

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Representações Sociais do Trabalho e do Trabalhador:  
concepções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores diante  
do ambiente sócio-profissional.**

**Welington Leoncio Costa**

**2007**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E  
ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO TRABALHO E DO  
TRABALHADOR; CONCEPÇÕES, ATITUDES E  
COMPORTAMENTOS DOS TRABALHADORES DIANTE DO  
AMBIENTE SÓCIO-PROFISSIONAL**

**WELINGTON LEONCIO COSTA**

*Sob a orientação da professora*  
**Maria José da Costa**

Dissertação submetida como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Mestre** em Gestão e Estratégia em  
Negócios.

Seropédica, RJ.  
Julho de 2007

658.3

C837r

T

Costa, Welington Leôncio, 1950-

Representações sociais do trabalho e do trabalhador: concepções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores diante do ambiente sócio-profissional / Welington Leôncio Costa. - 2007.

82f. : il.

Orientador: Maria José da Costa.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 79-80.

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. Cultura organizacional - Teses. 3. Trabalhadores - Atitudes - Teses. 4. Trabalhadores - Redes de relações sociais - Teses. I. Costa, Maria José da, 1950-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. *III. Título.*

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**WELINGTON LEONCIO COSTA**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissionalizante em Gestão e estratégia em Negócio, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 23/07/2007

---

Maria José da Costa (Dra.) UFRRJ  
Orientadora

---

Diva Lopes da Silveira (Ph. D.) UFRRJ  
Membro Interno

---

Hedy Silva Ramos de Vasconcellos ( Dra.) PUC – RJ  
Membro Externo

## AGRADECIMENTOS

Ao Dr. Mário Di Biase, Reitor do Centro Universitário Geraldo Di Biase. Minha Gratidão. Que DEUS o abençoe sempre.

À minha orientadora Professora Dr<sup>a</sup>. Maria José da Costa, pelo carinho e atenção no desenvolvimento e execução desta dissertação.

À Professora Ph.D. Diva Lopes da Silveira, pela oportunidade de aprendizagem e participação na banca examinadora.

À Professora Dr<sup>a</sup>. Hedy Silva Ramos de Vasconcellos, pela honra de sua participação na banca examinadora.

À minha querida mãe Lília, pela força e por torcer por mim.

À minha tia Albertina “Betina”, pela atenção e dedicação.

Aos amigos Valdemar, Lucas, Fabiana, Sueli e Josias, Moysés e Maristela, Kátia e César, Luciana, José Aurélio e Osvaldir, pela presença em minha vida.

Ao meu afilhado e amigo J.M. Pedroto, pela ajuda na Pesquisa de Campo.

A Professora e amiga Sonia Mansur pelo incentivo ao Mestrado.

Essa fase da minha vida não será esquecida. A todos vocês, o meu muito obrigado.

## SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	01
1.1 – Formulação do Problema.....	01
1.2 – Objetivos.....	04
1.2.1 – Objetivo geral.....	04
1.2.2 – Objetivos específicos.....	04
1.3 – Justificativas.....	05
1.4 – Suposição.....	05
1.5 – Metodologia da Dissertação.....	06
1.6 – Limitações do Estudo.....	07
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	08
2.1 – Representação Social: uma revisão conceitual.....	08
2.2 – Cultura Organizacional.....	11
2.3 – Cultura Organizacional e Clima Organizacional.....	12
2.4 – Ambiente Organizacional.....	13
2.5 – Identidade.....	16
2.6 – Hábitos como interseção entre conhecimento, habilidade e desejo.....	17
2.7 – Atitudes.....	19
2.8 – Responsabilidade e Ética.....	20
2.9 – Motivação.....	21
2.10 – Percepção, Intuição e Emoção.....	23
2.11 – Criatividade.....	24
2.12 – Visão Holística ou Sistêmica e Metacompetência.....	25
2.13 – Estratégia e Proposta de um novo modelo.....	28
CAPÍTULO III- METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO.....	30
3.1- População e Amostra.....	30
3.2 – Relação dos Entrevistados na Pesquisa de Campo.....	30
3.3 – Temas básicos da Pesquisa de Campo.....	33
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1 – Considerações Iniciais.....	34
4.2 – Resultados da Pesquisa de Campo.....	35
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	84
CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	88

## LISTA DE ABREVIações E SÍMBOLOS

<b>AMP</b>	Atitude Mental Positiva
<b>BR</b>	Grupo Brasil
<b>CCMR</b>	Colégio Cenecista Marechal Rondon
<b>Cp Ess</b>	Competências Essenciais
<b>Cp Tec</b>	Competências Técnicas
<b>Cp Trn</b>	Competências Transversais
<b>Mcp</b>	Metacompetência
<b>PCP</b>	Planejamento e Controle de Produção
<b>QH</b>	Qualidades Humanas
<b>R</b>	Relação entre agentes
<b>RS</b>	Representação Social
<b>RJ</b>	Rio de Janeiro
<b>UGB</b>	Centro Universitário Geraldo Di Biase
<b>VR</b>	Volta Redonda

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Agentes envolvidos e as respectivas relações econômicas.....	29
Quadro 02 – Dados de identificação dos entrevistados.....	36

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Esquema de Representação Social.....	10
Figura 02 – Esquema de Cultura e Clima no Ambiente Organizacional.....	13
Figura 03 – Cinco forças de Porter que dirigem a Concorrência.....	15
Figura 04 – Hábitos Eficazes: Princípios interiorizados e padrões de comportamento.....	18
Figura 05 – Comparação entre os tipos de Ética.....	21
Figura 06 – Relações entre os Agentes Econômicos.....	28

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 – Roteiro da Entrevista.....	89
---------------------------------------	----

## RESUMO

COSTA, Welington Leoncio. **Representações Sociais do Trabalho e do Trabalhador:** concepções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores diante do ambiente sócio-profissional, 2007. p. 82. Dissertação ( Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios ). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

O objetivo geral desta dissertação consiste em investigar as representações sociais do trabalho e do trabalhador no processo de produção das organizações. Alguns objetivos específicos são destacados a seguir: demonstrar a influência da cultura do trabalhador no ambiente das organizações; confrontar as diversas interpretações sobre representação social das forças políticas – patrão/empregados, trabalhadores, sindicato e profissionais da educação; e propor novas modalidades de relacionamento entre gestores e trabalhadores. Neste trabalho são articuladas as seguintes modalidades de pesquisa: teórica, científica e de campo. São combinados os métodos: científico, observacional e dedutivo. Para caracterização da proposta de estudo, foi realizada uma pesquisa de campo com gestores e colaboradores das Instituições seguintes: BR Metals Fundições Ltda – Barra do Pirai/RJ, Sindicato dos Metalúrgicos de Barra do Pirai, Coordenadores e Professores do Centro Universitário Geraldo Di Biase (UGB) – Volta Redonda/RJ, Colaboradores e Professores do Colégio Cenecista Marechal Rondon – Mendes/RJ. O Estudo demonstrou que, através das representações sociais, ocorrem mudanças de atitudes e comportamentos dos trabalhadores, trazendo benefícios no processo de inter-relacionamento no ambiente sócio-profissional das organizações.

**Palavras-chave:** Representação Social. Comportamento do trabalhador. Ambiente organizacional.

## ABSTRACT

COSTA, Welington Leoncio. **Representações Sociais do Trabalho e do Trabalhador:** concepções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores diante do ambiente sócio-profissional, 2007. p. 82. Dissertação ( Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios ). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

The main purpose of this study is to investigate labor and laborers' social representations in the process of organizations' production. Some specific purposes are identified as follows: to show the influence of the laborer's culture on organization's environment; to compare the different interpretations about the social representation of political forces - employer/employees, laborers, union and educational professionals; and to propose new relationship models between managers and workers. The following research modalities are articulated in this study: theoretical, scientific and field research. The following methods are articulated in this study: scientific, observational and deductive. A field research involving managers and cooperators in the following institutions was carried out, in order to characterize the study's proposal: BR Metals Fundições Ltda – Barra do Pirai/RJ, Sindicato dos Metalúrgicos de Barra do Pirai, (Iron industry union), Coordinators and professors at Geraldo Di Biase University (UGB) – Volta Redonda/RJ, Cooperators and teachers at Colégio Cenecista Marechal Rondon – Mendes/RJ. The study showed that, through social representations, changes in workers' attitudes and behavior occur, bringing benefits to the inter-relationship process in the socio-professional organizations' environment.

**Keywords:** Social Representation. Worker's behavior. Organizational environment.

## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUÇÃO

#### 1.1 – Formulação do Problema

Diante da missão, dos objetivos e metas relacionados à cultura organizacional, as organizações de vanguarda avançam por diferentes caminhos e em diferentes estágios, atingindo suas metas com maior ou menor valorização do elemento humano no trabalho concomitante reconhecimento deste, ou não.

A visão holística é uma proposta alternativa para essas questões. Essa visão, além de considerar as concepções humanas e filosóficas, enfatiza o papel que cada indivíduo poderá assumir diante dos diferentes papéis no ambiente organizacional.

A visão holística é a busca de uma cultura individual que tenha como padrão de comportamento a mudança constante em relação às mudanças do meio. Com o processo acelerado de mudanças, a organização para sobreviver precisará que seus gestores, líderes e trabalhadores busquem melhorias constantes através da integração no ambiente organizacional.

A estrutura da personalidade do administrador e seu processo de socialização interferem na cultura da organização e, conseqüentemente, no comportamento de seus colaboradores, pois há um sentimento de interdependência entre o indivíduo e a organização.

A gestão empresarial de vanguarda se constrói numa cultura da relação do homem com o outro.

Esta relação de alteridade conduz o homem à satisfação e à felicidade no ambiente organizacional. Portanto, com base nessa concepção, espera-se descobrir, através de investigação, a representação social dos gestores e trabalhadores no processo da prática administrativa e operacional das organizações seguintes: BR Metals Fundições – Barra do Pirai/RJ.; Sindicato dos Metalúrgicos de Barra do Pirai/RJ; Centro Universitário Geraldo Di Biase – Volta Redonda/RJ; e Colégio Cenecista Marechal Rondon – Mendes/RJ, considerando as culturas dessas organizações e as representações sociais dos indivíduos, que identificam as relações no interior das organizações.

O problema questionado, focado nas organizações acima mencionadas, foi investigado através das questões seguintes: De que forma ocorrem as relações de poder no relacionamento entre gestor e trabalhador?; De que forma ocorre a representação social do trabalhador no ambiente organizacional?; e O que leva os indivíduos a mudanças comportamentais diante da política organizacional?

Para a compreensão de “representações sociais”, toma-se como base o conceito de Moscovici (1978, p. 25), o pioneiro da noção de representação social individual, que propõe as dimensões das representações sociais, afirmando que:

“Do ponto de vista social, as proposições, reações e avaliações que fazem parte da representação se organizam de forma diversa em diferentes classes sociais, culturas e grupos, constituindo diferentes universos de opinião. Cada um desses universos apresenta três dimensões que fornecem a visão global de seu conteúdo e sentido: a atitude, a informação e o campo de representação ou imagem. A atitude é a mais freqüente das três dimensões e, talvez, mais geneticamente primordial, sendo “razoável concluir que uma pessoa se informa e se representa alguma coisa unicamente depois de ter adotado uma posição e em função da posição tomada”.

Para o autor mencionado, a prática do gestor e suas representações sobre a profissão estão intimamente ligadas às opções e trajetórias pessoais. O gestor vai construindo e reconstruindo sua identidade profissional através das experiências e vai se desenvolvendo na função que exerce com as interações do dia-a-dia.

Existem milhares de teorias de como gerir as empresas. Se essas teorias fossem realmente eficazes, com certeza as empresas não enfrentariam problemas práticos em suas administrações. Alguns teóricos da Administração não consideram a visão administrativa holística. Portanto, valores importantes nos indivíduos que são fundamentais para o patrimônio das organizações frente às novas necessidades, em função do desenvolvimento tecnológico e pela globalização, podem passar despercebidos. Isso tem levado inúmeros gestores a refletir sobre o modelo de organização que tem predominado no mercado atual, ou seja, uma organização centrada, fundamentalmente, na figura de gestores com visão e de clientes internos motivados e felizes.

Em geral, essas reflexões apontam para a necessidade de uma reestruturação administrativa, metodológica e, conseqüentemente, para um trabalho mais efetivo de formação de profissional sob novas perspectivas. No entanto, cursos de formação profissional não têm conseguido promover mudanças substanciais na prática administrativa. Se, por um lado, eles contribuem para uma certa atualização teórico-metodológica dos profissionais, por outro, observa-se que esses mesmos profissionais continuam agindo de acordo com práticas tradicionais.

O gestor deve reconhecer que seu papel interfere na construção de sua identidade profissional e, em conseqüência, em sua prática administrativa.

A história e a evolução da administração permitem constatar que o papel do administrador já esteve associado àquele de treinador, mediador de modelos, estimulador de aprendizagem, executor de tarefas pré-estabelecidas, catalisador de informações, mediador do conhecimento e interventor circunstancial. Atualmente, o conceito de gestor tende a ser considerado, na literatura científica, como sujeito político, inovador, aberto a mudanças, pesquisador/investigador de sua própria prática e profissional capaz de desenvolver habilidades de reflexão e ação transformadora dos subordinados sob sua responsabilidade. Apesar da certeza de que cada homem é um ser único e diferente, deve-se ter desse homem uma visão ampla em seus aspectos culturais, sociais e psicológicos, que podem se programar e mudar a cada dia. Daí, a possibilidade da rendição do gestor no que diz respeito as relações de poder, da cultura e do conhecimento diante do processo produtivo no ambiente organizacional.

Conduzido pela compreensão desta possibilidade, situado sobre as dimensões de ética, atitudes, informações, opiniões e imagens, e de suas funções que são a formação sócio-profissional, capital intelectual, e a orientação das diferentes modalidades de comunicação, desenvolveu-se a pesquisa nesta dissertação.

Os ambientes das organizações são influenciados por um elevado grau de dificuldades, dentre elas, as que dizem respeito aos relacionamentos, atitudes, comportamentos e à representação social do trabalho e do trabalhador nesses ambientes. Em decorrência destes fatos é que se fundamenta o desenvolvimento dessa pesquisa.

Diversos profissionais estudaram vários modelos de homem para as organizações. O homem em verdade deve ser a razão de ser das organizações. O que muitas vezes se esquece é de que sua finalidade básica é servir a esse mesmo homem, proporcionar-lhe aquilo que individualmente ele não poderia obter, seja em termos de sustento básico, seja em termos de vida plena.

Segundo Caravantes e Bjur (1996, p. 5):

“O indivíduo feliz é preocupação de filósofos em todas as épocas. Por outro lado, como administradores, dotados de uma visão pragmática e necessitando de conceitos operacionais, deve-se correr riscos e procurar explicitar tais conceitos mostrando as definições que cada um desses filósofos definiu o homem feliz, com os seus respectivos nomes de batismo. Considerando a rapidez com que estão sendo realizadas as transformações e as mutações tecnológicas no campo do conhecimento no mundo globalizado, faz-se necessário o desenvolvimento das competências e habilidades dos indivíduos

para facilitar-lhes a apreensão dessas transformações, assim como das concepções sobre representação social que, presentemente, vêm sendo ampliadas na ciência e em específico, de grande interesse da própria administração, com a preocupação em captar as expectativas, os sentimentos e perspectivas que os colaboradores possuem sobre a realidade organizacional”

As concepções sobre o trabalho, as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores podem, sob a luz do conceito de Representação Social, serem inseridas e compreendidas em uma análise mais ampla, uma vez que a apreensão das condutas dos trabalhadores nos mostrará o caminho para que se entenda o conjunto de variáveis que atuam na conduta individual ou coletiva dos trabalhadores, o sistema de trabalho, os processos de produção e os objetivos organizacionais. Ao investigar essas concepções, pode-se contribuir para a qualidade do inter-relacionamento dos trabalhadores no ambiente da organização e, ao mesmo tempo, conscientizá-los sobre a importância das atitudes e comportamentos felizes e engajados no processo de formação de valores, tais como auto-realização, autoconhecimento, intuição, criatividade, ética e responsabilidade social e corporativa, e capital intelectual. Tais valores são, hoje, relevantes para avaliar os recursos humanos das organizações.

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

O objetivo geral desta dissertação consiste em investigar a representação social do trabalhador e do trabalho no processo de produção de diferentes organizações.

### **1.2.2 - Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos neste trabalho são os seguintes:

- Interpretar as diferentes concepções do trabalho feitas pelo trabalhador;
- Demonstrar a influência da cultura ( formação educacional, grupo sócio-econômico etc.) do trabalhador no ambiente das organizações;
- Descrever as percepções e atitudes dos funcionários administrativos e operacionais no processo do trabalho;

## **1.3 – Justificativas**

A sociedade atual está envolvida em um intenso processo de mutação de suas estruturas. A necessidade da empresa, o interesse do trabalhador, a própria sociedade e a qualificação para o trabalho exigem uma estratégia integrada entre os vários setores sociais, governo, sindicatos, conselhos regionais, escolas e diversas outras instituições, de modo a preparar profissionais para enfrentar os desafios do séc. XXI.

Para desenvolver esta dissertação justifica-se que a investigação sobre a Representação Social do trabalhador e do trabalho nos ambientes de diferentes segmentos profissionais permite verificar as atitudes, comportamentos e as relações que os trabalhadores mantêm com o social e, em específico, com o trabalho diante de uma consciência crítica.

Observa-se que para a maioria dos trabalhadores, o trabalho é considerado elemento de sobrevivência, em que os fatores salário, segurança, poder e prestígio passam a ocupar posições essenciais nas concepções que indivíduos e grupos sociais elaboram sobre o mesmo.

Outras questões poderão surgir e levar os trabalhadores a uma visão de que: o trabalho pode ser fonte de prazer e de satisfação para o trabalhador; o trabalho pode proporcionar o desenvolvimento pessoal; o trabalho é desafiador e pode conduzir o trabalhador à auto-realização e auto-atualização.

Com o desenvolvimento dessas questões e da apreensão do conhecimento sobre representação social, os trabalhadores podem sentir-se mais seguros na execução do trabalho e no ambiente dessas organizações e, conseqüentemente, atingir seus objetivos e os objetivos dessas organizações.

Considera-se também como fundamento da pesquisa a visão holística, ou seja, a conscientização de que os administradores devem exercer seu papel, apreendendo os trabalhadores com todas as diferenças culturais, sociais e educacionais, cada uma, de uma forma ou de outra, na relação de alteridade com o próximo. Isso estimula e desenvolve os trabalhadores, fazendo com que eles sejam capazes de resolver conflitos, organizem o pensar, e conseqüentemente desenvolvam a consciência crítica, tornando-se agentes participativos nos ambientes organizacionais. Portanto, a pesquisa em Representação Social do Trabalho e do Trabalhador nas Instituições: BR Metals Fundições; Sindicato dos Metalúrgicos de Barra do Pirai; Centro Universitário Geraldo Di Biase; e Colégio Cenecista Marechal Rondon, validará os propósitos da investigação, conduzindo inevitavelmente a considerações objetivas, tais como: as percepções e concepções dos trabalhadores em relação ao trabalho; e mudanças comportamentais desses trabalhadores no ambiente organizacional.

#### **1.4 – Suposição**

Supõe-se que, através das representações sociais, ocorrem mudanças de atitudes e comportamentos dos trabalhadores, trazendo benefícios no processo de inter-relacionamento no ambiente sócio-profissional das organizações.

#### **1.5 – Metodologia da Dissertação**

Nesta dissertação são articuladas as seguintes modalidades de pesquisas:

- Pesquisa Bibliográfica;

- Pesquisa Teórica;
- Pesquisa Científica; e
- Pesquisa de Campo.

Quanto à pesquisa bibliográfica foram utilizados livros de referências informativa e remissiva, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo Gil (1996, p. 49), existem vantagens e limitações nesse modelo de pesquisa e que: “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômeno muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

O autor citado acima afirma que essa vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. O mesmo autor destaca que a pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos.

Gil (1996, p. 51), ressalta que: “em contrapartida, ressalta o autor citado anteriormente que a pesquisa bibliográfica pode comprometer em muito a qualidade da pesquisa. Muitas vezes as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada. Assim, um trabalho fundamentado nessas fontes tenderá a reproduzir ou mesmo a ampliar esses erros”.

A Pesquisa Teórica nesta dissertação compreende de conceitos e fundamentos revisados através de autores consagrados na literatura sobre a abordagem da Administração enquanto Ciência.

A Pesquisa Científica envolve conteúdos da teoria da Administração sobre o tema Representação Social e estabelece relações com as constatações da realidade estudadas na Pesquisa de Campo.

Quanto à Pesquisa de Campo (exploratória) são observados e investigados fatos e comportamentos através das entrevistas aplicadas junto aos gestores de departamento e ou divisão e colaboradores nos ambientes organizacionais que, por sua natureza interativa, permitirão o desenvolvimento do tema, explorando-o em profundidade, como principal técnica de coleta de dados e parte integrante da observação.

Barros e Lehfel'd (1986, p. 93) afirmam que este tipo de pesquisa favorece o acúmulo de informações sobre fenômenos, mas requer para tanto de procedimentos metodológicos previamente estabelecidos...”.

Ruiz (1982, p. 50) destaca que a Pesquisa de Campo “não permite isolamento e o controle das variáveis supostamente relevantes, mas permite o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições e determinados eventos”.

Segundo Gil (1999, p.43), “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

Neste trabalho serão combinados os seguintes métodos de investigação:

- Método Científico
- Método Fenomenológico; e
- Método Observacional;

Segundo Barros e Lhefeld (1986, p. 713) “o método científico é a forma mais segura inventada pelo homem para controlar o movimento das coisas que cerceiam um fato e para montar forma de compreensão adequada dos fenômenos”

Quanto ao método fenomenológico mostra-se nesta dissertação as concepções dos trabalhadores, sobre o trabalho, esclarecendo estas nas sínteses das respostas apresentadas nas entrevistas.

Gil (1999, p.32) apud Bochenski, (1968, p.137), afirma que:

“O método fenomenológico não é dedutivo nem empírico. Consiste em mostrar o que é dado e em esclarecer esse dado. Não explica mediante leis nem deduz a partir de princípios, mas considera imediatamente o que está presente à consciência, o objeto. “Interessa-lhe imediatamente não o conceito subjetivo, nem uma atividade do sujeito, mas aquilo que é sabido, posto em dúvida, amado, odiado etc”.

O método observacional utilizado nesta pesquisa objetivou observar através das entrevistas, o comportamento e atitudes dos profissionais nos ambientes das organizações.

Segundo Gil (1999, p. 35), “o estudo por observação apenas observa algo que acontece ou já aconteceu”. O autor citado acima destaca que: “há investigações em ciências sociais que se valem exclusivamente do método observacional. Outras utilizam-no em conjunto com outros métodos. Pode-se afirmar com muita segurança que qualquer investigação em ciências sociais deve valer-se, em mais de um momento, de procedimentos observacionais”.

Quanto as técnicas de pesquisa, neste trabalho são utilizadas as seguintes: observação sistemática (Figura 06 e Quadro 01) e entrevistas (Capítulos III e IV).

### **1.6 – Limitações do Estudo**

Neste trabalho são revisados alguns autores reconhecidos na administração Científica e na Psicossociologia, tais como: Durkheim, Moscovici, Jodelet, Abric, Berger e Luckmann, Hall, Kanaane, Mussak, Nóbrega, Robbins, entre outros. Na Pesquisa de Campo são

investigados alguns tipos de Instituições das cidades de Barra do Pirai, Volta Redonda e Mendes, por estarem inseridas no contexto geográfico da Região Sul-Fluminense, com a cultura interiorana e diferentes modalidades de trabalho.

Os resultados encontrados são válidos para o grupo estudado, recomendando-se o seu confronto com estudos posteriores de tipo semelhante.

## CAPÍTULO II

### 2 REVISÃO DA LITERATURA

#### 2.1 – Representação Social: uma revisão conceitual

Durkheim (1912), tanto nas considerações de Nóbrega (2001), quanto de Pinotti (2004), estava interessado em compreender o aspecto essencial e permanente da humanidade. Ao investigar as práticas religiosas das tribos das sociedades primitivas australianas, Durkheim desenvolveu a tese de que a natureza fundamental do homem reside na religião, considerando que essa prática social e as representações seriam produto de uma imensa cooperação que se estende não apenas no espaço, mas no tempo. Para fazê-las, uma multidão de espíritos diversos associou, misturou, combinou suas idéias e sentimentos; longas séries de gerações acumularam aqui sua experiência e saber social.

Moscovici (1969) *apud* Nóbrega, 2001, p. 70), define representação social como:

“Um sistema de valores, de noções e de práticas tendo uma dupla tendência: antes de tudo, instaurar uma ordem que permite aos indivíduos a possibilidade de se orientar no meio-ambiente social, material e de o dominar. Em seguida, de assegurar a comunicação entre os membros de uma comunidade propondo-lhe um código para as suas trocas e um código para nomear e classificar de maneira unívoca as partes do seu mundo, de sua história individual ou coletiva”.

Jodelet (1985) *apud* Nóbrega, 2001, p.71), em pesquisa desenvolvida sobre representações sociais da doença mental em uma coletividade rural no centro da França, utiliza o conceito seguinte:

“Representação Social não é somente um conteúdo, mas também como estrutura e forma cognitiva, expressiva dos sujeitos que a constroem, nas suas relações com os processos simbólicos e ideológicos, com a dinâmica e energética social”.

O objetivo da autora citada anteriormente foi decifrar a trama de práticas e idéias construídas em função das representações sobre o doente mental.

Jodelet (2001, p. 26) assinala que:

“As representações sociais devem ser estudadas articulando-se elementos afetivos, mentais e sociais e integrando – ao lado da cognição, da linguagem e da comunicação – a consideração das relações sociais que afetam as representações e a realidade material, social e ideativa sobre a qual elas têm de intervir”.

Mesmo que existam acepções bastante diferentes nos diversos territórios das ciências humanas e sociais sobre a noção de representação, esta categoria é reconhecida pela comunidade científica como “uma forma de conhecimento, socialmente elaborado e compartilhado, tendo uma intenção prática e concorrendo à construção de uma realidade comum a um conjunto social”. (JODELET, 1987 *apud* NÓBREGA 2001, p. 70).

Na visão de Abric (2001, p. 156), a representação é: “um conjunto organizado de opiniões, atitudes, crenças e informações referentes a um objeto ou a uma situação”.

Doise (1986 *apud* Nóbrega, 2001, p. 67) considera que:

“Representação Social é uma instância intermediária entre conceito e percepção; que ela se situa sobre as dimensões de atitudes, informações e de imagens; que ela contribui para a formação das condutas e a orientação das comunicações sociais; que ela conduz a processos de objetivação, de classificação e de ancoragem; que ela se caracteriza por uma focalização sobre uma relação social e uma pressão à inferência; e sobretudo, que ela se elabora nas diferentes modalidades de comunicação: a difusão, a propagação e a propaganda”.

A fusão entre as visões mostra que Durkheim (1912), elabora o conceito de representações coletivas, em que propõe um conjunto sistemático de elementos buscando explicar uma multiplicidade de fenômenos sociais, ou seja, uma gama de diferentes formas de pensamentos e de saberes partilhados coletivamente (crenças, mitos, ciência, religião).

Segundo o autor citado anteriormente, as representações sociais coletivas têm suas leis próprias e pertencem a uma outra natureza, que é diferenciada do pensamento individual. A representação coletiva é explicada por Durkheim pela maneira na qual o grupo pensa nas suas relações com os objetos que o afetam.

Moscovici (1969) transforma a idéia de conhecimento socialmente elaborado e partilhado em saber prático do senso comum. Essa concepção o conduz a substituir a noção de representações coletivas pelo conceito de representações sociais, razão justificada tanto pela diversidade quanto pela origem dos indivíduos e dos grupos sociais.

Moscovici faz um equilíbrio entre as representações coletivas de Durkheim, que tendem para a sociologia. A perspectiva de Durkheim é sociologizante. É como se a cabeça das pessoas fosse vazia e a sociedade é que fosse empurrando as coisas na cabeça do indivíduo. Moscovici promove um equilíbrio entre o que se passa no indivíduo e o que se passa no social. No caso das Representações Sociais a idéia é que os sujeitos pensam juntos, mesmo que eles não se dêem conta, porque ele vai percebendo o sentido das coisas, da

família, da escola, da igreja e ele vai formando coisas na cabeça dele. Aqueles sentidos que são transmitidos por essas instâncias educativas são realidade para ele. A gente pensa dentro de uma cultura, de uma mesma maneira, mas, podemos ser vistos de forma diferente por pessoas de outras culturas.

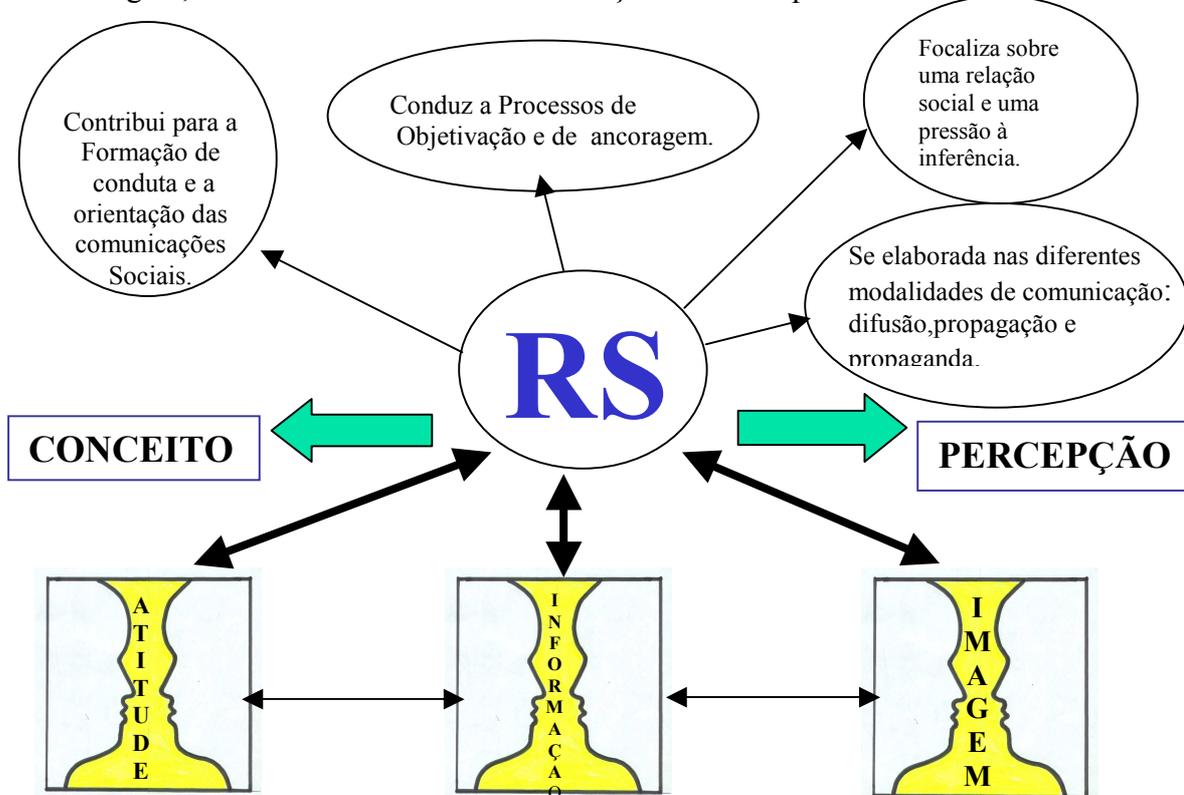
Então representação é sempre fruto desse ambiente físico, mas principalmente cultural.

Jodelet (1985), em sua pesquisa com doentes mentais, após analisar as idéias de representações sociais nessa sociedade, analisa as relações de alteridade existentes entre os doentes mentais.

Abric (2001) e Doise (1986) apreendem a concepção de Moscovici designando o grande número de fenômenos e processos nos quais ocorrem as representações sociais.

A Figura 1, a seguir, mostra que representação social está norteada pelo conceito e pela percepção fundamentada nas dimensões de atitudes, informações e imagens. Considerando essas dimensões, a representação vai contribuir para a formação de conduta do sujeito e da elaboração das diferentes modalidades de comunicação (difusão, propagação e propaganda).

A representação social conduz o sujeito ao processo de objetivação, de classificação e de ancoragem, caracterizando-se também a relação social e a pressão à inferência.



**Figura 1 – Esquema de Representação Social**

Fonte: elaborado pelo autor desta Dissertação

## 2.2– Cultura Organizacional

Segundo Kanaane (1999, p. 39), ao apropriar-se das análises das relações interpessoais em dado contexto organizacional, identificam-se as sinalizações para a caracterização da cultura existente nos ambientes organizacionais, uma vez que tais interações retratam o grau de formalidade e de informalidade presente nesses ambientes.

De acordo com o autor citado anteriormente, o conceito de cultura organizacional é composto de três dimensões:

- Material: sistema produtivo;
- Psicossocial: sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e
- Ideológica: sistema de valores vigentes na organização.

Robbins (2000, p. 288) define cultura organizacional como:

“Um sistema de significados partilhados pelos membros de uma organização que distingue uma organização das outras. Esse sistema de significados comuns é um exame de características fundamentais valorizadas pela organização”.

Fundamentado em pesquisa recente, o autor em destaque sugere a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação e ousadia: grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos ;
- Atenção ao detalhe: grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- Busca de resultados: o grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processo utilizados para alcançar esses resultados;
- Concentração nas pessoas: o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização;
- Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos;
- Agressividade: o grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadas;
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

O autor acima citado afirma que “essas características servem de base para as percepções comuns que os membros de uma organização compartilham sobre como as coisas são feitas, sobre o modo como devem se comportar e sobre a própria organização. Explícita, ainda, que cada uma destas características pode ser mesclada para criar organizações altamente diversificadas”. (p. 288)

Segundo Mussak (2003, p.116):

“O ser humano é o único animal dotado de discernimento e capacidade de escolha, o que lhe dá o poder de decisão. Apenas o ser humano é capaz de determinar seu comportamento e justificá-lo com argumentos racionais, sem ser obrigado a obedecer apenas a suas necessidades naturais, uma vez que considera também a cultura, traço que lhe confere a qualidade humana”.

### **2.3 – Cultura Organizacional e Clima Organizacional**

Torres (1996, p. 88) afirma que: “cultura é um sistema de crenças que dá sentido às atividades do homem. Mas elas também governam as relações que mantêm com seus semelhantes, à medida que lhes fornecem modelos de interação, que se cristalizam em instituições”.

Mayo (2003, p. 127) destaca que a cultura se refere “aos sistemas, processos e expectativas comportamentais, construídos através do tempo, que afetam todas as partes da organização”. O autor cita como exemplos, a estrutura de recompensa, os valores corporativos ou os processos padronizados.

O autor citado afirma:

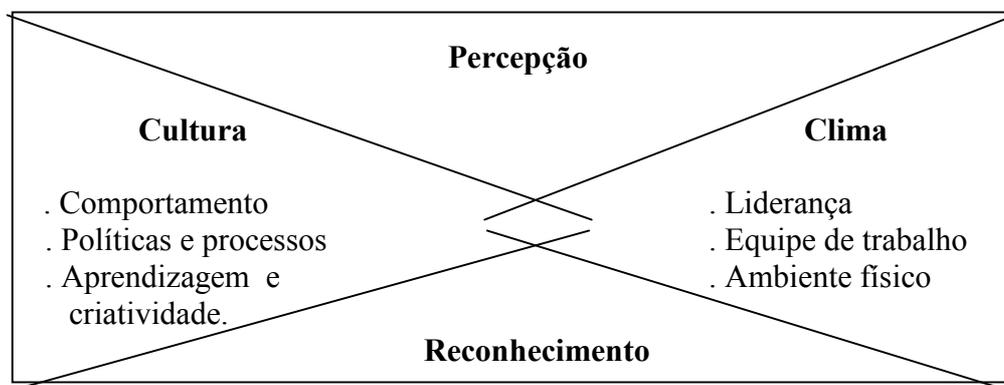
“Cada organização e subgrupo dentro dela desenvolve sua própria cultura, a qual não pode ser mudada com facilidade. A cultura pode ser uma barreira para quaisquer aspirações, bloqueando mudanças vitais ou transformando os processos de fusão em fracasso, mas, por sua vez, pode ser a força motora da empresa. Quanto ao clima, o autor relata que inclui todas as influências locais que coexistem com a cultura mais ampla, podendo ter inúmeras variações, pois, ele é afetado em especial pelas pessoas – por sua geografia e história – e pela liderança social”.

Ainda segundo Mayo (2003 p.128), a combinação de cultura e clima inclui os seguintes tipos de características:

- Normas de comportamento – o que é esperado, o que está certo e o que não está certo;

- A dosagem de “entretenimento” que acompanha o trabalho;
- Graus de liberdade e *empowerment* em oposição à burocracia e à restrição;
- O ajuste entre autoridade e responsabilidade;
- A medida e a eficácia da comunicação;
- A quantidade de confiança na organização; e
- O nível de respeito e flexibilidade para com o indivíduo. Essas características não são fixas e em processos de incorporação e de fusão, a organização pode experimentar uma revolução – a qual quase sempre gera intenso desconforto. (Mayo, 2003)

A Figura 2 é uma síntese do desenvolvimento da cultura e do clima nos ambientes organizacionais norteados pela percepção dos indivíduos e pelo reconhecimento dos gestores.



**Figura 2 – Esquema de Cultura e Clima no Ambiente Organizacional**

Fonte: elaborado pelo autor desta Dissertação

#### 2.4 - Ambiente Organizacional

Robbins (2000, p. 89) define ambiente organizacional como: “um composto de forças interna e externa ao ambiente da organização e que podem afetar o seu desempenho”.

Segundo o autor citado acima, o ambiente inclui normalmente:

“Fornecedores, concorrentes, sindicatos, governo, mídia e grupos de interesses especiais. O ambiente de cada organização é diferente, vai depender do “nicho” de mercado que a organização demarcou para si mesma em relação aos produtos e serviços que oferece e ao mercado que atende. O dado fundamental para se entender o ambiente de uma organização é que ela cria incerteza potencial. Poucas organizações enfrentam ambientes consolidados ou estáticos, ou seja, em que poucas forças mudam seu ambiente, nesse caso, não ocorre nenhuma incerteza, a tomada de decisões é simples e de grande precisão, mas, hoje em dia, existem poucos ambientes estáticos, a maioria das

organizações enfrentam a incerteza ambiental e uma vez que a incerteza é uma ameaça à eficácia de uma organização, a administração limita essa incerteza por meio de atividades com planejamento, pesquisa de mercado, propaganda, *benchmarking* e criação de empreendimentos conjuntos com outras organizações. Robbins relata que uma pesquisa sobre o significado de incerteza ambiental esclareceu que existem três dimensões fundamentais no ambiente de qualquer organização: *capacidade* – refere-se ao grau que ela pode sustentar o crescimento, *volatilidade* – grau de instabilidade de um ambiente captado por essa dimensão e *complexidade* – grau de heterogeneidade e concentração entre os elementos ambientais”.

Bateman e Snell (1998, p. 70) afirmam que:

“As organizações são sistemas abertos que são afetados e, por sua vez, afetam seus ambientes externos. Por ambiente externo, entende-se todas as forças relevantes além dos limites da organização. Por relevante, entende-se os fatores em que os administradores devem prestar atenção para auxiliar suas organizações a competirem eficazmente e sobreviverem no mercado”.

Segundo os autores citados, a empresa existe em seu ambiente competitivo, que é composto:

“Da empresa e de seus concorrentes, fornecedores, consumidores, novos entrantes e substitutos, e que, em nível mais elevado, está o macroambiente, que inclui o ambiente político, as condições econômicas e outros fatores fundamentais que geralmente afetam as organizações. A distinção mais simples entre macroambiente e ambiente competitivo é a quantidade de controle que uma organização pode exercer sobre as forças externas. As forças ambientais como a economia ou as tendências sociais, são muito menos controláveis do que as forças do ambiente competitivo, como fornecedores e consumidores. Para análise do ambiente competitivo, os administradores deveriam considerar: a natureza dos concorrentes, os novos entrantes potenciais, a ameaça de substitutos, fornecedores e consumidores, as cinco forças, que influenciam a organização e fornecem indicação de ameaças e oportunidades potenciais em seus ambiente. ( p. 78)

Mussak (2003, p. 84) ressalta que:

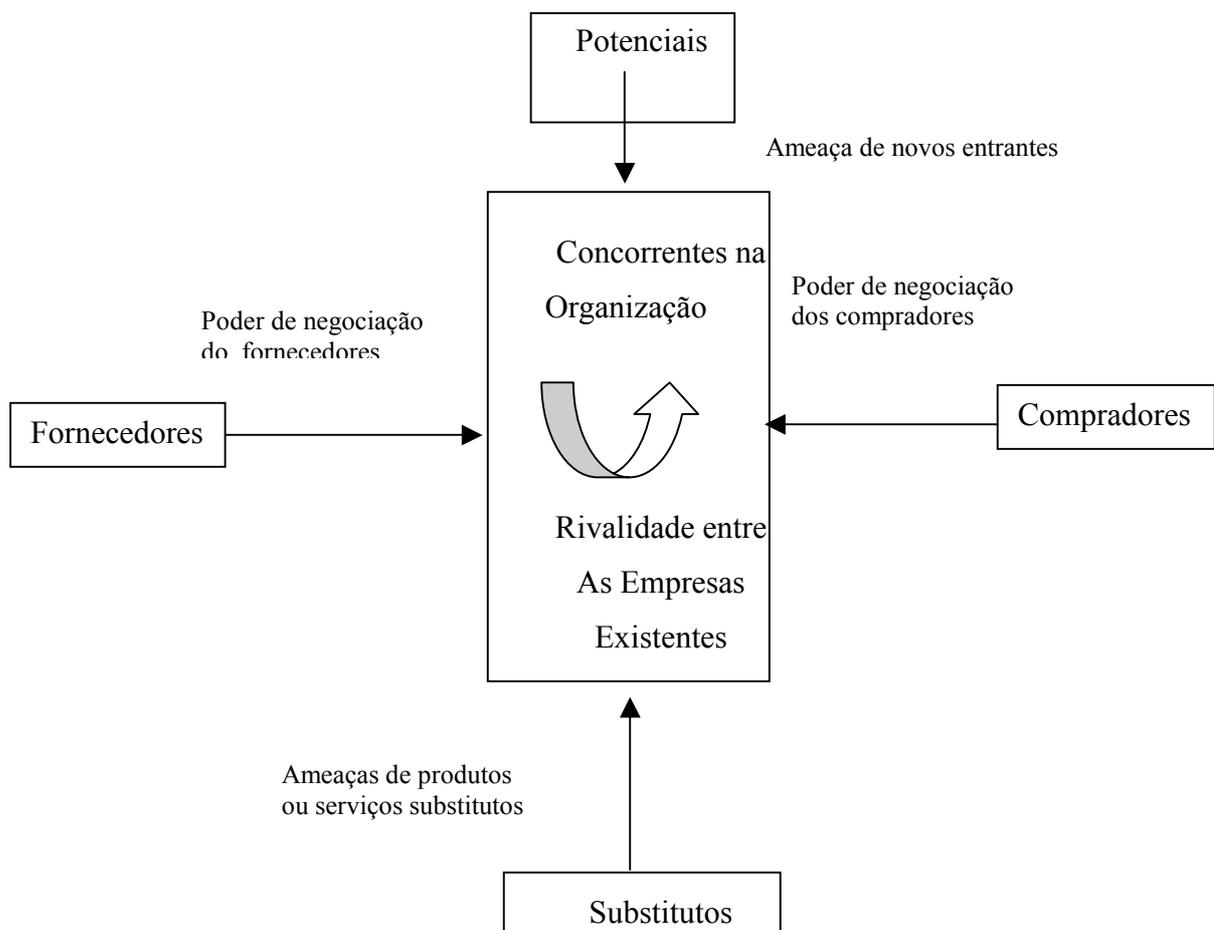
“Empresas e outros ambientes de trabalho são microculturas que se retroalimentam do comportamento das pessoas que ali vivem, trabalham,

pensam, sonham, agem. Considerando-se que o trabalho é, atualmente, quase todo realizado por equipes, e não mais por artesãos isoladas, ambientes de trabalho devem ser ambientes de colaboração. Considerando-se a importância da construção do conhecimento como vantagem competitiva, ambientes de trabalho devem ser ambientes de aprendizado. Eis a melhor definição das empresas hoje: empresas são ambientes de aprendizado e de colaboração”.

Segundo Porter (1986, p. 22):

“É essencial relacionar a organização ao seu meio ambiente, através de uma estratégia competitiva. A intensidade da concorrência em uma organização não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma organização tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes, o grau da concorrência em uma organização vai depender de cinco forças competitivas básicas, apresentadas na Figura 3.

Entrantes



**Figura 3 – Cinco forças de Porter que dirigem a Concorrência**

Fonte: PORTER, (1986, p. 23)

## 2.5 – Identidade

Ferreira (1999, p. 1071), ressalta que identidade, do latim “*identitate*”, significa:

(1) - qualidade de idêntico; (2) - Conjunto de caracteres próprios exclusivos de uma pessoa: nome, idade, estado, profissão, sexo, defeitos físicos, impressões digitais; (3) - Aspecto coletivo de um conjunto de características pelas quais algo é definitivamente reconhecível ou conhecido; (6) - Qualidade do que é o mesmo.

Berger e Luckmann (2003, p. 228), afirmam que:

“a identidade é evidentemente um elemento-chave da realidade subjetiva, e tal como toda realidade subjetiva, acha-se em relação dialética com a sociedade. A identidade é formada por processos sociais. Uma vez cristalizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do organismo, da consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-s ou mesmo remodelando-a”.

Kanaane (1999, p. 97) destaca que “para compreender efetivamente o conceito de representação social é preciso se reportar à concepção de identidade”.

Segundo o autor citado anteriormente, “Identidade é um elemento-chave da realidade subjetiva; como toda realidade subjetiva, acha-se em relação dialética com a sociedade, isto é, decorrente de influências contraditórias emergentes de meio social a identidade é formada por processos sociais, entre eles: a família, a escola, os grupos sociais, o ambiente de trabalho etc. uma vez caracterizada, é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Os processos sociais implicados na formação e conservação da identidade são determinados pela estrutura social. Inversamente, as identidades produzidas pela interação do indivíduo, de sua consciência individual e da estrutura social reagem sobre a estrutura social dada, mantendo-a, modificando-a ou mesmo remodelando-a. As sociedades têm histórias, no curso das quais emergem identidades particulares; estas histórias, porém, são feitas por homens com identidades específicas. O conjunto destas identidades passa a ser considerado representação social, uma vez que tendem a expressar o pensamento coletivo sob a ótica do indivíduo imerso num contexto socioeconômico, político e cultural”.

Hall (1999, p. 10) destaca três concepções de identidade:

‘a) *sujeito do iluminismo*, baseado numa concepção de pessoa como indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades de razão, de consciência e de ação, cujo “centro” consistia num núcleo interior, que emergia pela primeira vez quando o sujeito nascia e com ele se desenvolvia, ainda que permanecendo essencialmente o mesmo – contínuo ou “idêntico” a ele, ao longo da existência do indivíduo. O centro essencial do eu era a identidade de uma pessoa.; b) *sujeito sociológico*, a noção desta concepção refletia a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que este núcleo interior do sujeito não era autônomo e auto-suficiente, mas era formado na relação “com outras pessoas importantes para ele”, que mediavam para o sujeito os valores, sentidos e símbolos, a cultura dos mundos que ele/ela habitava. Segundo o autor citado anteriormente, esta visão tornou-se a concepção sociológica clássica da questão. A identidade é formada na “interação” entre o eu e a sociedade; e c) *sujeito pós-moderno* que é , conceptualizado como não tendo uma identidade fixa ou permanente. A identidade torna-se uma “celebração móvel” formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam’.

## **2.6 - Hábitos como interseção entre conhecimento, habilidade e desejo**

Ferreira (1999, p. 1025) destaca que:

“Hábito vem do latim *habitu* (1) – Disposição duradoura adquirida pela repetição freqüente de um ato, uso, costume (2) – Maneira usual de ser.

O autor citado anteriormente atribui para *habitus* o conceito de caráter, com o qual se designa o conjunto de padrões adquiridos de pensamento, comportamento, gosto etc., considerado como elo entre as estruturas sociais abstratas e a prática ou ação social concreta”.

Segundo Bourdieu (1972, p. 175):

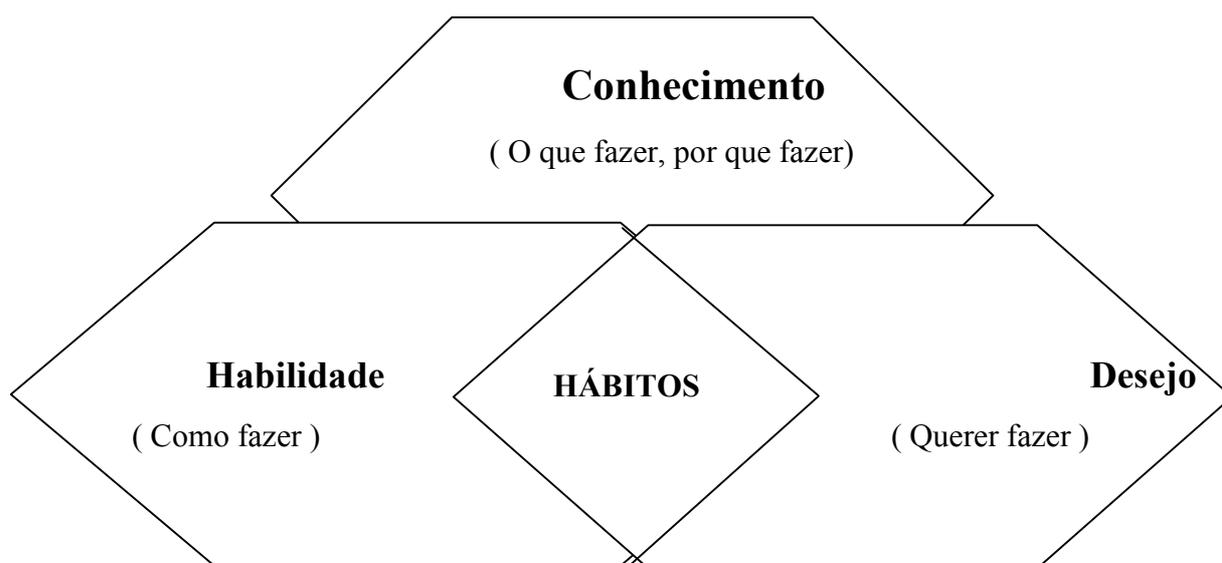
“habitus ou ethos de posição é um sistema de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionarem como estruturas estruturantes; isto é, como princípio que gera e estrutura as práticas e as representações que podem ser objetivamente ‘regulamentadas’ e ‘reguladas’ sem que por isso sejam o produto de obediência de regras; objetivamente adaptadas a um fim, sem que se

tenha necessidade de projeção consciente deste fim ou do domínio das operações para atingi-lo, mas sendo, ao mesmo tempo, coletivamente orquestradas sem serem o produto da ação organizadora de nenhum maestro”. O autor citado anteriormente afirma que: “as experiências acumuladas ao longo da trajetória de um grupo produzem os esquemas de percepção, de pensamento e de ação que guiam os indivíduos assegurando-lhes a conformidade e constância de certas práticas através do tempo. Entre pessoas de um mesmo grupo, dotadas de um mesmo habitus, compreendem apenas com meia palavra etc. entretanto, com pessoas de habitus diferentes, surge a possibilidade do acidente, da colisão, do conflito” .

Segundo Covey (2005, p. 63):

“Nosso caráter, basicamente, é composto pelos hábitos que desenvolvem. Os hábitos constituem fatores poderosos em nossas vidas. Uma vez que representam padrões coerentes, e muitas vezes inconscientes, eles servem para exprimir nosso caráter no dia-a-dia, sendo responsáveis por nossa eficiência ou eficácia. Para o autor citado anteriormente, o hábito é definido como a interseção entre o Conhecimento – paradigma teórico, *o que fazer e o porquê*, a Habilidade – *como fazer* e o desejo – a Motivação, *o querer fazer*”.

Para tornar um hábito em nossas vidas, o autor citado afirma que: precisamos reunir esses três elementos, representados na Figura 4.



**Figura 4 – Hábitos Eficazes:** Princípios interiorizados e padrões de comportamento

Fonte: COVEY, (2005, p. 64)

Moscovici (1978, p. 35) demonstra que existe um sistema de valores que permite aos indivíduos a possibilidade de se orientar no meio-ambiente social, material e de o dominar, através da comunicação entre os membros de uma comunidade, propondo-lhe, códigos: um para suas trocas e outro para nomear e classificar de maneira unívoca as partes do seu mundo, de sua história individual ou coletiva. Dessa forma, os indivíduos adquirem conhecimentos e desenvolvem habilidades.

Hersey & Blanchard (1986, p. 31) afirmam que:

“À medida que crescem, os indivíduos desenvolvem padrões de hábitos ou respostas condicionadas a vários estímulos. A soma desses padrões de hábitos, enquanto percebidos pelos outros, constitui a sua personalidade. Hábito *a*, hábito *b*, hábito *c*,... hábito *n* = personalidade. Quando uma pessoa se comporta de maneira semelhante em condições semelhantes, é esse comportamento que a torna reconhecida como tal personalidade pelos outros. Com base nisso, podemos esperar ou até prever certos tipos de comportamento dessa pessoa”.

## 2.7 – Atitudes

Kanaane (1999, p. 79) afirma que:

“A atitude é uma reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo, que tem componentes básicos, presentes em sua formação, tais como: *o afetivo-emocional* – refere-se aos sentimentos ou reação emocional que o indivíduo apresenta em face de uma situação específica, *o cognitivo* – refere-se às crenças do indivíduo, os conhecimentos e os valores associados à situação, objeto ou pessoas, *o comportamental* – refere-se às ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à situação em foco e *o volitivo*, que se constitui nas motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos”.

Segundo o autor citado, as atitudes são tendências às reações, delineiam “os como”, “os quês”, e “os porquês” do comportamento; são as causas da regularidade da forma como nos comportamos, onde os valores e as crenças formam as bases para que o indivíduo adote determinadas posturas. ( p. 79)

Mayo (2003, p. 83) destaca que “as atitudes estão estreitamente relacionadas com os valores e se referem a como as pessoas vêem seu mundo, o que é chamado por alguns de componentes da mente ou mapas mentais. Esses componentes são determinados pela educação (incluindo escolas de negócios), pelo ambiente e suas demandas e pela cultura à qual a pessoa pertence”.

Segundo o autor citado, “as atitudes podem ser mudadas nos pontos em que as pessoas percebem essa necessidade”.

## **2.8 – Responsabilidade e Ética**

Segundo Ferreira (1999, p. 1754), responsabilidade é a qualidade ou condição de responsável que, por sua vez responde pelos próprios atos ou pelos de outrem. O autor citado anteriormente afirma que, ética do latim “*ethica*”:

De acordo com o autor citado responsabilidade é:

“O estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto. Também do grego “*Ethos*”, significa costume, uso, característica; **(1)** - Modo de ser, temperamento, ou disposição interior, de natureza emocional ou moral; **(3)** - Aquilo que é característico e predominante nas atitudes e sentimentos dos indivíduos de um povo, grupo ou comunidade, e que marca suas realizações ou manifestações culturais. (p. 848)

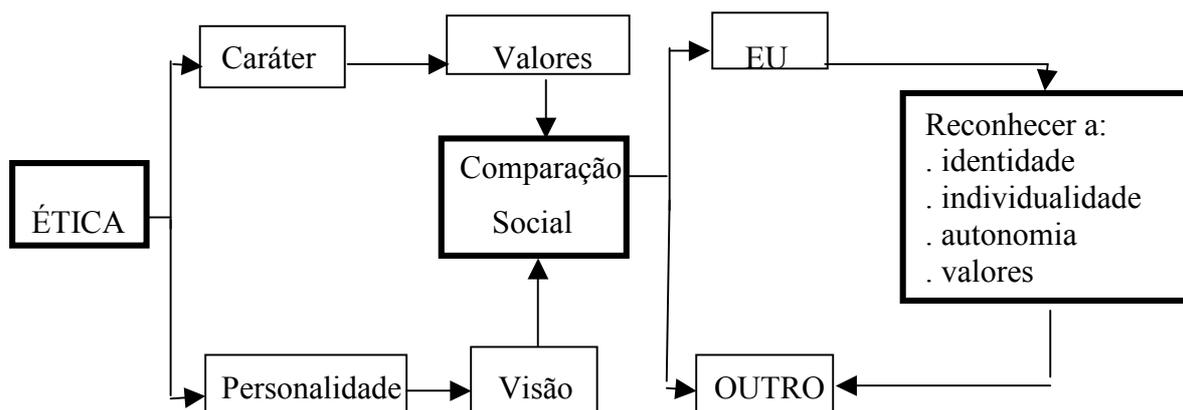
Covey (2005, p. 28), em estudo abrangente da literatura sobre sucesso publicado nos Estados Unidos desde 1776, relata que a literatura dos primeiros 150 anos, era focada no que se poderia chamar de “Ética do Caráter”, considerada a base do sucesso – características como integridade, humildade, fidelidade, temperança, coragem, justiça, paciência, diligência, simplicidade, modéstia e a “Regra de Ouro” (fazer aos outros o que desejamos que nos façam). Segundo o autor, a autobiografia de Benjamin Franklin é o exemplo dessa literatura. Trata, basicamente, da história do esforço de um homem para interiorizar certos princípios e hábitos profundamente em sua natureza.

O autor citado afirma que: “A Ética do Caráter ensina que existem princípios básicos para uma vida proveitosa, e que as pessoas só experimentam o verdadeiro sucesso e a felicidade duradoura quando aprendem a integrar estes princípios a seu caráter básico”. (p. 29)

Segundo o mesmo autor, pouco depois da Primeira Guerra Mundial, a visão do sucesso deslocou-se da Ética do Caráter para o que se poderia chamar de Ética da Personalidade. O sucesso tornou-se mais uma decorrência da personalidade, da imagem pública, das atitudes e dos comportamentos, da habilidade e das técnicas que ajudam o processo de interação humana. Essa Ética da Personalidade trilha dois caminhos básicos: um deles é o das técnicas nas relações públicas e humanas; o outro, uma atitude mental positiva (AMP).

Para o autor em destaque, parte dessa filosofia se expressa por meio de máximas por vezes válidas, como “Sua atitude determina sua altitude”, “Sorrisos conquistam mais amigos do que caras feias”. E “A mente humana pode conquistar tudo aquilo que consiga conceber e acreditar”. O autor sintetiza que as referências á Ética do Caráter passaram a surgir apenas como enfeite; o que importava eram as técnicas de influência imediata, as estratégias do poder, as habilidades de comunicação e as atitudes positivas. Quanto à Ética da Personalidade, o autor percebe que era a fonte subconsciente das soluções para os problemas comportamentais. (p. 28)

A Figura 5, apresentada a seguir, demonstra as relações de caráter e personalidade com valores e visão do próprio “eu” e do “outro”, reconhecendo: identidade, individualidade, autonomia etc. no processo da comparação social.



**Figura 5 – Comparação entre os tipos de Ética**

Fonte: elaborado pelo autor desta Dissertação

## 2.9 – Motivação

Cooper e Argyris (2003, p. 887) afirmam que:

“No domínio do comportamento organizacional, o termo motivação freqüentemente se refere a uma atividade crítica de administração, ou seja, às técnicas utilizadas pelos administradores com o propósito de facilitar os comportamentos dos funcionários que realizam os objetivos da organização. As práticas de administração criadas para melhorar o desempenho dos funcionários raramente são aplicações diretas de uma ou outra teoria da motivação no trabalho, mas sim atividades moldadas “sob medida” que

incorporam as noções sobre motivação ao contexto mais amplo da cultura, da dinâmica e das práticas organizacionais’.

Segundo Mussak (2003, p. 137), motivação:

“É um dos aspectos mais importantes no estudo da relação homem com seu trabalho. A pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência. No trabalho isso é fundamental, e é por isso que as empresas se preocupam em motivar seus colaboradores através de programas específicos, que podem ocorrer durante um evento ou mesmo integrar-se à cultura organizacional. O autor citado define motivação como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo. Em resumo, motivação é, como quase a própria palavra já diz, o motivo da ação. Conhecendo um pouco o fenômeno da motivação, estamos também conhecendo melhor a nós mesmos e ganhando mais autonomia e poder de ação”.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p. 18):

“As pessoas diferem não só pela sua capacidade mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela *motivação*. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Os motivos são os porquês do comportamento. Provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas. Motivos ou necessidades são as molas propulsoras da ação”.

Os autores acima citados afirmam que:

“Ao desenvolver a sua teoria da motivação-higiene, Herzberg começou a levantar dados sobre atitudes em relação ao trabalho que permitissem deduzir hipóteses sobre o comportamento humano. O estudo desta teoria (motivação-higiene), foi feito através de entrevista com duzentos engenheiros, e contadores de onze indústrias em Pittsburgh. Os entrevistados, quando perguntados sobre: tipos de coisas que os deixava infelizes ou insatisfeitos e que tipo de coisas os deixavam felizes ou satisfeitos no trabalho, pelas respostas, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneiras deferentes. Observou-se que

quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seu trabalho estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam. Por outro lado, quando se sentiam bem no trabalho tratava-se do trabalho em si. Herzberg chamou a primeira categoria de necessidades de fatores de higiene ou manutenção: higiene porque descrevem o ambiente das pessoas e têm a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho; e manutenção porque nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidas continuamente. À segunda categoria de necessidades chamou motivadores, porque lhe pareciam eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. Fatores de satisfação que envolve sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentido. Segundo os autores, Herzberg usou esse termo porque tais fatores parecem ser capazes de ter um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, muitas vezes resultando num aumento da capacidade total de produção da pessoa”. (p. 72)

Segundo a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais (Herzberg, 1981 *apud* Borges & Filho, 2001, p. 189), melhoria nas condições de trabalho e nas recompensas econômicas não gera necessariamente maior envolvimento ou maior motivação, porém afasta barreiras para o crescimento do desempenho.

### **2.10 – Percepção, Intuição e Emoção**

Segundo Ferreira (1999, p. 1541), percepção é ato, efeito ou faculdade de perceber. Perceber é apreender pelos sentidos; **(1)** - Adquirir conhecimento de, por meio dos sentidos; **(2)** - Formar idéia de, abranger com inteligência **(3)** - Conhecer, distinguir, notar.

Robbins (2004) afirma que:

“percepção é o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao ambiente em que vivem. As pesquisas sobre percepção demonstram consistentemente que pessoas diferentes podem perceber uma mesma coisa de maneiras diferentes. O fato é que nenhum de nós enxerga a realidade. Segundo o autor citado, o que fazemos é interpretar o que vemos e chamar isso de realidade”. (p.24)

Ferreira (1999, p. 1130) ressalta que:

“Intuição, do latim *“intuitione”*. Ato ou capacidade de pressentir, pressentimento, visão; **(3)** - Conhecimento imediato de um objeto na plenitude da sua realidade, seja este objeto de ordem material, ou espiritual; **(4)** -

Apreensão direta, imediata e atual de um objeto na sua realidade individual: **(5)**

- A faculdade intuitiva”.

Robbins (2000, p. 68) destaca que “intuição é um processo inconsciente criado a partir de um refinamento da experiência. Esse processo não opera necessariamente de um modo independente da análise racional; mas precisamente, os dois se complementam entre si”.

Ferreira (1999, p. 737), afirma que emoção é:

“ **(2)** - perturbação ou variação do espírito advinda de situações diversas, e que se manifesta como alegria, tristeza, raiva etc.; abalo moral; comoção. **(3)** - Reação intensa e breve do organismo a um lance inesperado, a qual se acompanha um estado afetivo de conotação penosa ou desagradável. **(4)** - estado de ânimo despertado por sentimento estético, religioso etc.”

Segundo Robbins (2004, p. 38), “emoções constituem-se em sentimentos intensos direcionados a alguém ou a alguma coisa”. O autor citado anteriormente destaca que as emoções são reações a um objeto, e não um traço do caráter. São específicas do objeto. Segundo o autor citado, demonstra emoções quando alguém está feliz com alguma coisa, ou com medo de alguma coisa”.

## **2.11 – Criatividade**

Segundo Robbins (2000, p. 60), “criatividade é a capacidade para articular idéias de uma maneira única ou de fazer associações incomuns entre elas”.

O autor anteriormente citado ressalta que a criatividade permite a um tomador de decisão avaliar e entender mais plenamente um problema e perceber questões que os demais não percebem. Entretanto, o valor mais óbvio da criatividade consiste em ajudar quem toma a decisão a identificar todas as alternativas viáveis.

Mussak (2003, p. 159) afirma que:

“o mundo está valorizando cada vez mais pessoas criativas, até em detrimento de outras qualidades.

Segundo o autor citado, ser criativo é até mais importante do que ser bem informado e a explicação é de que uma pessoa sem informação mas com criatividade tem condições de buscar informações e, além disso, saberá o que fazer com ela.

O autor anteriormente citado destaca que há pelo menos três justificativas para o fato de a criatividade estar sendo tão valorizada no mundo profissional contemporâneo: criatividade e competitividade; criatividade e a velocidade das transformações; e criatividade e empreendedorismo”.

## **2.12 - Visão Holística ou Sistêmica e Metacompetência**

Weil (1995, p. 88) ressalta que “na Visão Holística o indivíduo, a sociedade e a natureza são um grupo interdependente e em movimento constante, a organização possui sua cultura interligada com culturas maiores como a do meio externo (países, cidades, etc) e com culturas menores como as culturas individuais de cada ser humano criado de dentro de determinado grupo”.

Segundo o autor acima citado:

"A Cultura Organizacional Holística é um conjunto de valores, conhecimentos e costumes ligados a uma visão não fragmentada do mundo em que a organização é considerada um organismo vivo em constante movimento, constituindo um sistema de eventos com uma constante interação e interdependência de sistemas maiores e menores". (p.89)

O mesmo autor ressalta que na cultura organizacional holística, os seres humanos passam a se comportar de forma mais consciente, com maior respeito ao desenvolvimento de uma vida plena, respeito ao próximo.

Ainda o autor afirma que, para que se tenha essa cultura holística é necessário que se ouça as opiniões de todos os interessados integrando o maior número possível de pessoas, levando o "todo" e as "partes" a pensarem globalmente e agir localmente. Ter um ideal único, resgatando valores como o respeito ao próximo e a vida de todas as formas, a alegria, o amor, a amizade, a criatividade e através da intuição tomar as decisões, delegar responsabilidades". (p.89)

Weil (1995, p. 89), destaca que:

“ao poder decisório na administração holística, implementa-se um consenso em todos os níveis, tanto da parte dos líderes, quanto da parte dos colaboradores, sendo estes animadores e coordenadores. Ouve - se cada sugestão, trabalhando em verdadeira sinergia, totalmente consciente dos objetivos para solucionarem os problemas, sabendo que a responsabilidade é unânime. Acabam-se com as chefias intermediárias. Outro ponto importante nessa cultura é a forma de aprendizado, onde os acontecimentos inesperados são tratados como oportunidades, as pessoas que integram a empresa são estimuladas a aprender e pensar de forma global e intuitiva. São recompensados pelo grau de aprendizagem. O trabalho funciona em equipe, dialogando sempre sobre a melhor decisão a ser tomada”.

Biase e Rocha (2007, p. 75) afirmam que:

“é importante desenvolvermos uma visão integradora, sistêmica do universo, do homem, da sociedade e das empresas, compreendendo que um átomo não é dissociado de uma galáxia, que a vida não é dissociada do planeta, e que a consciência não é dissociada das outras consciências e da consciência universal. Se continuarmos analisando a trágica situação político-econômica do mundo de hoje, com modelos administrativo-econômicos baseados em uma visão fragmentadora do real, em que cada especialista somente enxerga o seu lado, estaremos caminhando rapidamente para a tragédia ecológica e a extinção da vida no planeta”.

Costa (1998, p. 106) destaca que na visão holística:

“O homem deve ser tratado como todo corpo, mente e espírito”.

Segundo a autora citada, o que acontece na maioria das vezes é que as pessoas chegam nas empresas totalmente espartilhadas: a sua mente está em casa, com problemas domiciliares, o seu espírito está no futuro, o seu corpo está sentado na cadeira; então, a pessoa não consegue realizar um bom trabalho. A administração holística tenta resgatar este ser humano para o momento presente”.

Segundo Mussak (2003, p. 14), metacompetência deriva do grego *metá*, cuja melhor interpretação é: algo que transcende. Que está além, que vem depois. Pode também indicar uma reflexão crítica sobre um tema. “Metacompetência”, desse modo, pode significar tanto “o que está além da competência” quanto uma discussão sobre o verdadeiro sentido da palavra “competência”.

Trata-se de um acréscimo que vem atender à evolução dos fatos relativos ao trabalho, à produtividade, às exigências mercadológicas, à concorrência crescente e, por que não, à satisfação pessoal de aproximar o homem cada vez mais da qualidade, do trabalho cujo resultado principal é o de sua realização perfeita, do *ágathon* – o amor à excelência a que Aristóteles se referia como ideal de vida. Considerada em termos operacionais práticos, a metacompetência pode ser definida como a colaboração entre competências, equação em que uma ou mais competências essenciais para a realização de um trabalho recebem a colaboração de outras competências, chamadas transversais.

Segundo o autor anteriormente citado, as competências essenciais de um médico, que são a de elaborar diagnósticos e promover tratamentos, serão complementadas por outras, como noções de gestão, de liderança de equipes, de informática, de marketing etc.

Todas estas competências que a escola de medicina não transfere ao estudante. Ele depara-se, então, com a necessidade de complementar sua formação para melhor exercer sua profissão.

Através da mesma lógica, saber dirigir é a competência essencial de um motorista, e entender de mecânica é uma competência transversal; servir a mesa é essencial para um garçom, enquanto ajudar o cliente a escolher o prato por conhecer profundamente o cardápio é a competência transversal que faz toda a diferença. Não há profissão ou tarefa que não disponha desse conjunto de competências assim arranjadas.

Segundo Mussak (2003, p. 56), o conceito pode ser complementado com equações:

$$\mathbf{Mcp} = \mathbf{Cp\ Ess} \times \mathbf{Cp\ Trn}$$

Onde:

**M cp** = Metacompetência

**Cp Ess** = Competências essenciais

**Cp Trn** = Competências transversais

A primeira seleção separa os candidatos a um cargo, pela competência essencial à função em aberto. A segunda, determinante, leva em consideração outras competências que serão responsáveis pelo valor que eles podem, de fato, agregar à empresa. A segunda maneira de definir metacompetência dá-se pela associação da competência técnica com o fator humano. Assim:

$$\mathbf{Mcp} = (\mathbf{Cp\ Tec})^{\mathbf{QH}}$$

Onde:

**M cp** = Metacompetência

**Cp Tec** = Competências técnicas

**QH** = Qualidades humanas

As competências técnicas, derivadas da formação profissional, são potencializadas pelas qualidades humanas de seu portador. Qualquer trabalhador pode ser – e sempre é – avaliado como profissional e como pessoa. Voltamos ao restaurante em que fomos atendidos de maneira que agradou a nossa alma e não só nosso paladar. Preferimos o médico que nos olha nos olhos, que se interessa por nossa vida, que nos dá esperança humanitária, e não o que acerta no diagnóstico, mas nos considera uma doença e não uma pessoa portadora de uma doença. Ficamos felizes com o motorista de táxi que sorri com simpatia, deseja um bom dia genuíno e nos ajuda com as malas de maneira solícita, carregada de boas intenções.

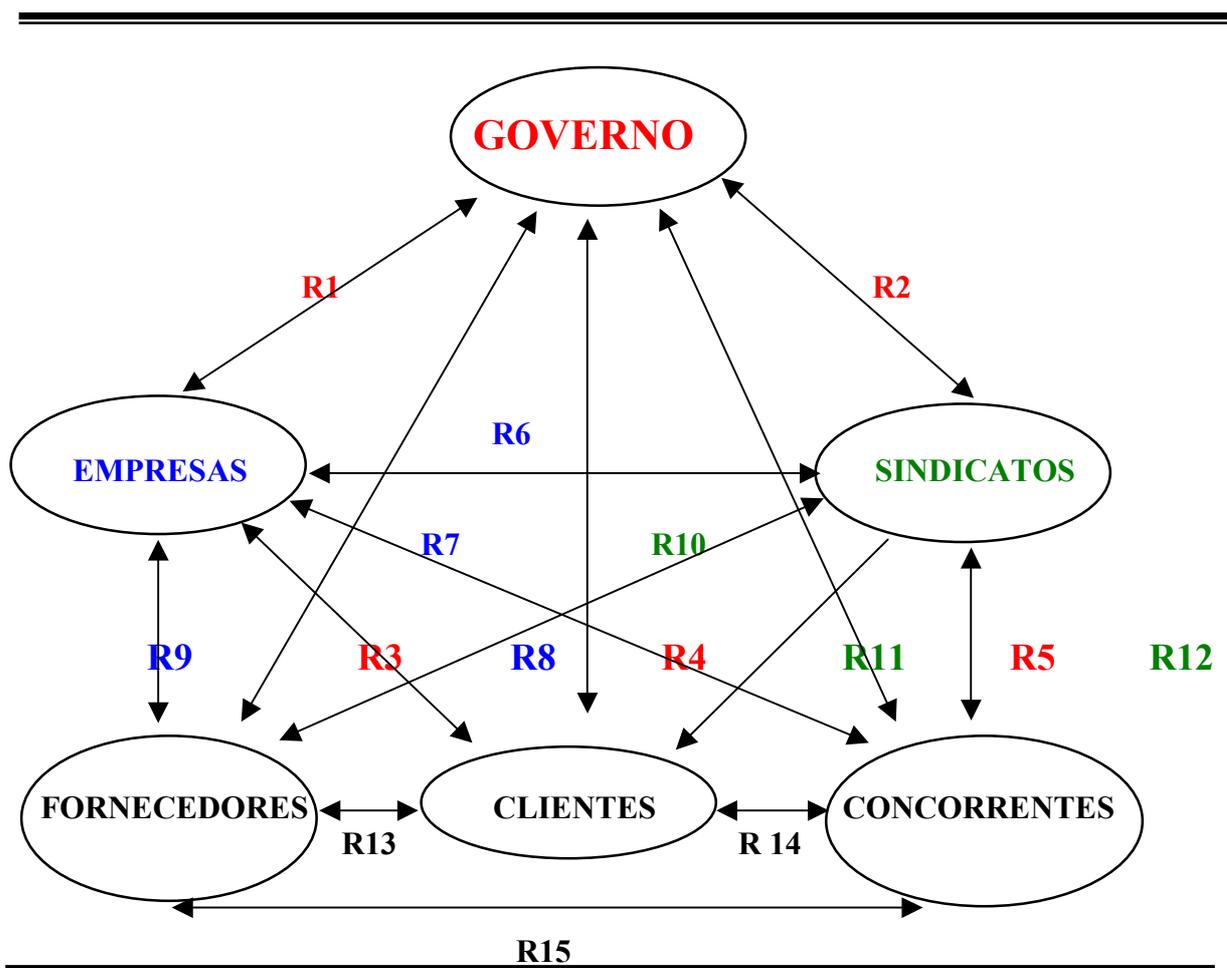
Por outro lado, é importante que se diga que simpatia e boas intenções não substituem competências profissionais que continuam sendo essenciais, apenas as potencializam. É

necessário, boas pessoas exercendo bem suas profissões, e não simpáticos e agradáveis, porém incompetentes, bem com os irrepreensíveis em sua função profissional, mas descuidados de seu lado humano e, muitas vezes, agressivos.

### 2.13 – Estratégias e Proposta de um novo modelo

Segundo Kanaane (1999, p. 99), “o trabalho enquanto categoria de mediação das relações entre sujeitos de diferentes contextos e classes sociais estabelece a dinâmica inerente entre as relações de poder e autoridade presentes nas organizações e na sociedade como um todo”.

Portanto, as relações entre os agentes econômicos, objetivam: a conscientização dos gestores sobre a representação social do trabalho para o trabalhador; a conscientização dos trabalhadores sobre o significado do trabalho; a reestruturação organizacional para o desenvolvimento do trabalhador; e o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador através do trabalho e a visão sistêmica para otimizar resultado.



**Figura 6 – Demonstra as Relações entre os Agentes Econômicos**

Fonte: Modelo elaborado pelo autor desta Dissertação

O Quadro 1 descreve as relações entre os agentes econômicos e suas representações sociais da Figura 6.

**Quadro 01: Agentes envolvidos e as respectivas relações econômicas**

<b>Código</b>	<b>Agentes envolvidos</b>	<b>Relações</b>
<b>R1</b>	Governo / Empresas	Mudanças nas regulamentações criando instabilidades econômica e política nas empresas.
	Empresas / Governo	Altos índices para recolhimento de impostos e Encargos Sociais
<b>R2</b>	Governo / Sindicatos	Abertura de mercados para a classe operária.
	Sindicatos / Governo	Política monetária para a classe operária
<b>R3</b>	Governo / Fornecedores	Intervenção quanto ao cumprimento dos padrões de qualidade.
	Fornecedores / Governo	Falta de política fiscal e subsídios para comercialização das Matérias Primas.
<b>R4</b>	Governo / Clientes	Regulamentações que afetam as atividades dos clientes com relação ao produto.
	Clientes / Governo	Incerteza na compra de produtos em função da globalização.
<b>R5</b>	Governo / Concorrentes	Ética profissional e leis de mercados.
	Concorrentes / Governo	Formação de <i>Cartel</i> .
<b>R6</b>	Sindicatos / Empresas	Negociação de aumento de salário e plano de carreira, greve e paralisação da força de trabalho.
	Empresas / Sindicatos	Negociação salarial e observância das leis trabalhistas.
<b>R7</b>	Empresas / Concorrentes	Utilização de <i>Benchmarking</i> .
	Concorrentes / Empresas	Mudanças de estratégias lançando novos produtos com características melhoradas.
<b>R8</b>	Empresas / Clientes	Investimento em tecnologia e S. I., cumprimento das exigências dos clientes (gosto, preferência etc.), como marco diferencial.
	Clientes / Empresas	Exigências de preço competitivo e qualidade dos produtos e serviços.
<b>R9</b>	Empresas / Fornecedores	Disponibilidade de recursos, preço, prazo e qualidade das Matérias primas.
	Fornecedores/ Empresas	Fornecimento de Matérias primas sem interrupção.
<b>R10</b>	Sindicatos / Fornecedores	Política de preços.
	Fornecedores / Sindicatos	Auxílio ao fornecedor
<b>R11</b>	Sindicatos / Clientes	Trocar informações para resolver problemas e tomar decisões
	Clientes / Sindicatos	Relacionamentos para relações eficazes patrão x empregados
<b>R12</b>	Sindicatos / Concorrentes	Buscar Parcerias para solucionar problemas
	Concorrentes / Sindicatos	Buscar Parcerias com sindicatos de classes afins
<b>R13</b>	Fornecedores / Clientes	Estabelecer e manter o suprimento de recursos na organização
	Clientes / Fornecedores	Controlar custos e ampliar valor
<b>R14</b>	Clientes / Concorrentes	Avaliar benefícios na comercialização
	Concorrentes / Clientes	Conformidade de produto e serviço
<b>R15</b>	Fornecedores / Concorrentes	Conformidade de insumos
	Concorrentes / Fornecedores	Negociar e estabelecer acordo quanto a orçamentos

Fonte: Modelo elaborado pelo autor desta Dissertação

## CAPÍTULO III

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

#### 3.1 – População e Amostra

Na Pesquisa de Campo, a principal técnica de pesquisa foi de entrevistas, com os gestores e trabalhadores das organizações seguintes: BR Metals Fundições – Barra do Pirai/RJ; Sindicato dos Metalúrgicos de Barra do Pirai/RJ; Centro Universitário Geraldo Di Biase – Volta Redonda/RJ; e Colégio Cenecista Marechal Rondon – Mendes/RJ.

Em resumo a população é constituída por 1.812 elementos e a amostra selecionada é de 31 elementos.

#### 3.2 – Relação dos Entrevistados na Pesquisa de Campo

Todos os entrevistados autorizaram a divulgação de seus nomes na íntegra e a transcrição dos conteúdos das respectivas entrevistas.

Os entrevistados estão distribuídos em 4 grupos:

- **Grupo 01** – BR Metals Fundições

Nome: José Maria Silva Pedroto

Função: Gerente

Departamento: Sistema da Qualidade

Nome: Deize Ramos

Função: Química

Departamento: Sistema da Qualidade

Nome: Antonio Carlos Lino Machado

Função: Coordenador

Departamento: Sistema da Qualidade

Nome: Carlos Edésio

Função: Analista

Departamento: Sistema da Qualidade

Nome: Wagner Frazão de Lima

Função: Técnico

Departamento: Sistema da Qualidade

Nome: Heloízio Sebastião Silva Braga

Função: Gerente

Departamento: Recursos Humanos

Nome: Edmundo Mayer

Função: Gerente

Departamento: Segurança

Nome: Arnaldo L. Salvador

Função: Analista

Departamento: Segurança

Nome: Rodrigo Silva Rocha

Função: Engenheiro

Departamento: Produção

Nome: Marcelo A Felsemburg

Função: Analista

Departamento: Meio Ambiente

Nome: Pedro Albuquerque Albuquerque

Função: Gerente

Departamento: Elétrica

Nome: Octávio Henrique Motta

Função: Técnico

Departamento: Engenharia de Processos

Nome: Edson Basílio

Função: Técnico

Departamento: Produção

- **Grupo 02** – Sindicato dos Metalúrgicos de Barra do Pirai/RJ.

Nome: Valmir Braga

Função: Presidente

Departamento: Administração

Nome: Trifenia Beliago de Azevedo

Função: Cirurgiã-Dentista

Departamento: Operacional

Nome: Rafael Viana dos Santos Moura

Função: Cirurgião-Dentista

Departamento: Operacional

Nome: Sonia de Aredes Mariano Augusto

Função: Escrituraria

Departamento: Operacional

Nome: Eliane P. C. Jeremias

Função: Cirurgião-Dentista          Departamento: Operacional

- **Grupo 03** - Centro Universitário Geraldo Di Biase (UGB)

Nome: Heloísa C. Carvalhêdo

Função: Professora          Departamento: Ciências Contábeis

Nome: Jesimar Alves

Função: Professor          Departamento: Administração

Nome: José Cláudio de Lima Ferreira

Função: Coordenador          Departamento: Núcleo de Pós-Graduação

Nome: Luciana Porto

Função: Professora          Departamento: Administração

Nome: Ricardo A Carvalhêdo

Função: Professor          Departamento: Administração

Nome: Ricardo Nascimento

Função: Professor          Departamento: Logística

- **Grupo 04** – Colégio Cenecista Marechal Rondon (CCMR)

Nome: Marly Firme Gomes

Função: Secretária          Departamento: Administração

Nome: Anderson Coelho Chermout

Função: Auxiliar de Tesouraria          Departamento: Administração

Nome: Luiza Helena S. F. Monte

Função: Professora          Departamento: Coordenação Pedagógica

Nome: Débora Simone N. Costa

Função: Professora          Departamento: Coordenação Pedagógica

Nome: Cinéia dos Santos

Função: Serviços Gerais

Departamento: Administração

Nome: Haroldo dos Santos

Função: Serviços Gerais

Departamento: Administração

Nome: Jozelina da Silva Soares

Função: Serviços Gerais

Departamento: Administração

### **3.3 – Temas básicos da Pesquisa de Campo**

Na Pesquisa de Campo foram formuladas 10 (dez) questões básicas (Anexo 01), distribuídas de acordo com os seguintes temas:

- Relações de poder;
- Representação Social do trabalhador no ambiente organizacional;
- Mudanças Comportamentais diante da política organizacional;
- Prazer e sofrimento do trabalhador em relação ao trabalho;
- Estratégias de conscientização;
- Estrutura organizacional;
- Competência e habilidades dos trabalhadores; e
- Visão sistêmica sobre resultados.

## CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1 – Considerações Iniciais

O tipo de amostragem escolhido para esta pesquisa foi de amostragem não-probabilística, por acessibilidade.

Segundo Gil (1999), “a amostragem por acessibilidade é destituída de qualquer rigor estatístico e é normalmente aplicada em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão”.

Ainda Gil (2002, p. 104) “à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a investigação torna-se mais livre de interpretações calcadas no subjetivismo dos pesquisadores”.

A amostra foi selecionada nas seguintes populações: BR Metals Fundições, população de 500 colaboradores na área administrativa e 1.200 colaboradores na área operacional, totalizando 1.700 colaboradores, destes, 13 foram considerados na amostra; Sindicato dos Metalúrgicos, população de 10 colaboradores foram considerados 05 na amostra; Centro Universitário Geraldo Di Biase, população de 60 professores e 5 coordenadores foram considerados 06 na amostra; e Colégio Cenecista Marechal Rondon, população de 37 colaboradores foram considerados 07 colaboradores na amostra.

Foram realizados pré-teste com 03 pessoas das Instituições alvos da pesquisa, no período de abril e maio.

As entrevistas foram realizadas no período de maio a junho de 2007. Inicialmente a intenção foi de entrevistar 35 pessoas nos ambientes de organizações, entretanto, em função da falta de disponibilidade de tempo dos gestores e colaboradores foi possível entrevistar somente 31 pessoas sendo: 19 pessoas do sexo masculino e 12 pessoas do sexo feminino.

#### 4.2 – Resultados da Pesquisa de Campo

Quanto ao campo da identificação dos entrevistados, são expostas a seguir, as informações seguintes:

##### a) Idade:

entre 25 e 35 anos = 09 pessoas (representam 29% do total)

entre 36 e 46 anos = 16 pessoas (representam **51,6%** do total)

entre 47 e 61 anos = 06 pessoas (representam 19,4% do total)

**b) Formação Educacional:**

Ensino Fundamental = 04 pessoas (representam 12,9% do total)  
Ensino Médio = 06 pessoas (representam 19,4% do total)  
Ensino Superior = 15 pessoas (representam **48,3%** do total)  
Especialista = 06 pessoas (representam 19,4% do total)

**c) Tempo de Trabalho:**

Entre 0 a 05 anos = 09 pessoas (representam **29,0%** do total)  
Entre 06 a 11 anos = 05 pessoas (representam 16,1% do total)  
Entre 12 a 17 anos = 04 pessoas (representam 12,9% do total)  
Entre 18 a 22 anos = 08 pessoas (representam **25,8%** do total)  
Entre 23 a 26 anos = 02 pessoas (representam 06,5% do total)  
Entre 27 a 31 anos = 03 pessoas (representam 09,7% do total)

**d) Função / Cargo:**

Executivo = 09 pessoas (representam 29% do total)  
Técnico = 09 pessoas (representam 29% do total)  
Operativo = 13 pessoas (representam **42,4%** do total)

**e) Departamento/ Divisão**

Administrativo = 09 pessoas (representam 29% do total)  
Operacional = 22 pessoas (representam **71%** do total)

Considerando o perfil dos entrevistados, em síntese destacam-se os seguintes: colaboradores com a faixa etária entre 36 e 46 anos representam 51,6% do total o que evidencia uma amostra significativa na questão de maturidade profissional; quanto a formação educacional observa-se que, colaboradores com Ensino Superior representam 48,3% do total, o que demonstra um bom nível de profissionais nos ambientes destas Instituições; e quanto ao tempo de trabalho, ressalta-se as representatividades de 0 á 5 anos de trabalho com 29% e colaboradores com 18 a 22 anos de trabalho com 22,8% do total.

Quanto ao nível hierárquico e áreas no ambiente organizacional, destaca-se que 42,4% dos colaboradores são operativos e conseqüentemente, trabalham na área operacional que representa 71% destes colaboradores. O quadro 2 mostra o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Dados de identificação dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Formação	T.Trab.	Instituição	Depto.	Cargo
<b>GRUPO 01 – Br Metals</b>						
José Maria S. Pedroto	57	Técnica	10 anos	BR Metals	Qualidade	Gerente
Daise Ramos	45	Superior	18 anos	BR Metals	Qualidade	Química
Antonio C. Lino Machado	37	Técnica	18 anos	BR Metals	Qualidade	Coordenador
Carlos Edésio	37	Especialista	20 anos	BR Metals	Qualidade	Analista
Wagner Frazão de Lima	43	Superior	14 anos	BR Metals	Qualidade	Técnico
Heloizio Sebastião S. Braga	45	Superior	20 anos	BR Metals	Rec.Humanos	Gerente
Edmundo Mayer	46	Especialista	20 anos	BR Metals	Segurança	Gerente
Arnaldo L. Salvador	33	Técnica	08 anos	BR Metals	Segurança	Analista
Rodrigo Silva Rocha	28	Superior	28 anos	BR Metals	Produção	Engenheiro
Marcelo A Felseburgh	29	Superior	03 meses	BR Metals	Meio Amb.	Analista
Pedro A e Albuquerque	49	Superior	18 anos	BR Metals	Elétrica	Gerente
Octávio Henrique Motta S.	25	Superior	05 anos	BR Metals	Engº Processos	Técnico
Edson Basilio	32	Técnico	09 anos	Br Metals	Produção	Técnico
<b>GRUPO 02 – Sindicato</b>						
Valmir Braga	42	Ens. Médio	18 anos	Sindicato	-	Presidente
Trifénia B. Azevedo	40	Superior	7 anos	Sindicato	-	Dentista
Rafael V. Santos Moura	24	Superior	4 anos	Sindicato	-	Dentista
Sonia de A M. Augusto	44	Ens. Médio	21 anos	Sindicato	-	Aux. Adm.
Eliane C. Jeremias	36	Ens. Fund.	15 anos	Sindicato	-	Serv. Geais.
<b>GRUPO 03 – UGB</b>						
Heloísa C. Carvalhêdo	47	Especialista	23 anos	UGB	C. Contábeis	Professora
Jesimar Alves	36	Especialista	02 anos	UGB	Administração	Professor
José Cláudio de L. Ferreira	47	Especialista	29 anos	UGB	Pós-graduação	Coordenador
Luciana Porto	35	Superior	17 anos	UGB	Administração	Professora
Ricardo A Carvalhêdo	48	Especialista	28 anos	UGB	Administração	Professor
Ricardo Nascimento	40	Superior	03 anos	UGB	Logística	Professor
<b>GRUPO 04 – CCMR</b>						
Marly Firme Gomes	61	Superior	26 anos	CCMR	Administração	Secretária
Anderson Coelho Chermout	34	Superior	15 anos	CCMR	Administração	Aux. Tesour.
Luiza Helena S.F. Monte	42	Superior	05 anos	CCMR	Coord. Pedag.	Professora
Débora Simone N. Costa	36	Superior	02 anos	CCMR	Coord. Pedag.	Professora
Cinéia dos Santos Freitas	42	Ens. Fund.	10 anos	CCMR	Administração	Serv. Gerais
Haroldo dos Santos	38	Ens. Fund.	02 anos	CCMR	Administração	Serv. Gerais
Jozelina da Silva Soares	35	Ens. Fund.	05 anos	CCMR	Administração	Serv. Gerais

Quanto às questões propriamente formuladas, os resultados são analisados a seguir:

Quanto a **Questão 01**: De que forma ocorrem as relações de poder no relacionamento entre gestor e trabalhador? Foram apresentados os argumentos seguintes:

Pedroto (2007) afirma que: “as relações ocorrem respeitando a hierarquia e com respectiva delegação de poder. A autoridade e responsabilidade na execução das atividades têm que ser concedidas. O poder confere ao trabalhador a capacidade de impactar o desempenho organizacional. Acreditar que dispõem de recursos suficientes pra fazer acontecer”.

Ramos (2007) destaca que: “as relações ocorrem de forma hierárquica, enquanto Jeremias (2007) ressalta que as relações ocorrem de forma cordial entre gestor e trabalhador”.

Braga (2007) afirma que: “as relações ocorrem de forma bastante liberal, ou seja, a relação é aberta e de forma democrática sem a imposição de poder sobre os trabalhadores,

deixando-os opinarem sobre determinadas decisões a serem tomadas na gestão da instituição, sem que interfira na decisão mais correta a ser tomada”.

Segundo Azevedo (2007): “as relações ocorrem de forma respeitosa. Não existe abuso de poder ou interferência abusiva no esquema de trabalho adotado pelo profissional. No meu caso, como Cirurgião-Dentista, tenho total liberdade para efetuar o meu trabalho da maneira que me convenha dentro das normas da empresa”.

Augusto (2007) destaca que as relações de poder ocorrem no momento em que o patrão solicitar ao trabalhador a execução de uma tarefa, nessa hora, o trabalhador deve acatar a decisão do gestor.

Moura (2007) ressalta que a relação entre gestor e trabalhador no sindicato é totalmente tranqüila, com confiança. Sempre com cordialidade e respeito mútuo.

Machado (2007) afirma que “a relação de poder entre gestor e trabalhador ocorre por meio da delegação de autoridade. A pessoa deve ter autoridade para realizar, da maneira que julgar melhor, a sua tarefa e a responsabilidade de completá-la e alcançar os resultados planejados”.

Salvador (2007) destaca que “esta relação deve ocorrer de maneira que haja o respeito entre os envolvidos, baseando-se na competência de cada pessoa e hierarquia de cada empresa”.

Segundo Edésio (2007), “as relações de poder no relacionamento entre gestores e trabalhadores ocorrem de forma hierárquica”.

Mayer (2007) destaca que “ocorre através de um processo de delegação de poder e de respeito à hierarquia”.

Caldas (2007) afirma que:

”Os tipos de organização formal tiveram origem provavelmente nas sociedades hierarquizadas, nas quais um grupo social se impunha aos demais. Tais sociedades tornaram-se ainda mais estratificadas à medida que certos indivíduos se colocavam a serviço da classe dominante... É possível encontrar o mesmo sistema reproduzido nas organizações modernas quando se pensa em termos das distinções entre proprietários, gerentes e trabalhadores... O crescimento das organizações capitalista foi sempre acompanhado pela diminuição do número de trabalhadores autônomos pelo aumento de trabalhadores assalariados”, segundo Morgan, Gareth em *Imagens da Organização*. Com uma grande oferta de profissionais no mercado, o gestor

coloca as cartas na mesa conduzindo o trabalhador para uma subserviência intelectual, anulando suas aptidões e habilidades.

Segundo S. Braga (2007):

“O poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outra, é a capacidade de exercer influências, embora não signifique que essa influência seja realmente exercida. O poder é o potencial de influência que pode ou não ser realizado. Em muitas organizações esta relação existe mais pela adoção de uma estrutura verticalizada, que indica quem manda em quem, do que pela influência, pela autoridade, pela competência etc. Segue-se a máxima: “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Alves (2007) afirma que:

“Analisando de forma radical, percebe-se que a definição da palavra relacionamento ainda está mal interpretada pelo ser humano. A definição de relacionamento correta seria a troca entre duas ou mais pessoas. Percebe-se que o relacionamento entre gestor e trabalhador não funciona de maneira correta, pois ambos tem pensamentos e desejos diferentes, desta forma, pode-se afirmar que hoje não existe relacionamento perfeito entre ambas partes”.

Almeida (2007) destaca que: “Infelizmente, hoje, na maioria das organizações, ainda prevalece o ditado “manda quem pode obedece quem tem juízo”, porém com uma adaptação “manda quem pode obedece quem precisa do emprego”, as relações autoritárias, em determinados setores/áreas, ainda são em grande maioria”.

Felseburgh (2007) ressalta que primeiramente ocorrem respeitando-se a hierarquia na delegação do poder e na execução das atividades, para, posteriormente o “poder” concedido conferir ao trabalhador a capacidade de impactar no desempenho da empresa.

Albuquerque (2007) afirma que considerando a hierarquia e a respectiva delegação do poder, a autoridade e responsabilidade na execução das atividades têm que ser trabalhadas.

Carvalhêdo (2007) destaca que:

“A maioria das organizações criadas antes do início dos anos 1980 foram projetadas em torno da noção de que deveria haver uma divisão de trabalho e de responsabilidade entre gestores e trabalhadores, aos gestores cabiam o planejamento e o raciocínio, aos trabalhadores cabia apenas o que lhes era ordenado. Essa abordagem era bem justificável na virada do século, mas não funciona mais tão bem. A maioria das organizações atuais está redesenhando o

trabalho (centralização e descentralização) e os cargos de modo a deixar aos trabalhadores uma parte das decisões de trabalho anteriormente tomadas exclusivamente pelos gestores. Essa transferência de autoridade e responsabilidade relativas ao cargo, dos gestores para os trabalhadores é chamada de delegação de poder”.

Segundo Nascimento (2007) as relações ocorrem:

“Com as mesmas características – guardadas as devidas proporções - do período monárquico vivido no Brasil. Ou seja, de país colonizado. O grau hierárquico superior com larga vantagem sobre o inferior, pois as capacidades exigidas hoje para um profissional de mercado, por muitas vezes, são deixadas de lado, em benefício de uma política pobre de bom-senso. Resumindo: fazendo uso de uma linguagem bastante coloquial, nem sempre o gestor está mais preparado do que o trabalhador. O que há, ainda mais em uma economia em que a taxa de desempregados supera dois dígitos, é o problema da intimidação. Quem está num patamar mais alto se aproveita disto para exigir de seus funcionários o que nem sempre podem cobrar, pois faltam recursos logísticos para o cumprimento das tarefas solicitadas. Isso tem nome: pressão”.

Rocha (2007) afirma que:

“Devemos não nos confundir com a diferença existente entre os termos “poder” e “autoridade”, que muitas vezes são enxergados de uma mesma maneira ou pelos motivos de falta de tempo não é bem diferenciada ou entendidos. Atualmente vivo em um meio no qual este poder é bem definido e fácil de ser gerido e administrado, forma na qual me baseio para o tratamento com os demais”.

Lima (2007) ressalta que:

“As relações de poder no relacionamento entre gestor e trabalhador ocorrem de diversas formas. A mais presumível é a forma estabelecida pela condição hierarquia, a de que o chefe/autoridade é quem manda e o subordinado obedece. As outras formas nestas relações são as que se estabelecem devido às individualidades humanas (habilidade em liderança, educação, caráter, discernimento, sensibilidade, postura profissional,... )”

Basílio (2007) afirma que as relações de poder ocorrem, “respeitando a hierarquia na delegação do poder e na execução das atividades, reportando o andamento das atividades delegadas”.

Segundo Chermout (2007) “através de hierarquia, de forma estruturada com suas respectivas relações de autoridade e responsabilidade”.

Motta (2007) enfatiza que: “na delegação de poder. No poder conferido ao trabalhador demonstrando sua capacidade de impactar no desempenho da organização”.

De acordo com Monte (2007), “percebe-se que uma das maiores demandas atuais é a criatividade até mesmos nas relações de poder, onde o gestor incentiva o trabalhador a ser mais ousado, deixando a era conformista, mostrando ao trabalhador a era diversificada, da inovação”.

Costa (2007) ressalta que: “numa visão geral, onde eu mando e você obedece, a hierarquia ainda é visível”.

Segundo Soares (2007), “o gestor tem mais poder, então a gente tem que respeitar, mas não devemos abaixar a cabeça quando temos razão”.

Freitas (2007) afirma que: “manda quem pode, obedece quem tem juízo. Tem que ter esse tipo de relacionamento”.

Gomes (2007) ressalta que as relações ocorrem “com profissionalismo e responsabilidade além do bom relacionamento entre as partes”.

Ferreira (2007) afirma que as “relações ocorrem pelo alto grau de maturidade dos atores envolvidos. O poder é aceito pela especialização do líder. Às vezes, pelo poder legítimo”.

Segundo Santos (2007): “os gestores dão algumas derrapadas, pois acham que o patrão tem que saber mandar e não abusar do poder. Manda quem pode, obedece quem tem juízo. Tem que ter esse tipo de relacionamento”.

Em síntese, constata-se que existem problemas com relação ao poder dos gestores sobre os trabalhadores. De acordo com as respostas, observa-se que a hierarquia no ambiente organizacional provoca distanciamento dos gestores, dificultando o relacionamento com os trabalhadores. Os principais tópicos apontados nas respostas dos entrevistados foram: falta de respeito; a essencialidade da divisão do trabalho; delegação de poder; responsabilidade; e relações autoritárias.

Este conjunto de opiniões apontadas pelos entrevistados pode ser comparado com as afirmações de Abric (2001) e Doise (1986), em que representação social “é um conjunto de opiniões, atitudes, crenças e afirmações referente a um objeto e ou a uma situação”. Considera-se também, segundo os autores citados, que representação social é uma instância intermediária entre conceito e percepção.

Robbins (2004) destaca que, “no processo de percepção, os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar sentido ao ambiente em que vivem”.

Na **Questão 02**: De que forma ocorre a Representação Social do trabalhador no ambiente organizacional? Foram apresentados os argumentos seguintes:

Pedroto (2007) afirma que:

“Quando se transmitem corretamente as responsabilidades funcionais, os trabalhadores não apenas compreenderão o que se espera deles, mas também terão um sentido maior de finalidade e orgulho, todos essenciais para que se tenha um sentido de poder”.

Ramos (2007) destaca que: “a representação deve acontecer de forma transparente, daí, o ambiente organizacional torna-se propício ao espírito de cooperativismo”.

Para Jeremias e Braga (2007) o trabalhador tem que se representar como “responsável” para o bom andamento da instituição.

Chermout (2007) afirma que “depende do gestor para provocar os diferentes momentos em que os colaboradores modificam o comportamento e conseqüentemente as atitudes, levando sempre em consideração o relacionamento”.

Segundo Azevedo (2007) a representação social do trabalhador ocorre com “atitudes, comportamento, honestidade, responsabilidade e disciplina. Acima de tudo, ser humano”.

Augusto (2007) ressalta que “a representação ocorre através da postura, do jeito de se expressar e relacionar com as pessoas, assim como a maneira de executar suas tarefas”.

Moura (2007) afirma que “de acordo com sua colocação e função dentro do ambiente organizacional, atitudes e comportamentos são importantes para evitar brigas e perturbação no serviço”.

Machado (2007) destaca que:

“o trabalhador se relaciona no meio que ele convive quando ele se sente respeitado por aquilo que faz. Faz parte do ser humano saber que é capaz de realizar, de contribuir socialmente, pois as boas realizações profissionais melhoram a auto-estima das pessoas, fazendo-as mais felizes”.

Salvador (2007) afirma que:

“Durante a realização das atividades de rotina, os trabalhadores passam a perceber a importância de suas atividades e isso se reflete na vida externa deste trabalhador, tornando-o,

por exemplo, orgulhoso ao identificar, fora dos limites da empresa, peças que fabricou sendo utilizadas no dia a dia das pessoas”.

Segundo Edésio (2007): “A representação social do trabalhador deve acontecer de forma clara e transparente para propiciar ao ambiente de trabalho o espírito cooperativo, transmitindo para os colaboradores responsabilidades funcionais para melhor compreensão”.

Mayer (2007) ressalta que: “a forma como ocorre a representação social do trabalhador é estabelecendo claramente quais os deveres e atribuições dentro de sua matriz funcional, a fim de que compreendam seu real papel dentro da organização”.

Caldas (2007) afirma que “o desenvolvimento de atitudes e comportamentos depende do tipo de empresa. Burocráticas ou tecnocráticas os trabalhadores buscam não só recompensas financeiras, mas também progresso na carreira e segurança no emprego”.

S. Braga (2007) destaca que:

”a representação se dá muito mais na base de uma troca onde as partes podem assumir uma dimensão econômica ou social. A troca econômica é realizada com base num contrato em que se estipula exatamente o que será trocado. A troca social, por seu turno, envolve a oferta de “favores” que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir. Ela está assentada na confiança mútua, em obrigações não especificadas, gerando sentimentos de obrigação pessoal e de gratidão”.

Segundo Alves (2007): “mais uma vez esbarramos em uma vertente ainda não bem trabalhada na mente do trabalhador, eu diria que por consequência de uma cultura ainda não bem desenvolvida entre a definição de gestor e trabalhador... assim, eu vejo o comportamento como uma das questões que precisam urgentemente de retrabalho”.

Almeida (2007) ressalta que:

“...ocorrem de acordo com o papel/cargo que o trabalhador ocupa, ou seja, quanto menos instrução exigida desse trabalhador, seu comportamento e suas atitudes não serão tão ilustrativas, pois há essa discriminação (que não deveria existir), ou melhor, indiferença, pois dá-se mais atenção às atitudes e comportamentos nas organizações dependendo de quem estiver falando”.

Felseburgh (2007) afirma que: “...ocorrem de várias formas, sejam elas quando representadas na relação Patrão/Trabalhador, através da representação dos sindicatos de

classe, conselhos regionais. Com isso, os trabalhadores compreendem o que se espera deles, e darão um sentido maior no desenvolvimento de suas atividades”.

Albuquerque (2007) ressalta que “...com as devidas responsabilidades funcionais, os trabalhadores terão um sentido maior de finalidade e orgulho, todos importantes para que se tenha um sentido de poder”.

Segundo Carvalhêdo (2007):

“Antigamente as expectativas de representatividade social do trabalhador eram mais tolerantes e condescendentes com atitudes e comportamentos desfavoráveis da empresa no ambiente organizacional. Hoje, as organizações são mais socialmente responsáveis, mantendo uma “conduta adequada”, possuindo mais consciência coletiva e social dos problemas e necessidades dos trabalhadores. Elas reconheceram que suas responsabilidades vão além de meramente obedecer à lei e obter retorno financeiro para seus acionistas. O “utilitarismo”, que avalia ações em termos de garantir o maior bem para o maior número, já não é o único critério para julgar as decisões empresariais. Ele vigorava quando o desempenho organizacional era avaliado por meio de metas “estreitas” como eficiência, produtividade ou maximização dos lucros. À medida que os gestores passaram a ter mais consciência do número de interessados aos quais devem satisfazer, ampliaram seus critérios de decisão para incluir o respeito e a proteção de direitos básicos dos trabalhadores (como por exemplo, privacidade, expressão, julgamento justo) e garantir que regras sejam aplicadas de modo justo e imparcial”.

Nascimento (2007) ressalta que:

“A forma de como ocorre a representação social do trabalhador, vai depender da empresa em questão. Mesmo assim, vivendo em um país culturalmente capenga, há, independente da classe onde se encaixa o trabalhador, aqueles preocupados em manter o bem-estar no ambiente de trabalho. Creio que seja de cada um, pois envolve educação. Não somente a proveniente dos bancos escolares, mas a captada no dia-a-dia, na família, nas boas companhias, na visão de mundo atual, como, também, do que se espera para o futuro”.

Rocha (2007) afirma que: “dentro de uma mesma organização observa-se muitas diferenças de atitudes e comportamentos dos trabalhadores, vindas das diferentes formas de gestões e comportamentos de seus gestores”.

Lima (2007) destaca que:

“As atitudes e comportamentos do trabalhador no ambiente organizacional é reflexo da postura de seu superior hierárquico e da cultura da empresa; isto quer dizer que as atitudes e comportamentos irão variar em função das regras estabelecidas pela empresa. Por questões de sobrevivência, vale o seguinte ditado: “o homem se adapta ao meio”.

Basílio (2007) ressalta que: “a forma de como ocorre a representação social do trabalhador está nas relações: patrão/trabalhador, sindicatos de classe e conselhos regionais”.

Gomes (2007) afirma que “a medida que consegue dominar o trabalho pode executá-lo tranqüilamente ficando mais fácil conviver com as pessoas da empresa num ambiente feliz e saudável”.

Motta (2007) destaca que “quando o trabalhador entende suas responsabilidades e o que se espera deles, ele se sente útil e orgulhoso”.

Ferreira (2007) ressalta que ocorre através do incentivo à participação ativa, dentro das normas e padrões pré-estabelecida.

Segundo Monte (2007) “em diversas áreas, surge, silenciosamente, uma geração de profissionais com foco em negócios, ocupando espaços, substituindo perfis que não agregam valor, evidenciando um período de transição em que paredes, paradigmas e processos estão sendo demolidos”.

Costa (2007) ressalta que “na convivência diária, estamos sempre alerta a mudanças comportamentais. No ambiente de trabalho aprendemos a nos comunicar, conviver, respeitar e ouvir opiniões”.

Soares (2007) afirma que “na função de serviços gerais, a forma de representação do trabalhador é naturalmente, mas quando é chamada atenção, só dá vontade de chorar, de ir embora para casa e pedir demissão”.

Freitas (2007) destaca que: “a atitude e o comportamento mudam quando alguém aborrece a gente. Ficamos tristes, aborrecidos e não dá vontade de fazer mais nada”.

Santos (2007) ressalta que “pobre não tem o direito de ser diferente, o meu comportamento muda quando alguém me aborrece, aí , fico quieto, me desligo e não dou mais ouvido para o sujeito, mesmo sendo meu chefe ”.

Em síntese constata-se, que os trabalhadores diante do trabalho representam-se de acordo com a transparência e relacionamentos dos gestores. Dessa forma, propicia-se maior cooperativismo entre gestor e trabalhador. O que faz com que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores mudem, minimizando assim, os conflitos no ambiente organizacional.

Jodelet (2001) afirma que as representações sociais devem ser estudadas articulando elementos afetivos, mentais e sociais, interagindo com a cognição, linguagem e comunicação, pois, segundo a autora citada, as considerações que afetam as R.S. são realidade material, social e idéias sobre a qual elas têm de intervir.

Quanto a transparência e relacionamento dos gestores, vai depender da cultura da organização.

Segundo Mayo (2003) a cultura organizacional refere-se à sistemas de processos e expectativas comportamentais, constituídos através do tempo, que afetam todas as partes da organização.

Assim, considerando a afirmativa do autor citado, podem ocorrer cooperativismo entre gestor e trabalhador.

Na **Questão 03**: O que leva os indivíduos a mudanças comportamentais diante da política organizacional? Os entrevistados argumentaram o seguinte:

Pedroto (2007) destaca que:

“A maioria dos trabalhadores contribui apenas com uma pequena fração da sua capacidade total, simplesmente porque não tem um sentido de poder pessoal. Estão presos a um sistema administrativo burocrático que pouco faz para incentivar a iniciativa e o alto desempenho. O segredo para alcançar o sucesso como administrador e como empresário consiste em aprender a liberar o potencial oculto dos trabalhadores. Consiste em ajudar os trabalhadores em todos os níveis, do faxineiro ao executivo, a sentir o seu próprio poder. Não existem limites para o sucesso dos administradores que dominam esta arte”.

Ramos (2007) afirma: “o que leva os indivíduos a mudanças comportamentais é a falta de informação e também onde não há literalmente nenhum poder de tomada de decisão associada ao trabalho”.

Para Braga (2007), as mudanças comportamentais dos indivíduos “depende das atitudes dos gestores, pois influenciam significativamente no comportamento dos indivíduos”.

Segundo Jeremias (2007): “as mudanças se devem às condições de trabalho que são impostas, diante da política da empresa”.

Azevedo e Moura (2007) destacam que:

“muda-se o comportamento quando o empregado não é respeitado pelo gestor, no sentido de exigir sem oferecer, por exemplo: execução de um trabalho sem condições necessárias para

isso, salários em atraso, férias vencidas, o não reconhecimento da empresa para com o esforço do funcionário etc”.

Segundo Augusto (2007): a desvalorização, o desrespeito e as injustiças podem levar os indivíduos a uma mudança de comportamento negativa para a empresa.

Chermout (2007) ressalta que “é quando ele realiza suas tarefas e não é reconhecido pelos gestores”.

Machado (2007) afirma que:

“quando não se tem uma política definida claramente, ou quando não há uma comunicação eficaz na empresa, os indivíduos tendem a mudar seus comportamentos. Neste contexto a cultura organizacional pode ser um forte aliado ou uma barreira intransponível aos processos de mudança e às políticas de gestão”.

Salvador (2007) destaca que as mudanças comportamentais dos indivíduos diante da política organizacional ocorrem “pela percepção da importância de suas atividades para a organização e da organização para suas atividades e do comprometimento dos níveis superiores com os assuntos relacionados aos respectivos subordinados”.

Edésio (2007) ressalta que:

“a falta de uma definição clara e objetiva em relação às metas da empresa conjugado com um quadro de indefinições na estrutura da organização ou o cumprimento de todos os itens mencionados acima vão contribuir para as mudanças motivadoras ou desmotivadoras no comportamento por parte do indivíduo”.

Mayer (2007) afirma que: “indivíduos mudam seu comportamento quando estimulados a tal, ou quando têm espaço para questionar a estrutura burocrática que os permeia”.

Segundo Caldas (2007): “mudanças comportamentais diante da política organizacional ocorrem quando a empresa se torna mais transparente para o indivíduo e o leva a reconhecer o papel desempenhado e a responsabilidade de sua participação. E mudanças negativas quando ela tem um *feedback negativo*”.

S. Braga (2007) ressalta que: “Estas mudanças ocorrem muito mais devido à necessidade que cada indivíduo tem de conhecer e aceitar a política da empresa como sua. Tudo para fazer parte, pertencer àquele grupo. Assim, mudam-se comportamentos e atitudes em nome de uma integração e de uma busca de aceitação e de reconhecimento”.

Alves (2007) acredita que “a própria empresa através de sua cultura e principalmente do seu clima e modelo de gestão, leva os indivíduos à mudanças comportamentais”.

Almeida (2007) entende que o que leva os indivíduos a mudanças comportamentais positivas acontece quando políticas implantadas pela empresa irão beneficiá-los, senão, caso contrário são indiferentes, ou tentam boicotá-las.

Felseburgh (2007) destaca que “quando os valores propostos pela Política da Empresa atingirem diretamente a capacidade e o poder pessoal dos indivíduos, bem como se as diretrizes dessa Política não confrontarem com os valores por eles pré-estabelecidos, ocorrem mudanças no comportamento do indivíduo”.

Segundo Gomes (2007): “quando o indivíduo tem profissionalismo, responsabilidade e sabe das atitudes certas que tem que ter dentro da empresa que trabalha, não há necessidade de mudanças quanto a política da organização”.

Ferreira (2007) afirma que “o salário infelizmente, ainda é o maior item que motiva as mudanças diante da política empresarial”.

Albuquerque (2007) ressalta que: “os funcionários estão presos a um sistema administrativo burocrático que pouco faz para incentivar o seu alto desempenho”.

Carvalhêdo (2007) afirma que:

“Os funcionários trabalham num lugar que chamamos de organização, o “campo do jogo” no qual eles atuam. O comportamento organizacional prevê o modo como as pessoas se comportam nas organizações. Os gestores, por exemplo, podem julgar que a coisa certa a ser feita por uma organização é proporcionar aos trabalhadores ótimos salários e benefícios. Eles julgariam a política (eficácia da organização), portanto em função da consecução dessas metas. Em compensação, os acionistas normalmente acham que a coisa certa a ser feita por uma organização é aumentar sua riqueza mediante a melhoria dos dividendos das ações. A alta administração busca controlar o comportamento dos trabalhadores. A maioria dos esforços de controle estão voltados para uma das quatro áreas: comportamento humano, finanças, operações e informações. Ex: As metas estabelecidas na tomada de decisões guiam e constroem trabalhadores, por esclarecerem quais comportamentos podem levar à consecução da meta. Uma vez que trabalhadores aceitem metas específicas, estas, por sua vez, dirigirão e limitarão seus comportamentos”.

Nascimento (2007) ressalta que:

“Diante da política da organização, as mudanças no comportamento dos indivíduos ocorrem pela insatisfação. Muitas vezes, quando a ética individual é

ferida, há uma resposta lançada pelo trabalhador. Engana-se, a meu ver, quem pensa que o salário é o maior responsável por algum erro de percurso. Pelo contrário, está em uma posição significativamente inferior a outras, como reconhecimento, benefícios, imagem da companhia, atitude correta dos funcionários considerados de chefia, só para citar algumas”.

Rocha (2007) afirma que “para que haja uma mudança no comportamento dos indivíduos é necessário que seus superiores, seja em qual for o nível hierárquico, cumpram com tudo aquilo que é dito e estabelecido na política da Empresa”.

Segundo Lima (2007):

“O que leva os indivíduos a mudanças de comportamento, devido à política da empresa, primeiramente, é a manutenção do emprego, de onde provém a sua fonte de renda. A empresa que ofereça boas condições de trabalho e bons benefícios é, com certeza, uma empresa com fortes fatores de influência para as mudanças comportamentais, que leva o indivíduo a rever hábitos e conceitos de modo que eles se alinhem com a expectativa da empresa, e com isto, reforçar a hipótese de garantia e estabilidade de emprego”.

Basílio (2007) destaca que: “com relação a política organizacional, as mudanças no comportamento dos indivíduos ocorrem quando se sentem “ameaçados”.

Motta (2007) ressalta que:

“Os funcionários sempre sentem necessidades de saber como anda a empresa: devemos junto a essas informações acrescentar toda a postura requerida e o quanto essa postura vai influenciar para o sucesso da empresa. O funcionário tem que sentir que está atrás de um resultado”.

Monte (2007) afirma que: “depende. O que pode levar o indivíduo a mudanças comportamentais pode ser o próprio desafio proposto por mercados consumidores cada vez mais inteligentes, onde estejam interligados em busca da ética nos negócios, conscientes de suas expectativas e necessidades focadas em um melhor resultado”.

Costa (2007) ressalta que “a mudança comportamental do indivíduo vai depender da cultura da empresa. A posição que a empresa ocupa no mercado, o comportamento gera comportamento, daí vai alterar o comportamento dos colaboradores”.

Segundo Soares (2007), o indivíduo deve se adaptar a política da organização “a gente dança conforme a música”.

Freitas (2007) afirma que: “o que não dá certo é fazer mudanças sem antecedência e também quando os gestores resolvem dar ordem sobre ordem, aí você não sabe o que vai fazer....”

Santos (2007) afirma que “fica chateado quando não tem coisa certa para fazer e todos a querer mandar fazer tudo ao mesmo tempo”.

Com as respostas obtidas, constata-se que os trabalhadores devem participar da política organizacional, caso contrário, observa-se que outros valores além da política salarial são importantes e contribuem para mudanças nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, tais como: cultura da empresa, comunicação, reconhecimento, benefícios, e imagem da empresa.

Segundo Mussak (2003) “...o ser humano é dotado de discernimento e capacidade de escolha, esta condição é que lhe dá o poder de decisão”.

Na **Questão 04:** Qual a relação de prazer e sofrimento em relação ao trabalho para o trabalhador? foram apresentados os argumentos seguintes:

Segundo Pedroto (2007), quanto a relação de prazer e sofrimento no trabalho:

“Quase todo o poder dentro da empresa está na cúpula. Tolhidos na sua capacidade de alcançar resultados, a maioria dos trabalhadores acabam perdendo o interesse e enveredam pelo caminho da mediocridade. Se um trabalhador quiser ter o sentido do poder e alcançar o seu potencial, precisa ser motivado por algo mais do que um contra-cheque. Precisa ser capaz de enxergar como a sua função, por mais alta ou baixa que seja, contribui para as metas do departamento e da empresa. O trabalhador precisa ter senso de finalidade se quiser ter o sentido do poder”.

Ramos (2007) ressalta que: “a relação de prazer e sofrimento está baseada em que forma estratégica a empresa foca o comprometimento dos empregados em contribuir para a tomada de decisões”.

Segundo S. Braga (2007) “prazer é o aprendizado com cada um dos colaboradores e a forma de ver a vida. Sofrimento é quando estão com problema e às vezes a solução não é possível de resolver imediatamente”.

Jeremias (2007) afirma que: “prazer é quando somos devidamente respeitados diante de nossos direitos e sofrimento é quando somos mal remunerados”.

Chermout (2007) destaca que: “prazer é quando existe o reconhecimento pelo trabalho executado; sofrimento é quando o gestor não tem limites quanto à pressão no trabalho”.

Segundo Azevedo (2007):

“o prazer do trabalho começa com a escolha da profissão, feita com amor. Todas as profissões são honradas e importantes para a sociedade e para o cidadão. O importante é tentar fazer o melhor em cada função que o indivíduo exercer. As causas do sofrimento no trabalho são: não ser bem remunerado, condições precárias no ambiente de trabalho, gestor que não percebe os pontos positivos de seus colaboradores (só percebe os pontos negativos), falta de estímulo por não ser agraciado com abonos, participação de lucros da empresa, ticket restaurante, etc”.

Augusto (2007) afirma que:

“quando o trabalhador faz o que gosta, o mesmo trabalha com prazer, porém, quando o ambiente apresenta condições precárias para o seu bem estar, além da falta de equipamentos essenciais à execução das tarefas, somado à cobrança (pressão) de um trabalho de qualidade, o trabalho passa a ser tormento”.

Segundo Moura (2007): “quando se tem um ambiente saudável, o trabalho é altamente prazeroso. Sofrimento, quando há um desrespeito às Leis trabalhistas nas organizações”.

Machado (2007) ressalta que:

“O trabalhador se desenvolve ou cresce profissionalmente de acordo com a metodologia conhecida como “CHA” – Competência, Habilidade e Atitude. Sem essas três condições atendidas dificilmente o trabalhador terá prazer em trabalhar, pois com competência e habilidade ele adquire maturidade para executar suas tarefas, ou seja, ele sabe exatamente o que fazer e como fazer, porém sem atitude, ou seja, falta de engajamento para querer fazer, ele jamais passará do estágio da obrigação para a satisfação”.

Salvador (2007) enfatiza que:

“Esta relação é diretamente proporcional ao quão motivado o trabalhador está. Quando o trabalhador percebe o valor que a empresa lhe dá, sente-se motivado e o trabalho é desenvolvido com prazer, a pessoa se realiza sente-se feliz. Porém, quando ocorre o contrário, por mais simples que seja o trabalho, torna-se um calvário para quem o desenvolve”.

Edésio (2007) ressalta que “para o trabalhador, em sua maioria, os objetivos devem estar claros e com sua finalidade definida, porém o poder de decisão nas empresas se

encontram de forma concentrada, o que faz com que o trabalhador se torne um mero coadjuvante”.

Segundo Mayer (2007):

“Para o trabalhador operacional, o trabalho, a princípio, nada mais é do que a fonte de seu “ganha-pão”. À medida que as tarefas vão se tornando mais sofisticadas, o trabalhador passa a poder explorar melhor seu potencial e descobrir que trabalho pode ser prazer.

Caldas (2007) destaca que “o prazer é se sentir necessário na organização e o sofrimento se sentir desnecessário”.

Para Alves (2007), “tudo está na escolha que o mesmo faz, pois, quem faz o que gosta não trabalha”.

S. Braga (2007) afirma que:

“O trabalho pode ser compreendido como um território ambivalente, uma vez que tanto pode dar origem a processos de alienação e mesmo de descompensação psíquica, como pode ser fonte de saúde e instrumento de emancipação. Para que ele seja fonte de saúde, no entanto, há a necessidade do reconhecimento daquele que trabalha, uma vez que neste reconhecimento reside a possibilidade de dar sentido ao sofrimento vivenciado pelos trabalhadores. Em outras palavras, podemos dizer que o reconhecimento é condição indispensável no processo de mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, desempenhando um papel fundamental na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer.

Almeida (2007) ressalta que:

“Prazer – estabilidade no emprego; garantia de emprego a médio prazo; chegar ao final do mês e ter uma remuneração para receber; independente do cargo ou prazer do “status”; ser aceito por determinado grupo social, pois é bom estar empregado e não desempregado; prazer quando gosta do que faz e sabe como está contribuindo para a sociedade em geral. Sofrimento – não estar certo e seguro de que terá seu emprego a longo prazo, mesmo fazendo o que faz com qualidade; não ser reconhecido pelo supervisor; não receber (monetariamente) o mínimo pelo trabalho que realiza, etc”.

Felseburgh (2007) destaca que:

“relações de prazer, destaca a vontade de sempre crescer no trabalho e estar sempre motivado na execução das tarefas, enxergando sua função e sua importância para o atendimento das metas da empresa, já de sofrimento é quando o indivíduo não consegue distinguir sua importância no contexto na empresa, acarretando com isso empecilhos para seu crescimento profissional e falta de motivação para o trabalho”.

Albuquerque (2007) destaca que: “o poder normalmente nas empresas está concentrados na alta administração o que faz com que a maioria dos trabalhadores acabam perdendo o interesse de progredir”.

Carvalhêdo (2007) ressalta que:

“os sentimentos influenciam o comportamentos dos trabalhadores. As atitudes fazem afirmações ou juízos avaliativos – favoráveis ou desfavoráveis, com relação a objetos, pessoas ou eventos. Muitas organizações pesquisam regularmente seus trabalhadores, para descobrir como se sentem em relação aos seus cargos, chefes, atividades, práticas de pagamento e assim por diante. As atitudes têm relação importante com o comportamento, do trabalhador. Um aumento nas reclamações sobre as condições de trabalho ou benefícios, por exemplo, geralmente é seguido por um crescimento das demissões. As atitudes de satisfação e/ou sofrimento referem-se à atitude geral de um trabalhador para com a sua condição dentro da organização. Um trabalhador que têm alto nível de satisfação mantém atitudes positivas em relação ao trabalho, ao passo que um trabalhador em condições de sofrimento mantém atitudes negativas”.

Nascimento (2007) destaca que:

“Há quem diga que entre o amor e o ódio a distância é semelhante de um fio de cabelo. Pois bem, o mesmo se aplica aqui. Creio que estejam muito próximas, aliás, como qualquer outro tipo de relação. Elas são onipotentes na vida cotidiana do trabalhador e vivem juntas, apesar de serem sentimentos distintos. Portanto, há uma relação total dependendo da situação”.

Segundo Rocha (2007):

“muitas vezes o funcionário apenas exerce as tarefas e atividades que lhe foram ensinadas, não sabendo que está fazendo, para que e muito menos o verdadeiro motivo pelo qual está realizando. Esta situação causa na maioria dos trabalhadores um sentimento de desprezo, de desvalorização, gerando em

pouco tempo de atividades, normalmente repetitivas, um sentimento de sofrimento, cansaço; uma vez que ele tenha o entendimento de tudo aquilo que faz o mesmo se sente com a capacidade de opinar, de ter poder e responsabilidade sobre aquilo que faz no seu dia-a-dia”.

Lima (2007) ressalta que:

“a relação de prazer e sofrimento em relação ao trabalho acontece naquelas ocasiões em que, por mais paixão que se tenha pelo o que se faz, alguns fatores internos, por não estarem bem ajustados, esclarecidos e determinados, estão causando desconforto ao trabalhador no exercício de sua função; tais fatores podem ser: falta de expectativa, falta de reconhecimento, falta de incentivo, salário baixo. O salário, para muitos, nem sempre é o fator primordial, porém, um ambiente de trabalho saudável faz com que o cumprimento das obrigações e das rotinas diárias seja prazeroso.

A busca por melhorias nas condições de trabalho está forçando o trabalhador a estudar mais, porém, muitas vezes, o resultado esperado pelo esforço despendido não é imediato, e isto causa frustração, e em alguns casos, levando o trabalhador a buscar outra oportunidade no mercado de trabalho”.

Basílio (2007) afirma:

“prazer: contemplar o trabalho concluído com sucesso, bem como ser reconhecido. Sofrimento: Ser impedido por nível hierárquico superior de concluir o trabalho, bem como não ser reconhecido pelos bons trabalhos realizados, ocorrendo a falta de motivação para o trabalho”.

Motta (2007) destaca que “o funcionário passa a se sentir desmotivado à medida que ele se sente preparado demais para determinado cargo que ocupa”.

Segundo Gomes (2007): “prazer é reconhecimento pelo trabalho que faz e o bom relacionamento no ambiente organizacional. Sofrimento é quando não cumpre o serviço em tempo hábil”.

Ferreira (2007) afirma que “o prazer só é percebido após período de sofrimento pela realização de alguma determinação até mesmo por coação, se for o caso”.

Monte (2007) afirma que “prazer seria uma validação do esforço de aprendizagem ligado à contribuição que tais ações trazem as pessoas, a estrutura da empresa e os resultados positivos. Sofrimento, a própria falta de valor do profissional”.

Costa (2007) ressalta que: “prazer é quando você tem o feedback positivo do seu trabalho. Sofrimento é o contrário”.

Soares (2007) afirma que: “prazer é quando as pessoas gostam do que você faz para elas. Sofrimento é quando observa que algumas pessoas estão sempre emburradas, não dão bom dia etc.”

Freitas (2007) ressalta que: “prazer é você fazer o que gosta. Sofrimento é você fazer o que não gosta por obrigação”.

Santos (2007) afirma que: “prazer é saber quando acordamos que temos um emprego e isso é ótimo. Sofrimento é quando atrasa o pagamento”.

Em síntese, constata-se que as relações que levam o trabalhador ao prazer são: reconhecimento (condição indispensável no processo de trabalho); quando o trabalhador se sente necessário para a organização; quando o trabalhador enxerga que seu trabalho é importante para que a empresa venha atingir suas metas; quando o trabalhador contempla o trabalho concluído com sucesso; quando da validação do esforço/aprendizagem; fazer o que gosta; saber que quando acordamos temos um emprego, um trabalho. Todos os tópicos descritos têm o sentido de tornar prazeroso o ambiente de trabalho.

Quanto ao sofrimento com relação ao trabalho, os entrevistados relataram os seguintes: não ser bem remunerados; condições precárias no ambiente físico; falta de estímulo do gestor; sentimento de desvalorização; e não ser reconhecido pelo trabalho realizado.

Segundo Kanaane (1999) que os homens com suas identidades específicas, em conjunto, tendem a expressar o pensamento coletivo sob a ótica do indivíduo imerso num contexto socioeconômico, político e cultural.

Na **Questão 05**: O trabalho pode proporcionar desenvolvimento pessoal ao trabalhador? Foram apresentados os argumentos seguintes:

Segundo Pedroto (2007):

“Se um trabalhador quiser ter um sentido de poder na sua função, precisa ter um sentido de orgulho da empresa, orgulho do grupo de trabalho e, talvez, o mais importante, orgulho de si mesmo”. Segundo o autor citado, o orgulho gera o desejo do êxito, o desejo faz com que as pessoas busquem no seu íntimo, recursos interiores inexplorados. O orgulho é o maior catalizador para fazer com que os trabalhadores descubram e utilizem o seu próprio poder pessoal. A melhor maneira de incutir orgulho nos trabalhadores é dar-lhes o

sentido de responsabilidade, ajudá-los a saber que tem uma função importante a desempenhar”.

Ramos (2007) ressalta que “certamente a relação do indivíduo dentro do ambiente organizacional é um constante aprendizado para seu desenvolvimento pessoal”.

Chermout (2007) afirma que: “sim. Através do convívio; do relacionamento; e do aprendizado com os profissionais”.

Braga (2007) destaca que “sim, desde que o colaborador deseje e queira, pois, só se desenvolve quem quer ou vê necessidade”. Jeremias (2007) acrescenta que no processo de desenvolvimento adquire-se conhecimentos e experiências.

Segundo Azevedo (2007):

“O trabalho dignifica o homem em todos os sentidos. As pessoas precisam de trabalho para se sentir parte da sociedade. Quando se exerce uma atividade profissional, o ser humano cresce e desenvolve a capacidade de servir e de contribuir para um mundo melhor”.

Augusto e Moura (2007) afirmam que através do trabalho a pessoa encontra novos caminhos e que conviver com outras pessoas faz com que se tenha um desenvolvimento pessoal, espiritual e social, melhorando o comportamento perante a sociedade.

Machado (2007) ressalta que:

“Sim. Pode-se dizer que todo trabalhador deve ter um objetivo a ser alcançado, que tanto pode ser os padrões de desempenho estabelecidos pela empresa, quanto aqueles relacionados com sua carreira. Sem um objetivo definido, dificilmente ele alcançará um nível de desenvolvimento que lhe satisfaça profissional e pessoalmente. Henry Ford dizia que “os obstáculos somente atrapalham, ou impedem de continuar, quando se desviam das metas estabelecidas.”

Salvador (2007) afirma: “com certeza, desde que a pessoa esteja motivada e do quão importante se sinta. Uma pessoa motivada no desenvolvimento do seu trabalho busca um crescimento profissional e isto se reflete no pessoal”.

Segundo Edésio (2007):

“Sim, o trabalho pode propiciar o desenvolvimento pessoal ao trabalhador, porém isto depende da estratégia da empresa no tocante ao comprometimento

dos funcionários. No entanto, na minha opinião, o trabalhador deve buscar atingir suas metas pessoais independentemente da empresa ou cargo”.

Mayer (2007) ressalta que ” desde que o mesmo sinta-se motivado no trabalho. Este é o papel fundamental da chefia, ou seja, estimular seu grupo em busca de objetivos. Neste momento, o trabalhador vai buscar aperfeiçoamento e seu desenvolvimento”.

Caldas (2007) enfatiza que:

“Sim. Os impulsos ou forças vitais dos seres humanos, tal como se articulam com as atividades coletivas dos grupos, constituem em essência o sistema dos interesses humanos implícitos no desempenho das funções sociais. São os pontos de referência naturais e básicos para qualquer classificação das funções, profissionais e institucionais, que são as unidades dinâmicas da organização social.

Os fatores dinâmicos das transformações sociais devem ser buscados no desenvolvimento das forças produtivas e nas relações que os homens são compelidos a estabelecer entre si ao empregar as forças produtivas por eles acumuladas a fim de satisfazer suas necessidades materiais. Kosik formula o seguinte pensamento “*o homem só conhece a realidade à medida que ele cria a realidade humana e se comporta antes de tudo como ser prático*”. O trabalho traz a evolução e o conhecimento pessoal”.

S. Braga (2007):

“É exatamente no trabalho (desafio) que residem os maiores motivos para que um trabalhador busque uma forma de desenvolvimento. Existe o desejo e a necessidade de fazer algo de acordo com um padrão pré-estabelecido ou melhor do que este. E todas as experiências e aprendizados nesta esfera são inconsciente ou conscientemente aplicados / utilizados na vida pessoal.

Alves (2007) ressalta que sim, pois quando o profissional está em sintonia com sua profissão ele poderá se desenvolver mais.

Segundo Gomes (2007) “sim. Relacionamento com profissionais no ambiente do trabalho faz com a gente se desenvolva profissionalmente”.

Ferreira (2007) afirma que “naturalmente. Deve existir envolvimento nas tarefas do dia-a-dia e todo o conhecimento agregado leva ao desenvolvimento pessoal”.

Almeida (2007) destaca que sim. Enquanto pessoa, ser humano, a troca de experiências com seu gestor, colegas de equipe de trabalho, maturidade no decorrer dos anos; maturidade diante dos problemas.

Felseburgh (2007) afirma que: “este desenvolvimento está diretamente ligado com a execução das atividades, as relações interpessoais do dia a dia, a motivação, a delegação de responsabilidade, orgulho de si mesmo e saber que tem uma função importante a desempenhar”.

Albuquerque (2007) ressalta que é importante a valorização do funcionário, deixando-o orgulhoso de suas atividades.

Segundo Carvalhêdo (2007):

“sim, os gestores devem se interessar pelas atividades de seus funcionários, porque elas fornecem alertas sobre problemas potenciais e porque influenciam o comportamento. O trabalhador satisfeito com seu trabalho, por exemplo, apresenta índices relativamente baixos de rotatividade e absenteísmo, contribuindo para o seu crescimento profissional”.

Nascimento (2007) ressalta que:

“Claro. Aliás, creio que esse seja o objetivo maior das pessoas que ingressam neste novo século. O desenvolvimento profissional é procurado, justamente, para que haja o enriquecimento pessoal e, aqui, me refiro a intelectualidade, o cultural, ao social e por aí vai. Agora, sendo mais direto, tenho a impressão de que as empresas devem buscar recursos para que o lado pessoal não seja esquecido em prol de resultados financeiros extremamente lucrativos”.

Rocha (2007) destaca que:

“Certamente. Considero-me orgulhoso daquilo que faço e da forma como sou tratado pelos funcionários me relaciono em meu trabalho. Temos duas maneiras de proporcionar ou de obter um desenvolvimento pessoal com nosso trabalho. Uma delas é olhando para o lado profissional, quando o trabalhador consegue atingir os objetivos por ele mesmo estabelecidos, a outra maneira é se sentindo importante dentro de uma organização, área ou até mesmo em uma equipe, mas para isso retomamos os assuntos citados nas questões anteriores quando falamos de poder, responsabilidades dadas para cada trabalhador. Um simples bom dia, boa tarde, boa noite, dado por um superior qual não se tenha ligação direta é um estímulo inestimável para o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, principalmente para os do chão de fábrica. Eles vêem que estão sendo reconhecidos não só no momento de suas atividades”.

Lima (2007) ressalta que:

“Qualquer atividade, independente do segmento, vai proporcionar ao trabalhador uma habilidade e experiência específica, a qual, muitas vezes, é esta experiência que determinará a sua profissão por toda a sua vida. O trabalho proporciona o desenvolvimento pessoal ao indivíduo, desde o momento em que ele começa a desenvolver uma atividade profissional e que permita se sentir-lhe um cidadão. Os procedimentos internos e a cultura da empresa, em muitos casos influenciam, disciplinam e são incorporadas ao dia-a-dia do trabalhador, isto reflete positivamente na sua vida e contribui para o seu desenvolvimento”.

Segundo Basílio (2007): “sim. Este desenvolvimento está diretamente ligado com a execução das atividades, com as relações interpessoais do dia a dia, a motivação, a delegação de responsabilidade, orgulho de si mesmo e de saber que tem uma função importante a desempenhar”.

Motta (2007) ressalta que: “sim. O trabalho pode fazer com que o funcionário sinta necessidade de estudar, de deter mais informações, mesmo que essas informações não tenham relação com sua atividade profissional”.

Monte (2007) afirma que: “sim. Aumento da auto-estima e da produtividade (a empresa também ganha)”.

Segundo Costa (2007): “sim. A partir do momento em que temos uma resposta positiva daquilo que fazemos, automaticamente desenvolvemos o lado pessoal. Crescemos à medida que nos desenvolvemos”.

Soares (2007) ressalta que: “sim. Com o serviço a gente consegue se manter e ainda, aprender as coisas com os outros daí, a gente cresce”.

Freitas (2007) afirma que “o trabalho sempre faz a gente crescer”.

Santos (2007) destaca que “sim. O trabalho é tão importante que a gente aprende a respeitar e ser respeitado, enquanto que o vagabundo não aprende isso”.

Em síntese, na questão 5 constata-se que todas as respostas foram afirmativas. Quanto às explicações, ou seja, o porque do “sim”, os entrevistados destacaram os seguintes: o desejo faz com que as pessoas busquem no seu íntimo, recursos interiores inexplorados. O orgulho é o maior catalisador para fazer com que os trabalhadores descubram e utilizem seu próprio poder pessoal para o desenvolvimento; o relacionamento é um constante aprendizado para o desenvolvimento pessoal; só se desenvolve quem quer e vê necessidade; o trabalho dignifica o homem em todos os sentidos; quando se exerce uma atividade profissional o ser humano cresce e desenvolve a capacidade de servir e de contribuir para um mundo melhor; através do trabalho a pessoa encontra novos caminhos; conviver com outras pessoas

proporciona desenvolvimento pessoal, espiritual, melhorando o comportamento perante a sociedade; é exatamente no trabalho (desafio), que reside os maiores motivos para que um trabalhador busque uma forma de desenvolvimento; quando o trabalhador está em sintonia com a sua profissão ele poderá se desenvolver mais; o desenvolvimento profissional é procurado justamente para que haja o enriquecimento intelectual, cultural e social; o trabalho proporciona o desenvolvimento pessoal ao indivíduo, desde o momento em que ele começa a desenvolver uma atividade profissional e que lhe permita se sentir um cidadão; o desenvolvimento está ligado diretamente com a execução das atividades com as relações interpessoais do dia-a-dia, com a motivação, com a delegação de responsabilidade, orgulho de si mesmo em saber que tem uma função importante a desempenhar; o trabalho pode fazer com que o funcionário sinta vontade de estudar, de deter mais informações; o trabalho aumenta a auto-estima e produtividade; o trabalho sempre faz a gente crescer; e o trabalho é tão importante que a gente aprende a respeitar e ser respeitado.

Segundo Mussak (2003), quanto a motivação para o trabalho é um dos aspectos mais importantes no estudo da relação homem/trabalho.

Na **Questão 06**: O trabalho pode conduzir o trabalhador à auto-atualização? Explique. Foram apresentados os argumentos seguintes:

Segundo Pedroto (2007):

“O trabalho confere ao trabalhador o direito de tomar decisões. Sem a tomada de decisões não pode haver o crescimento do indivíduo na empresa. Quando o trabalhador toma uma decisão deve utilizar a mente para raciocinar e analisar, do contrário, vai trabalhar por memorização e acaba esquecendo como raciocinar, a utilizar a mente de forma construtiva. Somente através do exercício do poder de sua mente, o trabalhador é capaz de alcançar níveis mais altos de realização pessoal. A maioria das empresas que crescem com sucesso ao longo do tempo confere aos seus trabalhadores ampla autoridade em todos os níveis. Reconhecem que o crescimento da empresa está intrinsecamente ligado ao crescimento e auto-realização do trabalhador”.

Ramos (2007) observa que: “depende da estratégia adotada pela empresa em relação ao desenvolvimento dos empregados e também, do perfil pessoal de cada um deles, pois o empregado precisa também ter interesse em se auto-qualificar”.

Braga e Azevedo (2007) afirmam que “Sim. Pois, muitas vezes, para realizar as tarefas, se faz necessário o colaborador se atualizar”. Segundo Azevedo, é preciso se

atualizar sempre, pois, no mundo tudo evolui. Existe hoje, um dinamismo muito grande em todos os setores organizacionais.

Jeremias (2007) afirma que “Só se o trabalhador tiver oportunidade na organização”.

Segundo Gomes (2007) “o trabalho conduz o trabalhador à auto-atualização quanto existe interesse em aprender”. Ferreira (2007) afirma que “sim, desde que o mesmo perceba a necessidade do conhecimento e a aplicabilidade do mesmo”.

Augusto (2007) ressalta que:

“Sim. Porque a partir daí, ele procura aprimorar seus conhecimentos dentro de sua profissão, até mesmo devido à competitividade. O trabalhador mais atualizado tem mais chance de conquistar novas oportunidades e também de apresentar um trabalho de qualidade”.

Moura (2007) afirma que sim. “Se o colaborador(a) não for uma pessoa conformista, é lógico, se também houver um incentivo do patrão”.

Machado (2007) enfatiza que:

“Sim. Auto-atualização está alinhada ao reconhecimento com as tarefas realizados, que por sua vez cria um ânimo ou motivo para agir. Quando há o reconhecimento do trabalhador ele se sente importante para o negócio da empresa, e com isso ele assume uma postura de empreendedor, como se ele mesmo fosse o dono do negócio”.

Salvador (2007) destaca que “Sempre, partindo da premissa de que o trabalhador está motivado, este irá sempre buscar aperfeiçoar suas atividades”.

De acordo com Chermout (2007) “o trabalhador diante da modernização, de máquinas e equipamentos sofisticados nas organizações, tende a se auto-atualizar em seus conhecimentos”.

Edésio (2007) afirma que “a auto-atualização do trabalhador depende principalmente do perfil do trabalhador utilizando o seu próprio poder pessoal para alcançar suas metas”.

Mayer (2007) ressalta que “sempre dependerá da atividade desenvolvida. Quanto maior o grau de sofisticação, maior a necessidade de buscar a auto-atualização”.

Segundo Caldas, (2007): “Sim. A satisfação do sentimento de que faz parte de alguma coisa faz com que o ser humano se auto-atualize”.

S. Braga (2007) destaca que:

“certamente a necessidade de superar um desafio pode provocar o auto-desenvolvimento. Mas, por outro lado, quando este desafio é maior que as possibilidades ele pode conduzir ao processo inverso: o distanciamento e os bloqueios. É o mesmo processo, por exemplo, que ocorre com pessoas com

idade superior aos trinta anos, em relação à tecnologia: elas não se julgam preparadas e competentes para se adaptar a este novo mundo e, assim, optam pelo isolamento. No entanto, um processo de capacitação bem planejado e conduzido pode auxiliar na ruptura e superação desses bloqueios.

Alves (2007) destaca que sim, pois quando o profissional está em sintonia com sua profissão ele poderá se desenvolver mais.

Almeida (2007) afirma que “Sim. Diante de um mercado tão competitivo, dependendo do que o indivíduo faz, ele se auto-atualiza mesmo sem querer, por exemplo, na área de informática, novas tecnologias”.

Felseburgh (2007) ressalta que:

“De certa forma sim, pois as constantes mudanças e exigências do mercado de trabalho conferem ao trabalhador a necessidade de atualização, mesmo que ‘por obrigação’. Para a tomada de decisão deve-se utilizar a mente para raciocinar e analisar, do contrário vai trabalhar por memorização e acaba esquecendo como raciocinar”.

Segundo Albuquerque (2007): “as empresas dinâmicas conferem aos seus trabalhadores ampla autoridade em todos os níveis e reconhecem que o seu crescimento está ao crescimento, auto-realização e satisfação do trabalhador”.

Carvalhêdo (2007) destaca que:

“Sim, uma vez que auto-atualização ocorre nas atividades em que mais os trabalhadores necessitam. Eles devem levar em conta a forma pela qual podem se reciclar e se aperfeiçoar, gerando vantagens competitivas para a sua carreira dentro da organização. À medida que os trabalhadores se desenvolvem continuamente em suas tarefas, poderão ser recompensados por aumentos salariais e promoções”.

Nascimento (2007) afirma que:

“Sim. Para trás ficaram o homem das cavernas, que caçava para se manter vivo; a agricultura como fator primordial da economia e a industrialização como ponto preponderante para que alguém se encaixasse no mercado de trabalho. Hoje, o indivíduo deve ter consciência de que terá de estudar de forma permanente, isso, se tem por objetivo sua auto-realização, que entendo

como praticar a cidadania com o objetivo do reconhecimento. Não a notoriedade, que pode ser banal e mentirosa”.

Segundo Rocha (2007):

“Uma vez que o trabalho seja executado com um sentimento de prazer, onde suas opiniões ao menos são avaliadas, onde haja um poder para tomada de decisões a auto-atualização será um resultado da busca de alcançar maior confiança de seus superiores além do desejo ser reconhecido e valorizado dentro de uma organização”.

Lima (2007) destaca que “Sim. A concorrência interna na empresa, a alta demanda de profissionais qualificados no mercado de trabalho e as exigências, cada vez maiores, por partes dos empregadores estão obrigando o trabalhador a buscar, cada vez mais, a auto-atualização”.

Basílio (2007) afirma que “sim, pois as constantes mudanças e exigências do mercado de trabalho conferem ao trabalhador a necessidade de atualização”.

Segundo Motta (2007) “sim. As empresas dinâmicas forçam de certa forma o trabalhador que almeja uma oportunidade de se atualizar”.

Monte (2007) ressalta que “depende. Para que ocorra atualização é necessário que haja interesse, de ambas as partes. Há muita controvérsia com relação à importância do aprendizado, mas pouca metodologia para isso”.

Costa (2007) enfatiza que: “sim. É preciso buscar mais e mais aquilo que fazemos, não precisamos ser conduzidos por ninguém para nos auto-atualizar. É preciso ter condições financeiras para que isso aconteça com mais tranquilidade”.

Freitas (2007) destaca que “a gente se auto-atualiza sempre com o trabalho”.

Segundo Soares (2007) “a pessoa que trabalha está sempre atualizada”.

Santos (2007) afirma que “sim. O trabalho é importante para nos levar a auto-atualização”.

Em síntese, observa-se pelas afirmativas nas respostas, que o trabalho pode conduzir o trabalhador à auto-atualização. Diante dos relatos, destacam-se alguns tópicos relevantes: o trabalho confere ao trabalhador o direito de tomar decisões, para tanto é preciso saber raciocinar e utilizar a mente de forma construtiva. Assim, o trabalhador pode alcançar níveis mais altos de realização pessoal; depende da estratégia adotada pela empresa e do perfil do trabalhador, pois ele trabalhador precisa ter interesse em se qualificar; na maioria das vezes, para realizar as tarefas, se faz necessário o colaborador se atualizar; o trabalhador mais

atualizado tem mais chance de conquistar novas oportunidades e de apresentar trabalhos com qualidade; quando o trabalhador se sente reconhecido pelo que faz, ele assume uma postura de empreendedor, ou seja, como se ele fosse o dono do negócio; se motivado, o trabalhador se aperfeiçoará; depende da atividade desenvolvida: quanto maior o grau de sofisticação, maior a necessidade de buscar auto-atualização; a satisfação do sentimento de que faz parte de alguma coisa faz com que o ser humano se auto-atualize; a necessidade de superar um desafio pode provocar o auto-desenvolvimento; quando o profissional está em sintonia com sua profissão ele poderá se desenvolver mais; diante das novas tecnologias, o indivíduo tem que se atualizar; as exigências cada vez maiores por parte dos empregadores estão obrigando cada vez mais, a auto-atualização dos trabalhadores; e as empresas dinâmicas forçam de certa forma o trabalhador que almeja uma oportunidade a se atualizar

Na **Questão 07**: quais as estratégias para conscientizar os gestores e os trabalhadores sobre a representação social do trabalho? Foram apresentados os argumentos seguintes:

Segundo Pedroto (2007):

“Quando as empresas não alcançam seus objetivos, isso quase sempre se deve a uma falta de controle e acompanhamento. O melhor dos planos é inútil. Os conflitos em relação a autoridade são inevitáveis, na medida em que as pessoas disputam espaços. Há estratégias que podem ser estabelecidas para contornar a situação. Eis algumas das estratégias: não permitir a usurpação indevida da autoridade de outras funções; certificar-se de que as pessoas têm a compreensão clara da autoridade conferida; e certificar-se que todos os envolvidos com a pessoa compreendem a autoridade que lhe foi conferida”.

Ramos (2007) destaca que: “Incentivo pela empresa focando a valorização deste representante com as estratégias da empresa”.

Braga (2007) ressalta que “os gestores devem trabalhar na formação e qualificação dos trabalhadores, pois estamos em um mundo globalizado”.

Azevedo e Jeremias (2007) enfatizam que deve haver comunicação, diálogo entre gestor e colaborador.

De acordo com Chermout (2007), “através de reuniões periódicas; relacionamento inter-pessoal; e poder decisório na organização”.

Segundo Augusto (2007), as estratégias se dão através de informações tais como: palestras, assembleias, conferências etc.

Machado (2007) enfatiza que:

“A principal estratégia é o respeito às pessoas tanto do lado do gestor quanto do trabalhador. O gestor deve ser capaz de trabalhar com a diversificação para alcançar os resultados almejados, buscando sempre foco no bem-estar e nos sentimentos dos seus colaboradores. Uma equipe somente se desenvolve quando a liderança transmite confiança naquilo que faz”.

Segundo Edésio (2007), “os objetivos e as regras da organização devem estar bem definidos e alinhados , certificando-se que todos os envolvidos compreendem os objetivos estabelecidos”.

Mayer (2007) destaca que “abertura, instruções claras e precisas e valorização das tarefas, por mais simples que sejam, devem ser sempre mostradas como fundamentais para o bem-estar do todo”.

Gomes (2007) afirma que “é não permitir que o grau de responsabilidade e autoridade facilitem o abuso e o desrespeito com os colegas de trabalho”.

Segundo Ferreira (2007), os gestores devem desenvolver fóruns, debates e principalmente, com ações do dia-a-dia empresarial”

Caldas (2007) ressalta que: “a necessidade da busca pelo significado e sentido ocultos da cultura organizacional e a descoberta das inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criaram e a mantém, pode ser o primeiro passo para o desenvolvimento de estratégias”.

S. Braga (2007) afirma que:

“As principais estratégias residem no conhecimento e reconhecimento dessas representações, num diagnóstico de seu processo e, principalmente, no desenvolvimento de ações que permitam aos gestores e trabalhadores entender e responder a essas questões”.

Alves (2007) ressalta que “acredita na gestão de talentos. Quando colocamos a pessoa certa no lugar certo tudo pode acontecer”.

Almeida (2007) acredita que, conscientizando-os de sua contribuição para a sociedade, mostrando a importância de sua atividade/papel para empresa e para o mundo, ainda mais nos dias de hoje.

Felseburgh (2007) afirma que:

“Como os conflitos na relação empregador x trabalhador são inevitáveis, devem-se utilizar estratégias para contornar e controlar a situação, ou seja, não

permitindo usurpação indevida da autoridade de outras funções, certificar-se que todos os envolvidos compreendem a autoridade que lhe foi conferida e ser transparente na tomada de decisão”.

Albuquerque (2007) ressalta que: ”não se deve permitir a usurpação de responsabilidades e autoridade de suas funções”.

Segundo Carvalhêdo (2007):

“o envolvimento dos gestores e trabalhadores se tornou um termo abrangente e conveniente para cobrir diversas e conhecidas técnicas, contemplando, por exemplo, a administração participativa, democratização no local de trabalho e participação acionária dos trabalhadores. A lógica subjacente é que ao envolver os trabalhadores nas decisões que os afetam e aumentar sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais, eles se tornarão mais conscientizados, mais comprometidos com a representação social do trabalho”.

Nascimento (2007) afirma que:

“Educação. Creio que seja a resposta mais correta. Tanto os gestores como os trabalhadores devem investir em informação, conhecimento. Somos peças de vitrine, analisados a todo momento pelo outro. Dou um exemplo: se um funcionário que dirige um ônibus de uma determinada empresa joga lixo pela janela do coletivo enquanto trabalha, não só ele será visto de modo desprezível pelos passageiros ou por que passa pela rua, mas também a empregadora dele”.

Rocha (2007) destaca que a importância de “acompanhar constantemente o posicionamento dos trabalhadores diante de seus companheiros, para que não haja nenhum abuso de poder ou autoridade, garantindo que estejam todos caminhando em um sentido só e juntos”.

Segundo Lima (2007), deve-se aplicar:

“Estratégia 1: Palestras e trabalhos dinâmicos. Estratégia 2: Desenvolver planos e definir metas. A estratégia utilizada para conscientizar os gestores e os trabalhadores sobre a representação social do trabalho deve retratar o objetivo da empresa e deve estar alinhada com a política da empresa”.

Basílio (2007) ressalta que:

“como os conflitos na relação empregador x trabalhador são inevitáveis, devem-se utilizar estratégias para contornar e controlar a situação, ou seja, não permitindo usurpação indevida da autoridade de outras funções, certificar-se

que todos os envolvidos compreendem a autoridade que lhe foi conferida e ser transparente na tomada de decisão”.

Motta (2007) afirma que “certificar-se que todos os trabalhadores compreendam as responsabilidades que lhe forem conferidas, desde um gerente até mesmo a um operador de máquina”.

Segundo Monte (2007): “muito mais do que apenas permitir o acesso a um determinado valor, deve-se pensar em oferecer orientações práticas”.

Costa (2007) destaca que “gestores capacitados com visão ampla para que a empresa tenha bons colaboradores, capacitados e abertos a mudanças comportamentais”.

Freitas (2007) afirma que “os gestores devem fazer reuniões periódicas para saber como vai indo o serviço”.

Em síntese, constata-se que as respostas apresentadas enfatizaram estratégias relevantes para a representação social do trabalho, tais como: não permitir a usurpação indevida da autoridade de outras funções; certificar-se de que as pessoas têm compreensão clara da autoridade conferida; certificar-se que todos os envolvidos com a pessoa compreendem autoridade que foi conferida; os gestores devem trabalhar na qualificação dos trabalhadores; comunicação e diálogo entre gestor e trabalhador; respeito às pessoas, tanto do lado do gestor quanto do trabalhador; objetivos e regras da empresa bem definidos e alinhados para que todos os envolvidos compreendam; a necessidade da busca pelo significado e sentido ocultos da cultura organizacional e a descoberta das inquietações e interesses inconscientes daqueles que a criaram e a mantêm, pode ser o primeiro passo para o desenvolvimento de estratégias; quando a pessoa é colocada no lugar certo, tudo pode acontecer; educação. Tanto gestores quanto trabalhadores devem investir em informação e conhecimento; palestras, trabalhos dinâmicos, desenvolver planos e definir metas; e certificar-se que todos os trabalhadores compreendam as responsabilidades que lhe forem conferidas, desde um gerente até mesmo a um operador de máquina.

Kanaane (1999) afirma que “o trabalho enquanto categoria de mediação das relações entre sujeitos de diferentes contextos e classes sociais estabelece a dinâmica das relações poder entre e autoridade presentes nas organizações...”

Na **Questão 08**: como a estrutura organizacional pode ser reestruturada de modo a melhorar relações hierárquicas nos ambientes da organização? Foram apresentados os argumentos seguintes:

Segundo Pedroto (2007):

“Com a adequação do poder ao trabalhador na execução da função, a empresa deve reestruturar a sua estrutura organizacional para melhorar a sua gestão”. Ressalta que essa estrutura deve ser concebida com o foco em três condições básicas: Gestão de processos com o estabelecimento dos trabalhos padronizados, sua análise para torna-los robustos e as condições de controle; Administração com foco na análise crítica através das forças e fraquezas, gestão de KPIs (Key performance indicators) e ações corretivas para prevenir Liderar através da seleção, treinamento e desenvolvimento do pessoal” .

Ramos (2007) ressalta: “de forma que os trabalhadores mostrem-se aptos a diagnosticar e propor soluções no seu dia-a-dia, com espírito de colaboração”.

Braga (2007) destaca que “deve ser feito com extrema seriedade e sem predileção por este ou aquele trabalhador. Segundo o autor, deve-se tratar a todos da mesma forma independente de sua posição hierárquica, ou seja, já é o primeiro passo para que se consiga alcançar a estrutura ideal”.

Azevedo (2007) afirma que através de reuniões e debates sobre assuntos de interesse geral pode-se vir a facilitar a reestruturação da organização.

Chermout (2007) ressalta que “ deve ser reestruturada de forma horizontal, para permitir a participação de todos os colaboradores da organização nas decisões”.

Ferreira (2007), através de “estruturas mais enxutas, com delegação de poder e autoridade”. Gomes (2007) afirma que a estrutura deve ser flexível para facilitar o relacionamento.

Augusto e Moura (2007) ressaltam “Através de diálogo, diversidade de opiniões, parceria entre gestores e trabalhadores na busca comum de objetivos organizacionais”.

Segundo Machado (2007):

“Mudança de uma estrutura apoiada em sistemas mecanicistas, conhecida como estrutura linear, para uma estrutura flexível e adaptativa. Um ambiente mutável continuamente exige que o desenho das organizações também tenham fluidez, para que possam mudar com rapidez e para isso quanto mais horizontal a organização tanto mais ágeis serão seus processos. Para isso ocorrer é preciso acionar o sujeito desse processo que é o colaborador da organização.

Os novos desenhos de reestruturação têm como característica se distanciar de cargos e as competências individuais são determinantes e amplificadas quando organizadas em equipes.

Salvador (2007) destaca: “deve-se definir claramente as responsabilidades e competências de cada colaborador e sua respectiva área de atuação”.

Edésio (2007) ressalta: “através da gestão de processos com trabalhos padronizados, análise para torna-las robusta, diagnosticar e propor soluções para melhoria continua”.

Mayer (2007) afirma: “através de seu enxugamento. Estruturas rebuscadas e “complicadas” sempre serão fatores complicadores para as relações ditas verticais dentro da estrutura organizacional.

Segundo Caldas (2007), quando a palavra é “reestruturação” ou “mudança” surgem em qualquer organização muitas ansiedades. É nesse momento que a liderança tem que projetar a imagem de equipe, habilidade de criar união e sentimento de propósito.

S. Braga (2007) ressalta que:

“Simplesmente redesenhar uma estrutura não significa melhoria nas relações hierárquicas. Uma política e uma cultura bem definida e alicerçada nas diferentes realidades é que pode interferir neste processo. Exemplos como: redução dos níveis hierárquicos, aproximação das lideranças dos operacionais, inversão da pirâmide, valorização e reconhecimento das pessoas, entre outros, têm sido usados com sucesso por pessoas e empresas para melhoria dessas relações”.

Alves (2007) afirma que “existem várias formas, mas a adequada e por sinal hoje não muito utilizada por falta de credibilidade seria uma reengenharia na estrutura mudando acima de tudo o comportamento do gestor ao faxineiro”.

Almeida (2007) destaca: “ênfase em menos relações de autoridade, poder e hierarquia que emperram as relações produtivas nas organizações; e diminuindo a burocracia nas comunicações formais”.

De acordo com Felseburgh (2007):

“Fazendo-se uma análise na gestão dos processos fabris, tornando-os mais consistentes e em melhores condições de trabalho, focar as adversidades e não conformidades, propondo ações corretivas para prevenir situações indesejáveis, e dar prioridade aos treinamentos para o desenvolvimento dos colaboradores”.

Segundo Albuquerque (2007), “a reestruturação vem ao encontro da gestão do seu sistema e sua análise para torná-los robustos. Administração com foco na análise crítica através das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades”.

Carvalhêdo (2007) ressalta que:

“(1) - Abandono das coisas que não funcionam, das coisas que nunca funcionaram; das coisas que sobreviveram à sua utilidade e à sua capacidade de contribuição; (2) - Concentração nas coisas que funcionam, que produzem resultados, nas coisas que melhoram a capacidade de desempenho na organização; e (3) - Análise do meio-sucessos, dos meio-fracassos. Uma reestruturação requer o abandono de tudo aquilo que não funciona e a ênfase naquilo que funciona”.

Nascimento (2007) destaca que:

“Acredito que, apesar de vivermos em um mundo competitivo, a humildade ainda é admirada mesmo por aqueles que não a praticam. O foco deve ser a gestão de pessoas. Diante de tanta tecnologia disponível, deve-se arrumar um espaço para encaixar sentimentos nobres, como a ética, a hombridade, o reconhecimento, a solidariedade, entre tantos outros. Do contrário, a porta poderá ficar escancarada para a inveja, o medo, o rancor, etc”.

Rocha (2007) ressalta: “criando-se gestões capazes de entender as necessidades e desejos de todos que estão ao seu redor, dentro dos variados ambientes da organização”.

Segundo Lima (2007):

“Para reestruturar a empresa e melhorar as relações hierárquicas, a empresa deve desenvolver um programa de conscientização e treinamento. Deve estabelecer regras de conduta, postura e de abordagens que impactem em todos os níveis hierárquicos. Devem ser realizadas reuniões periódicas e criados indicadores para monitorar o progresso do programa. Mudar conceitos e cultura é uma tarefa difícil que requer tempo, muito trabalho e perseverança”.

Basílio (2007) afirma que:

“fazendo-se uma análise na gestão dos processos fabris, tornando-os mais consistentes e em melhores condições de trabalho, focar as adversidades e não conformidades, propondo ações corretivas para prevenir situações indesejáveis, e dar prioridade aos treinamentos para o desenvolvimento dos colaboradores”.

Motta (2007) ressalta: “com uma revisão geral de cargos e habilidades para retirar as insatisfações pré-adquiridas”.

Monte (2007) destaca: “em primeiro lugar, sendo de forma realmente clara, objetiva e acima de tudo organizada, ou seja, cada um dentro de sua competência, respondendo pelo que é de sua responsabilidade, ou seja, cada um no seus lugar”.

Segundo Costa (2007), “é preciso que haja maturidade em todos para que o grupo aceite o que pode ser mudado e o que tem que continuar intacto”.

De acordo com Freitas (2007): “as pessoas devem ter mais humildade no cargo que ocupam”.

Soares (2007) destaca: “melhor relacionamento com os superiores”.

Segundo Santos (2007), “todos devem falar a mesma linguagem com os mesmos objetivos”.

Em síntese, considerando as respostas apresentadas, observa-se que para alcançar a qualidade de gestão, a empresa deve ser reestruturada, tendo foco nos seguintes tópicos relatados: a estrutura deve ser concebida em três condições básicas: gestão de processos com estabelecimento dos trabalhos padronizados, administração com foco em análise crítica e liderança através de treinamento e desenvolvimento pessoal; deve reestruturar com seriedade e sem predileção por este ou aquele funcionário; através do diálogo, diversidade de opiniões, parceria com gestores e trabalhadores na busca comum de objetivos organizacionais; mudança de estrutura apoiada em sistema mecanicista, conhecida como estrutura linear, para uma estrutura flexível e adaptativa; os novos desenhos de reestruturação têm como característica se distanciar de cargos e as competências individuais são determinantes e amplificadas quando organizadas em equipes; definindo claramente as responsabilidades e competências de cada colaborador e sua respectiva área de atuação; através de seu enxugamento. Estruturas rebuscadas, complicadas, sempre serão fatores complicadores para as relações verticais dentro das organizações; uma cultura e uma política bem definida e alicerçada nas diferentes realidades pode interferir no processo não sendo necessário redesenhar a estrutura da organização; reengenharia na estrutura mudando acima de tudo o comportamento do gestor ao faxineiro; revisão geral de cargos e habilidades para retirar as insatisfações pré-adquiridas; e reestruturar, facilita melhor relacionamento com os superiores.

Mussak (2003) destaca que “ambientes de trabalho são microculturas que se retroalimentam do comportamento das pessoas que ali vivem, trabalham, pensam, sonham e agem...”. Considerando os tópicos relatados pelo entrevistados em relação as microculturas nos ambientes de trabalho é coerente, a análise e flexibilização da estrutura organizacional.

Na **Questão 09**: As disfunções organizacionais são causadas pela promoção de cargos sem a avaliação das competências e habilidades dos colaboradores? Foram apresentados os argumentos seguintes:

Segundo Pedroto (2007), a negativa do autor na questão 08 esclarece os problemas que as empresas podem enfrentar por tomadas de atitudes arbitrárias e inconseqüentes.

Ramos (2007) afirma que "sim".

Braga (2007) concorda que sim e acrescenta que: "certamente isso é que causa problemas entre trabalhadores".

Para Azevedo (2007), isso já existiu no passado. Jeremias e Augusto (2007) afirmam que sim. Porque devem ser devidamente avaliados.

Gomes (2007) afirma que "sim. Podem ocorrer injustiças e insatisfações". Ferreira (2007) afirma que "certamente. Hoje em dia deve-se alavancar as promoções e a competência, caso a empresa não seja estruturada de forma a elevar competência, as pessoas ficam acomodadas".

Moura (2007) destaca que "sim, e quem deve ocupar melhores cargos são os que estiverem preparados para isso e não aqueles que são amigos ou têm poder e influência nas organizações".

Machado (2007) afirma que:

"sim. Para que um colaborador execute as tarefas inerentes ao seu cargo, é necessário determinar a competência mínima exigível para o cargo. O fator-chave para esta questão é definir uma descrição de cargo detalhada e os padrões mínimos de desempenho que deverão ser atendidos. Um colaborador que ocupe um cargo sem a competência necessária poderá, em função do nível do cargo, colocar em risco o negócio da empresa".

Salvador (2007) ressalta que "sim. Avalio que, no momento que este tipo de situação ocorre, os próprios colaboradores que concorrem entre si, têm opiniões sobre as pessoas que estão sendo promovidas e isto pode gerar conflitos entre os envolvidos".

Segundo Edésio (2007): "sim, as organizações podem enfrentar sérios problemas em função destas atitudes de forma inconseqüentes".

Mayer (2007) destaca: "com certeza, fato bastante comum que, infelizmente, ainda faz parte da realidade de certas organizações, principalmente com relação aos níveis intermediários".

Caldas (2007) afirma que "sim. Nessas questões, os colaboradores se sentem ameaçados tornando-se não colaboradores, minando a capacidade de desenvolver o espírito de cooperação".

De acordo com S. Braga (2007):

"um processo de promoção de cargos baseado no gosto pessoal ou, apenas, em fatores subjetivos e não em avaliações de competências e habilidades tende ao desenvolvimento de um processo de desconfiança que deteriora o

relacionamento na organização e impacta, negativamente, nas representações sociais. Dessa forma a empresa deve sistematizar o processo de avaliação em base sólida que contribua para o reconhecimento verdadeiro e ao surgimento de potenciais”.

Segundo Alves (2007): “a competência é fundamental para que o profissional possa desenvolver plenamente seus talentos”.

Almeida (2007) afirma que: “sim. E, as conseqüências desses problemas são operacionais (lucros), competitividade, conflitos nos locais de trabalho, clima organizacional desfavorável, etc”.

Felseburgh (2007) ressalta que: “sim, dentre eles podemos destacar as relações interpessoais e problemas no desenvolvimento das atividades. Albuquerque (2007) concorda mas afirma que podem ocorrer injustiças ou insatisfações onde a chance de erro é muito grande”.

Segundo Carvalhêdo (2007):

“Sim, neste mundo novo onde habilidades e competências são o que realmente importa, não faz sentido as unidades organizacionais deixarem de utilizar essas duas principais características nos planos de cargos e salários, programas de promoção e avaliação de desempenho”.

Chermout (2007) afirma que “sim. Observa que quando o colaborador não é promovido pela competência e habilidades, causa problema de relacionamento na unidade”.

Nascimento (2007) afirma que:

“Claro que sim. Reconhecendo que há várias, ou melhor, inúmeras formas de avaliação, deve-se prestar muita atenção nisso. Pesquisar, sempre, poderá ser saída. As características individuais existem, são fato. Por conta disto, vale lembrar uma frase muito divulgada ultimamente por gestores: “mais difícil do arrumar um emprego é se manter nele”. Para finalizar, devo dizer que qualquer deve ser reconhecido diante de suas inúmeras qualidades e, porque não dizer, defeitos também”.

Rocha (2007) destaca que:

“os maiores problemas para as unidades organizacionais acontecem nas promoções dadas a pessoas que irão gerenciar/administrar uma área ou

departamento. Muitas vezes é visto que avaliações para promoções são dadas sem a menor relação de desempenho ou até mesmo aceitação da equipe na qual estará sobre a gestão, item fundamental para que uma empresa consiga atingir seus objetivos”.

Lima (2007) enfatiza que:

“Sim. A extensão dos problemas causados à empresa, pela promoção de cargos sem avaliação, é diretamente proporcional à responsabilidade e autonomia que está atribuída ao cargo. Esta prática acontece com frequência em empresas onde prevalece o tipo de cultura familiar, onde se presenteia um indivíduo com uma promoção em função de simpatia e amizade, e não pelos valores e qualidades profissionais. Este tipo de promoção gera descontentamento no ambiente de trabalho, desânimo e diminui a credibilidade, por parte dos trabalhadores, na política da empresa”.

Motta (2007) afirma: “sim, podem ocorrer injustiças, insatisfações e desmotivação por parte daqueles que estão tentando melhorar suas habilidades”.

Segundo Monte (2007): “com certeza. Muitas vezes, o contrato sem prévia avaliação pode gerar uma série de incompatibilidade levando os profissionais ao fracasso”.

Costa (2007) ressalta que sim, pois assumir um cargo diante de uma promoção é uma responsabilidade muito grande. Uma falha pode desestruturar todo o sistema.

Freitas (2007) destaca que “as pessoas devem ser avaliadas pelo que sabem fazer”.

Em síntese, constata-se que as respostas apresentadas foram afirmativas, ou seja, o que causa disfunções organizacionais são problemas causados pela falta de avaliação de competências e habilidades dos colaboradores para promoção de cargos. Os entrevistados destacaram os seguintes tópicos: quem deve ocupar os melhores cargos são os que estiverem preparados para o cargo; definir uma descrição de cargos detalhada; as organizações podem enfrentar sérios problemas em função destas atitudes de forma inconseqüentes; fato comum que infelizmente ainda faz parte da realidade de certas organizações; e um processo de promoção de cargos baseado no gosto pessoal ou, apenas em fatores subjetivos e não em avaliações de competências e habilidades tendem ao desenvolvimento de um processo de desconfiança que deteriora o relacionamento na organização e impacta, negativamente, nas representações sociais.

Na **Questão 10**: Quais fatores colaboram para resgatar a visão sistêmica (enxergar o todo) visando à otimização dos resultados? Foram apresentados os argumentos seguintes:

Pedroto (2007) afirma:

“No que concerne à gestão, a aplicação de um planejamento estratégico recomendável. A geração de um plano estratégico com o negócio bem definido, uma missão bem elaborada, princípios consistentes e, principalmente com uma análise de ambiente bem executada, permitem uma gestão totalmente consistente à empresa. Segundo o autor, a aplicação e metodologia de melhoria nas cadeias de fabricação é bem-vinda, tais como: mapeamento do fluxo de valor, seis sigma, PCP e outros, de forma a atender os requisitos dos clientes”.

Ramos (2007) entende que: “A visão pela alta administração da empresa de delegar autoridade e responsabilidade e favorecer a relação de confiança entre os trabalhadores”.

Braga (2007) enfatiza que: “no sindicato a gestão é mais participativa, pois a Instituição não tem fins lucrativos. Segundo o autor faz-se muito diálogo com os funcionários e isso permite uma nova visão de todos”.

Azevedo (2007) ressalta que: “Com competência, organização, disciplina e sinceridade de intenção nos projetos futuros”. Jeremias (2007) também afirma que somente com organização, reestruturação e planejamento.

Augusto (2007) destaca que os principais fatores são:

“Boas condições de trabalho; respeito e valorização do trabalhador; aproveitamento das potencialidades e habilidades dos profissionais; dar abertura democrática aos funcionários, pedindo e respeitando suas opiniões quanto às decisões a serem tomadas pela empresa, tornando-os assim, parceiros em busca de melhores resultados”.

Moura (2007) ressalta: “na verdade a relação entre gestor e colaborador deve ser mútua, porque as duas partes interagindo fazem com que a empresa otimize seus resultados”.

Chermout (2007) afirma que os fatores são: “relacionamento para poder perceber outro com, o ele é; informação clara e objetiva; e desenvolvimento através de desenvolvimento e treinamento no processo de produção e ou serviços a serem executados”.

Machado (2007) afirma que:

“A visão sistêmica ou holística é fundamental para que a gestão do negócio obtenha os resultados almejados pelos stakeholders (acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade) da empresa. Para isso é necessário estabelecer uma gestão estratégica que alinhe o futuro almejado pela empresa, por meio da missão, visão, valores e princípios, aos objetivos e estratégias desdobradas por toda às áreas da empresa. A comunicação nos níveis

hierárquicos é fundamental para que a gestão estratégica alcance seus objetivos”.

Segundo Salvador (2007), “a implementação de métodos como estabelecimento de fluxos das atividades, relacionando com os objetivos e resultados obtidos”.

Edésio (2007) destaca que a organização de aplicar metodologias que propiciam a melhoria na cadeia de fabricação, conjugado com uma visão por parte da direção no sentido de favorecer a relação de confiança mútua no ambiente de trabalho.

De acordo com Mayer (2007): a aplicação de um planejamento estratégico é fundamental, principalmente quando discutido em consenso com a gerência.

Segundo Gomes (2007), “para conhecer seus colaboradores, os gestores devem fazer palestras, reuniões, entrevistas. Um colaborador tem problemas, altos e baixos, tristezas, angústias, conhecendo-o bem fica fácil entendê-lo e ajudá-lo”.

Ferreira (2007) afirma que: “divulgando a missão da empresa, compartilhando autoridade e responsabilidade, envolvendo o colaborador nos processos organizacionais e desenvolvendo seus valores”.

Caldas (2007) ressalta que: conscientização da equipe quanto ao conhecimento da organização, demonstrando as ligações entre a estrutura organizacional e o planejamento de trabalho, lançando desafios.

Albuquerque (2007) enfatiza que para a gestão, a aplicação de um planejamento estratégico é o ideal.

Segundo S. Braga (2007):

“Entre os principais fatores residem a: definição e divulgação de metas e objetivos gerais e individuais, implantação de processo de avaliação de competências, desempenho e de melhoria contínua, avaliação do clima organizacional, implantação de políticas de recursos humanos, de comunicação, de qualidade, de segurança e saúde ocupacional etc. Todas as atividades alicerçadas em um forte processo de comunicação, capaz de integrar o trabalhador à organização e vice-versa e a um forte planejamento estratégico que permita ver se o que estamos fazendo está nos levando para onde queremos ir. Dessa forma a empresa conseguirá fazer o trabalhador se reconhecer na situação, como parte “construtora” da realidade e a entender / ver além das tarefas”.

Alves (2007) acredita em: “Uma nova gestão e novos meios de administração; que é necessário acima de tudo uma capacitação dos próprios donos de empresas para que os

mesmos possam primeiramente desenvolver as competências de gestores e desta forma, buscar um visão que eu definiria como cósmica (conseguir olhar o universo num todo”.

Almeida (2007) ressalta que: “Organizacionalmente, falando, seria percebendo a necessidade de ter um planejamento estratégico, pelo menos, a médio prazo; valorizando os funcionários; tentando melhorar ou implantar a comunicação formal nas organizações, por exemplo, implantando e-mail etc”.

Felseburgh (2007) destaca que: “Um planejamento estratégico bem definido, com foco no desenvolvimento do negócio é de extrema importância, a aplicação de estratégias e metodologias são bem vindas e uma Política bem fundamentada e estruturada, permitirão uma gestão totalmente consistente para empresa”.

Carvalhêdo (2007) afirma que:

“Os modelos de sistematização desenvolveram-se ao longo do tempo, em oposição e complemento de uns aos outros, na tentativa de uma visão de maior totalidade do fenômeno organizacional. Na busca de resultados, cada perspectiva procura métodos e técnicas próprias, proclamando-as como mais corretas e válidas universalmente. Todas as perspectivas tendem a defender seus elementos e sua forma de ver como a própria organização, e não um de seus componentes. A organização é um fenômeno global: cada perspectiva contém elementos de um mesmo fenômeno, e não na sua totalidade”.

Segundo Nascimento (2007):

“Uma equipe coesa sem ambições apenas individuais. É como estivéssemos diferenciando um grupo de um time. São coisas distintas. O primeiro, podemos considerar como um bando de pessoas fora de sintonia em um mesmo lugar. O segundo não. Trata-se de indivíduos focados em um único resultado, o sucesso. podemos também citar os recursos disponíveis na empresa para o desempenho das funções. Grosso modo, só para citar de forma mais simples, de que adianta um carro último tipo se o motorista não tem os dois braços? Em suma, não há resultado satisfatório se a visão está apenas direcionada para o lucro e não totalmente para a otimização de resultados, que vai além do financeiro”.

Rocha (2007) afirma que:

“Apoio, delegação de responsabilidades e poder para tomadas de decisões. Apoio: acreditar e investir nas técnicas aplicadas para obtenção de resultados, apoio àqueles que utilizam essas técnicas e todos que estiverem envolvidos. Apoiar uma tentativa fracassada que foi a busca por uma melhora de

resultados, para que não haja o sentimento de culpa e erro. Delegação de Responsabilidades e poder para tomadas de decisões: Itens extremamente necessários para que se possa caminhar “sozinho” conseguindo enxergar o todo e modificá-lo quando se fizer necessário”.

Lima (2007) destaca que “toda empresa deveria adotar um modelo de gestão de qualidade. Por dentro do sistema da qualidade será possível enxergar/identificar todos os processos, e com isto, definir índices e indicadores para medição e análise dos resultados”.

Basílio (2007) ressalta que: “um planejamento estratégico bem definido, com foco no desenvolvimento do negócio é de extrema importância, a aplicação de estratégias e metodologias são bem vindas e uma Política bem fundamentada e estruturada, permitirão uma gestão totalmente consistente para empresa”.

Motta (2007) ressalta “a aplicação de um planejamento estratégico, mapeamento de fluxo de valor e outras metodologias semelhantes”.

Na opinião de Monte (2007), “não há maior prioridade no mundo das organizações do que a articulação de processos, metodologias e ferramentas que levem a aumentos quantificáveis na capacidade da organização, de aprender e de adaptar-se”.

Segundo Costa (2007), “é importante um bom relacionamento no trabalho para melhor entrosamento e percepção de quem é a pessoa que está ao seu lado, conseqüentemente, valorizar as pessoas profissionalmente e financeiramente”.

Freitas (2007) ressalta que “todos devem falar a mesma linguagem, se respeitando, se conhecendo e respeitando as normas”.

Soares (2007) afirma que: “é importante fazer amizades no serviço”.

Santos (2007) destaca a importância de “ouvir e compreender os problemas dos outros e tentar ajudar”.

Em síntese, constata-se que os valores que colaboram para resgatar a visão sistêmica visando a otimização de resultados são: planejamento estratégico; valorização do trabalhador; aproveitamento das potencialidades e habilidades dos profissionais; relacionamentos para perceber o outro como ele é; estabelecimento de estratégia que alinhe o futuro almejado pela empresa por meio da missão, visão, valores e princípios, aos objetivos e estratégias desdobradas por toda às áreas da empresa; comunicação nos níveis hierárquicos; desempenho de melhoria contínua; avaliação do clima organizacional; implantação de políticas de recursos humanos; e trabalho em equipe.

Segundo Weil (1995), “...para que se tenha a cultura holística/sistêmica é necessário que se ouça as opiniões de todos os interessados interagindo o maior número possível de pessoas, levando o todo e as partes a pensarem globalmente e agir localmente”.

## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Nesta dissertação em que se estudou a investigação sobre a Representação Social do Trabalho e do Trabalhador no processo de produção das organizações foi possível elencar algumas conclusões expostas a seguir.

No rol dos objetivos específicos a incidência que o fenômeno cultura tem gerado no comportamento e nas Representações Sociais do trabalhador possibilitou observar que os colaboradores têm consciência de que a gestão deve ser flexível e propiciar contatos diretos entre gestores e colaboradores para que as organizações alcancem resultados otimizados; As diferentes concepções do trabalho; a influência da cultura dos trabalhadores; as percepções e atitudes; e as diversas interpretações sobre Representação Social são sintetizados nos Capítulos II, III e IV.

Confirma-se através da Pesquisa de Campo que existe uma correlação entre a cadeia hierárquica, o poder e o relacionamento entre gestores e trabalhadores. Destaca-se que, na história, guardadas as devidas proporções, do período monárquico vivido no Brasil, ou seja, de país colonizado, o grau hierárquico superior tinha larga vantagem sobre o inferior.

Hoje, as capacidades exigidas para um profissional ingressar no mercado de trabalho muitas vezes são deixadas de lado, em benefício de uma política de bom-senso. Nem sempre o gestor está mais preparado que o trabalhador, o que se observa é que quem está no patamar mais alto se aproveita disso para exigir e pressionar seus subordinados o que nem sempre podem cobrar, pois faltam recursos logísticos para o cumprimento das tarefas solicitadas.

Quanto à representação social do trabalhador no ambiente organizacional, constata-se que os trabalhadores se sentem importantes e orgulhosos diante do trabalho, mas para essa realidade é preciso transparência, postura, atitude e comportamento dos gestores no relacionamento com os trabalhadores.

Os trabalhadores mudam de comportamento e de atitude no ambiente organizacional em função da falta de diálogo, de informação e de participação nas mudanças que ocorrem na empresa. Quanto à relação de prazer e sofrimento que o trabalho causa no trabalhador, conclui-se que o trabalhador tem prazer em se sentir necessário diante do trabalho, fica orgulhoso quando reconhecido pelo trabalho que executa com qualidade, ao contrário, causa sofrimento a ele a falta de reconhecimento pelo trabalho que executa, falta de elogios etc. Essa situação causa na maioria dos trabalhadores um sentimento de desprezo, de

desvalorização, gerando sofrimento, cansaço e desmotivação. A representação social do trabalho pode proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, pois no trabalho residem os maiores motivos para que um trabalhador se desenvolva sócio-profissionalmente. Os trabalhadores se sentem motivados para a auto-atualização diante do trabalho, das expectativas de promoção de cargos pela competência e habilidades adquiridas no ambiente organizacionais.

Finalmente, recomenda-se uma nova forma de gestão, um novo modelo, em que, através de capacitação, os gestores passem a perceber com uma nova visão, os sentimentos dos trabalhadores, buscando aprender e apreender a relação de alteridade com os trabalhadores, melhorando a comunicação, desenvolvendo novas competências para a compreensão da visão holística e ou sistêmica nos ambientes organizacionais e para que possam participar com objetividade no desenvolvimento intelectual, propiciando o crescimento das organizações da pós-modernidade.

Constata-se, através desta Pesquisa que a suposição inicialmente formulada é verdadeira. As Representações Sociais ocorrem, provocando mudanças de atitudes, comportamento dos trabalhadores trazendo benefícios no ambiente sócio-profissional das organizações.

Sugerem-se novos estudos sobre o tema Representação Social, estabelecendo relações de alteridade entre gestores e trabalhadores, nos ambientes organizacionais.

## CAPÍTULO VI

### 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRIC, J. C.. O estudo experimental das representações sociais. In: D. Jodelet (Org.), *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de S.. **Fundamentos de Metodologia**: um guia para iniciação científica. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1986.

BATEMAN, T. S., SNELL A S. **Administração Management** – Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGER, P. L. LUCKMANN, T. A **Construção Social da Realidade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BIASE, Di F.; ROCHA, M. S.. Caminhos do Sucesso: a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

**BOURDIEU, P. Esquisse d'une théorie de la pratique: précédée de trois études d'ethnologie Kabyle, Geneve: ed. Droz,1972**

CARAVANTES, G. R.; BJUR, W.. **ReAdministração em Ação**. São Paulo: Makron, 1996.

COOPER, C. L.; ARGYRIS, C.. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, S. B.. **Administração Holística**: A Intuição como Diferencial. São Paulo: Martin Claret, 1998.

COVEY S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**: lições poderosas para a transformação pessoal. 23 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

FERREIRA, A. de H. Novo Aurélio: O Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo, 1999.

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JODELET, D. **Representações Sociais**: Um domínio em expansão. In D. Jodelet (Org.), *As representações sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ. 2001.

KANAANE, R.. **Comportamento Humano nas Organizações**: O Homem Rumo ao Século XXI, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAYO A. **O Valor Humano da Empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo; Prentice, 2003.

MOSCOVICI, S.. **A Representação Social da Psicanálise**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MUSSAK, E.. **Metacompetência**: uma visão do trabalho e da realização pessoal. 5. ed. São Paulo: Gente, 2003.

NÓBREGA, S. M.. Sobre Teorias das Representações Sociais. In: Antonia S. Paredes Moreira (Org.) **Representações Sociais**: Teoria e Prática. João Pessoa: Universitária, 2001.

PORTER M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, S. P.. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Hall, 2004.

RUIZ, J. A.. **Metodologia Científica**: um guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1982.

TORRES, O. de L. S. **O Indivíduo na organização**: Dimensões Esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

WEIL, P. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Milênio**: A nova cultura organizacional holística. 4. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

# **ANEXOS**

## ANEXO 01 - Roteiro da Entrevista

### 1 – Identificação

**Empresa:** \_\_\_\_\_ **Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
**Nome:** \_\_\_\_\_ **Idade:** \_\_\_\_\_  
**Depto./Divisão:** \_\_\_\_\_ **Função:** \_\_\_\_\_  
**Formação Educacional:** \_\_\_\_\_ **Tempo Trab.:** \_\_\_\_\_

### 2 – Entrevista

**Questão 01:** de que forma ocorrem as relações de poder no relacionamento entre gestor e trabalhador?

**Questão 02:** de que forma ocorre a representação social do trabalhador no ambiente organizacional?

**Questão 03:** o que leva os indivíduos a mudanças comportamentais diante da política organizacional?

**Questão 04:** qual é a relação de prazer e sofrimento em relação ao trabalho para o trabalhador? Explique.

**Questão 05:** o trabalho pode proporcionar desenvolvimento pessoal ao trabalhador? Explique.

**Questão 06:** o trabalho pode conduzir o trabalhador à auto-atualização? Explique.

**Questão 07:** quais são as estratégias para conscientizar os gestores e os trabalhadores sobre a representação social do trabalho? Explique.

**Questão 08:** como a estrutura organizacional pode ser reestruturada de modo a melhorar as relações hierárquicas nos ambientes da organização?

**Questão 09:** as disfunções organizacionais são causadas pela promoção de cargos sem a avaliação das competências e habilidades dos colaboradores?

**Questão 10:** quais são os fatores que colaboram para resgatar a visão sistêmica visando à otimização dos resultados?