com uma conversa (MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999).

Portanto, de acordo com Mazzotti e Gewandsznajder (2003), o roteiro da entrevista, por sua natureza interativa, permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade, sendo, pois, a principal técnica da coleta de dados em pesquisa qualitativa.

O contato com os entrevistados ocorreu, primeiramente, com o gerente geral, com a finalidade de lhe explicar o motivo da pesquisa e para solicitar a autorização para realizá-la (ver apêndice B). Depois de autorizada a pesquisa, não houve muita dificuldade para que as informações pudessem ser colhidas, apenas em relação à disponibilidade de tempo dos entrevistados. Os dados foram coletados no local de trabalho, com auxílio de uma câmera digital, que filmou um ponto fixo da sala sem a imagem do entrevistado, gravados em dois dias não consecutivos. A entrevista foi transcrita e os dados foram analisados através de permanente retorno às questões e à fala do entrevistado, na intenção de compreender e descrever o seu pensamento a respeito das questões propostas.

Para a adequada análise desses dados, Minayo (1994) propõe uma forma de interpretação qualitativa dos dados baseada em três aspectos, a saber: ordenação dos dados, forma pela qual se realiza um mapeamento de todos os dados obtidos em campo, inclusive a transcrição das gravações, a releitura do material, a organização das narrativas dos sujeitos pesquisados e das anotações do entrevistador; classificação dos dados, feita através de leituras e releituras do texto, identificando os principais pontos a serem considerados e a análise dos resultados, na qual se procura confrontar os dados obtidos com os referenciais teóricos da pesquisa, de forma que responda às questões da pesquisa baseada em seus objetivos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foi perguntado aos entrevistados sobre a importância das pessoas para a obtenção de melhores resultados na agência, os entrevistados foram unânimes em confirmar que as pessoas têm realmente um papel muito importante nas empresas por

serem as responsáveis em concretizar as atividades que elas necessitam, conforme as falas a seguir:

Quadro 2 - Melhores resultados na agência

As pessoas são fundamentais, sem elas nada se processa sozinho (G1)
Nós lidamos com um tipo de produto que está diretamente relacionado ao atendimento aos nossos clientes, eles vão consumir os produtos que nós vendemos que podem ser produtos financeiros, serviços bancários [...] a escolha da nossa empresa vai depender em grande parte do relacionamento que se constrói com os membros da empresa (G2)

Fonte: Dados da pesquisa

Então, para que as organizações possam exercer suas atividades, elas dependem das pessoas para produzir bens e serviços, atender seus clientes, bem como atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Buscou-se conhecer as vantagens em gerir o desempenho das pessoas e os entrevistados responderam:

Quadro 3 - Vantagens em gerir o desempenho na agência

Por meio da gestão do desempenho, você corrige eventuais deficiências que você tem na equipe e é necessário agir sobre aqueles problemas identificados na equipe para fazer com que a equipe seja o mais produtiva possível (S)
Buscar o aprimoramento das pessoas, identificar algumas deficiências e através de <i>feedbacks</i> você pode corrigir essas deficiências para elas poderem produzir cada vez mais (G1)

Fonte: Dados da pesquisa

No intuito de saber a opinião dos quatro entrevistados em relação ao conceito de gestão do desempenho, as seguintes respostas foram fornecidas:

Quadro 4 - Conceito de gestão do desempenho

[...] a pessoa só vai poder ter um bom desempenho se ela tiver uma boa gestão das suas tarefas e das suas exigibilidades, bem como de seu conhecimento, ela só vai poder desempenhar bem as suas funções se ela tiver um controle, uma gestão, de tudo que lhe cerca [...](S)
[...] a criação de capacitação pode ser feita junto aos colaboradores, pra fazer com que eles gerem resultados crescentes e constantes, não é simplesmente avaliar o resultado gerado, mas avaliar processos em que aquelas pessoas estão inseridas, inclusive levando em consideração as debilidades e as deficiências que possam existir pra você agir junto aos colaboradores, capacitando, treinando, pra que eles melhorem a geração desses resultados e seus desempenhos (G2)
É desenvolver habilidades que são exigidas por qualquer empresa, pra que a gente atinja seus objetivos de forma competente e que satisfaça aquilo que ela deseja (A) É um processo que visa buscar o desenvolvimento das competências profissionais das pessoas (G1)

Fonte: Dados da pesquisa

Os conceitos anteriormente citados pelos gerentes e subordinados da agência em questão muito se parecem com a definição usada por Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, que permite rever estratégias, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, para corrigir possíveis discrepâncias e dar continuidade e sustentação a organização.

4.1 Fatores que Influenciam o Desempenho em uma Agência Bancária

Os entrevistados foram questionados sobre o que poderia influenciar o desempenho das pessoas em suas atividades e foram unânimes em afirmar que a capacitação e o comprometimento são os principais fatores que contribuem para o melhor desempenho das pessoas.

Quadro 5 - O que influencia o desempenho na agência

Para melhorar o desempenho eu atribuo antes de tudo, comprometimento com a empresa e capacitação (G1)
Competência, compromisso, capacitação, são os pontos principais (S)
A gente tem que ser comprometido com aquilo que faz (A)
Se a gente não tiver pessoas preparadas, comprometidas com a política da empresa, a gente não vai ter sucesso na prestação de serviço ao nosso cliente e vamos acabar perdendo o negócio (G2)

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Faria (2007), estar comprometido significa que o sujeito da ação deve participar dos valores objeto da organização, estar motivado a participar da definição e realização de objetivos e estratégias para sua consecução, além de sentir-se responsável pelo sucesso das ações que permitam o alcance dos objetivos conforme o esperado ou além do esperado.

Ao serem questionados sobre como o desempenho dos funcionários poderia influenciar nos resultados da agência as respostas foram:

Quadro 6 - Como o desempenho dos funcionários influenciam nos resultados da agência

Todas as competências que são analisadas dentro do sistema de gestão do desempenho são separadas por áreas, então tem um pra área comercial, pra administrativa, pra de apoio, então a partir do momento que a gente conhece o perfil das pessoas, quais competências encaixam em determinada área, a gente consegue alocar essas pessoas pra uma melhor posição onde ela vai desempenhar um melhor papel, e isso contribui no resultado da agência como um todo (G1)

Se as pessoas se comprometem, se todos estão trabalhando em equipe, num só objetivo, só vão favorecer os resultados (A)

Fonte: Dados da pesquisa

Bastos e Borges-Andrade (2002) afirmam que o comprometimento das pessoas com o trabalho é uma condição básica para o sucesso das transformações organizacionais, que são flexíveis e precisam de responsabilidades individuais e grupais.

Questionados sobre como o trabalho de um único indivíduo pode interferir nos resultados de um grupo de pessoas na agência, todas as respostas demonstraram a grande importância do trabalho em equipe para consolidação desses resultados, conforme as respostas a seguir:

Quadro 7 - Como o trabalho individual influencia o grupal

Se a pessoa for uma pessoa comprometida que a gente veja que tem interesse, então ela pode contagiar as pessoas pra que vá pelo mesmo caminho dela, como o inverso também, se a gente vê que tem uma pessoa sem compromisso, principalmente os líderes, isso pode contagiar todo o grupo e levá-lo ao fracasso (S)

Se todos não estiverem comprometidos com a equipe ela não anda pra frente (A)

Como a gente trabalha com equipe, tudo influencia todos, e é interessante que uma pessoa motivada que esteja trabalhando leva também as outras pessoas à motivação e ao comprometimento, da mesma forma o contrário, se a pessoa não tiver motivada e não tiver comprometida, ela também leva a equipe pra isso. [...] claro que o trabalho de uma pessoa sozinha não vai resolver tudo, mas cada um tem uma importância enorme que influencia a todos que estão a sua volta (G1)

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, o indivíduo faz uso de potenciais e desenvolve competências para alcançar os resultados desejados, porém, por si só, não pode ser responsabilizado por esses resultados (SOUZA et al., 2005).

Quando associados os temas comprometimento, motivação e satisfação ao desempenho dos funcionários da agência bancária em estudo, foi obtida a seguinte narrativa a respeito do comprometimento:

Quadro 8 - Comprometimento, motivação e satisfação ao desempenho dos funcionários da agência bancária

Se comprometer é quando você assume para si as responsabilidades de desenvolver seu trabalho [...] (A)

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, é presumível que indivíduos com um alto nível de comprometimento internalizam valores e objetivos da organização por meio de esforços consideráveis a favor delas. Dessa forma, as pessoas contribuem no desempenho das organizações de forma positiva (NAVES; COLETA, 2003).

O comprometimento com o trabalho é o principal indicador de uma organização eficaz, princípio que guia a organização do trabalho, modificando o comportamento humano, conduzindo os trabalhadores a desenvolverem atitudes positivas em relação às funções que executam e à empresa em que trabalham (MORIN, 2001).

Sobre a motivação e desempenho, um dos entrevistados disse que:

Quadro 9 - Motivação e desempenho

Pra que a gente seja motivado, temos que ter um gestor, não que force a pessoa, mas que dê ânimo pra que toda a equipe possa seguir no mesmo caminho e até mesmo o próprio banco [...] (A)

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, a motivação e disposição para que o empregado desenvolva suas atribuições de forma satisfatória é reflexo tanto de si mesmo quanto da influência exercida pela empresa (GIL, 2009).

Em outra perspectiva, além da motivação, surgem e consolidam-se outros fatores de natureza cognitiva ou afetiva, que ajudam a explicar e prever o comportamento do trabalhador, dentre estes encontra-se a satisfação no trabalho (BASTOS, 1993).

Quadro 10 - Motivação e satisfação

A motivação e satisfação complementam o comprometimento, elas são base [...] (A)

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto mais alto o nível de satisfação, mais atitudes positivas e maior produtividade em relação às pessoas insatisfeitas, que apresentam atitudes negativas (ROBBINS, 2005).

Abaixo foi apresentado outro relato sobre a relação destas variáveis:

Quadro 11 - Satisfação e produtividade

Pra gente ter um bom trabalho a gente tem que gostar do que faz, então você gostando do que faz, a tendência é você se comprometer com o que faz, pra isso você tem que está bem motivado e satisfeito, se não tiver essas três coisas, provavelmente seu desempenho vai ser muito baixo e vai contaminar toda a equipe (S)

Fonte: Dados da pesquisa

Este relato consegue relacionar o comprometimento, a motivação e a satisfação ao desempenho.

4.2 A Gestão do Desempenho em uma Agência Bancária

Ao serem questionados sobre a ocorrência da gestão do desempenho na agência, algumas respostas dos entrevistados podem ser vistas a seguir:

Quadro 12 – A gestão do desempenho na agência

Essa gestão do desempenho passa pela avaliação do cumprimento das metas, no sentido das vendas de produtos e da prestação de serviço [...] realizada com uma periodicidade semestral, e ocorre em três etapas, a primeira, em um processo de autoavaliação de desempenho, referente a alguns aspectos que a empresa sugere, onde você se avalia dando uma nota de um a cinco em cada elementos daquele, depois da uma avaliação lateral, que é feita por uma outra pessoa, um colega de equipe, chamado de par, e por fim, uma avaliação vertical, que é feito do gestor para o subordinado, que faz uma avaliação sua e você também faz dele (G2)

A gestão do desempenho aqui no sistema vai buscar focar algumas habilidades que cada funcionário deve desempenhar dentro da sua equipe (A)

É feita através de um processo de *feedback*, conversas, e atribuição de conceitos a várias competências que a empresa exige, então pra cada competência dessa a gente atribui um conceito, ele é feito de forma bem democrática, onde uma pessoa é avaliada através de uma autoavaliação, de uma avaliação dos superiores e uma avaliação de pares, então ela tem várias opiniões sobre seu desempenho, então no final de cada semestre é feito o encerramento e a pessoa tem um placar sobre o desempenho, com valores que são atribuídos a cada competência (G1)

A gente tem uma avaliação que é feita semestralmente, somos avaliados pelos pares, quem tem par, tem a autoavaliação, tem a avaliação do superior e tem a avaliação que o superior faz dos subordinados (S)

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às expectativas que as pessoas têm sobre o seu próprio desempenho, uma dos entrevistados disse que:

Quadro 13 – Expectativas no seu desempenho

O banco é uma empresa bastante democrática no sentido de você mesmo implantar seu desenvolvimento, se autodesenvolver, então o sistema utilizado pelo banco avalia a gente através de parâmetros que foram montados a nível nacional da própria empresa, se cada um daqueles membros das equipes conseguisse ou buscassem atingir o mínimo que o acordo exige, se cada um conseguisse atingir determinada pontuação, se autocomprometesse e buscasse melhorar, os resultados seriam bons pra todos (A)

Fonte: Dados da pesquisa

Então, quando feita positivamente, essa avaliação pode ter vários beneficiados e benefícios, permitindo que o desempenho grupal e individual melhore (FRANÇA, 2009).

Em outro sentido, mas ainda sobre o mesmo questionamento, um dos entrevistados respondeu:

Quadro 13 – Autoavaliação dos indivíduos

Quando você vai fazer uma autoavaliação [...] você tem que ser muito crítico e às vezes as pessoas não levam em consideração isso, acham que se autoavaliar é quando você dá a melhor nota pra você pra que os outros percebam o quanto você é competente, como na verdade não era pra ser, você era pra ser o mais crítico possível consigo mesmo (S)

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre as maiores dificuldades para que uma agência bancária obtenha um bom nível de desempenho por parte de seus funcionários, aspectos como comprometimento, qualificação e falsa estabilidade foram apontados, conforme as respostas a seguir:

Quadro 14 – Dificuldades para agência obter um bom desempenho

O mercado muda muito e as tendências de mercado, então a gente tem que está todo tempo estudando, todo tempo atualizado, porque a concorrência é muito grande, o mercado é muito competitivo, a marca do banco antes era quase única, e agora todos os bancos trabalham com um portfólio de produtos muito grande, então a gente tem que está o tempo todo antenado com o mercado pra saber o que está acontecendo, pra poder oferecer os produtos e serviços mais adequados para o cliente (S)

[O] mercado é altamente competitivo, e isso faz com que nem sempre nosso esforço de venda gere os resultados pretendidos levando em consideração a ação dos nossos concorrentes. [A estabilidade] faz com que o servidor às vezes relaxe um pouco, quando na verdade nós estamos em um mercado altamente competitivo, onde existem várias outras empresas na praça disputando por espaço (G2)

A maior dificuldade é o comprometimento a equipe e cada funcionário tem que se comprometer naquilo que faz, até porque a empresa tá pagando a gente, não estamos trabalhando de graça. O banco hoje passa por um período de transição, vários funcionários que entram estão aqui mais como um trampolim para buscar outras melhorias, eu estou buscando melhorias profissionalmente, mas a busca de outros objetivos não pode interferir nos resultados que a empresa exige da gente, eu quero sair do banco, mas enquanto eu estiver nele tenho que fazer o que a empresa demandar (A)

Fonte: Dados da pesquisa

Nos relatos foram observadas as seguintes dificuldades: mercado competitivo, estabilidade dos funcionários, comprometimento da equipe, rotatividade de funcionários ao buscarem outras oportunidades de trabalho.

4.3 Formas de avaliar o desempenho em uma agência bancária

No que diz respeito às principais formas de avaliar o desempenho das pessoas, um das respostas foi:

Quadro 16 – Principais formas de avaliar o desempenho

Tem uma avaliação específica que é a chamada GDP, que é Gestão de desenvolvimento de pessoas, nela tem os tópicos sobre o desenvolvimento pessoal de cada um, sobre capacitação, sobre comportamento [...] tópicos específicos por cada tipo de equipe [...]. Ela é pontual, de um a cinco, onde você dá a nota mínima ou a nota máxima e justifica porque que tá dando aquelas notas. É feita uma média, dependendo de quantas pessoas lhe avaliarem, e essa pontuação a gente chama placar da GDP (S)

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, de acordo com os aspectos relacionados anteriormente, percebe-se que com o tipo de gestão feita nessa agência, ainda predominam métodos que enfatizam o controle de resultados prioritariamente quantitativos em detrimento de qualitativos, mesmo que os dois métodos de alguma forma sejam usados e que as novas tendências mostrem que os métodos quantitativos são mais usuais, por serem mais completos e informativos.

A perspectiva qualitativa está sujeita ao reflexo da subjetividade, que limita análises exatas sobre os diversos desempenhos, por esse motivo, é mais difícil de ser aceita e realizada pelas organizações, mesmo parecendo ser mais completa em termos de informações que as avaliações quantitativas (SOUZA et al., 2005).

Ao serem questionados se a avaliação do desempenho na agência é feita de forma efetiva, a maioria dos respondentes acreditam que a avaliação é feita de maneira falha, conforme as respostas a seguir:

Quadro 17 – Avaliação de desempenho

É falho, feito muitas vezes por interesses, subjetivamente (A)
A avaliação do banco em si, ela é muito complexa, só não é perfeita, não chega ao resultado, porque são feitos por pessoas, e elas não se comprometem a fazer isso sem subjetividade (S)

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas para um dos entrevistados a avaliação é efetiva:

Quadro 18 – Avaliação de desempenho efetiva

É feita de forma efetiva, efetiva assim, por refletir a realidade justamente por causa das várias fontes que o sistema da gente possui, se fosse uma fonte somente ou o superior passando para o subordinado esses conceitos poderia ser que aí influenciasse alguma questão pessoal ou alguma coisa dessa forma, mas como são várias fontes eu acredito que é efetivo sim, reflete a realidade (G1)

Fonte: Dados da pesquisa

Sobre os retornos que os funcionários recebem em relação ao seu desempenho, os relatos foram:

Quadro 19 – Feedback sobre o desempenho

No próprio sistema que faz a gestão a gente registra informações sobre o funcionário, ele consulta essas informações sobre cada desempenho que a gente espera dele e passa o retorno, nós também registramos elogios quando ele atinge as metas, é com base nisso que a gente utiliza o conceito que é a nota que a gente atribuiu a cada competência (G2)

O sistema dá um *feedback* de quais são os pontos que você tá fraco e o que você precisa estudar pra melhorar e lista uma relação de cursos, onde você pode, se tiver interesse, procurar e se capacitar [...]", além disso, existem conversas informais entre os membros da agência sobre o desempenho dos mesmos (S)

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas sempre realizaram algum tipo de avaliação, seja formal ou informal. Quando feito em grandes empresas, que têm um funcionamento organizacional mais complexo, a informalidade é substituída por sistemas formais para obtenção de informações úteis a tomada de decisão (SOUZA et al., 2005).

Em relação ao que acontece quando o trabalho executado não corresponde às expectativas da agência, um dos entrevistados afirma:

Quadro 20 – Trabalho executado não corresponde às expectativas da agência

Primeiramente a gente tenta identificar qual é a deficiência do funcionário, porque que ele não atingiu aquela atribuição que lhe foi dada se é por uma questão de habilidade ou o seu perfil não condiz com o serviço, então a gente tenta remanejar para outra área onde ele tenha um desempenho melhor, se for capacitação a gente busca capacitá-lo, inclusive no final de cada processo avaliativo o funcionário tem uma opção no sistema onde identifica as competências que houve uma menor pontuação e já ali aparecem opções de cursos de treinamento que ele pode solicitar para se aprimorar (G1)

Fonte: Dados da pesquisa

A avaliação do desempenho tem o propósito de “ verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às demandas e exigências do trabalho.” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.73).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É muito importante que as empresas estejam atentas aos fatores que podem contribuir positiva e negativamente em seus resultados, principalmente nos dias atuais, onde a concorrência está cada vez mais acirrada em busca de novos mercados e clientes, para isso, elas precisam melhorar seus processos internos, a começar pela importância que deve ser dada às pessoas como parceiras diretas na execução de suas atividades.

Os resultados obtidos com a pesquisa proporcionaram a identificação de alguns aspectos relevantes sobre a gestão do desempenho em uma agência bancária.

No que diz respeito às vantagens em gerir o desempenho das pessoas, pode existir um controle sobre o processo produtivo das pessoas por meio da gestão do desempenho, buscando aprimorar as pessoas ao identificar algumas deficiências e corrigi-las para que elas possam produzir cada vez mais e melhor. O banco dá muita importância à autogestão e a capacidade das pessoas se capacitarem, portanto, como forma de controlar o desempenho de seus funcionários, ele dispõe de uma variedade de cursos de capacitação, de acordo com as necessidades do mercado e de seus colaboradores. A partir disso, o perfil das pessoas é identificado para definir as competências que se encaixam em cada área, assim, elas são alocadas para a posição que melhor convém ao banco.

Sobre o que pode influenciar o desempenho das pessoas em suas atividades, além da capacitação já comentada, o comprometimento é o principal fator que contribui para o melhor desempenho das pessoas, se elas estão de fato comprometidas com as atividades que executam seu rendimento será melhor. Além de o banco ser um prestador de serviços ele também é um vendedor, com diversos tipos de produtos, seja crédito, consórcio, financiamento ou capitalização, e são esses produtos que dão sustentação ao banco. Portanto, para que isso aconteça, o banco precisa de pessoas preparadas e comprometidas com a política da empresa para assegurar sua permanência no mercado.

A gestão do desempenho na agência acontece com uma avaliação do cumprimento das metas, relacionados às vendas de produtos e prestação de serviço, e com a avaliação subjetiva,

que leva em consideração vários fatores comportamentais. Percebe-se que nessa agência, ainda predominam métodos que enfatizam o controle de resultados prioritariamente quantitativos em detrimento de qualitativos, mesmo que os dois métodos de alguma forma sejam usados e que as novas tendências mostrem que são mais usuais os métodos quantitativos por serem mais completos e informativos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. V. P. et al. Metas organizacionais e satisfação no trabalho: um estudo de caso em uma Instituição financeira. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: SEGET, 2011.

BASTOS, A. V. B.; Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.33, n.3, p.52-64, maio/jun, 1993.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 1983.

FARIA, José Henrique de. et al. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais** São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos** São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, I. A. de; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, jul/set, p.44-56, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais** São Paulo: Atlas, 2009.

GUIMARÃES, T. de A.; LEITÃO, J. S. de S.; LOURENÇO, R. L. R. Avaliação de desempenho baseadas em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.34, n.3, p.83-94, jul/set, 1999.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de Gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **RAP**. Rio de Janeiro, v.42, n.1, jan./fev. 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson Learning, 1999.

MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ:Vozes, 1994.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.41, n.3, p. 8-19, jul/set.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, 2003.

OLIVEIRA, E. F.; FILGUEIRA, M. C. **Primeiros passos da iniciação científica**. Mossoró: Fundação Vinght-Un Rosado, 2004. (Coleção Mossoroense, Série C, v1412).

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n.3, p.30-43, jul/set, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**: tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, J. A. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SANTOS, J. R. V. S. dos; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **R. Adm.**, v.46, n.3, p.305-318, jul./set. 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JHONSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, V. L. de. **Gestão de desempenho**: julgamento ou diálogo? 2. ed. Rio de Janeiro:FGV, 2003.

SOUZA, Vera Lúcia de *et al.* **Gestão de Desempenho** – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VALADARES, R. C.; SILVA, J. R. G. da. A influência dos sistemas de gestão de desempenho sobre o comprometimento dos indivíduos no atual contexto das organizações. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ENGPR, 2009.

CAPÍTULO 3

ACIDENTES OCUPACIONAIS: um estudo em uma unidade de pronto atendimento do nordeste do brasil

Pablo Marlon Medeiros da Silva
Inácia Girlene Amaral

1 INTRODUÇÃO

Os acidentes ocupacionais podem trazer diversas consequências físicas e psicológicas para os profissionais acidentados, bem como para a instituição, devido sua responsabilidade legal e para os colegas de profissão, que ficarão sobrecarregados ao suprir o papel desempenhado pelo profissional afetado.

Os profissionais que trabalham na área da saúde, sejam em organizações de pequeno ou grande porte, públicas ou privadas, que estejam em contato direto ou não com o paciente, estão expostos a diversos riscos à saúde e integridade física (MARZIALE; RODRIGUES, 2002).

A ocorrência de acidentes de trabalho no ambiente hospitalar tornou-se comum, acontece quase na totalidade dos hospitais, nos mais diversos setores e situações, apresentando graus de comprometimento variados e exigindo a identificação dos riscos e ações no sentido de minimizá-los, uma vez que sua ocorrência gera transtornos pessoais, familiares, prejuízos funcionais às unidades hospitalares, problemas sociais e gastos ao setor previdenciário, confirmando deste modo a importância de estudos relacionados ao tema.

Segundo a ANVISA (2011), o acidente no trabalho hospitalar é fato, e pode envolver tanto o profissional da área da saúde como também pacientes, visitantes, instalações e equipamentos. Quando se trata de saúde no trabalho, a negligência pode ser um dos maiores causadores de acidentes.

Esse estudo tem como objetivo analisar os riscos e as práticas de prevenção relativas aos acidentes de trabalho em uma unidade de pronto atendimento do semiárido nordestino

e tem como objetivos específicos os seguintes: i) conhecer os riscos de acidentes ocupacionais em uma unidade de pronto atendimento público. ii) identificar os riscos a que trabalhadores estão expostos. iii) averiguar como os profissionais da organização lidam com os acidentes. iv) verificar quais práticas da organização em prol da redução dos riscos e acidentes.

Este trabalho contemplará as seguintes partes: a primeira parte consta desta introdução. A segunda e terceira partes apresentam os riscos, acidentes e a saúde no trabalho e doenças ocupacionais. Na quarta parte encontra-se a metodologia deste estudo. A quinta parte apresenta as reflexões sobre os resultados. Na sexta parte constam as considerações finais dos autores e, finalmente, a sétima parte traz as referências utilizadas no estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Acidentes do Trabalho

Segundo a ANVISA (2011), o principal objetivo de um hospital é a prestação de serviços na área de saúde, com qualidade, eficiência e eficácia. Para isso, é necessária a administração efetiva de um programa de prevenção de acidentes que proporcione condições ambientais seguras para o paciente e para os profissionais que aí desenvolvem suas atividades de trabalho. O Hospital deve desenvolver continuamente essa política, garantindo que gerentes e funcionários estejam cientes de suas responsabilidades na redução de riscos e acidentes, devendo promover e reforçar práticas seguras de trabalho e proporcionar ambientes livres de riscos, em acordo com as obrigatoriedades das legislações municipais, estaduais e federais.

O conceito de acidente do trabalho é definido pela Lei 8.213 (1991) em seu artigo 19, e estabelece o seguinte:

Acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou ainda pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause morte, a perda ou redução da capacidade para o trabalho permanente ou temporário.

A Lei 8.213 (1991) em seus artigos 20 e 21 classificam e explicam aspectos importantes sobre os acidentes no trabalho, dos quais estão expostos abaixo:

Consideram-se acidente do trabalho:

I - doença profissional, assim entendida a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério da Previdência Social;

II - doença do trabalho, assim entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente, constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério da Previdência Social.

Não são consideradas como doença do trabalho:

- a) doença degenerativa
- b) a inerente a grupo etário;
- c) a que não produza incapacidade laborativa;
- d) a doença endêmica adquirida por segurado

habitante de região em que ela se desenvolva, salvo comprovação de que é resultante de exposição ou contato direto determinado pela natureza do trabalho.

Equiparam-se ao acidente do trabalho:

I - o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para redução ou perda da sua capacidade para o trabalho, ou produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação;

II - o acidente sofrido pelo segurado no local e no horário do trabalho, em consequência de:

a) ato de agressão, sabotagem ou terrorismo praticado por terceiro ou companheiro de trabalho;
b) ofensa física intencional, inclusive de terceiro, por motivo de disputa relacionada ao trabalho;

c) ato de imprudência, de negligência ou de imperícia de terceiro ou de companheiro de trabalho;

d) ato de pessoa privada do uso da razão;

e) desabamento, inundação, incêndio e outros casos fortuitos ou decorrentes de força maior;

III - a doença proveniente de contaminação acidental do empregado no exercício de sua atividade;

IV - o acidente sofrido pelo segurado, ainda que fora do local e horário de trabalho:

a) na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa;

b) na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito;

c) em viagem a serviço da empresa, inclusive para estudo quando financiada por esta dentro de seus planos para melhorar capacitação da mão-de-obra, independentemente do meio de locomoção utilizado, inclusive veículo de propriedade do segurado;

d) no percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela, qualquer que seja o meio de locomoção, inclusive veículo de propriedade do segurado;

V - nos períodos destinados à refeição ou descanso, ou por ocasião da satisfação de outras necessidades fisiológicas, no local de trabalho ou durante este, o empregado é considerado no exercício do trabalho.

Dentro das perspectivas dos direitos fundamentais do trabalhador em usufruir de uma boa e saudável qualidade de vida, na medida em que não se podem dissociar os direitos humanos e a qualidade de vida verifica-se, gradativamente, a grande preocupação com as condições do trabalho.

2.2 Segurança e Medicina do Trabalho

Os problemas relacionados à saúde começam a se intensificar a partir da Revolução Industrial. As doenças do trabalho aumentam em proporção a evolução e a potencialização dos meios de produção com as deploráveis condições de trabalho e da vida das cidades. Em 1919, por meio do Decreto Legislativo nº 3.724, de 15 de janeiro de 1919, implantaram-se serviços de medicina ocupacional, com a fiscalização das condições de trabalho nas fábricas.

Em 1948, com a criação da OMS - Organização Mundial da Saúde, é estabelecido o conceito de que a saúde completa o bem-estar físico, mental e social, e não, somente, evita as enfermidades e que o grau máximo de saúde que se possa alcançar é um dos direitos fundamentais de cada ser humano.

No início da década de 70, o Brasil é o detentor do título de campeão mundial de acidentes. E, em 1977, o legislador dedica no texto da CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, por sua reconhecida importância Social, capítulo específico à Segurança e Medicina do Trabalho. Trata-se do Capítulo V, Título II, artigos 154 a 201, com redação da Lei nº 6.514/77.

O Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho, hoje denominado Departamento de Segurança e Saúde no Trabalho, regulamenta os artigos contidos na CLT por meio da Portaria nº 3.214/78, criando vinte e oito Normas Regulamentadoras - NRs. Com a publicação da Portaria nº 3214/78 se estabelece a concepção de saúde ocupacional.

Com a Constituição de 1988 nasce o marco principal da etapa de saúde do trabalhador no nosso ordenamento jurídico. Está garantida a redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança. E, ratificadas as Convenções 155 e 161 da OIT, que também regulamentam ações para a preservação da Saúde e dos Serviços de Saúde do Trabalhador.

2.3 Benefícios Previdenciários Assegurados para os Profissionais da Saúde Acidentados

Qualquer profissional da saúde vinculado à Previdência Social seja em regime geral ou próprio, que mantendo sua qualidade de segurado venha a acidentarse, esse será protegido pela

previdência enquanto durar sua incapacidade para o trabalho. Evangelino e Marchetti (2003) fazem um resumo de alguns benefícios previdenciários a que esses segurados terão direito, os quais são descritos a seguir.

O auxílio-doença será devido ao segurado que, cumprido o período de carência exigido pelo Ministério da Previdência e Assistência Social, ficar incapacitado para o seu trabalho ou para a sua atividade habitual por mais de 15 (quinze) dias consecutivos. Durante os primeiros quinze dias consecutivos ao do afastamento da atividade por motivo de doença, incumbirá à empresa pagar ao segurado empregado o seu salário integral.

O auxílio-acidente será concedido, como indenização ao segurado quando, após a consolidação das lesões decorrentes de acidente de qualquer natureza, resultarem em sequelas que impliquem redução da capacidade para o trabalho que habitualmente exercia.

O auxílio-acidente será devido a partir do dia seguinte ao da cessação do auxílio-doença, independentemente de qualquer remuneração ou rendimento auferido pelo acidentado, vedada sua acumulação com qualquer aposentadoria. O recebimento de salário ou concessão de outro benefício, exceto de aposentadoria, não prejudicará a continuidade do recebimento do auxílio-acidente.

A aposentadoria por invalidez, uma vez cumprida, quando for o caso, a carência exigida será devida ao segurado que, estando ou não em gozo de auxílio-doença, for considerado incapaz e insusceptível de reabilitação para o exercício de atividade que lhe garanta a subsistência, e ser-lhe-á paga enquanto permanecer nesta condição.

A pensão por morte, seja por acidente típico, seja por doença ocupacional, é devida aos dependentes do segurado.

O segurado que sofreu acidente do trabalho tem garantida, pelo prazo de doze meses, a manutenção do seu contrato de trabalho na empresa, após a cessação do auxílio-doença acidentário, independentemente de percepção de auxílio-acidente. Em se tratando de contrato por prazo determinado, a rescisão contratual poderá ser efetuada no término do prazo ajustado, não havendo que se falar em estabilidade.

2.4 Riscos e Medidas de Prevenção no Ambiente de Trabalho

O reconhecimento dos riscos ambientais é uma etapa fundamental do processo que servirá de base para decisões quanto às ações de prevenção, eliminação ou controle desses riscos. Reconhecer o risco significa identificar, no ambiente de trabalho, fatores ou situações com potencial de dano à saúde do trabalhador ou, em outras palavras, se existe a possibilidade deste dano.

Risco é uma ou mais condições de uma variável com potencial necessário para causar danos. Esses danos podem ser entendidos como lesões a pessoas, danos a equipamentos e instalações, danos ao meio ambiente, perda de material em processo, ou redução da capacidade de produção (ANVISA, 2011).

De modo a comentar as definições legais dos agentes potenciais de danos à saúde do trabalhador, segue abaixo os itens encontrados na NR-9 da Portaria nº 3214/78 (ANVISA, 2011):

- a) Consideram-se agentes físicos: ruídos, vibrações, temperaturas anormais, pressões anormais, radiações ionizantes, radiações não-ionizantes, iluminação e umidade, dentre outros.
- b) Consideram-se agentes químicos, dentre

outros: névoas, neblinas, poeiras, fumaça, gases e vapores.

c) Consideram-se agentes biológicos, dentre outros: bactérias, fungos, “rickettsia”, helmintos, protozoários e vírus.

Ao lidar, por exemplo, com riscos de natureza biológica, os Riscos Biológicos Guia Técnico (2008) propõe algumas medidas que visam o controle de riscos, sendo expostos com algumas destas medidas abaixo:

Medidas para o controle de riscos na fonte, que eliminem ou reduzam a presença dos agentes biológicos:

- Redução do contato dos trabalhadores do serviço de saúde, bem como daqueles que exercem atividades de promoção e assistência à saúde com pacientes-fonte (potencialmente portadores de agentes biológicos), evitando-se procedimentos desnecessários.
- Afastamento temporário dos trabalhadores do serviço de saúde, bem como daqueles que exercem atividades de promoção e assistência à saúde com possibilidade de transmitir agentes biológicos.
- Eliminação de plantas presentes nos ambientes de trabalho.
- Eliminação de outras fontes e reservatórios, não permitindo o acúmulo de resíduos e higienização, substituição ou descarte de equipamentos, instrumentos, ferramentas e materiais contaminados.

- Restrição do acesso de visitantes e terceiros que possam representar fonte de exposição.
 - Manutenção do agente restrito à fonte de exposição ou ao seu ambiente imediato, por meio do uso de sistemas fechados e recipientes fechados, enclausuramento, ventilação local exaustor, cabines de segurança biológica, segregação de materiais e resíduos, dispositivos de segurança em perfuro cortantes e recipientes adequados para descarte destes perfuro cortantes.
 - Realização de procedimentos de higienização e desinfecção do ambiente, dos materiais e dos equipamentos.
 - Realização de procedimentos de higienização e desinfecção das vestimentas.
 - Implantação do gerenciamento de resíduos e do controle integrado de pragas e vetores.
- Medidas de proteção individual:*
- Proteção das vias de entrada do organismo (por meio do uso de Equipamentos de Proteção Individual - EPIs): respiratória, pele, mucosas.
 - Implementação de medidas de proteção específicas e adaptadas aos trabalhadores do serviço de saúde, bem como àqueles que exercem atividades de promoção e assistência à saúde com maior suscetibilidade: gestantes, trabalhadores alérgicos, portadores de doenças crônicas.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza descritiva. Para Gil (1991), a pesquisa descritiva objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabele-

cimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A abordagem escolhida para a consecução dos objetivos da pesquisa se trata do método quantitativo, que para Silva e Menezes (2001) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

O campo escolhido para a pesquisa se trata de uma unidade de pronto atendimento no semiárido nordestino, que é um tipo de unidade hospitalar de média complexidade e tem o objetivo de fazer a intermediação entre as unidades básica de saúde e os hospitais; a unidade também tem o objetivo de diminuir as filas nos prontos-socorros dos hospitais, evitando que casos de menor complexidade sejam encaminhados para as unidades hospitalares.

Participaram da pesquisa 30 profissionais da área da saúde. O perfil dos participantes está elencado no quadro 1, abaixo.

Quadro 1- Caracterização dos sujeitos entrevistados

(continua)

Cargo	Idade	Tempo de trabalho na instituição	Sexo
Auxiliar de Serviços Gerais (ASG)	32 anos	7 meses	Masculino

(continua)

Cargo	Idade	Tempo de trabalho na instituição	Sexo
Auxiliar de Serviços Gerais (ASG)	30 anos	2 meses	Feminino
Auxiliar de Serviços Gerais (ASG)	35 anos	9 meses	Feminino
Auxiliar de Serviços Gerais (ASG)	58 anos	9 meses	Feminino
Auxiliar de Serviços Gerais (ASG)	62 anos	3 anos	Feminino
Auxiliar de Enfermagem	28 anos	2 anos	Masculino
Auxiliar de Enfermagem	28 anos	2 anos	Masculino
Auxiliar de Enfermagem	43 anos	3 anos	Feminino
Enfermeiro	29 anos	3 anos	Masculino
Enfermeira	26 anos	1 ano e 6 meses	Feminino
Enfermeira	30 anos	9 meses	Feminino
Enfermeira	32 anos	3 anos	Feminino
Enfermeira	34 anos	3 anos	Feminino
Enfermeira	38 anos	2 meses	Feminino
Maqueiro	31 anos	8 anos	Masculino
Técnico de Enfermagem	27 anos	3 anos	Masculino
Técnico de Enfermagem	43 anos	2 anos	Masculino
Técnico de Enfermagem	53 anos	3 anos	Masculino

(conclusão)

Cargo	Idade	Tempo de trabalho na instituição	Sexo
Técnico de Enfermagem	26 anos	8 meses	Feminino
Técnico de Enfermagem	27 anos	3 anos e 7 meses	Feminino
Técnico de Enfermagem	28 anos	3 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	28 anos	3 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	31 anos	3 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	42 anos	3 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	42 anos	9 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	44 anos	4 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	45 anos	2 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	46 anos	9 anos	Feminino
Técnico de Enfermagem	47 anos	1 ano e 3 meses	Feminino
Técnico de Enfermagem	59 anos	2 anos	Feminino

Fonte: Elaborado pelos autores

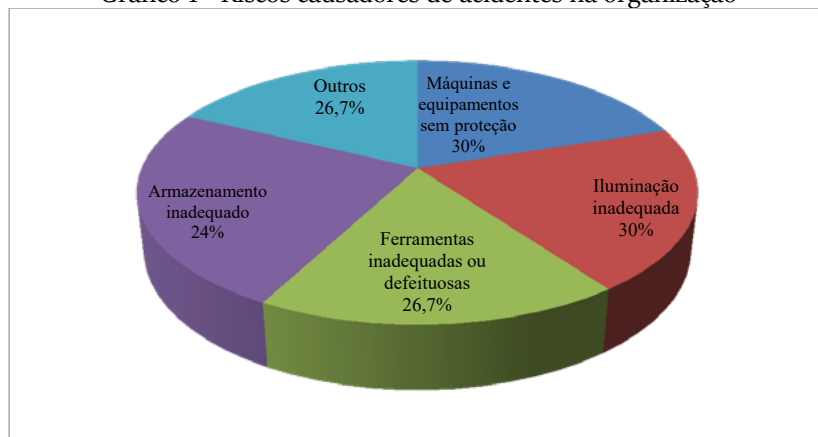
Optou-se em coletar os dados através de um questionário, subdividido em duas partes, na primeira foi contemplada a caracterização do sujeito e a segunda, contendo quatorze

questões, busca conhecer a visão do entrevistado sobre os riscos e acidentes no trabalho e como lidam com os acidentes. Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 1991).

4 RESULTADOS

A instituição pesquisada lida com diversos riscos que envolvem a saúde e a integridade física dos profissionais da saúde. Quando questionados sobre os riscos causadores de acidentes na organização, os participantes enumeraram os seguintes fatores, caracterizados no gráfico 1, abaixo:

Gráfico 1 - Riscos causadores de acidentes na organização



Fonte: Elaborado pelos autores

Os respondentes apontam também uma série de riscos nos setores de trabalho onde exercem suas atividades. Os riscos em que os profissionais estão envolvidos de maneira segmentada em seus setores de trabalho estão discriminados no quadro a seguir:

Quadro 2: Tabela de riscos distribuídos pelos diversos cargos

(continua)

Auxiliares de limpeza	Auxiliares de enfermagem	Enfermeiro	Maqueiro	Técnicos de Enfermagem
80% afirmam o risco de ter contato com cloro		67% afirmam o risco de ter contato com cloro	Afirma o risco de ter contato com cloro	33% afirmam o risco de ter contato com cloro
60% informaram sobre o risco de estarem submetidos a esforço físico	80% informaram o risco de estarem submetidos a esforço físico	50% informaram o risco de estarem submetidos a esforço físico		33% informaram o risco de estarem submetidos a esforço físico
100% consideram relevante o contato com lixo hospitalar	67% consideram relevante o contato com lixo hospitalar	83% consideram relevante o contato com lixo hospitalar	Considera relevante o contato com lixo hospitalar	80% consideram relevante o contato com lixo hospitalar
80% consideram o risco de trabalhar com a postura inadequada	33% consideram o risco de trabalhar com a postura inadequada	83% consideram o risco de trabalhar com a postura inadequada		54% consideram o risco de trabalhar com a postura inadequada

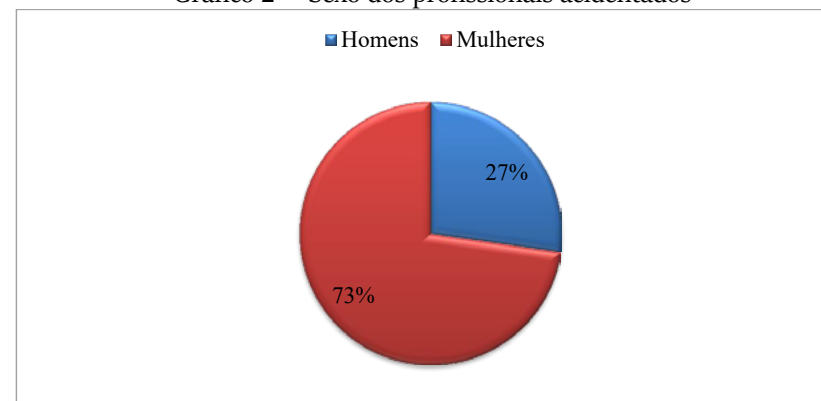
(conclusão)

Auxiliares de limpeza	Auxiliares de enfermagem	Enfermeiro	Maqueiro	Técnicos de Enfermagem
40% trabalham sob situações causadoras de estresse psíquico	67% trabalham sob situações causadoras de estresse psíquico	83% trabalham sob situações causadoras de estresse psíquico		67% trabalham sob situações causadoras de estresse psíquico
100% lida com agentes biológicos como bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários e vírus	67% lida com agentes biológicos como bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários e vírus	100% lida com agentes biológicos como bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários e vírus		87% lida com agentes biológicos como bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários e vírus
20% dos respondentes afirmam haver outros riscos no setor, mas não especificaram no questionário esses fatores		33% dos respondentes afirmam haver outros riscos no setor, acrescentando a insegurança e o assédio moral como fatores preponderantes para causar acidentes, doenças psicológicas		74% mostram o trabalho noturno como fator de risco para obter doenças psicológicas

Fonte: Elaborado pelos autores

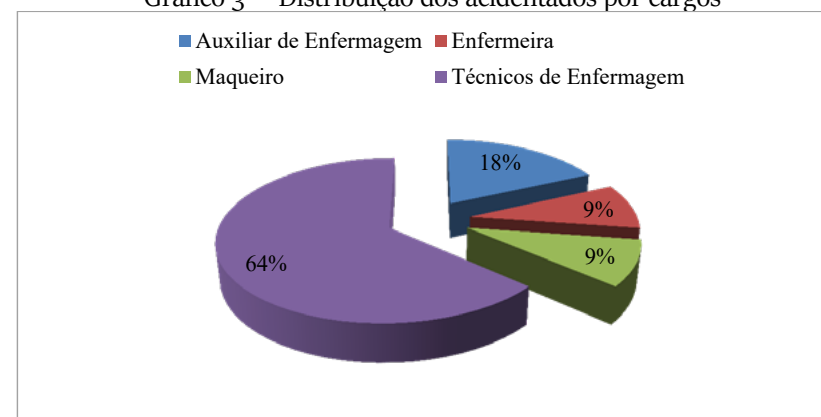
Mesmo conhecendo a variedade de riscos existentes na organização, 11 (37%) dos 30 profissionais participantes do estudo já foram vítimas de algum tipo de acidente ocupacional. As características das pessoas e dos acidentes sofridos estão elencados nos gráficos 2, 3 e 4, abaixo:

Gráfico 2 - Sexo dos profissionais acidentados



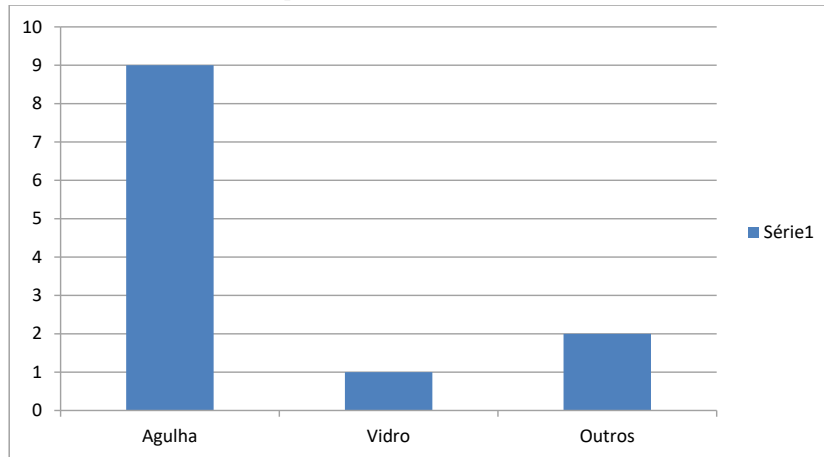
Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 3 - Distribuição dos acidentados por cargos



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 4 - Material envolvido no acidente



Fonte: Elaborado pelos autores

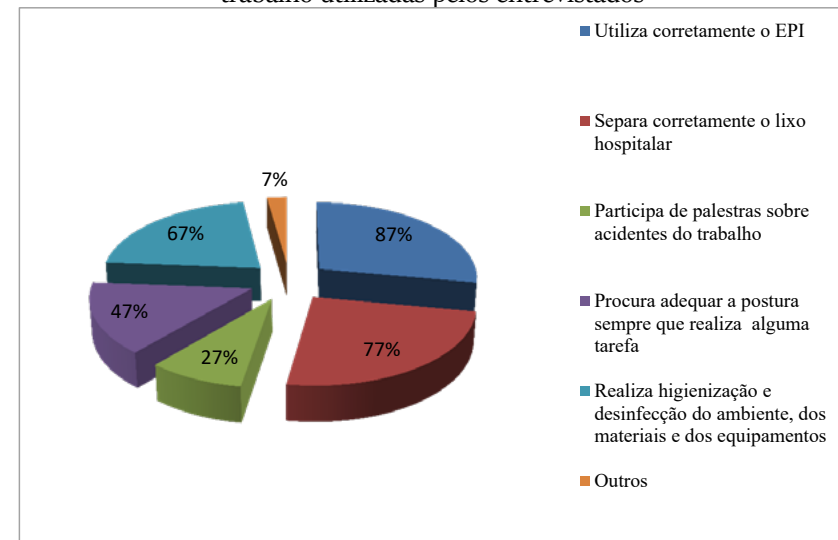
Pode-se perceber que a maioria das vítimas de acidentes é composta por mulheres e técnicos de enfermagem. Como dos 30 participantes da pesquisa 73% são mulheres e 50% são técnicos de enfermagem, pode contribuir com a maior ocorrência de acidentes para este sexo e função. É interessante notar que dos acidentados 82% foram vitimados no contato com agulhas e, conforme as respostas os motivos apontados foram: que o acidente ocorreu durante o preparo da medicação; por descuidos do profissional. 9% dos participantes também afirmaram ter se acidentado com vidros, enquanto 18% já se acidentaram com outros materiais, como o material orgânico em contato com mucosa.

Percebe-se que o número de acidentes na instituição é grande para o tamanho da amostra. Apesar da unidade fornecer os equipamentos de proteção individual, 27% dos participantes não receberam treinamento para o uso adequado do equipamento e 50% deles alegam que os EPI's fornecidos não são

suficientes para garantir a sua integridade física. Apenas 66,6% dos profissionais tomam sempre as medidas preventivas para os riscos de acidentes do trabalho, enquanto que os demais deixam a própria sorte a garantia da sua integridade física, ao lidar com os riscos ocupacionais. 23% dos participantes desconhecem seus direitos legais ao serem acometidos por algum acidente que o afastem do trabalho e 7% não sabem que procedimentos adotar quando vítimas de algum acidente.

Quando perguntado aos profissionais da saúde como se previnem de acidentes no trabalho, as respostas foram as enumeradas no gráfico 5 abaixo.

Gráfico 5 - Formas de prevenção de acidentes no trabalho utilizadas pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores

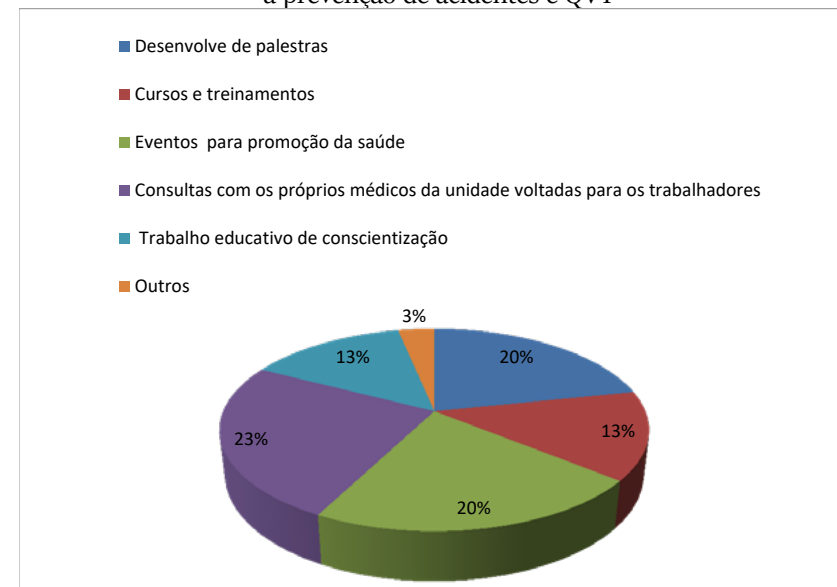
O gráfico 5 mostra que a maioria das pessoas tem consciência sobre a utilização do equipamento de proteção e a separação correta do lixo, evitando encontrar materiais perfuro cortan-

tes misturados com plásticos, lixos orgânicos, dentre outros. Percebe-se também a preocupação com a higienização e desinfecção do ambiente, dos materiais e dos equipamentos. É importante ressaltar que o ideal era que todos os profissionais fizessem esses procedimentos de forma efetiva para ajudar na prevenção da coletividade na organização. Porém, algumas dificuldades foram relatadas pelos trabalhadores, tais como: a resistência, a falta de conscientização por parte de alguns e até a baixa participação em palestras sobre acidentes de trabalho. Foi observado também nas respostas, que menos da metade dos profissionais se preocupam com a postura correta no desempenho de suas atividades, o que pode ocasionar problemas sérios de saúde como lombalgias, problemas de coluna, etc.

Conscientizar, educar, cobrar e incentivar é função de cada hospital em prol da redução dos riscos e acidentes no trabalho, envolvendo a criação de políticas que visem satisfazer os trabalhadores e garantir uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Os entrevistados foram questionados sobre as formas adotadas pela unidade pesquisada para promover a qualidade de vida no trabalho e a prevenção de acidentes, as respostas estão expostas no gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 – Medidas adotadas pela unidade para a prevenção de acidentes e QVT



Fonte: Elaborado pelos autores

O desenvolvimento de palestras, cursos, treinamentos, eventos, trabalhos educativos são formas fundamentais para ajudar na conscientização e na prevenção de acidentes. Nota-se, através das respostas, que a maioria das pessoas desconhece algum tipo de política voltada para a saúde e segurança do trabalhador. As opiniões revelam que muito precisa ser feito ainda pela organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os profissionais da unidade pesquisada afirmaram existir problemas na organização como: máquinas e equipamentos sem proteção, iluminação e armazenamento inadequados, que demonstram serem fatores de riscos para acidentes no trabalho.

Cada setor de trabalho apresenta suas peculiaridades, materiais e condições de riscos para os trabalhadores. Pode-se citar, por exemplo, no setor de limpeza a existência do contato com substâncias químicas, lixo, cloros, postura inadequada, dentre outros fatores. Já no setor de enfermagem, é preponderante a existência de materiais biológicos, vírus, bactérias, que põem em risco a saúde e integridade física desses profissionais.

Para lidar com esses riscos, a unidade fornece equipamentos de proteção individual. O problema é que, de acordo com os entrevistados, esses equipamentos não são suficientes para garantir a integridade física. Aliado a esse fator, uma parte do grupo não obteve treinamento para utilizar corretamente os EPI's. Muitos profissionais não tomam as medidas necessárias para a prevenção da saúde, outros desconhecem os próprios direitos ao serem acometidos por algum acidente.

Dentre as práticas mais utilizadas na prevenção dos riscos, destacam-se a utilização do equipamento protetor, a separação correta do lixo e a higienização dos materiais. Porém, muitos dos profissionais alegaram que não é realizada nenhuma política em prol da prevenção dos acidentes no trabalho, sendo necessário que a organização realize um trabalho de conscientização e cobrança junto aos seus profissionais.

REFERÊNCIAS

ANVISA. **Segurança no Ambiente Hospitalar**. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/servicosaude/manuais/seguranca_hosp.pdf>. Acess em: 01 maio 2017.

BRASIL. Lei 8213. Brasília: Ministério da Previdência Social, 1991.

EVANGELINOS, P.; MARCHETTI, E. **Legislação de segurança e medicina no trabalho**: manual prático. São Paulo: CIESP; FIESP, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARZIALE, M. H. P.; RODRIGUES, C. M. A produção científica sobre os acidentes de trabalho com material perfuro cortante entre trabalhadores de Enfermagem art.2. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.10. n.4, jul./ago.2002.

RISCOS biológico: guia técnico: os riscos biológicos no âmbito da norma regulamentadora. Brasília: [s.n.], 2008. n. 32.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

CAPÍTULO 4

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA OPERADORA DE SAÚDE NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

Érica Marianne Baldino Nunes
Inácia Gírlene Amaral

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual é caracterizado pela globalização dos mercados e o rápido desenvolvimento de tecnologias inovadoras. Esses fatores desencadearam o aumento da competitividade entre empresas por fatias maiores de mercado, pois o excesso de oferta de produtos e serviços tornou o consumidor mais exigente em suas escolhas (MACHADO; MOLINARI, 2008).

O novo ambiente empresarial, mais competitivo, exige rápidas mudanças nas organizações e seus componentes, o que estimula o desenvolvimento de estratégias destinadas à melhoria do desempenho da organização e de sua capacidade competitiva. Neste sentido, observa-se uma valorização das pessoas na organização (LIMA; STANO, 2004).

Pressupõe-se que para a organização responder rapidamente às demandas mutáveis dos consumidores por novos produtos e serviços, é necessário que as pessoas que a compõem estejam realizadas em seu trabalho, de forma a atender as expectativas da empresa (STRAPAZZON; CAMILOTTI, 2008).

Assim, visando potencializar os resultados do trabalho humano, as empresas passaram a preocupar-se com a promoção de um ambiente favorável ao desempenho das atividades propostas (BISOGNIN; NICOLAU; GRACIOLI, 2006), pois as condições ambientais, ou seja, o clima é um grande influenciador das ações das pessoas nas organizações (XAVIER, 1986).

O clima organizacional “representa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam uma com as outras e com a organização” (ROCHA, 2009, p. 13). Nesse sentido, o clima exerce impacto sobre o comportamento

e o desempenho dos indivíduos com implicações na efetividade organizacional (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Registra-se então, o valor do clima como fator de relevância para a gestão organizacional (KELLER; AGUIAR, 2004), justificando o crescente interesse por parte das empresas em realizar a investigação do clima organizacional.

A investigação do clima organizacional, através do mapeamento dos sentimentos e percepções dos colaboradores, proporciona a empresa detectar deficiências na estrutura e anomalias no ambiente de trabalho (STADYKOSKI; STEFANO, 2008), favorecendo o desenvolvimento de novas estratégias administrativas.

O conhecimento do clima organizacional permite reavaliar e desenvolver relações de trabalho produtivas e proativas, podendo servir como importante indicativo da necessidade de ações de mudança na organização (MACHADO; GOULART, 2005).

De acordo com Siqueira e Godoy (2003), o estudo do clima organizacional através de seus colaboradores é imprescindível, principalmente, nas organizações de serviços, pois nestas organizações a relação entre colaboradores e os clientes externos é mais próxima. Deste modo, as empresas de serviço devem investir na satisfação dos seus clientes internos, para que estes possam atender as necessidades dos clientes externos (SIQUEIRA, 2004).

O campo da pesquisa empírica será uma operadora de saúde localizada no semiárido nordestino que desenvolve atividades de promoção e assistência técnica à saúde. Esse estudo contribui para o desenvolvimento e compreensão da dinâmica organizacional da operadora, além de dar suporte ao gestor em suas tomadas de decisões. Os objetivos dessa pesquisa consistem em investigar e diagnosticar o clima da organização pesquisada apontando pontos críticos de atenção.

A estrutura deste trabalho é composta, primeiramente, pela introdução do tema estudado que contempla a contextualização do tema, apresenta os objetivos do trabalho e a sua estrutura. Posteriormente, é feita uma breve revisão da literatura relacionada ao tema. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, análise dos resultados e, por fim, as considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Os primeiros estudos sobre clima organizacional reportam-se à década de 60 nos Estados Unidos (OLIVEIRA; MORAES, 1999). Ainda incipientes, esses estudos apontaram várias correlações com outros temas, o que explica a atual multiplicidade de entendimentos acerca do assunto (BISOGNIN; NICOLAU; GRACIOLI, 2006).

Segundo Puente-Palacios e Freitas (2006), os primeiros estudos sobre clima organizacional tiveram aporte nas descobertas de Elton Mayo, que ressaltaram a influência das relações sociais no desempenho dos indivíduos. Machado e Goulart (2005), em apoio ao pensamento de Elton Mayo, também afirmam que a convivência entre os funcionários interfere no desempenho do trabalho pelos indivíduos, mas acrescentam que as consequências também se dão em nível de qualidade do trabalho.

A interação das pessoas com o ambiente de trabalho, e deste com as pessoas, gera o clima organizacional (MACHADO; MOLINARI, 2008). O clima organizacional pode ser entendido como o reflexo do ambiente organizacional percebido pelos membros da organização em um determinado período de tempo (BISOGNIN; NICOLAU; GRACIOLI, 2006). Os indivíduos em seu processo de trabalho compartilham representações de

suas percepções em relação à organização. O conjunto dessas representações compartilhadas forma o clima organizacional (PUENTE-PALACIOS, 2002).

As representações dos indivíduos são construídas com base na cultura (PUENTE-PALACIOS, 2002), assim, pode-se afirmar que o clima organizacional é influenciado pela cultura da organização (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008). Entende-se por cultura organizacional o conjunto de atributos do ambiente de trabalho percebidos pelos colaboradores, como por exemplo, normas, regras, valores e crenças. Esses pressupostos psicossociais condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização, influenciando, portanto, seu comportamento (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008).

Apesar de serem construídas com base na cultura, as representações possuem menor estabilidade (PUENTE-PALACIOS, 2002), uma vez que, o sentimento dos funcionários é um estado momentâneo que pode ser modificado a medida que sofra influências de variáveis internas ou externas à organização (STRAPAZZON; CAMILOTTI, 2008). Segundo Bispo (2006), essas variáveis afetam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta e indireta.

De acordo com Machado e Molinari (2008), os fatores que exercem influência no clima da organização são: estilo de liderança remuneração e recompensas, comunicação, ambiente físico e psicológico de trabalho, imagem e conceito da organização, integração organizacional, participação e realização profissional.

O estilo de liderança afeta o comportamento das pessoas na organização e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho. Isto porque o líder serve como exemplo de conduta para os demais (MACHADO; GOULART, 2005).

Conforme Vieira e Vieira (2004, p. 8), o papel do líder e o estilo de liderança “contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário, conquistando por meio de *feedback*, respeito e credibilidade”.

No relacionamento com os colaboradores, é imprescindível que ao líder sejam associados valores como honestidade e credibilidade, pois as pessoas precisam se sentir seguras quanto à competência do líder em desempenhar as tarefas de forma honesta, fazendo-se merecedor de confiança (MACHADO; GOULART, 2005). Percebe-se o papel do líder como fundamental para desenvolver a satisfação dos colaboradores da empresa (MACHADO; MOLINARI, 2008).

O fator remuneração, pelo fato de estar diretamente relacionado à satisfação das necessidades básicas do indivíduo, consiste em um grande influenciador da percepção do colaborador com relação à empresa. Mas vale ressaltar que embora importante, a remuneração não é condição suficiente para que o colaborador se sinta motivado, é necessário que lhes sejam oferecidas recompensas. Essas recompensas podem estar relacionadas com expectativas pessoais, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, de projeção social, de reconhecimento, entre outras (MACHADO; MOLINARI, 2008).

Quanto ao fator comunicação, Balducci e Kanaane (2007) o percebem como meio de disseminar a cultura da organização, estabelecer e motivar as pessoas para o cumprimento dos objetivos e metas, constituindo um fator estratégico para as organizações. Pode ser definido como “a transferência compartilhada de informação, sobre ideias, fatos, pensamentos, valores e sentimentos entre as pessoas” (BALDUCCI; KANAANE, 2007, p. 139). Na opinião de Machado e Molinari (2008),

o intercâmbio de opiniões e pensamentos é essencial para que se tenha um clima de trabalho positivo.

O fator ambiente físico e psicológico está relacionado com a disposição de condições físicas e psicológicas favoráveis, sejam de ruído, temperatura, ventilação, divisão do trabalho, entre outros (MACHADO; MOLINARI, 2008).

Com relação ao fator imagem e conceito da organização, estes estão relacionados à concepção dos clientes internos e externos quanto à organização (MACHADO; MOLINARI, 2008). Para que se tenha uma imagem positiva perante a comunidade é necessário que os gestores se empenhem em detectar pontos fortes e fracos que afetem a estrutura organizacional (MACHADO; GOULART, 2005).

O fator integração refere-se ao relacionamento interpessoal. Surge a necessidade de formar equipes ligadas de forma profunda e madura, pois esse tipo de equipe ajuda a criar e manter ambientes motivadores (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

O fator participação é imprescindível. Está relacionado com a participação e o comprometimento dos colaboradores para com os objetivos organizacionais (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Por último, o fator realização profissional pode ser abordado como o conjunto de fatores positivos que causam satisfação no trabalho desempenhado pelos colaboradores na empresa (MACHADO; MOLINARI, 2008).

O conjunto desses fatores, ou seja, as condições existentes no ambiente organizacional podem favorecer ou não o alcance pelos indivíduos de seus objetivos e de suas necessidades (ANTONIAZZI; STEFANO, 2007), influenciando na satisfação e motivação dos funcionários.

A satisfação no trabalho diz respeito ao conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho.

Possui impacto sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividade dos funcionários (ROBBINS, 2005).

Em alusão a relação satisfação com o trabalho e produtividade, Robbins (2005, p. 68) assevera que “embora não possamos dizer que um funcionário feliz é mais produtivo, podemos afirmar que as organizações felizes são mais produtivas”.

Já sobre o absenteísmo e a rotatividade, Robbins (2005) percebe uma relação negativa com a satisfação. Absenteísmo é o não-comparecimento do funcionário ao trabalho. Quando ocorre, diversas ações ficam emperradas, pois o fluxo de trabalho é interrompido e importantes decisões precisam ser postergadas. Rotatividade é a saída e entrada permanente de pessoal na organização. A rotatividade pode causar uma ruptura na eficiência da organização, caso pessoal experiente e treinado vá embora da empresa. A satisfação no trabalho leva diretamente a uma maior frequência ao trabalho e a uma menor rotatividade.

Oliveira e Campello (2008) enfatizam que as empresas não devem centralizar seus esforços apenas na satisfação do cliente externo, pois a satisfação do colaborador interno trará como consequência a satisfação do cliente externo. A satisfação dos colaboradores é um importante indicativo do clima organizacional, pois de acordo com Antoniazzi e Stefano (2007, p. 7):

O clima organizacional pode ser considerado favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, e, por consequência, uma elevação do moral. Outrossim, é desfavorável quando proporciona a frustração dessas necessidades.

Sobre motivação, Gil (2009) e Maximiano (2007) são unânimes em afirmar que motivação é a força que estimula as pessoas a agir, orientando seu comportamento. Segundo Maximiano (2009, p. 233), motivação no trabalho “é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. Resulta da interação entre os motivos internos das pessoas e os estímulos do ambiente (motivos externos). Os motivos internos são impulsos interiores relacionados às necessidades e interesses das pessoas. Os motivos externos são estímulos provindos do ambiente (MAXIMIANO, 2009). Embora seja um processo intrínseco ao indivíduo, fatores externos como liderança, recompensas, prêmios, ambiente de trabalho saudável, por exemplo, tendem a motivar os funcionários (BALDUCI; KANAANE, 2007).

De acordo com Casado (2002, p. 257), “a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quando à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores”.

Dada a importância da satisfação e motivação dos funcionários para as organizações, Souza (1980) afirma que é essencial a criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, direcione seu comportamento motivado aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o clima organizacional pode ser visto como um diferencial competitivo necessário às empresas para competir adequadamente no mercado (BALDUCCI; KANAANE, 2007). Deste modo, ganha respaldo o diagnóstico do clima nas organizações.

O diagnóstico do clima, através da pesquisa de clima organizacional, busca conhecer o ambiente interno, revelar as atitudes, padrões de comportamento e problemas internos, desvendando para a empresa sua cultura (ANDRADE, 2008).

A análise possibilita o monitoramento da satisfação e comprometimento dos funcionários com a organização, colaborando para o desenvolvimento de estratégias e ações que conduzam ao desenvolvimento das pessoas e o aumento da produtividade (LIMA; STANO, 2004). O mapeamento do ambiente interno da organização proporciona o conhecimento sobre os problemas organizacionais e seus focos, apontando também os pontos fortes da empresa (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Deste modo, “o estudo de clima organizacional constitui uma forma de diagnóstico do ambiente de trabalho, para orientar o administrador quanto ao melhor uso das políticas e práticas administrativas” (XAVIER, 1986, p. 34), constituindo um elemento valioso para a adoção de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas (BISPO, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O campo teórico desta pesquisa correspondeu ao levantamento bibliográfico em livros, periódicos, anais, monografias e dissertações sobre os temas: clima organizacional, relações sociais, cultura organizacional, fatores de influência do clima, satisfação no trabalho, motivação no trabalho e desempenho. O levantamento bibliográfico serviu para ampliar os conhecimentos acerca do assunto de forma a auxiliá-lo na construção do instrumento de pesquisa.

O plano metodológico utilizado fez uso da pesquisa quantitativa, que por sua vez, caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta de informações e no tratamento dos dados obtidos (RICHARDSON, 2009).

A pesquisa dar-se-á em nível descritivo, pois a pesquisa descritiva privilegia a descrição das características de determinada população ou fenômeno através do levantamento das opiniões, atitudes e crenças dos pesquisados (GIL, 2009).

A pesquisa será realizada por uma operadora de saúde localizada no semiárido nordestino. A coleta de dados será feita através do questionário. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p.90) “o questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações”.

Os questionários foram aplicados no local de trabalho junto aos colaboradores efetivos, estagiários e menor aprendiz e aos gerentes. Em uma população de 56 pessoas foram distribuídos 45 questionários, dos quais 43 foram preenchidos, o que totaliza 75% da população. Os questionários foram divididos em dois blocos questões, no 1º bloco busca-se a caracterização dos respondentes, no 2º bloco procura-se conhecer a percepção dos respondentes sobre o ambiente de trabalho.

No 1º bloco de questões foi assegurado aos respondentes o anonimato, as únicas identificações solicitadas foram: a faixa etária, o sexo e o tempo de trabalho na operadora de saúde. Através dessas informações pode-se obter o perfil dos respondentes.

Percebeu-se que 40,48% dos que responderam ao questionário pertencem à faixa etária de 18 a 25 anos, o que corresponde à maioria dos respondentes. Em 28,57% dos respondentes estão as pessoas na faixa etária de 26 a 35 anos. 16,67% dos respondentes estão na faixa etária de 36 a 45 anos. Por último, a faixa etária acima de 45 anos, corresponde a 14,29% dos respondentes. Do total de questionários preenchidos, a maior parte dos respondentes é de mulheres, 71,43%. No que concerne ao tempo de trabalho na operadora de saúde, 38,10%

trabalham entre 3 a 4 anos; 28,57% trabalham há mais de 5 anos; 19,05% trabalham a menos de um ano e 14,29% trabalham entre 1 a 2 anos.

O 2º bloco de questões do questionário foi composto por vinte e três perguntas fechadas. Esse bloco de questões foi estruturado com base nos fatores de influência do clima propostos por Machado e Molinari (2008), são eles: estilo de liderança, remuneração e recompensas, comunicação, ambiente físico e psicológico de trabalho, imagem e conceito da organização, integração organizacional, participação e realização profissional. Esses fatores nortearam a análise dos dados. Os dados obtidos através dos questionários foram tabulados na forma de tabelas e gráficos, utilizando-se o módulo gráfico do Excel.

A análise dos dados deu-se a partir de gráficos em forma de histogramas que demonstraram o percentual das alternativas escolhidas com relação a cada fator de influência do clima proposto por Machado e Molinari (2008).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos questionários foi baseada nos fatores de influência do clima propostos por Machado e Molinari (2008).

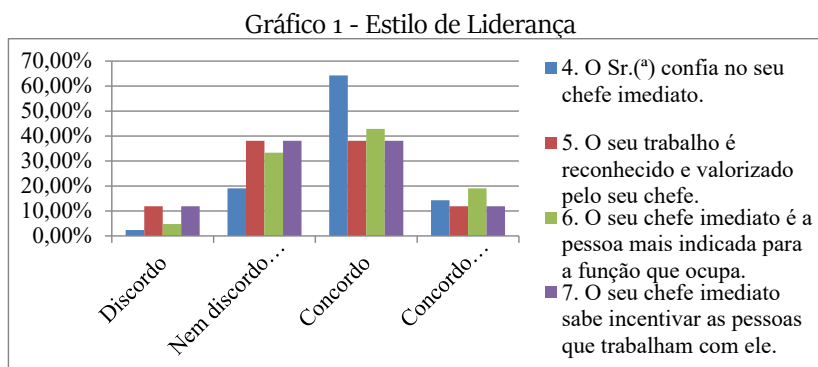
4.1 Estilo de Liderança

O fator liderança abordou os itens confiança, reconhecimento e valorização do trabalho, capacidade e incentivo. Dos itens, somente a confiança no chefe imediato obteve alto grau de concordância, 78,58% conforme o somatório dos seguintes percentuais: 64,29% concordam e 14,29% concordam plenamente. Essa afirmação positiva gera um ambiente de confiança mútua muito importante em qualquer organização. De acordo

com Machado e Goulart (2005), é imprescindível que ao líder sejam associados valores como honestidade e credibilidade, pois as pessoas precisam se sentir seguras quanto a capacidade do líder em desempenhar as tarefas de forma honesta.

O item capacidade do chefe em assumir a função que ocupa apresentou 61,91% de afirmação, resultado do somatório dos 42,86% que concordam e os 19,05% que concordam plenamente. Este percentual está um pouco acima dos 50%, sendo um resultado favorável para a organização. No entanto, caberá a organização investimentos contínuos no desenvolvimento das capacidades dos seus líderes, visto que o papel dos líderes é relevante para uma organização, uma vez que sua atividade afeta o comportamento das pessoas, e conseqüentemente a motivação para o trabalho (MACHADO; GOULART, 2005).

Nos itens reconhecimento/valorização do trabalho e incentivo, 50% das pessoas afirmam ter seu trabalho reconhecido e valorizado pelo seu chefe imediato e 50% afirmam que seu chefe imediato sabe incentivar as pessoas que trabalham com ele. Esses resultados podem influenciar positivamente o comprometimento dos funcionários.



Fonte: Dados de pesquisa

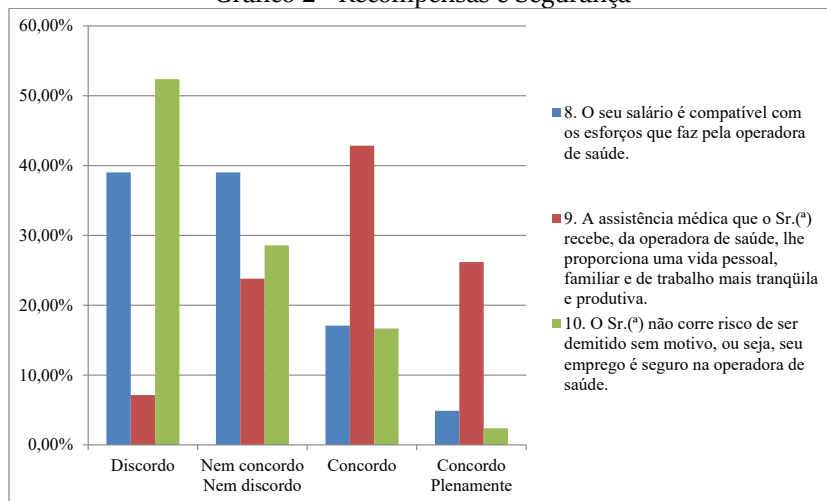
4.2 Recompensas e Segurança

Apenas 21,95% dos funcionários afirmam possuir remuneração condizente com o seu trabalho na operadora de saúde. Esse resultado é preocupante, pois na concepção de Machado e Molinari (2008), o fator remuneração, pelo fato de estar diretamente relacionado à satisfação das necessidades básicas do indivíduo, consiste em um grande influenciador da percepção do colaborador com relação à empresa.

Tendo em vista o pensamento de Machado e Molinari (2008) para os quais a remuneração não é condição suficiente para que o colaborador se sinta motivado, analisou-se também a percepção dos indivíduos da operadora de saúde quanto às recompensas de assistência médica e segurança. Os resultados mostram-se favoráveis a recompensa assistência médica, pois apenas 7,14% discordam.

Já a segurança em relação à permanência na empresa apresenta percentual de discordância de 52,38%. Sendo assim, a operadora deve empreender esforços para encontrar o motivo que leva os funcionários a se sentirem inseguros, uma vez que as recompensas, em alguns casos, podem compensar os salários insuficientes.

Gráfico 2 - Recompensas e Segurança

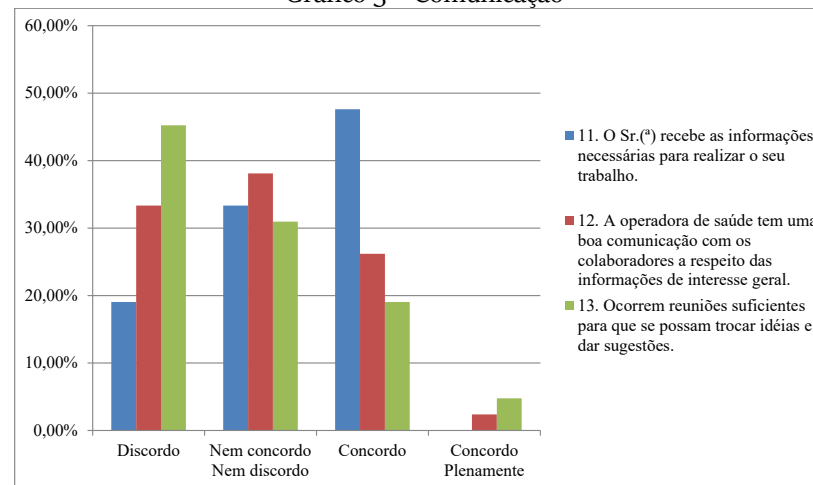


Fonte: Dados de pesquisa

4.3 Comunicação

O fator comunicação abordou os temas, informações necessárias para: realizar o trabalho, circular as informações de interesse geral e frequência nas reuniões. Em todos os itens houve indicação negativa pelos clientes internos, principalmente no que diz respeito à frequência de reuniões, o que é preocupante, pois segundo Machado e Molinari (2008) o intercâmbio de opiniões e pensamentos são essenciais para que se tenha um clima de trabalho positivo.

Gráfico 3 - Comunicação

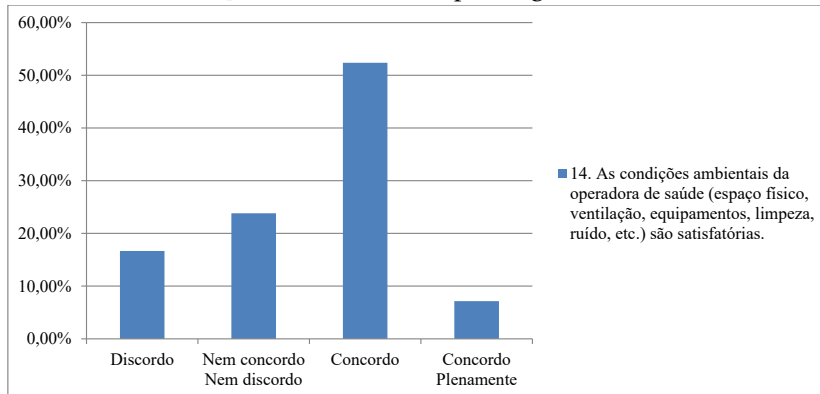


Fonte: Dados de pesquisa

4.4 Ambiente Físico e Psicológico de Trabalho

O fator ambiente físico e psicológico está relacionado com a disposição de condições físicas e psicológicas favoráveis, sejam de ruído, temperatura, ventilação, divisão do trabalho, entre outros (MACHADO; MOLINARI, 2008). Esse fator é afirmativo entre os funcionários, apresentando apenas 16,67% de discordância.

Gráfico 4 - Ambiente físico e psicológico de trabalho



Fonte: Dados de pesquisa

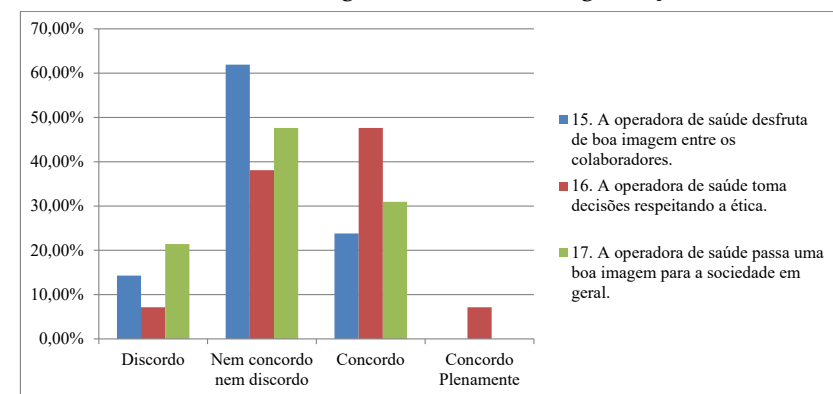
4.5 Imagem e Conceito da Organização

O fator imagem e conceito da organização está relacionado à concepção dos clientes internos e externos à organização (MACHADO; MOLINARI, 2008). Os itens abordados foram a imagem da operadora perante os colaboradores, a ética nas decisões e a imagem da operadora perante a sociedade em geral.

Os percentuais que dizem respeito à boa imagem da operadora perante os colaboradores e sociedade em geral demonstram a necessidade da operadora de saúde em detectar pontos fortes e fracos na estrutura organizacional (MACHADO; GOULART, 2005). O percentual de concordância sobre a boa imagem perante os colaboradores é de 23,81% e da boa imagem perante a sociedade em geral é de 30,95%.

54,76% dos respondentes concordam que a operadora de saúde toma decisões respeitando a ética, conforme o somatório de 47,62% dos que concordam e 7,14% dos que concordam plenamente. Caberá a empresa procurar melhorar a sua imagem perante os colaboradores e a sociedade em geral, já que quase 50% discordam dessa afirmação.

Gráfico 5 - Imagem e Conceito da Organização



Fonte: Dados de pesquisa

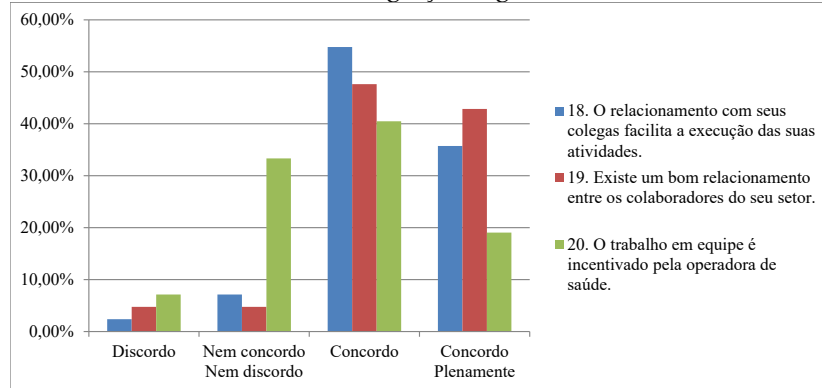
4.6 Integração Organizacional

O fator integração organizacional aborda os itens: relacionamento e facilidade na execução das atividades, relacionamento entre os colaboradores do setor e incentivo ao trabalho em equipe.

O percentual de concordância foi de 59,53%, no qual 40,48% concordam e 19,05% concordam plenamente. O incentivo ao trabalho em equipe deve ser revisto pela organização para alcançar maiores percentuais de concordância. Pois, segundo Vieira e Vieira (2004), as equipes ligadas de forma profunda e madura ajudam a criar e manter ambientes motivadores.

Por outro lado, a percepção dos funcionários indica que existe um bom relacionamento entre os colaboradores do setor e esse relacionamento facilita a execução das atividades.

Gráfico 6 - Integração Organizacional

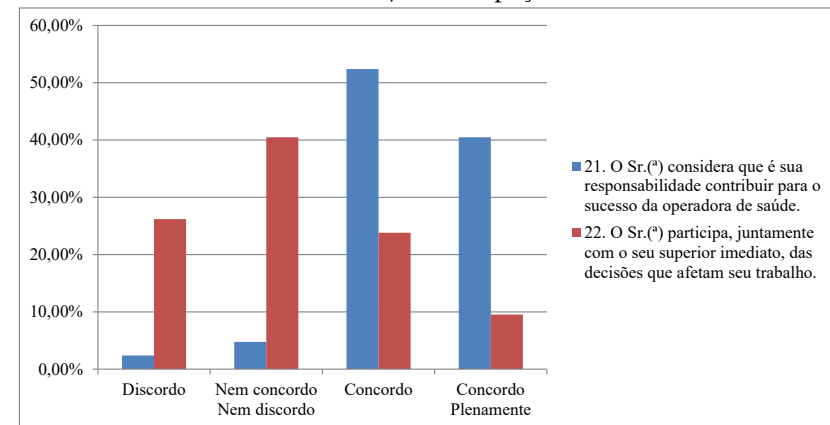


Fonte: Dados de pesquisa

4.7 Participação

A análise gráfica mostra que os clientes internos são conscientes de que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da operadora de saúde. Porém, os percentuais sobre a participação dos clientes internos nas decisões não são satisfatórios, apesar de ser sabido que a falta de participação nas decisões pode afetar o desempenho no trabalho.

Gráfico 7 - Participação

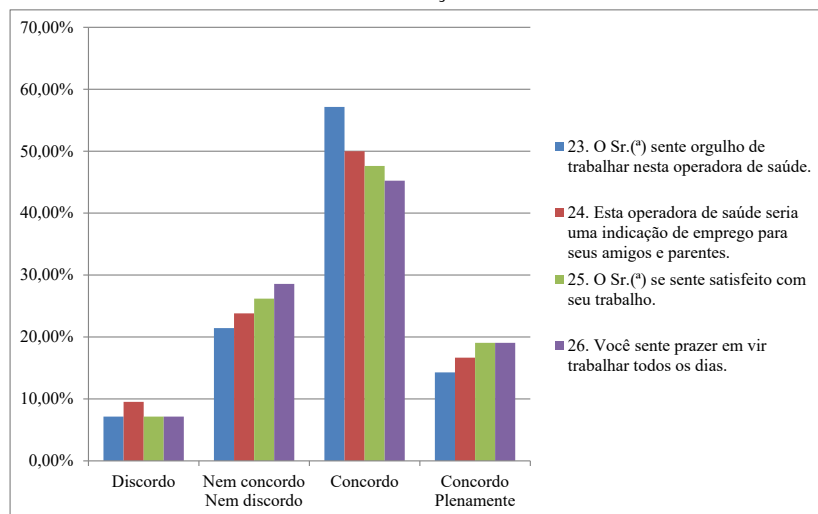


Fonte: Dados de pesquisa

4.8 Realização profissional

66,67% das pessoas concordam que se sentem satisfeitas com seu trabalho e 64,29% das pessoas afirmam que sentem prazer em vir trabalhar todos os dias. No que concerne ao sentimento de orgulho de trabalhar na operadora, os resultados são favoráveis, pois 71,43% concordam que sentem orgulho de trabalhar na operadora. Quando perguntados se a operadora de saúde seria uma indicação de emprego para amigos e parentes, 66,67 concordam. Todos os aspectos pesquisados neste item estão acima dos 50%, um resultado importante para a organização. Mesmo assim, caberá a organização assegurar um ambiente de trabalho que estimule os seus colaboradores a sentirem prazer na organização e também à realização profissional dos mesmos.

Gráfico 8 - Realização Profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise dos dados no tópico seguinte apresentam-se os comentários finais desta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental para a gestão empresarial o conhecimento do ambiente de trabalho, pois as empresas precisam melhorar os seus processos internos para poderem atender ao mercado cada vez mais competitivo. Respaldaado por esta compreensão, o presente estudo propôs-se a verificar a percepção dos funcionários (superiores e subordinados) em relação às variáveis que compõem o clima organizacional, como o estilo de liderança, remuneração e recompensa, comunicação, ambiente físico e psicológico de trabalho, imagem e conceito da organização, integração organizacional, participação e realização profissional. Analisando esses fatores na organização em estudo, observa-se que a maioria dos resultados precisa

ser reavaliada pela organização com o intuito de melhorar o clima da operadora de saúde.

O referencial teórico, que serviu de base ao presente estudo, bem como os resultados obtidos com o estudo permitiu identificar alguns aspectos relevantes sobre o clima organizacional da operadora de saúde. As principais deficiências apontadas são: capacidade do chefe em assumir a função que ocupa; reconhecimento e valorização do trabalho pelo chefe; incentivo ao trabalho pelo chefe; recompensa e segurança; comunicação; imagem e conceito da organização; trabalho em equipe e participação.

Levando-se em consideração que é importante desenvolver atividades para melhorar o clima da empresa propõem-se as seguintes intervenções: programa de desenvolvimento e capacitação de líderes, visto que o papel do gestor como líder é fundamental para o efetivo resultado de qualquer organização; promover treinamentos que possibilitem desenvolver habilidades de gestão de pessoas a todos os colaboradores que possuem cargo de chefia; desenvolvimento de plano de cargos e salários; maior frequência de reuniões com os funcionários e feedback do trabalho executado, pois a comunicação aberta pode reduzir os problemas; desenvolvimento de plano de carreira, no qual o colaborador poderá crescer dentro da empresa, conforme o desempenho; promoção de atividades que integrem e desenvolvam parcerias entre os colaboradores no intuito de estimular o trabalho em equipe; realizar levantamento das necessidades de treinamento específico para cada área e buscar suprir as necessidades identificadas.

Dentre os fatores do clima organizacional que possuem conotação positiva entre os entrevistados estão: confiança no chefe imediato; recompensa assistência médica; ambiente físico e

psicológico de trabalho; relacionamento entre os colaboradores do setor; contribuição do relacionamento interpessoal para a execução das atividades e realização profissional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. A. H. de. Clima organizacional – diagnóstico, intervenção e mudança: um estudo de caso na Belgo Mineira. In: SEMEAD, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2008.

ANTONIAZZI, E. A.; STEFANO, S. R. O clima organizacional em instituições financeiras de cooperativismo de crédito: um estudo multi-casos. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. n.1, mar. 2007.

BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim da Academia Paulista de Psicologia**. v.2, 2007.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**: um guia para iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.

BISOGNIN, M.; NICOLAU, A. S.; GRACIOLI, C. Estudo de caso: clima organizacional de uma instituição de ensino. In: ENANGRAD, 17., 2006, São Luís. **Anais...** São Luís, 2006.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**. São Paulo, v.16, n.2, mai./ago. 2006.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra e Cultura**. Filadélfia, n. 39, jul./dez. 2004.

LIMA, W. D. de; STANO, R. de C. T. M. Pesquisa de clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão da qualidade de vida no trabalho. In: SIMPEP, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

MACHADO, A. M.; GOULART, A. M. A. Análise do clima organizacional: estudo de caso em uma agência bancária. In: SEGET, 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

MACHADO, M. M.; MOLINARI, C. R. F. **Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC**. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.2, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. S. G. de; CAMPELLO, M. L. C. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. In: SEGET, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

OLIVEIRA, N.; MORAES, L. F. R. de. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu/PR, 1999.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **RAUSP**. São Paulo, v.37, n.3, jul./set. 2002.

_____.; FREITAS, I. A. de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**. Bahia, v.13, n.38, jul./set. 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A. da C. C. **O clima organizacional e o seu impacto sobre a qualidade: um estudo de caso**. 2009. 66 p. Monografia – (Curso de Administração) - Universidade Estadual de Goiás, Luziânia, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, F. C. de. **O clima organizacional e a qualidade em serviços: um estudo de caso de um grupo de empresas de comunicação**. 2004. 137p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

SIQUEIRA, F. C. de.; GODOY, L. P. O impacto do clima organizacional na qualidade dos serviços: estudo de caso em uma empresa de comunicação social. In: ENEGEP, 23., 2003, Minas Gerais. **Anais...** Minas Gerais 2003.

SOUZA, E. L. P. Percepção do Clima conforme o escalão hierárquico. **RAE**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, out/dez., 1980.

STADYKOSKI, R. de C.; STEFANO, S. R. Clima organizacional em uma empresa de grande porte do setor automobilístico: um estudo longitudinal. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. v. 3, n. 1, 2008.

STRAPAZZON, J.; CAMILOTTI, L. Clima organizacional: um estudo de caso em empresa prestadora de serviços. **Synergismus Scyentifica UTFPR**. Pato Branco, v. 3, n.1, 2008.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. A influência do Clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG**. Santa Catarina, v.1, n.4, jan./mar. 2004.

XAVIER, O. S. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **RAUSP**. São Paulo, v.21, n.4, out./dez. 1986.

CAPÍTULO 5

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Um Estudo Multicaso em Supermercados Integrantes de uma Rede de Supermercados do Nordeste Brasileiro

Niéilton Sandson da Costa Góis
Inácia Gírlene Amaral

1 INTRODUÇÃO

O notável aumento da exigência do consumidor por melhor qualidade de produtos e serviços e as expressivas mudanças no comportamento do trabalhador por demandas na qualidade de vida no trabalho (QVT) vêm pressionando as organizações na busca de alternativas para melhorar os seus modelos de gestão. Desta forma, as empresas têm focado parte de suas competências a procura de uma perspectiva na qual a melhoria de sua produtividade esteja associada, pelo menos em parte, com a ideologia de comprometimento de fornecer subsídios à satisfação e à QVT de seus funcionários.

Qualidade de vida no trabalho é a percepção de bem-estar, levando em consideração as necessidades individuais, juntamente com o ambiente social e econômico e expectativa de vida. É perceptível que apesar da divergência ante os significados de QVT entre os autores, todos trazem como principal marco a relação de bem-estar do trabalhador (LIMONGI-FRANÇA, 1996).

Neste sentido, o presente estudo realizará uma pesquisa em uma rede de supermercados de um estado do nordeste e busca atender ao seguinte objetivo geral: analisar a QVT das empresas integrantes da rede de supermercados, de acordo com o modelo de Walton. Como contingentes ao cumprimento do objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: i) Identificar o perfil dos gerentes dos supermercados pesquisados. ii) Conhecer a percepção dos gerentes sobre a QVT na empresa que trabalha, a partir do modelo de Walton.

Desta forma, este estudo está dividido da seguinte maneira: a seção introdutória compreenderá a primeira parte do trabalho e será seguida do referencial teórico. A terceira parte traz a metodologia de pesquisa que apresenta os procedimentos utilizados para a realização deste estudo de caso e, por fim, são apresentadas a análise dos resultados, considerações finais e referências do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução histórica da QVT e conceitos

Através da literatura é percebido que a construção do tema Qualidade de Vida no Trabalho é primordialmente um fruto da evolução do binômio Indivíduo x Trabalho. Os estudos desenvolvidos pelos teóricos que abordaram as condições de vida no trabalho foram aglutinando uma perspectiva de unir produtividade industrial à satisfação dos indivíduos no trabalho.

Rodrigues (2008) relata que somente na década de 60 as preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho obtiveram um crescimento notável, através dos cientistas, empresários, líderes sindicais e governantes em seus questionamentos a respeito das formas de como influenciar a qualidade das experiências do trabalhador num determinado emprego. A QVT tinha como base a saúde, a segurança e a satisfação dos trabalhadores.

Rodrigues (2008) prossegue afirmando que na década de 70 houve uma paralisação no desenvolvimento e nas preocupações com a QVT, só retornado em 1979, quando surge uma nova fase de abordagem. Nos anos 80, com o cenário favorável por causa do crescente avanço tecnológico e da conseqüente modernização das organizações, a QVT passa a ser considerada como estratégia necessária à satisfação dos colaboradores e das organizações.

Fernandes (1996) ao explicar sobre a evolução das concepções da QVT cita Nadler e Lawler que apresentam a evolução do entendimento de QVT ao longo do tempo:

- De 1959 a 1972, QVT era entendida como uma variável caracterizada pelo impacto do trabalho sobre o indivíduo.

- De 1969 a 1974, QVT era vista como uma abordagem. O foco era o indivíduo, buscando melhorias para os empregados e para a administração;

- De 1972 a 1975, QVT significava um conjunto de métodos ou técnicas para melhorar as condições de trabalho e tornar este mais produtivo e satisfatório;

- De 1975 a 1980, QVT era compreendida como um movimento, uma ideologia sobre a natureza do trabalho e as relações entre os trabalhadores e a empresa;

- De 1979 a 1982, QVT era vista como tudo, um recurso global para problemas de qualidade, produtividade e outros problemas organizacionais;

- De 1982 em diante, QVT pode vir a significar 'nada', sendo apenas um modismo passageiro, caso alguns projetos de QVT fracassem. Os autores colocam que isso pode acontecer devido ao entendimento vago do conceito de QVT.

Lima (1998) afirma que o conceito de qualidade de vida no trabalho ainda está longe de um consenso geral na literatura e que, por não ter um conceito fechado e único, costuma ser aplicado em uma diversidade de contextos. Enquanto alguns autores apontam que qualidade de vida no trabalho está ligada à missão e valores da empresa, outros ressaltam que este modelo está diretamente ligado a salários justos, condições de segurança e saúde no trabalho (como assistência médica e odontológica, segurança no trabalho), oportunidade futura de crescimento dentro da empresa, assim como atendimento

psicológico e um espaço de lazer dentro da organização.

Silva Junior et al. (2012) relatam que os estudos de QVT ao decorrer dos anos se consolidaram através de realização de pesquisas que culminaram em diversas conceituações sobre o termo, tendo como exemplo os desenvolvidos em 1973 por Walton, Wesley em 1979, Wether e Davis em 1983, Limongi-França em 2004, 2008 e 2009. Na literatura a respeito da QVT destacam-se outros autores, tais como, Hackman e Oldham em 1975, Nadler e Lawler em 1983, Huse e Cummings em 1985, e Fernandes em 1996.

Na extensa literatura que aborda a QVT destaca-se a significativa contribuição de Richard Walton, pioneiro no tema. Para Walton (1973 apud RODRIGUES, 2008) QVT vem sendo difundida para descrever certos valores ambientais humanos, que por culpa do avanço tecnológico, produtivo e econômico, foram negligenciados.

Walton (1973 apud FERNANDES, 1996) considera que a qualidade de vida no trabalho inclui aspirações e necessidades humanas relacionadas aos elementos subjetivos do trabalho como relação interpessoal, imagem da empresa, integração social, como também expectativas e senso de justiça, indo além de leis trabalhistas, oportunidades igualitárias de trabalho e de enriquecimento de cargos. Fernandes (1996) constata que, para Walton, a expressão qualidade de vida no trabalho tem sido usada com frequência crescente para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

2.2 Modelo de Walton (1973) para a avaliação da QVT

Este estudo foi norteado pelo modelo proposto por Walton em 1973, o mais difundido entre os pesquisadores de QVT, por ser bastante completo e amplo, o modelo deste autor serviu como norteador para diversas pesquisas.

O modelo de Walton (apud FERNANDES, 1996; RODRIGUES, 2008) é composta por oito categorias conceituais que são subdivididas em 33 fatores com o objetivo de fornecer uma estrutura para analisar as características notáveis de QVT. As categorias e os seus respectivos fatores estão descritos no quadro 1.

Quadro 1 – Categorias e dimensões QVT Walton.

(continua)

CATEGORIAS CONCEITUAIS	FATORES DE QVT
1. Compensação Justa e Adequada	Equidade interna e externa
	Justiça na compensação
	Partilha nos ganhos de produtividade
	Proporcionalidade entre salários
2. Condições de Trabalho	Jornada de trabalho razoável
	Ambiente físico seguro e saudável
	Ausência de insalubridade
3. Uso e Desenvolvimento de Capacidade	Autonomia
	Habilidades múltiplas
	Informações sobre o processo de trabalho
	Autocontrole relativo

(conclusão)

CATEGORIAS CONCEITUAIS	FATORES DE QVT
4. Oportunidade Crescimento e Segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de avanço salarial
	Segurança no emprego
5. Integração Social na Organização	Ausência de preconceitos
	Igualdade
	Mobilidade
	Relacionamento
	Senso Comunitário
6. Constitucionalismo	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Tratamento imparcial
	Direitos de proteção do trabalhador
	Direitos trabalhistas
7. O Trabalho e o Espaço Total de Vida	Estabilidade de horários
	Poucas mudanças geográficas
	Tempo para lazer e família
	Papel balanceado no trabalho
8. Relevância Social da Vida no Trabalho	Imagem da empresa
	Responsabilidade social da empresa
	Responsabilidade pelos produtos
	Práticas de emprego

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

Na proposta de Walton (apud FERNANDES 1996), o termo qualidade de vida no trabalho vai além das leis trabalhistas, das reivindicações, das oportunidades iguais de trabalho e de esquemas de enriquecimento de tarefas, pois inclui outras necessidades e aspirações humanas relacionadas aos elementos subjetivos do trabalho, dentre os quais, relação interpessoal, senso de justiça, imagem da organização, autonomia, integração social e expectativas.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação do Estudo

Segundo Vergara (2000), existem variados tipos de pesquisas, e ela propõe dois critérios básicos de classificação: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, o presente estudo classifica-se como exploratório descritivo e metodológico e quanto aos meios o estudo pode ser classificado como pesquisa de campo, bibliográfico e estudo de caso.

De acordo com Vergara (2000, p.47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Então, pode-se entender que esta pesquisa é descritiva porque foi realizada com determinada população com o objetivo de observar, descrever e avaliar as características dos gerentes das empresas integrantes da rede de supermercados pesquisada.

Esta pesquisa é também bibliográfica por ter como referência estudos teóricos de vários autores, pois ainda de acordo com Vergara (2000, p. 48), uma pesquisa bibliográfica é um “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Quanto aos meios, o estudo ainda é considerado como sendo um estudo de caso, pois no entendimento de Vergara (2000, p. 49), o estudo de caso consiste em um “circunscrito a uma ou poucas unidades, como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país.” Neste caso, o estudo foi realizado em uma rede de supermercados, que possui 17 empreendimentos que a integram e a representam.

Reiterando, a metodologia utilizada na presente pesquisa é de natureza quantitativa. Para atender ao caráter quantitativo optou-se pelo questionário estruturado, formado por questões fechadas medidas por meio de escala do tipo *likert* de 5 pontos.

3.2 Campo Empírico e Sujeitos do Estudo

O campo empírico da pesquisa deste trabalho é formado pelas 17 organizações pertencentes a uma rede de supermercados.

Vergara (2000) comenta que os sujeitos de um estudo compreendem as pessoas que fornecerão os dados da pesquisa. A população desta pesquisa compreende todos os gerentes das empresas pertencentes à rede de supermercados.

3.3 Coleta de Dados

Os dados da pesquisa foram obtidos através de um questionário, que é definido por Vergara (2000, p. 49) como “um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. A razão pela escolha do questionário se justifica pela objetividade e simplicidade, podendo ser aplicado a um grande número de profissionais, que, geralmente, não possuem tempo considerado suficiente para atender pesquisadores.

Antes do envio dos questionários ocorreu um contato com todos os gerentes em uma reunião da rede, na ocasião foram esclarecidos os objetivos da pesquisa, ao final da reunião todos os gerentes se prontificaram em responder aos questionários.

O questionário possui duas partes, a primeira parte pretendeu caracterizar os sujeitos pesquisados e a segunda parte visou traçar um diagnóstico da QVT na rede, na percepção dos gerentes das empresas da rede, conforme o modelo de Walton de 1973, foram elaboradas a partir da construção teórica sobre a qualidade de vida no trabalho.

3.4 Análise dos Dados

Para análise dos dados do questionário foi utilizada uma escala gráfica, chamada escala de *Likert*. Nessa escala serão atribuídos valores de 1 a 5 para as respostas, onde 1 é bastante insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 indiferente, 4 satisfeito e 5 bastante satisfeito. Para a análise e interpretação dos resultados, foi estabelecido o limite-padrão de 3 (indiferente) para as variáveis. Assim, as variáveis que obtiveram índices inferiores a 3, são consideradas críticas e aquelas com índices maiores que 3 serão consideradas favoráveis a QVT.

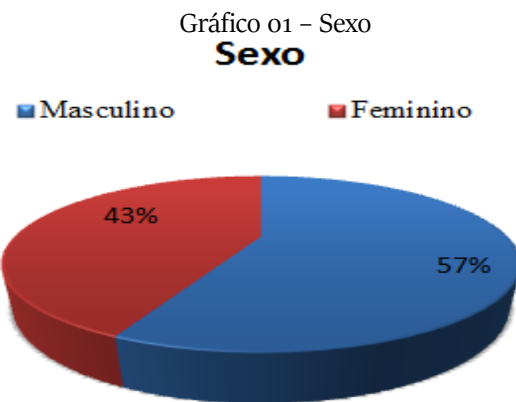
As respostas serão analisadas e apresentadas considerando cada um dos oito blocos de análise conforme Walton, como também cada variável que os compõem utilizando-se de tabelas, gráficos e suas respectivas análises.

Esta análise será feita através da média aritmética simples, ou seja, somando-se todas as notas da escala *Likert* recebida pelo indicador e o resultado dividido pela quantidade de respostas a este indicador. Para estes cálculos será utilizada uma planilha eletrônica (Excel).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

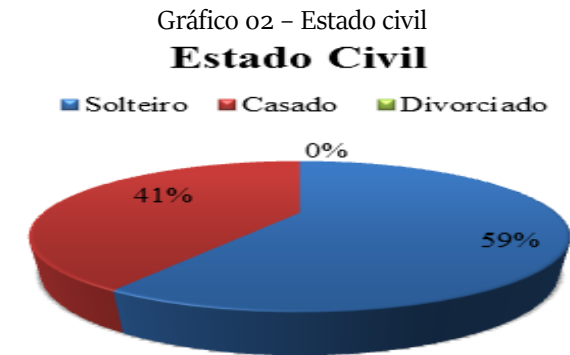
4.1 Caracterização dos Gerentes

As características pessoais obtidas referem-se ao sexo, à faixa etária, ao estado civil, ao número de dependentes e ao grau de escolaridade e quanto à localidade de sua residência; ao tempo de serviço no supermercado e ao tempo de experiência como gerente.



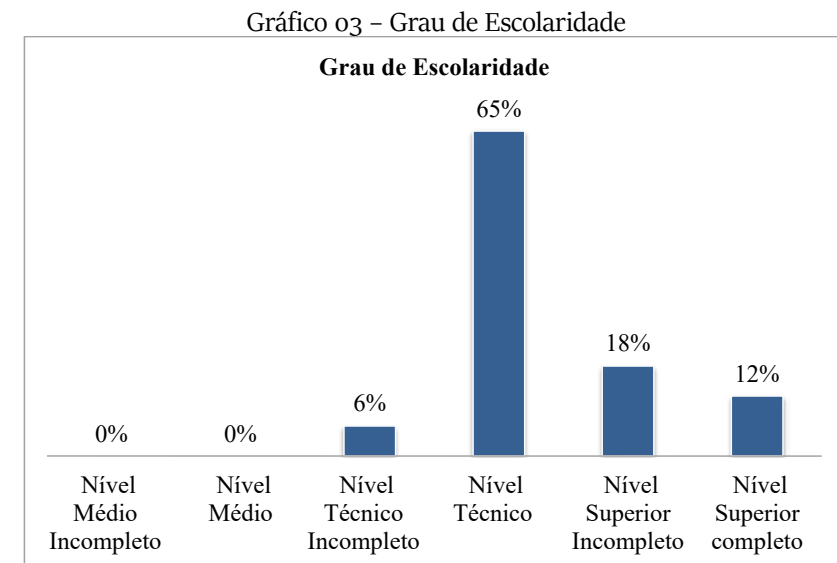
Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico 01, percebe-se certo equilíbrio entre homens e mulheres na população dos 17 gerentes entrevistados. Essa pequena diferença, provavelmente, deve-se ao fato de o trabalho dos gerentes, em grande parte das organizações, estar associado a um contexto profissional, até pouco tempo, dominado pelo sexo masculino.



Fonte: Dados da pesquisa

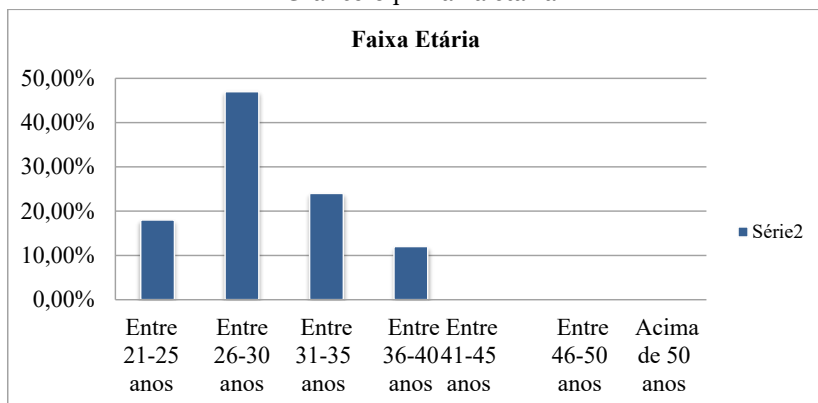
Quanto ao estado civil, percebe-se que a maioria dos entrevistados é de estado civil solteiro, e o resultado provavelmente deve-se ao elevado número de respondentes abaixo dos 30 anos.



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade, a maioria é representada por gerentes que possuem nível técnico, seguida de gerentes que estão cursando o ensino superior e apenas um baixo percentual possuem nível superior completo. Esta ocorrência de gerentes com nível técnico é explicada através das exigências criadas por parte da rede que é contratação ou treinamento de algum funcionário a fim de torná-lo gerente.

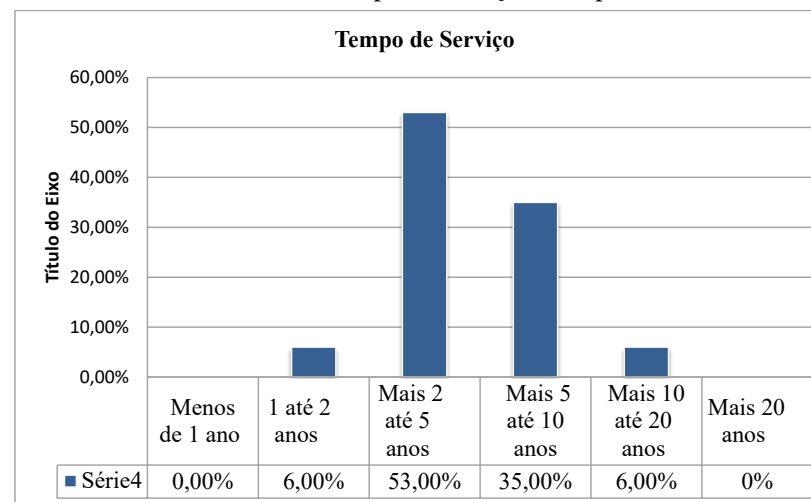
Gráfico 04 - Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico percebe-se então uma população jovem representada por mais de 65% da totalidade.

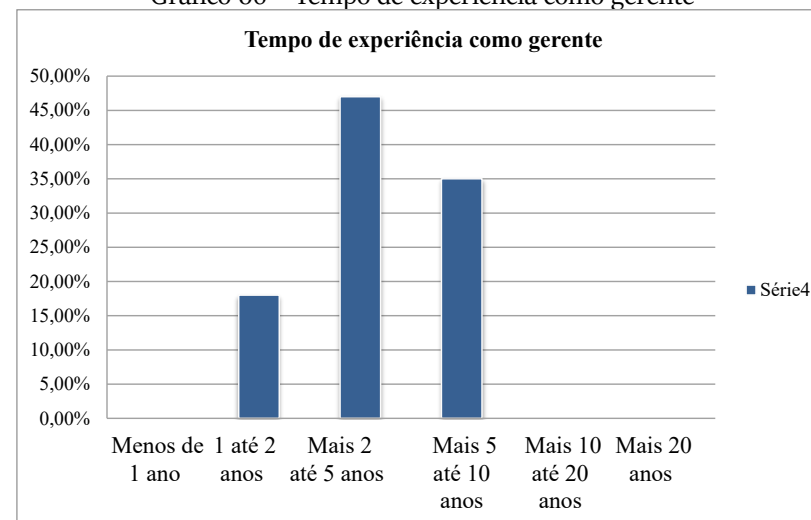
Gráfico 05 - Tempo de serviço na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que todos os gerentes possuem, no mínimo, um ano de serviço prestado à sua empresa.

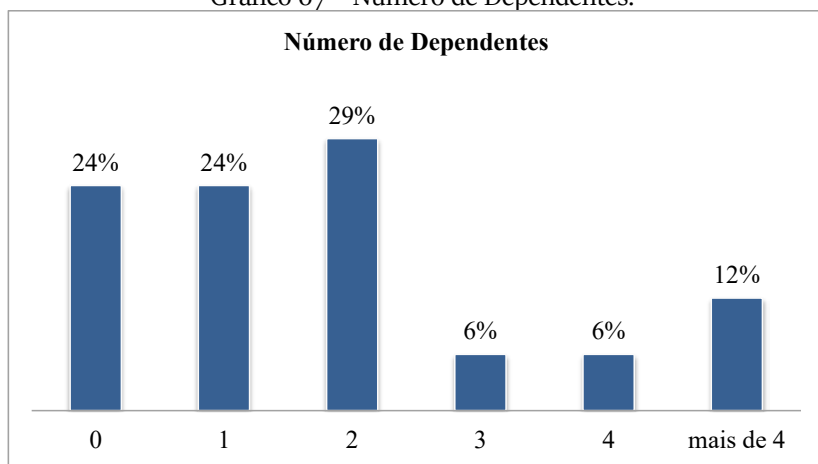
Gráfico 06 - Tempo de experiência como gerente



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar o gráfico 06 percebe-se que quase 50% dos gerentes possuem, no mínimo, dois anos de experiência como gerentes, esta constatação ainda deve-se às exigências criadas por parte da diretoria da rede, que informou aos donos dos supermercados pertencentes que eles teriam de contratar ou treinar algum funcionário a fim de torná-lo gerente, pois, fazem exatamente 2 anos que essa exigência foi criada na rede.

Gráfico 07 – Número de Dependentes.



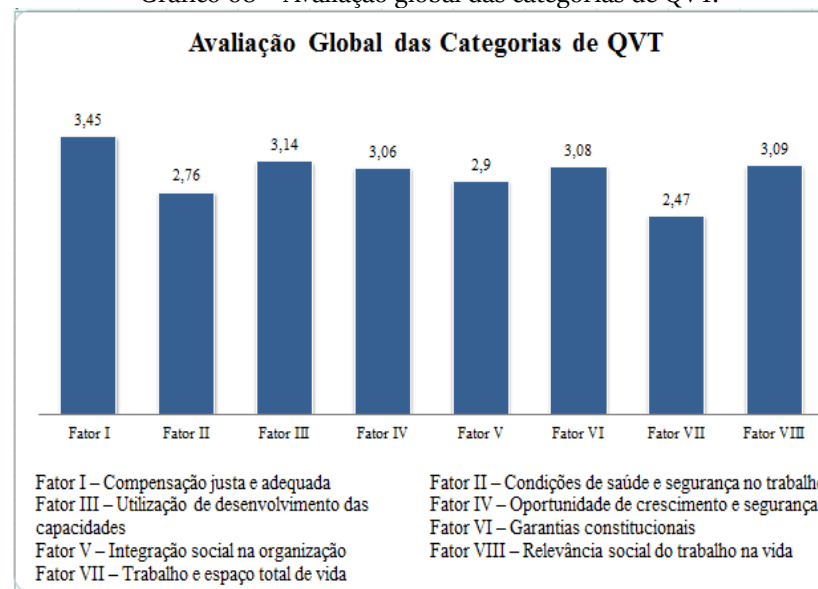
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se um elevado percentual de pessoas que já possuem dependentes financeiros e econômicos, cerca de 80%, tendo maioridade aqueles que possuem 2 dependentes.

4.2 Avaliação Global das Categorias de QVT

A avaliação global dos resultados obtidos nas oito categorias pesquisadas é apresentada no Gráfico 08.

Gráfico 08 – Avaliação global das categorias de QVT.



Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as médias obtidas pelos fatores apresentados no Gráfico 8 e relacionando-as com os parâmetros estabelecidos nos objetivos (menor que 3 críticos, maior que 3 favoráveis), observa-se que das oito categorias pesquisadas 3 apresentam-se críticas ou desfavoráveis à QVT, categorias essas com médias inferiores a três. Estas categorias são: Categoria 2 – Condições de Saúde e Segurança no Trabalho com média 2,76; A categoria 5 – Integração Social na Organização apresentou média de 2,9 e a categoria 7 – Trabalho e Espaço de Vida com a média de 2,47, a menor entre as categorias pesquisadas.

Os demais fatores apresentaram médias superiores a três, portanto, considerados favoráveis à QVT: A categoria 1 – Compensação Justa e Adequada apresentou a melhor média entre as categorias pesquisadas, 3,45; Categoria 3 – Utilização de Desenvolvimento das Capacidades com 3,14; Categoria 4 –

Oportunidade de Crescimento e Segurança apresentou 3,06 na média; A categoria 6 – Garantias Constitucionais obteve média 3,08; e a categoria 8 – Relevância Social do Trabalho na Vida apresentou a média 3,09. É pertinente apontar que mesmo entre as categorias consideradas favoráveis à QVT nenhuma delas atingiu a média 4 correspondente a avaliação ‘Satisfeito’.

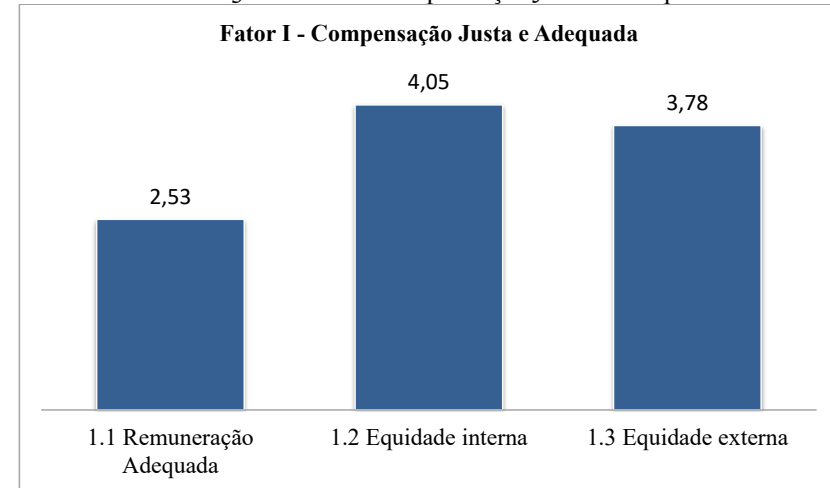
Considerando a média final de 2,89 das oito categorias analisadas e confrontando com o estabelecido nos objetivos da pesquisa, conclui-se que a Qualidade de Vida no Trabalho das empresas em estudo apresenta-se crítica do ponto de vista dos atores abordados. O próximo tópico apresenta o detalhamento dos fatores/dimensões que contribuíram para os resultados obtidos em cada uma das oito categorias descritas nos parágrafos anteriores.

4.3 Avaliação das Dimensões de QVT

Neste tópico são apresentados os resultados referentes às dimensões que foram avaliadas para composição das médias de cada uma das categorias mostradas no item anterior. Serão analisadas as duas dimensões que se apresentaram mais favoráveis e as duas que se apresentaram mais críticas à Qualidade de Vida no Trabalho. Há categorias que apresentam poucas dimensões, neste caso, foi avaliada cada uma de suas dimensões.

Fator 1 – Compensação Justa e Adequada: visa medir a QVT relativa à remuneração recebida pelo trabalho realizado. Esta categoria obteve a média de 3,45 na avaliação dos gerentes, apresentando-se como uma dimensão favorável à QVT.

Gráfico 09 – Fator 1 – Compensação Justa e Adequada.



Fonte: Dados da pesquisa

O fator 1 - Compensação justa e adequada apresentou uma média de 2,53. Esta média é uma das menores apresentadas entre as 30 dimensões analisadas. É pertinente citar que as empresas do setor supermercadista pesquisado não possuem programas que visem distribuir parte dos lucros obtidos e nem mesmo programas relacionados à remuneração, o que impactou diretamente no resultado da média desta dimensão da QVT das organizações pesquisadas.

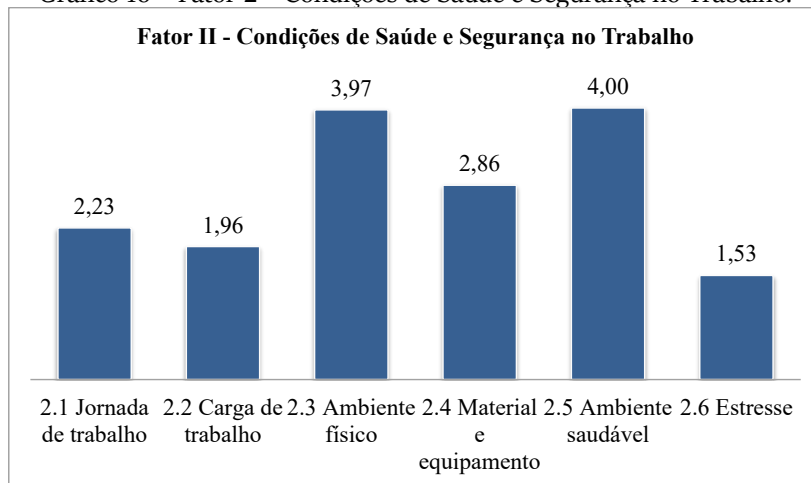
A dimensão 1.2 - Equidade interna obteve a maior média apresentada entre as 30 dimensões de QVT estudadas, 4,05, apresentando uma avaliação qualitativa entre satisfeito e muito satisfeito. A satisfação com esta dimensão é uma decorrência da política de cargos e salários adotada e a diferença entre as competências e responsabilidades que não são claramente especificadas, desta forma, a diferença de salário entre um operador de caixa e um gerente é mínima, mostrando que apesar de a dimensão ter se evidenciado favorável à QVT,

não é uma dimensão que realmente tem impacto positivo na avaliação da QVT.

A dimensão 1.3 - Equidade Externa, que está relacionada à equidade na remuneração com membros de outras organizações (outros supermercados), apresentou uma média de 3,78, sendo este resultado favorável à QVT. Este fato deve-se a pouca discrepância entre os salários dos gerentes de outros supermercados, mostrando que, qualitativamente, os gerentes dos supermercados participantes da rede estão entre indiferentes e satisfeitos em relação à diferença entre a sua remuneração e a remuneração de gerentes de outros supermercados.

Fator 02 - Condições de Saúde e Segurança no Trabalho. Este fator obteve uma média na avaliação dos gerentes de 2,76, ou seja, esta categoria se apresentou crítica à QVT.

Gráfico 10 - Fator 2 - Condições de Saúde e Segurança no Trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar as dimensões individualmente, percebeu-se que somente duas das seis eram favoráveis à QVT. A dimensão que

obteve a maior média, nesta categoria, foi o fator 2.5 - Ambiente Saudável que obteve uma média de 4,0, apresentando-se como uma dimensão a qual os gerentes se mostraram entre satisfeitos e muito satisfeitos. Esta dimensão está relacionada às condições de segurança, risco e saúde, em relação ao local de trabalho, o que se infere desta constatação é que o ambiente de trabalho dos gerentes são fatores que impactam positivamente na avaliação da QVT.

Outra dimensão que se apresentou favorável à QVT foi a 2.3 - Ambiente Físico que está relacionado às condições de bem estar (conforto) e organização para o desempenho do trabalho, obtendo uma média de 3,97. Esta dimensão está intimamente ligada à dimensão abordada anteriormente, podendo ser entendido que o ambiente total de trabalho das organizações estudadas estão impactando positivamente na avaliação de seus gerentes em relação à QVT.

Através da análise do gráfico 10 é percebido que a dimensão que foi mais crítica à QVT foi a 2.6 - Estresse que apresentou uma média de 1,53, o que a tornou não somente a dimensão mais crítica à QVT da categoria, mas sim a mais crítica entre as 30 dimensões estudadas. Através da observação assistemática individual foi possível perceber alguns fatores estressores no ambiente organizacional em estudo: execução de tarefas sobre pressão, principalmente para cumprimento de prazos, excessiva carga de trabalho e a exigência de trabalhar todos os dias da semana, inclusive o domingo.

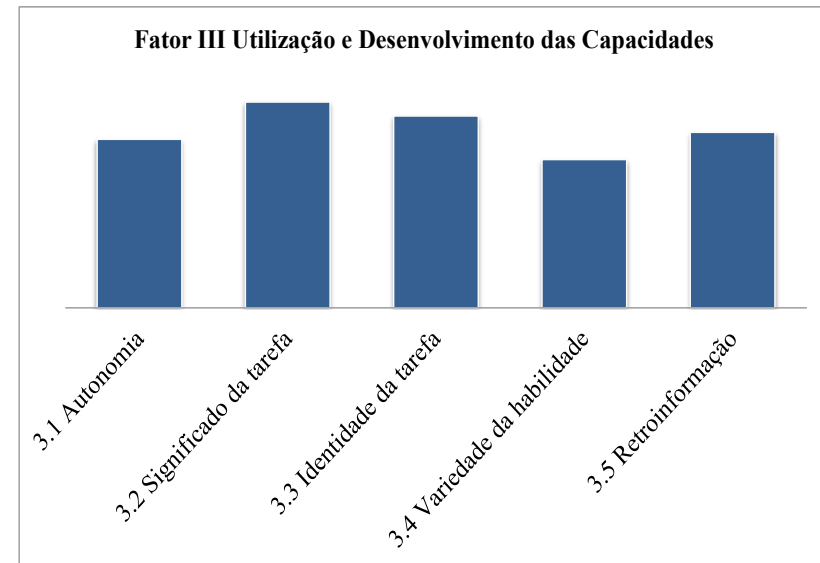
As dimensões 2.1 - Jornada de Trabalho e 2.2 - Carga de Trabalho, que respectivamente estão relacionadas ao número de horas trabalhadas, previstas ou não pela legislação e a quantidade de trabalho executado em um turno de trabalho, apresentaram uma avaliação crítica, portanto, desfavoráveis

à QVT, com médias de 2,23 e 1,96. Esses fatores foram afetados justamente pela questão da excessiva carga de trabalho acompanhada com a exigência de trabalhar todos os dias da semana, o que impactou na avaliação dos gerentes e os colocou, qualitativamente falando, entre muito insatisfeitos e indiferentes em relação a esses quesitos.

A dimensão 2.4 – Material e Equipamento obteve uma média de 2,86, o que equivale a indiferente em relação à QVT. Isto indica que as empresas não estão disponibilizando quantidade e qualidade de equipamento e material suficiente para a execução do trabalho dos gerentes.

Fator 3 – Utilização de Desenvolvimento das Capacidades trata do incentivo à utilização da capacidade de cada indivíduo no desempenho de suas funções no dia-a-dia, dos *feedback's* acerca dos resultados obtidos no trabalho e da necessidade de concessão de autonomia (*empowerment*). Obteve 3,14 de média na avaliação dos respondentes, portanto, considerado como um dos fatores/categorias favoráveis à QVT.

Gráfico 11- Fator 3 – Utilização de Desenvolvimento das Capacidades.



Fonte: Dados da pesquisa

As dimensões 3.1 – Autonomia e 3.4 – Variedade da Habilidade foram os únicos fatores desta categoria que se apresentaram críticos à QVT, apresentando médias respectivas de 2,97 e 2,62. Estas dimensões estão relacionadas à medida permitida ao empregado de liberdade, independência e descrição na programação e execução do trabalho (Dimensão 3.1) e relaciona à possibilidade de utilização de uma larga escala de capacidade e de habilidades do empregado (Dimensão 3.4). A avaliação crítica desses fatores induz a constatação de que o ambiente de trabalho nas organizações pesquisadas provavelmente não permite liberdade e flexibilidade quanto às execuções das tarefas e de suas modificações.

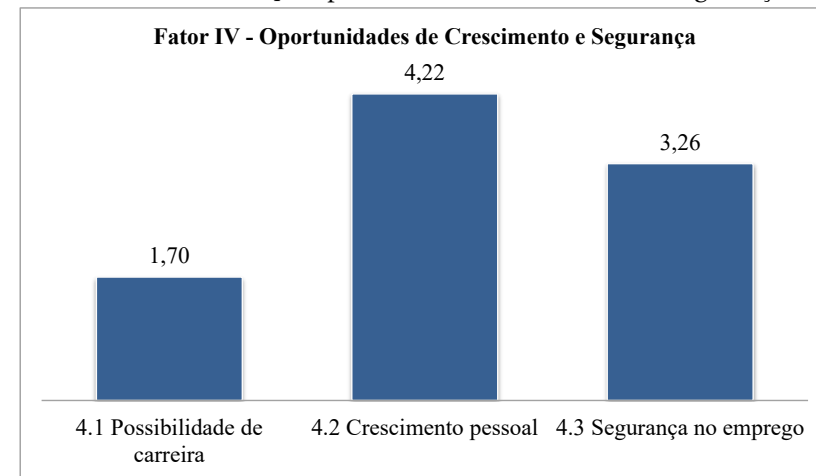
Os demais fatores apresentaram-se favoráveis à QVT. Sendo que a dimensão 3.2 – Significado da Tarefa apresentou a maior média da categoria com 3,63, aferindo que os gerentes

estão satisfeitos quanto à relevância das tarefas desempenhadas na vida e no trabalho de outras pessoas, dentro ou fora da instituição.

As dimensões 3.3 – Identidade da Tarefa que está ligada à medida da tarefa no que se refere ao atingimento de seus resultados e a dimensão 3.5 – Retroinformação que se traduz à informação ao empregado acerca da avaliação de suas ações e de seu trabalho como um todo, obtiveram médias respectivas de 3,38 e 3,10. Isso nos atribui a verificação de que os gerentes estão satisfeitos em relação ao reconhecimento da importância de suas ações e de que recebem o retorno do impacto que suas atividades repercutem.

Fator 04 – Oportunidade de Crescimento e Segurança. Esta categoria se refere às políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, isto é, a possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. A Oportunidade de Crescimento e Segurança na avaliação dos respondentes obteve média de 3,06, que em termos qualitativos corresponde a um nível de indiferença. Apresenta-se como fator levemente favorável à QVT.

Gráfico 12 – Fator 4 – Oportunidade de Crescimento e Segurança.



Fonte: Dados da pesquisa

Das três dimensões que representam esta categoria, apenas a dimensão 4.1 – Possibilidade de Carreira que se refere à viabilidade de crescimento na empresa e na carreira apresentou-se com uma avaliação crítica, portanto, desfavorável à QVT. Esta situação é causada pela impossibilidade de se criar outros cargos para serem ocupados pelos gerentes, o que se torna inviável a criação de um plano ou gestão de carreiras nestas organizações.

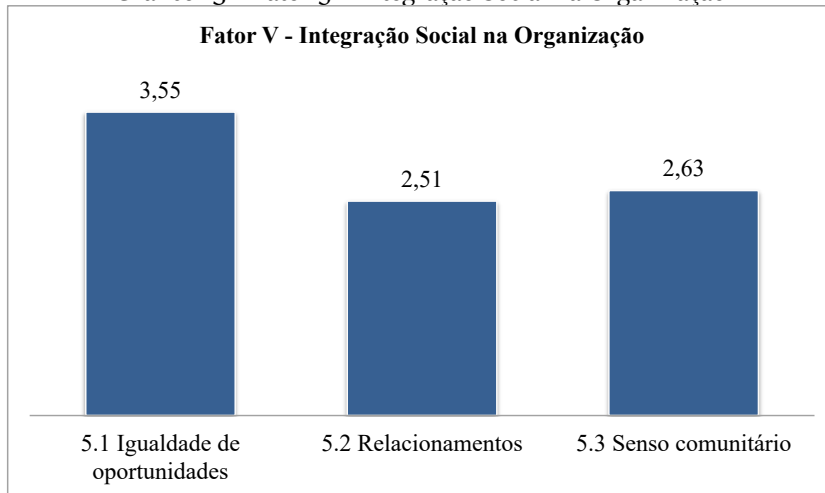
Os demais fatores apresentaram-se favoráveis à QVT. Sendo que a dimensão 4.2 – Crescimento Pessoal apresentou a maior média de todas as categorias analisadas com 4,22, aferindo que os gerentes estão entre satisfeitos e muito satisfeitos quanto ao processo de educação contínua para o desenvolvimento de suas potencialidades e aplicação dos mesmos.

A dimensão 4.3 – Segurança no Emprego que está ligada ao grau de possibilidade de retenção do emprego atingiu uma média de 3,26, assegurando que apesar de não estarem

satisfeitos em relação à manutenção do emprego, não se apresentam preocupados ou ameaçados quanto à retenção do próprio emprego.

Fator 5 – Integração Social na Organização. Através desta categoria pode-se observar se existe igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação e se há o cultivo ao bom relacionamento. Na avaliação dos respondentes obteve média de 2,90 que em termos qualitativos corresponde a um nível de insatisfação. Apresentando-se como fator ainda crítico à QVT, apesar da proximidade à média que se mostra como favorável à QVT.

Gráfico 13 – Fator 5 – Integração Social na Organização



Fonte: Dados da pesquisa

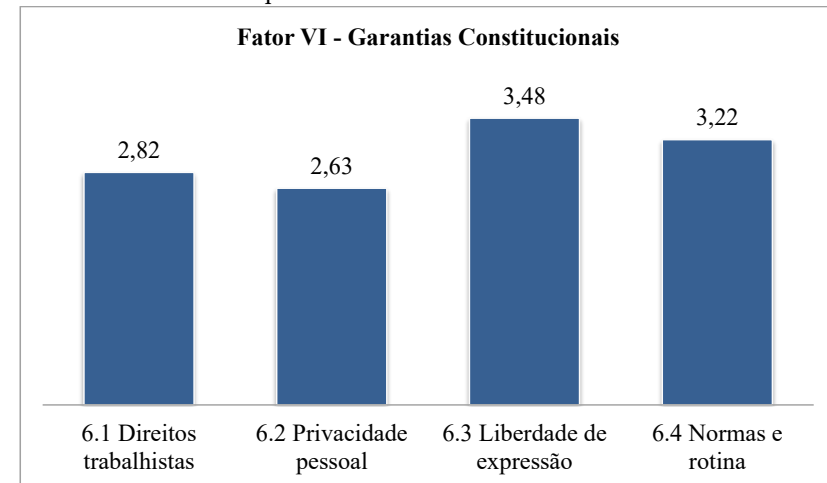
A única dimensão desta categoria que se apresentou favorável à QVT foi o fator 5.1 – Igualdade de Oportunidades que apresentou uma média de 3,55, evidenciando que há baixo grau de ocorrência de preconceitos na empresa, em termos

de discriminação quanto à raça, sexo, credo, estilo de vida ou aparências, e quanto ao cargo e nível social.

As demais dimensões apresentaram-se como críticas, ou seja, desfavoráveis à QVT. Sendo elas a dimensão 5.2 – Relacionamentos e 5.3 – Senso Comunitário, que obtiveram médias de 2.51 e 2.63. Essas dimensões se referem, respectivamente, ao grau de relacionamentos marcado por auxílio recíproco, apoio sócio emocional, abertura interpessoal e respeito às individualidades e ao senso de comunidade existente na empresa. Este resultado pode indicar que existe conflitos nestas organizações e que é necessário que os dirigentes busquem soluções.

Fator 6 – Garantias Constitucionais ditam o grau em que os direitos trabalhistas, a privacidade pessoal e a liberdade de expressão dos empregados são cumpridos na organização. Esta categoria atingiu uma média de 3,08, se apresentando como favorável à QVT dos funcionários.

Gráfico 14 – Fator 6 – Garantias Constitucionais.



Fonte: Dados da pesquisa

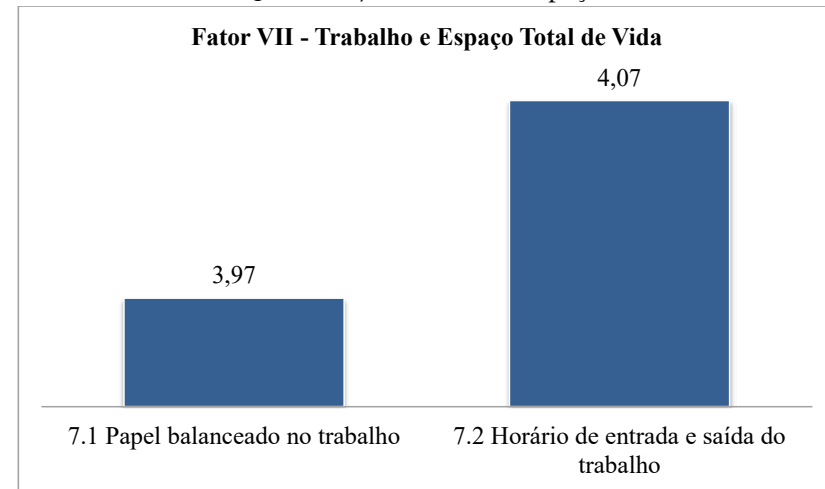
As dimensões que se mostraram favoráveis à QVT foram a 6.3 – Liberdade de Expressão que relaciona à forma de como o empregado pode expressar seu ponto de vista, sem medo de represálias e a dimensão 6.4 – Normas e Rotina que está ligada às maneiras de como as normas influenciam o desenvolvimento da empresa. Estas dimensões apresentaram médias de 3,48 e 3,22.

Os outros dois fatores se apresentaram como desfavoráveis à QVT. A dimensão 6.1 – Direitos Trabalhistas obteve a média de 2,82, mostrando que provavelmente há deficiência no cumprimento dos direitos do trabalhador. Através de um diálogo com um dos gestores foi constatado que há problemas em relação ao recebimento do valor referente às horas extras, podendo ser uma das razões por esta dimensão ter apresentado média baixa.

A dimensão 6.2 – Privacidade Pessoal que condiz ao grau de privacidade que o empregado possui dentro da empresa apresentou uma média de 2,63, sendo a menor média obtida nesta categoria. O que subentende-se que os gerentes se mostram incomodados por não terem intimidade ou autonomia de realizar atividades sem consentimento de outrem.

Fator 7 – Trabalho e Espaço de Vida. Esta categoria trabalha em medir o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e possui apenas duas dimensões que se apresentam como fatores críticos à QVT e receberam avaliação entre o insatisfeito 2,00 e indiferente 3,00, ou seja, desfavorável à QVT. A média observada na categoria foi de 2,47.

Gráfico 15 – Fator 7 – Trabalho e Espaço de Vida.

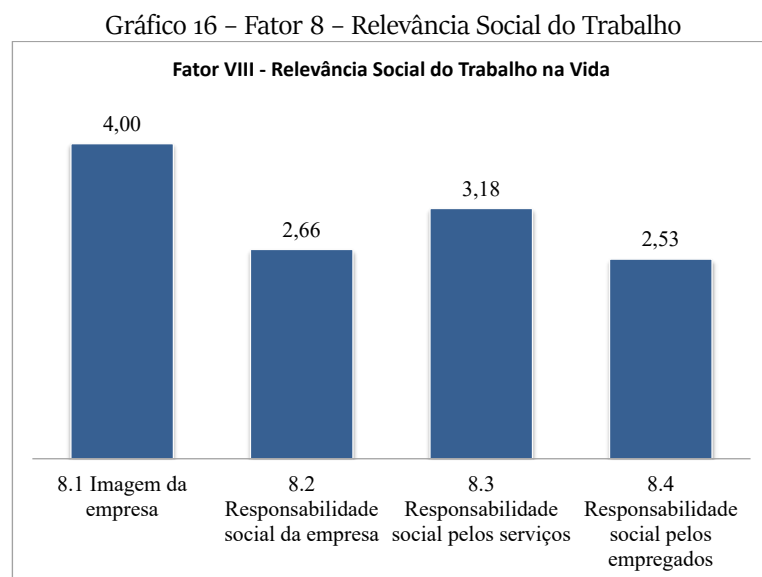


Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão 7.1 – Papel Balanceado no Trabalho que se refere ao equilíbrio entre jornada de trabalho, exigência de carreira, viagens e convívio familiar obteve média de 2,51 e está intimamente relacionada às dimensões 2.1 e 2.2, pois, esses fatores foram afetados justamente pela questão da excessiva carga de trabalho acompanhada com a exigência de trabalhar todos os dias da semana, o que impede os gerentes de possuírem mais tempo para a o convívio familiar e ao lazer, o que impactou na avaliação dos gerentes e os colocou, qualitativamente falando, entre insatisfeitos e indiferentes em relação a esses quesitos.

A dimensão 7.2 – Horários de Entrada e Saída no Trabalho que se refere justamente ao equilíbrio entre horários de entrada e saída do trabalho e convívio familiar apresentou média de 2,42, ou seja, os gerentes estão insatisfeitos com os horários de trabalho em relação ao convívio familiar. Eles possuem uma jornada média de 10 horas de trabalho e isso impede ou reduz o tempo de convívio familiar.

Fator 8 – Relevância Social do Trabalho na Vida indica a percepção do empregado em relação à imagem da empresa, à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade dos produtos e à prestação dos serviços. Esta categoria obteve média 3,09, apresentando-se levemente favorável à QVT.



Fonte: Dados da pesquisa

Como é percebido no gráfico 16, esta categoria possui quatro dimensões. A que obteve a maior média da categoria foi a dimensão 8.1 – Imagem da Empresa que obteve 4,0, apresentando uma avaliação bastante favorável à QVT, mostrando que os gerentes se apresentaram satisfeitos, qualitativamente falando. Esta dimensão se refere à visão do empregado em relação à importância da organização para a comunidade e a seu orgulho e satisfação pessoal por fazer parte da organização.

Outra dimensão que foi favorável nesta categoria foi a 8.3 – Responsabilidade Social pelos Serviços que obteve um

desempenho de 3,18 e está inerente à percepção do empregado quanto à responsabilidade do supermercado com a qualidade dos serviços prestados para a sociedade.

As demais dimensões se apresentaram críticas à QVT. A dimensão 8.4 – Responsabilidade Social pelos Empregados obteve a menor média da categoria em análise, 2,53. Esta dimensão relaciona a percepção do funcionário quanto a sua valorização e participação no supermercado e mostrou que os gerentes estão insatisfeitos quanto a esse quesito.

O fator 8.2 – Responsabilidade Social da Empresa apresentou média de 2,66. E evidencia que a responsabilidade social das empresas em estudo para a comunidade, refletida na preocupação de não causar danos, está em déficit. Cabe a rede rever sua postura frente à sociedade, como também nos resultados para a organização, já que as ações de responsabilidade social podem refletir positivamente tanto nos clientes internos como nos clientes externos da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico tem como objetivo apresentar uma síntese dos principais resultados encontrados com esta pesquisa, suas limitações e recomendações para estudos posteriores.

Primordialmente, notou-se que a preocupação com a qualidade de vida no trabalho e com a satisfação dos trabalhadores deixou de ser uma forma de filantropia das empresas ou mesmo uma ferramenta para melhorar o bem estar dos empregados e passou a ser uma garantia de sobrevivência no mercado, correlacionando com a estratégia da empresa com foco na produtividade.

No final da pesquisa, percebe-se que os objetivos do presente estudo foram alcançados, na medida em que foi possível

mensurar a percepção da qualidade de vida no trabalho dos gerentes dos estabelecimentos pertencentes à rede de supermercados pesquisada.

Nesta pesquisa a Qualidade de Vida no Trabalho dos respondentes envolvidos foi avaliada através de oito categorias divididas em 30 dimensões/fatores. Da análise das dimensões avaliadas, 33,33% deles ficaram com média entre 3,10 e 3,97, que em termos qualitativos classificam-se entre indiferentes e satisfeitos, no entanto, apenas 13,33% dos fatores atingiram a média entre 4,0 e 4,22, o que os classificam entre satisfeitos e muito satisfeitos, 46,67% daqueles fatores foram avaliados com média entre 2,03 a 2,97 o que equivale a avaliação entre insatisfeito a indiferente. Ainda 6,67% das dimensões apresentam uma avaliação demasiadamente crítica de médias entre 1,70 e 1,96, que em termos qualitativos são representados por muito satisfeitos e insatisfeitos.

Quanto às dimensões 53,34% foram avaliados com média inferior a 3,00, portanto críticos à QVT. Os fatores avaliados com média superior a 3,00 foram equivalentes a 46,66% da totalidade de dimensões.

Considerando a média final das categorias e dimensões analisadas, conclui-se que a Qualidade de Vida no Trabalho nas empresas em estudo apresenta-se crítica do ponto de vista dos atores abordados.

Comparando o desempenho das categorias e dimensões estudadas, percebe-se a divisão entre aqueles avaliados como favoráveis e os avaliados como críticos à Qualidade de Vida no Trabalho. Entre aqueles avaliados como favoráveis, foi percebido que nenhuma das categorias chegou a obter média 4, o que classificaria assim os gerentes como satisfeitos em relação às categorias. Isso nos induz afirmar que mesmo que

cinco das oito categorias sejam favoráveis à QVT, ainda assim precisam ser trabalhadas e estudadas para que se alcance um nível mais satisfatório por parte dos gerentes.

Desta forma, a categoria Compensação Justa e Adequada, que apesar de ter-se apresentado como favorável à QVT com média de 3,45, a maior entre as oito categorias analisadas, deve ser trabalhada a fim de ser obtida média mais satisfatória em estudos futuros. Uma forma de se melhorar esse quesito é estudar a possibilidade de aplicação de programas que visem distribuir parte dos lucros obtidos ou programas relacionados à remuneração.

Consciente da importância da qualificação e capacitação do quadro de pessoal para o desempenho da empresa, considera-se desejável a implementação de programas para incentivo do desenvolvimento dos empregados, proporcionando oportunidades de participar de treinamentos.

No que diz respeito ao direito de inclusão, sugere-se que os gestores dos supermercados façam uma avaliação desse indicador, visando à configuração de um novo cenário no ambiente social, onde haja um maior respeito sobre a inclusão entre os empregados, pois parte-se do pressuposto que um ambiente abrigador possa ser gerador de um clima mais agradável no ambiente do trabalho, dessa forma gerindo conflitos e diretamente melhore a QVT dos funcionários como um todo.

Compreende-se também que para melhorar a qualidade de vida no trabalho das empresas objetos desse estudo, é importantíssimo que se dê mais atenção aos aspectos do horário do trabalho e, ao mesmo tempo, as empresas se preocupem em promover atividades de lazer e integração social entre os empregados e suas famílias.

Contudo, verifica-se a necessidade de conscientização das empresas do setor supermercadista em relação à importância de promover ações de qualidade de vida no trabalho. Diversas ações podem ser implantadas nas empresas a fim de melhorar a QVT dos funcionários, como programas de qualidade de vida, dentre estas, destaca-se a preocupação com a postura (ergonomia), atividades físicas, programas de lazer, programas antitabagismo, orientação nutricional, cuidado com o estresse, enfim, cuidado com o ser humano.

Por fim, os resultados obtidos mostram os principais pontos que devem ser trabalhados pelos próprios gestores e donos de supermercados para que as organizações caminhem rumo a uma melhoria da QVT dos seus colaboradores, que certamente refletiram na produtividade e qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, Eda conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

SILVA JUNIOR, Annor da et al. Qualidade de vida no trabalho e nos níveis hierárquicos. **Revista Pretexto**. v. 13, n. 1, jan./mar. 2012.

LIMA, I. S. Qualidade de vida no trabalho. **Revista Brasileira de Administração**. São Paulo: n. 23, out. 1998.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufatura** Com certificação IS 9000 296 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ÍNDICE REMISSIVO

A

a avaliação do desempenho 66
Absentéismo 121
acidente do trabalho 93, 98
acidentes no trabalho 93
análise dos dados 29
animador 42
aposentadoria por invalidez 97
autodesenvolvimento 24
auxílio-acidente 97
auxílio-doença 97
avaliação de desempenho 65, 66
avaliação do desempenho 65, 83
avaliação em desempenhos 66
avaliação formal 64
avaliação informal 64
avaliação qualitativa na gestão do desempenho 63

C

clima organizacional 115, 116, 117, 121, 122, 123
comprometimento 57, 59, 76
comprometimento afetivo 58
comprometimento instrumental 58
comprometimento normativo 58
convivência interna 20
criador de cultura 42
cultura organizacional 14, 18, 118

D

de satisfação no trabalho 62
desempenho humano 54
desempenho organizacional 63

E

entrevista 27, 69
entrevista semiestruturada 28
escala de Likert 151
escuta ativa 69
estilos de liderança 37
estórias 19, 31
estudo de caso 150

F

fator ambiente físico e psicológico 120, 129
fator comunicação 119, 128
fator imagem e conceito da organização 120, 130
fator integração 120
fator integração organizacional 131
fator participação 120
fator realização profissional 120
fator remuneração 119, 127
formação de um líder 24
formação do líder 15

G

gestão de desempenho 63, 72
Gestão de Pessoas 8, 10, 13, 39, 47, 87, 138
gestão do desempenho 54

I

interpretação dos dados 29
interpretação qualitativa dos dados 70

L

líder 14, 15, 17, 21, 22, 25, 32, 34, 35, 38, 40, 41, 42, 43, 45,
118, 126, 135
liderança 9, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 23, 24, 25, 37, 38, 39, 41,
42, 44, 45, 48, 118, 122, 125, 134
liderança autocrática 22
liderança carismática 38
liderança democrática 22
liderança liberal 22
lideranças formais 23
lideranças informais 23
liderança transformacional 23, 39
líderes 14
líderes carismáticos 22
líderes transformacionais 38
líder informal 23
líder transacional 22
linguagem 32

M

mapeamento do ambiente interno da organização 123
método hermenêutico-dialético 30
modelo de Walton 147
motivação 60, 122
motivação no trabalho 122
motivos externos 122
motivos internos 122

N

normas 20, 34

P

pensão por morte 97

pesquisa bibliográfica 149

pesquisa descritiva 26, 68, 100, 124, 149

pesquisa qualitativa 26, 67

pesquisa quantitativa 67, 101, 123

poder 15

poder do líder 14

pressupostos básicos 19, 32

programa de prevenção de acidentes 92

Q

qualidade de vida no trabalho 145, 146, 149

Qualidade de vida no trabalho 143

questionário 124, 150

R

regras de conduta nas relações 20

remuneração 119, 127

Risco 98

ritos, rituais e cerimônias 19, 31

Rotatividade 121

roteiro da entrevista 69

roteiro de entrevista semiestruturado 69

S

sagas e heróis 19, 33

satisfação no trabalho 61, 62

satisfação no trabalho 61, 62, 120, 121

saúde 96

símbolos materiais 19

sujeitos 150

sustentador de cultura 42

T

tabus 20, 33

Teoria Comportamental ou Funcional 21, 35

Teoria da Contingência ou Situacional 21, 36

Teoria dos Traços 21, 35

V

valores 32

Editora Universitária da UFERSA (EdUFERSA)
Av. Francisco Mota, 572
Compl.: Centro de Convivência
Costa e Silva - Mossoró/RN - CEP: 59.625-900
(84) 3317-8267
<http://edufersa.ufersa.edu.br>
edufersa@ufersa.edu.br

Formato: PDF
Números de páginas: 181



Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-5757-033-7



9 788557 570337