

SIDNEY DA SILVA ARIDE

**ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE HUMANA DAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA, NO
ÂMBITO FEDERAL.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Linha de Pesquisa: **Sistemas de Gestão pela Qualidade Total**

Orientador:

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Niterói
2006

SIDNEY DA SILVA ARIDE

**ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE HUMANA DAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDO DE CASO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA NO
ÂMBITO FEDERAL.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Linha de Pesquisa: **Sistemas de Gestão pela Qualidade Total**

Aprovada em 17 de março de 2006

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Fernando de Oliveira Vieira, D. Sc.
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Mário Otávio Batalha, D.Sc.
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR

DEDICO ESTE TRABALHO:

Meu pai Semy, pelo exemplo de trabalho, superação, empreendedorismo, dedicação, orientação, visão, apoio, estímulo ao crescimento e amizade;

Minha mãe Rosália, pela dedicação de inúmeras horas para que eu tivesse educação e caráter;

Aquela que abrigou minha existência, Meiryjane e pelo permanente envolvimento de carinho maternal independente do tempo e do espaço;

Aos irmãos Semy e Sandro por compartilhar o contínuo aprendizado de fraternidade familiar, além de Daniel, Bianca e Diogo, cuja distância não diminui nossa amizade;

A Severa Romana, sogra-mãe e exemplo de crescimento intra-pessoal e inter-pessoal;

Ao meu amor Tânia Christina, pela sua renúncia e devotamento diário, acolhendo e promovendo aqueles que ama; e,

Àqueles que me confiaram a vida, a evolução e o destino: minhas paixões Victor Hugo e Sophia;

AGRADECIMENTOS

Sobretudo ao Pai. Gestor Maior. Líder onipotente, contudo, humílimo invisível e amoroso realizador de minha vida;

Aos companheiros de qualidade: Trajano, Andréa, Leite, Perceval, Mercidis, Alex Malaquias, Iris, Vanuza, Lívia, Carlos Roberto, Carlos Alberto, André Luiz, Paulo Coscarelli, Paulo Coelho, Luís Claudio, Risilda, Aloísio, Arcádio, Erasmo, Ademir, Waldyr, Alexandro, Marcos Borges e Regina Copello;

Aos colegas de mestrado, que de alguma forma, principalmente na amistosa convivência, contribuíram para entusiasmar, ainda mais, o curso de mestrado em Xerém ou no Centro. Aldoney, Vanderlei, Wagner, Cristiana, Alessandra, Maria Regina e todos os amigos que vão deixar as segundas-feiras com um toque de saudade dos tempos das resenhas e trabalhos em grupo;

Ao Sr. Alfredo Lobo, pelo estímulo ao desenvolvimento;

A Sr^a Márcia Rosa, pela paciência, incentivo e oportunidade;

A todos os Professores do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente;

Ao amigo Cid Alledi, pelo apoio, por apontar caminhos e utopias;

Ao Professor Osvaldo Quelhas pela acolhida, inspiração, amizade, afinidade de ideais, valores, simpatia e transcendência de objetivos;

A todos que passaram e a todos que continuam a interagir com a minha existência, incitando-me ao constante auto-redescobrimento...Muito obrigado!

“O estado de ser sem um sistema de valores é como estamos aprendendo, psicopatogênico. O ser humano necessita de uma estrutura de valores, uma filosofia de vida, uma religião ou um substitutivo da religião por que possa pautar sua vida e compreensão, aproximadamente no mesmo sentido em que precisa de sol, cálcio ou amor”. (Maslow, Abraham. 1968)

RESUMO

Este trabalho realiza esforço de pesquisa no intuito de conhecer práticas de Gestão Sustentável, especialmente, no que tange às características que definem a Sustentabilidade Humana. Busca-se entender igualmente as questões conceituais atribuídas aos Níveis de Consciência e aos Estágios de Desenvolvimento Moral, no que se refere à gestão de pessoas em organizações brasileiras. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou como estratégia a pesquisa descritiva. Quanto aos meios – trata-se de estudo que abrange, ao mesmo tempo, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Utiliza questionário aplicado ao corpo técnico e gerentes de uma das Diretorias Técnicas de uma Autarquia Pública Federal. A pesquisa de campo, realizada através de formulário contendo os aspectos comportamentais, de relacionamento e de valores intrínsecos ao tema, apresenta como resultado a relação entre conceitos originários de pesquisa bibliográfica e a percepção sobre o conceito de sustentabilidade humana proveniente da aplicação do questionário. Contata-se através das equipes entrevistadas, convergências e divergências a respeito da própria organização quanto a gestão de pessoas humanamente sustentável, segundo os critérios estabelecidos pela pesquisa.

Palavras-chaves: Sustentabilidade Humana. Gestão sustentável. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research aims to investigate the practices of the Sustainable Management, in especial, related to the characteristics that defines the Human Sustainability. Inside of this context, the study tried to understand the conceptual questions concerning the Conscience Levels and the Moral Development Stages referring to People Management in Brazilian Organizations. The strategy applied to the qualitative nature was the descriptive method based on bibliographical research as well case study. In addition, a questionnaire was applied to the technicals and managers from the specific Technical Directory of a Federal Public Autarchy. The research was realized through a form that contains the aspects of the behavior, relationship and the intrinsic values related to the subject. Therefore, the results were the relation between the originally concepts of the bibliography research and the perception of the Sustainability Human concept proceeding from the application of the questionnaire. Finally, the study based on the interviewed groups prove the convergence and the divergence, in the organization's point of view, related to the Sustainable Human People Management, in conformity of the standards established in the research.

Key Words: Human Sustainability. Sustainable management. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Hierarquia das Necessidades.....	29
Figura 02	Teoria do Dois Fatores.....	32
Figura 03	Relação entre os Sete Níveis de Consciência dos colaboradores e os Sete Níveis de Consciência Corporativa.....	60
Figura 04	Estágios de Desenvolvimento Moral.....	63
Figura 05	Esquema da estrutura da pesquisa: Aspectos da Sustentabilidade Humana das Organizações. Estudo de caso em Instituição Pública Brasileira, no âmbito Federal.....	77
Figura 06	Desafios da credibilidade ao longo do tempo.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Estágios de desenvolvimento moral relacionado com o Estágio de desenvolvimento do ego e da visão do próprio destino.....	66
Tabela 02	Princípios da Gestão Humanamente Sustentável.....	72
Tabela 03	Proposta de Correlação dos Modelos de Barrett (2000), Pinedo (2003) e Griffiths & Petrick (2001).....	74
Tabela 04	Correlação, em níveis, dos modelos de Barrett (2000), Griffiths & Petrick (2001) e Pinedo (2003).....	75
Tabela 05	Caracterização da amostra da Diretoria Técnica pesquisada.....	89
Tabela 06	Respostas mais expressivas do corpo técnico na 1ª Parte do formulário.....	92
Tabela 07	Respostas mais expressivas do corpo técnico na 2ª Parte do formulário.....	93
Tabela 08	Respostas mais expressivas do corpo técnico na 3ª Parte do formulário.....	94
Tabela 09	Resposta mais expressiva do corpo técnico na 4ª Parte do formulário.....	95
Tabela 10	Resposta mais expressiva do corpo técnico na 5ª Parte do formulário.....	95
Tabela 11	Pontos de destaques do corpo técnico segundo modelos de Barrett (2000), Pinedo (2003) e Griffiths & Petrick (2001).....	96
Tabela 12	Respostas mais expressivas dos gestores na 1ª Parte do formulário.....	98
Tabela 13	Respostas mais expressivas dos gestores na 2ª Parte do formulário.....	99
Tabela 14	Respostas mais expressivas dos gestores na 2ª Parte do formulário.....	100

Tabela 15	Respostas mais expressivas dos gestores na 4ª Parte do formulário	102
Tabela 16	Respostas mais expressivas dos gestores na 5ª Parte do formulário	103
Tabela 17	Pontos de destaques dos gestores segundo modelos de Barrett (2000), Pinedo (2003) e Griffiths & Petrick (2001).....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	14
1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	20
1.3 OBJETIVOS.....	21
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 QUESTÕES DE PESQUISA.....	23
1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	24
1.6 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO: RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DE ESCOLHA DO TEMA.....	24
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2 REVISÃO DA LITERATURA: A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS – DA OBJETIVIDADE À TRANSCENDÊNCIA.....	26
2.1 INTRODUÇÃO.....	26
2.2 O PROCESSO PRODUTIVO AO LONGO DA HISTÓRIA E A GESTÃO DE PESSOAS.....	27
2.3 GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO.....	37
2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	43
2.5 GESTÃO SUSTENTÁVEL.....	44
2.6 SUSTENTABILIDADE HUMANA.....	45
2.7 NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL SEGUNDO RICHARD BARRETT.....	52
2.7.1 Os Setes Níveis de Consciência.....	54
2.8 NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO MORAL SEGUNDO PINEDO.....	60
2.8.1 Os Estágios de Desenvolvimento Moral.....	62
2.8.2 Características dos Estágios de Desenvolvimento Moral.....	62
2.8.2.1 Os princípios do Desenvolvimento Moral.....	64
2.8.2.2 Os Estágios de Desenvolvimento do Ego.....	65

2.8.2.3 De “Criatura” para “Criador”.....	65
2.9 ESTRUTURAS CORPORATIVAS PARA A SUSTENTABILIDADE SEGUNDO GRIFFITHS & PETRICK (2001).....	67
2.9.1 Arquiteturas que impedem ou promovem a sustentabilidade.....	68
2.10 PRINCÍPIOS DE GESTÃO HUMANAMENTE SUSTENTÁVEL.....	71
2.11 CORRELAÇÃO DOS MODELOS DE BARRETT(2000), PINEDO (2003) E GRIFFITHS & PETRICK (2001).....	73
2.12 OUTROS MODELOS DE ESCALA DE DESENVOLVIMENTO APLICÁVEIS NA PRÁTICA DE GESTÃO.....	75
3 METODOLOGIA.....	77
3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	77
3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA APLICADA AO TEMA.....	79
3.3 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	80
3.4 COLETA DE DADOS.....	81
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	82
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	83
4 ESTUDO DE CASO: DIRETORIA TÉCNICA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	84
4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	84
4.2 DESCRIÇÃO DA DIRETORIA PESQUISADA.....	85
4.3 A POLÍTICA DA QUALIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS DA DIRETORIA PESQUISADA – COMUNICAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO.....	86
4.4 O PROBLEMA A SER ESTUDADO NO CASO.....	87
4.5 DADOS REFERENTES AO PROBLEMA.....	88
4.5.1 Apresentação dos grupos pesquisados.....	90
4.6. RESULTADO DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	91
4.6.1 Apresentação dos resultados dos profissionais da área técnica.....	91
4.6.2 Apresentação dos resultados dos profissionais da área gerencial.....	96
4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROBLEMA ESTUDADO NO ESTUDO DE CASO.....	105

4.7.1 Considerações em relação ao Corpo Técnico.....	105
4.7.2 Considerações em relação aos Gestores.....	106
4.7.3 Considerações finais.....	109
4.7.4 Recomendações de ações na organização pesquisada.....	109
4.8 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE HUMANA NA GESTÃO DE PESSOAS.....	112
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE NOVAS PESQUISAS.....	114
5.1 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE ESTUDO.....	114
5.2 REFLEXÕES SOBRE A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE HUMANA.....	120
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	122
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICES.....	128

1 INTRODUÇÃO

Creio que estamos indo ao encontro de uma grande crise. Mas toda crise funciona como um crisol: purifica. Ou deixamos que ela se agrave e produza uma dizimação – seja no nível da economia, com um impasse fundamental, seja no nível da ecologia, com algum desastre que afete toda a humanidade, como o aquecimento do clima ou a falta de água potável –, ou usamos nossa fraca racionalidade e, em vez de aprender do sofrimento, aprendemos por antecipação, com inteligência, com cuidado, evitando as crises e começando agora. [...] Temos de pensar nisso, começar com medidas salvadoras, práticas inclusivas, economia menos devastadora, superar a monocultura do capital, diversificar as formas de produção e distribuição, para que os seres humanos ganhem sustentabilidade como pessoas, como sociedade, como país, como planeta. (Boff, Leonardo, 2003, Reflexão: A ética e a formação de valores na sociedade, Instituto Ethos, pg. 10)

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Barrett (2000) afirma que em toda a História humana, sobrevivência e crescimento fazem parte das inquietações nos grupos de pessoas unidas em torno de uma identidade e de objetivos comuns – primeiro em tribos; depois em clãs, reinos e nações; recentemente as corporações estão se tornando as novas comunidades do mundo.

Graças ao crescente poder das empresas, numa inversão paradoxal de valores, o homem enfraquece-se cada vez mais, estagiando sua vida na luta pela sobrevivência, diante da pressão por redução de custos, aumento da lucratividade e retorno sobre os investimentos, provocando danos aos seres humanos e conseqüentemente ao futuro das próprias organizações. Diante desta constatação, Vasconcelos (2004) afirma que a humanidade tem dado mostras de encontrar-se em estágio preliminar de sensibilização quanto à consciência de que é responsável pela sobrevivência do planeta Terra. O único objetivo das organizações tem sido planejar suas atividades, objetivando suas metas econômico-finaceiras.

Luz (2003) concorda com este cenário, afirmando que as diversas mudanças que ocorrem atualmente tais como privatizações, fusões, *downsizing*, reengenharia,

automação, terceirização, aquisições e alianças estratégicas, provocadas pelo acirramento da competitividade, têm levado às empresas a redução de postos de trabalho, além da pressão por resultados. Tal cenário gera clima de ansiedade e de insegurança, fazendo com que os colaboradores trabalhem pela sobrevivência, com profundo impacto na cultura e no ânimo da organização.

Barrett (2000) afirma que o aumento da desigualdade econômica e do desemprego tem causado dúvidas quanto ao futuro social. O estágio de busca de garantia da sobrevivência passou a dominar grande parte da população por todo o mundo.

Thiry-Cherques (2004) acredita que o trabalho se tornou um artificialismo, uma anulação da vida espiritual e emocional, e sendo a vida sem trabalho impensável para a maioria das pessoas, o dilema de quem trabalha é como manter níveis de consciência mais elevados, mais humano, num mundo hostil e refratário ao que há de exclusivo no ser humano: a razão, a consciência que dá sentido e alegria ao viver.

Segundo Capra (2003), quanto mais se compreende que uma organização pode ser realmente “viva”, mais se percebe a natureza mortífera do atual sistema que move as instituições dentro do atual contexto econômico.

Moggi & Burkhard (2004) confirmam a insustentabilidade de um modelo pautado na conduta agressiva de competição, onde ninguém pode ganhar o máximo e o tempo todo sem que isso cause desequilíbrios no meio ambiente, infelicidade ou conseqüências nefastas para a sociedade no médio e longo prazo. Muitas vezes os líderes não estão conscientes dessa responsabilidade que transcende os objetivos empresariais, uma vez que elas têm o poder de influenciar outros destinos humanos ou de outras instituições sociais por suas ações ou omissões. Geralmente esses líderes detêm poder de vida e morte em relação à carreira, felicidade e intenções das pessoas que estão à sua disposição, ou em relação aos efeitos que essa empresa causa na sociedade, no cliente e no meio ambiente onde a empresa atua.

Griffiths & Petrick (2001) reconhecem também, que as estruturas hierárquicas antigas, estilos centralizadores de administração, sistemas econômicos que direta ou indiretamente encorajam o desperdício e recompensam a poluição, investidores com interesses pessoais e institucionais, podem bloquear a reestruturação organizacional voltada para a conquista da sustentabilidade.

Ao criar-se um paralelo das atitudes do “ser corporativo” como se fosse um “ser humano”, os autores do filme-documentário *The Corporation*, Achbar & Abbott (2003), questionam a atitude das organizações que agem por interesses próprios, como um ser egocêntrico e sem empatia. A partir desta lógica, constata atitudes presentes em diversas instituições que manipulam e que não sentem remorsos por seus danos causados ao meio ambiente e à sociedade.

Jennifer Abbott (2003) co-diretora do filme, considera este documentário “um repensar às convenções sociais consideradas aceitáveis” - e segue Bakan (2003), roteirista do filme, concordando - “como o lucro sobrepondo quaisquer valores”, no entanto, ele diz: “nós criamos as corporações, nós não somos apenas consumidores, somos cidadãos”.

Segundo pesquisa publicada na revista da Faculdade de Administração de Santa Catarina, a ética do indivíduo, frente à conduta organizacional, pode estar diminuindo de valor, implicando no comportamento dos funcionários e do mercado. Peruzzo (2002), considera que as ações desenvolvidas pela maioria das empresas podem ser consideradas como “pecados organizacionais”. Pecados esses que fazem desaparecer a ética dos empregados em face as exigências mercadológicas ou pela própria inobservância às virtudes na conduta pessoal. Estas empresas que trabalham pelo desejo de ganhar a qualquer custo e meios, caminham para o insucesso ou falência.

Thiry-Cherques (2003) demonstra que mesmo as empresas que atuam no moderno conceito de Responsabilidade Social, onde exige-se maior grau de consciência social das organizações, agem com motivação estritamente interesseira. Com pouco ou

nenhum valor moral. No artigo sobre Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial, o autor revela três aspectos desta ação organizacional em benefício próprio: o de esconder os pecados, o de desenvolver projetos com fins publicitários e o de ostentar os feitos – o chamado “marketing com causa”.

O professor David Henderson (2001, Apud THIRY-CHERQUES, 2003) antigo economista-chefe da Comunidade Européia, na contra-mão dos princípios do desenvolvimento sustentável, chega a considerar as normatizações afetas à sustentabilidade, um “salvacionismo global”, uma ameaça intelectualista ao funcionamento do capitalismo. Segundo sua visão, os programas de responsabilização às empresas, têm aumentado custos e preços, favorecendo regulações burocratizadas, eliminando possibilidades de diferenciação, via padronização burra de processos, reduzindo a competitividade, principalmente nos países em desenvolvimento.

Griffiths & Petrick (2001) entretanto, percebem no contexto econômico, industrial e político onde as organizações operam, mostras de que a visão de uma parcela significativa de lideranças públicas e privadas contempla uma evolução no pensamento sistêmico. Novas organizações estão redirecionando e reorganizando suas atividades, no intuito de cuidar de questões afetas a sustentabilidade.

Outros atores que compõem a cadeia produtiva, ou os chamados *stakeholders*, também gradativamente têm modificado a maneira de atuar no mundo. Segundo Barrett (2000), a consciência do consumidor também tem evoluído. O que a organização representa, está se tornando tão importante para o cliente quanto a sofisticação tecnológica. Cada vez mais, os clientes estão preferindo produtos, quando os preços se assemelham, de empresas com consciência social e ambiental.

Barrett (2000) vai além de uma análise mercadológica ou sócio-ambiental e olha para dentro das corporações, onde necessário se faz, construir com os responsáveis diretos pela modificação da Natureza – física, mental e espiritual – do mundo, uma evolução do entendimento, ampliando sua noção da própria vida. Poderão as lideranças promover a

descoberta dos significados que o trabalho humano pode ter, para melhor delineá-la e cumprir sua missão no mundo. O empregado poderá ver seu emprego como mera garantia de subsistência e sobrevivência. Porém, com uma análise cuidadosa e de estudo íntimo de si e das coisas que o rodeiam, apreende-se novos significados, como: a criação de laços sociais e afetivos; oportunidade para que cada um desenvolva suas habilidades técnicas; pode ser um ponto de referência de cada pessoa para se situar no seu contexto social e histórico. Enfim, pode ser algo mais. Poderá a ocupação ser entendida, como o principal meio de utilização da energia humana; como uma atividade com um significado, que abarcando os significados anteriores, aponta para uma existência como instrumento de realização extra-humano.

Para Simoni (1996) esse tipo de reflexão a respeito de si mesmo e seu comportamento em relação a todos os fatores que se relacionam a produção material, faz com que ocorra mudanças nas relações sociais, nas relações interpessoais e até na forma de organizar o trabalho. Essas alterações de sentido, de significado, podem marcar a vida das pessoas, das comunidades, dos povos, das nações e por fim, do mundo.

Segundo o *Chairman* Peter Rea e o professor Alan Kolp (2003), deve-se haver no ensino a executivos e alunos da área de gestão, a abordagem de assuntos como ética na prática dos negócios, agregando valor a organização. Deve-se considerar o desenvolvimento do caráter como virtude a ser construída pelos trabalhadores, pois um profissional competente sem caráter pode causar tantos problemas quanto um incompetente bem intencionado.

Para que uma organização aspire ser sustentadamente produtora de bem-estar e rentável, necessita que seus *stakeholders* facilitem a avaliação da realidade interna e externa que a delimita, que estabeleçam objetivos estratégicos de longo, médio e curto prazos, na melhoria dos processos internos do negócio e, principalmente, o que nos objetiva e concentra a pesquisa: que auxiliem os gestores para que evoluam em seus estágios de desenvolvimento consciencial e moral dentro da própria companhia.

Para tanto, Cavalcanti (2004) acredita ser preciso comprometimento da alta direção, forte vontade política de mudar e, acima de tudo, a transformação pessoal dos líderes na sua forma de pensar, sentir e agir.

Este desenvolvimento corporativo, também para Pinedo (2002), passa pelo desenvolvimento do indivíduo, seu comportamento e suas relações. Segundo Pinedo (2002):

Uma organização assim, porém, só poderá existir e ser sustentável se sua dinâmica for conformada por competências essenciais específicas, que suportem um modelo democrático de inter-relação harmoniosa e incessante entre a estrutura organizacional (hierarquia de funções, produtos, processos e sistemas de controle), seus *stakeholders* internos e o meio ambiente (macroeconômico, setorial e do segmento de negócios, e os *stakeholders* externos, como clientes, fornecedores e setores da comunidade). (PINEDO, 2002)

Em relação às instituições públicas, as mudanças ocorridas no mundo têm influenciado os diversos segmentos estatais. O *Centro Latinoamericano de Administracion para el Desarrollo* – CLAD, em 1998, através do seu Conselho Científico e Conselho Diretor – composto pelas autoridades máximas governamentais responsáveis pela modernização da Administração Pública e da reforma do Estado em 25 países membros - elaborou um documento denominado: Uma Nova Gestão Pública para a América Latina.

Para o CLAD (1998) a reforma do Estado tornou-se o tema central da agenda política mundial. A origem deste processo ocorreu quando o modelo de Estado montado pelos países desenvolvidos após a Segunda Guerra Mundial, responsável por uma era de prosperidade sem igual no capitalismo, entrou em crise no final da década de 1970. Num primeiro momento, a resposta foi neoliberal-conservadora. Dada a urgente necessidade de reformar o Estado, restabelecer seu equilíbrio fiscal, e equilibrar o balanço de pagamento dos países em crise, aproveitou-se a oportunidade para se propor, simplesmente, a redução do tamanho do Estado e o predomínio total do mercado. A proposta, entretanto, fazia pouco sentido econômico ou político. Depois de

algum tempo constatou-se que a solução não estaria no desmantelamento do aparelho estatal mas em sua reconstrução.

No que se refere à administração pública, as medidas tomadas enfatizaram a demissão de funcionários (*downsizing*), a eficiência a qualquer custo e a identificação pura e simples da administração pública com a administração de empresas.

Sem planejamento cuidadoso dos programas de corte, segundo o CLAD (1998), o risco de curto prazo é o êxodo dos melhores. Os riscos de longo prazo incluem a desmoralização dos funcionários públicos, a qualidade inferior do serviço e a perda de credibilidade se os cortes forem percebidos como arbitrários e opacos.

1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As organizações e seus líderes têm diversos desafios de gestão à frente: o carreirismo e o individualismo, a competição e o desemprego, a intensificação do ritmo de trabalho e as doenças profissionais, além de insatisfações de toda ordem onde, as políticas organizacionais privilegiam o “ter” em detrimento aos valores que dignificam o “ser”.

Necessitando repensar o significado da missão organizacional, que assume responsabilidades diante dos *stakeholders* e da sociedade em geral, torna-se imprescindível entender os valores que norteiam as ações dos diversos intervenientes existentes no processo produtivo; perceber a necessidade de potencializar os talentos e aspectos da transcendência na relação com os funcionários. Outra questão presente, e que reforça a declaração da situação problema: o atual desafio para as organizações tal como a interdependência em relação a fornecedores, clientes, acionistas, funcionários e outros intervenientes no processo e no meio onde atua.

O interesse pessoal no tema da pesquisa, surgiu da experiência profissional do pesquisador no acompanhamento de equipes em diferentes frentes de trabalho e na observação dos desafios inter-relacionais enfrentados pelas unidades operacionais da instituição em que atualmente exerce função, percebendo que o aspecto comportamental - perante si, o outro, a sociedade e a vida - tornou-se muito mais imperioso do que o técnico, sendo um dos maiores dilemas enfrentados pelas organizações em face aos desafios ligados ao crescimento organizacional sustentável, seja organizações não-governamentais, empresas privadas ou instituições públicas.

Corroborando com a presente pesquisa, Vera Lúcia Cavalcanti (2004) descreve suas preocupações em relação ao relacionamento no ambiente de trabalho, e escreve em sua dissertação de mestrado o seguinte:

Neste contexto de insatisfações pessoais por parte de quem lidera e por parte de quem é liderado, a pesquisadora tem encontrado, no ambiente de trabalho dessas empresas, pouco respeito e valorização do funcionário, insegurança, pouco compartilhamento das informações, uso inadequado do poder [...] (CAVALCANTI, 2004)

1.3 OBJETIVOS

No intuito de compreender a situação problema apresentada, esta pesquisa se propõe aos seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho aborda a gestão dos recursos humanos sob a ótica da transcendência como conseqüência do desenvolvimento da consciência humana. Considera-se aqui a consciência humana como delimitada pelo posicionamento no contexto organizacional: compreensão das metas e estratégias organizacionais e seu papel na consecução das mesmas.

Através deste estudo, deseja-se compreender a possibilidade de transformação das organizações para uma filosofia de trabalho que se estruture sob bases humanistas, apoiada em teorias e práticas das ciências do comportamento, entendendo que, o profissional do século XXI, tem mudado o jeito que percebe o mundo e passa a lidar com ele, conforme o seu nível de consciência.

Concentra-se este estudo na abordagem epistemológica associada à gestão de produção, ao gerenciamento das pessoas e, suas conseqüências no relacionamento da organização para consigo mesmo e com os *stakeholders* envolvidos no processo produtivo.

1.3.2 Objetivos específicos

Revisar literatura que promova a compreensão da sustentabilidade das organizações como interdependente da sustentabilidade humana;

Identificar e sintetizar aspectos de transcendência associados aos níveis de consciência e moral das pessoas em uma organização;

Estudar práticas relacionadas à sustentabilidade em seu aspecto humano, identificadas no estudo de caso;

Estabelecer sugestões para gestores de organizações públicas visando o aperfeiçoamento da gestão de pessoas.

1.4 QUESTÕES DE PESQUISA.

Para melhor compreensão da proposta do objetivo geral e objetivos específicos, segue apresentação de algumas questões de estudo:

1. Quais as abordagens atuais na gestão de pessoas?
2. O que é gestão sustentável? Qual a contribuição da gestão de pessoas para tal metodologia de gestão?
3. Quais as características de gestão de pessoas nas organizações públicas ou privadas, brasileiras ou internacionais?
4. Quais os fatores de motivação para que as organizações elaborem projetos de mudanças em suas metodologias de gestão de pessoas?
5. Em quais níveis de consciência e moral podem-se qualificar as organizações quanto ao desenvolvimento da gestão de pessoas e que seja humanamente sustentável?
6. No Mestrado em Sistemas de Gestão já foram realizadas outras pesquisas associadas ao tema?
7. Há inter-relação nas organizações, entre o cumprimento dos requisitos para uma gestão humanamente sustentável e o Nível de Consciência e de Desenvolvimento Moral da organização?

1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa não objetiva aprofundar-se em estudos sobre o Desenvolvimento Sustentável nos aspectos ambientais e econômicos. Entende que são consequência do desenvolvimento dos níveis de consciência e da moral humana.

O foco do estudo é a gestão de pessoas e, isto delimita o escopo da presente pesquisa.

1.6 CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO: RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DE ESCOLHA DO TEMA

Enquanto a produção de literatura sobre sustentabilidade é crescente, através de projetos “verdes” corporativos, existe hiato nos processos de aprimoramento de pessoas e no âmbito de sua integração na estratégia organizacional (GRIFFITHS & PETRICK, 2001).

Para Pinedo (2002) ao compreender os diferentes níveis de autodesenvolvimento que se encontram os indivíduos e a organização, haverá possibilidade de melhor tomada de decisão, agindo sobre as diferentes necessidades e motivações corporativas e pessoais, como se conhece desde Abraham Maslow.

A relevância deste trabalho se concentra na necessidade de mudança evolutiva dos padrões mentais e, conseqüentemente, comportamentais. Caso contrário, as empresas tradicionais, grandes ou pequenas não conseguirão suportar uma estrutura que possa gerar atividades e processos, com soluções inovadoras e rápidas, na promoção da sustentabilidade, ecológica ou humana, conforme alerta Griffiths & Petrick (2001).

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 apresentou-se um panorama da pesquisa descrevendo o contexto e conseqüentemente o problema de gestão organizacional;

O capítulo 2 apresenta o referencial teórico demonstrando a evolução da administração ao longo do tempo, inferindo uma trajetória de crescimento e amadurecimento contínuo na área de Gestão de Pessoas; apresenta também, a revisão de literatura, onde selecionou-se 03 publicações que sintetizam a atualidade nesta disciplina, buscando a interconexão e síntese entre os modelos que suportam uma gestão humanamente sustentável;

O capítulo 3 descreve a metodologia que balizou a pesquisa no Estudo de Caso;

O capítulo 4 apresenta o Estudo de Caso, a análise dos dados, seus resultados e recomenda diretrizes a organização pesquisada;

O capítulo 5 apresenta as conclusões finais, aplicabilidade e recomendações para a realização de futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA: A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS – DA OBJETIVIDADE À TRANSCENDÊNCIA

2.1 INTRODUÇÃO

O filósofo grego Sócrates preocupado com o aprimoramento do entendimento humano a respeito do mundo íntimo e do mundo que o rodeia, disse momentos antes de beber cicuta, ao ser condenado por viver sua vida “corrompendo os jovens”:

Ótimo homem, tu [...] não te envergonhas de fazer caso das riquezas [...] e nada te importares da sabedoria, da verdade e da alma, para tê-la cada vez melhor? (PLATÃO, 2002)

E segue mais adiante no seu discurso de defesa perante o tribunal, propondo a conscientização para valores elevados, valores esses que não faziam parte da ordem vigente, e que persistem em rarear na sociedade hodierna, mesmo depois de 2400 anos das últimas palavras do sábio:

Por toda a parte eu vou persuadindo a todos, jovens e velhos, a não se preocuparem exclusivamente, e nem tão ardentemente, com o corpo e com as riquezas, como devem preocupar-se com a alma, para que ela seja quanto possível melhor, e vou dizendo que a virtude não nasce da riqueza, mas da virtude vêm, aos homens, as riquezas e todos os outros bens, tanto públicos como privados. (PLATÃO, 2002)

No entanto, para Vasconcelos (2004), apesar das iniquidade, insatisfações, infelicidade e perda de ética nas corporações modernas, surgem gradativamente, ferramentas para a transformação desta realidade, através de publicações que se propõem reverter o sentimento de incerteza reinante.

2.2 O PROCESSO PRODUTIVO AO LONGO DA HISTÓRIA E A GESTÃO DE PESSOAS

No limiar do advento da Revolução Industrial, remonta-se à Idade Média da Europa Ocidental onde seu modo básico fabril era através do artesanato.

O artesanato ocorre, nesta época, dentro da corporação de ofício, o trabalho é organizado baseado na solidariedade e com visão de mundo que vê a humanidade como parte de um plano maior e ligado a valores religiosos. Sem hierarquia, é fundamentada no seu conhecimento. O mestre era obedecido porque o aprendiz o estimava. Na prática, uma relação familiar.

Miguel de Simoni (1996) nos remete as características humanas que norteavam o processo produtivo artesanal:

Enfim, este modo de produção dizia respeito a uma forma amorosa de retirar da natureza o necessário para o exercício do ofício, a um modo solidário de se relacionar com os companheiros de trabalho e uma atitude de vida – que extrapolava do âmbito do mundo do trabalho – que implicava num respeito cotidiano pelo caráter sagrado das atividades humanas. Pelo lado do aprendiz ocorria o exercício da obediência compreensiva. (SIMONI, 1996)

Conforme aborda Simoni (1996) a engenharia de produção tem como uma de suas peculiaridades o fato do seu campo de estudos dar especial importância ao trabalho humano. No entanto, essa inserção se dá no modelo do pensar moderno, ou seja, ver o trabalho de mulheres e homens apenas como voltado para a produção de bens e serviços a serem postos no mercado. A medida é predominantemente a eficiência, avaliada quantitativamente em termos de redução de custos e aumento da produtividade.

A utilização do homem e da mulher nos processos de produção, começa no século XVI, mas se consolida no século XVIII. Marglin (1971, apud SIMONI, 1996), afirma que não foi apenas o sucesso do desenvolvimento tecnológico nas fábricas que tornaram o capitalismo esta força planetária de hoje, mas o fato das organizações conseguirem controlar a mão-de-obra, uma das principais preocupações do modo de produção.

No século XVII, sob a égide do Iluminismo e no XVIII, do Racionalismo, obtêm-se como resultado um século XIX onde as ciências sociais vêem o homem como um ser racional, onde suas ações são direcionadas pela razão, pela física. Iniciasse-se assim, os primeiros passos para a racionalização do trabalho e a criação no início do século XX da Escola da Administração Científica.

Segundo essa escola, é suficiente a perseguição do maior lucro, a visão do ser humano é baseada no “*homo economicus*”. O mundo racional é regido pela solução dos problemas econômicos e pela utilidade de otimização dos benefícios. Este modo de pensar organizacionalmente, considerava um alto grau de centralização nas decisões, exercendo um controle completo de tudo o que ocorria no interior da empresa.

Como representantes desta época, temos Taylor com a teoria de tempos e movimentos das atividades fabris. Seus conceitos tem por base empírica a unidade fabril e a tarefa realizada pelo operário. Fayol estuda a estrutura necessária que uma empresa deve adotar para melhor atingir seus objetivos, visando a eficiência. Ambos caracterizam a Escola Clássica e tendo por mérito a introdução do método científico e racional na administração, enfatizando a estrutura formal como único caminho viável para eficiência. (BALLESTERO-ALVAREZ, 1990)

Na década de 1920, surge a Escola das Relações Humanas, explicando o comportamento humano biologicamente. O homem deveria ser socializado, controlando os instintos humanos, concebendo o trabalhador como “*homo social*”. Esta Escola reconhece que o homem deve conhecer os objetivos da organização pelo qual trabalha

e que deve participar do processo decisório. O controle do processo deixa de ser o da supervisão, como na Escola de Administração Científica e passa a ser pelo controle por resultados.

Entre 1927 e 1932, com a experiência de *Hawthorne*, na *Western Elétric*, Elton Mayo percebe a necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica.

Abraham Maslow, psicólogo americano, nos apresenta em sua Teoria das Necessidades que a motivação do trabalhador estará condicionada a solução de insatisfações. Maslow (1954) afirma que o homem faz o que faz para satisfazer suas necessidades e expõem a Hierarquia das Necessidades, onde o indivíduo só evoluirá para a escala acima se o estágio anterior estiver parcialmente satisfeito.



Figura 01 – Hierarquia das necessidades

Fonte: adaptação de Maslow (1954)

Ou seja, o nível de auto-realização do trabalhador pressupõe, um razoável atendimento de sua auto-estima, suas relações sociais, segurança pessoal e familiar, e atendimento as necessidades básicas fisiológicas.

Para a Escola de Relações Humanas os problemas na organização não são originados socialmente, são desajustes das estruturas individuais. Os conflitos não são desajustes. Aceita-se a existência de interesses contrapostos e da negociação como método de solução. Como resultante diminui-se a hierarquia. Esta Escola vislumbra um sistema de cooperação racional, mas também valoriza o modo informal nas corporações,

reconhecendo sua importância para a comunicação, coesão e proteção da integridade individual.

No entanto esta visão mais participativa do empregado sofre críticas sobre uma possível “ilusão de ótica administrativa”:

O que à primeira vista pode parecer um processo democrático, para esta escola, é na verdade: "uma forma de fazer com que os subordinados acatem decisões previamente tomadas, em função de uma ilusão de participação e de poder, geralmente criada pela delegação de autoridade para decidir em assuntos absolutamente indiferentes para a alta cúpula administrativa". (PRESTES MOTTA, 1971, Apud CORNÉLIO, 1999)

Esse comportamento é confirmado por Cornélio (1999) em sua pesquisa de órgão público da área de saúde no município do Rio de Janeiro:

Os depoimentos tendem a revelar que a SMS-RJ, apesar de possuir alguns canais institucionalizados para a tomada de decisões, de fato as escolhas ficam restritas a um pequeno grupo de atores integrantes do mais alto escalão da Secretaria. Quando se inicia a discussão para a tomada de decisão nos fóruns formais da Secretaria, esta já foi definida anteriormente. (CORNÉLIO, 1999)

A abordagem Estruturalista auxilia no entendimento do ocorrido na SMS-RJ. A Escola Estruturalista reconhece o dilema entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais. Essa é uma das críticas principais a Escola de Relações Humanas, além da excessiva valorização dos grupos informais na organização. Para os escritores estruturalistas o conflito entre a organização formal e a informal pode ser reduzido, mas por haver diferentes interesses, não é possível ser totalmente eliminado.

Como contribuição, segundo Caravantes, Panno & Kloeckner (2005), o Estruturalismo integra a Escola Clássica, que preza a estrutura formal, com a Escola das Relações Humanas, focada na estrutura informal, possibilitando análises mais completas sobre o desempenho organizacional, além dar atenção a temas como conflito, alienação e poder. Dois autores se destacam: Max Weber e Amitai Etzioni. As relações entre

organização e ambiente são consideradas, abrindo caminho para a Teoria Geral dos Sistemas.

Na década de 1940, surge a Teoria Geral dos Sistemas, onde o biólogo Bertalanffy, demonstrou a possibilidade de utilizar no campo administrativo, as ciências Físicas e Sociais.

A abordagem sistêmica valoriza os aspectos comportamentais dos indivíduos, consideradas relevantes para que desempenhem seu papel na organização. Considera que as pessoas, para serem produtivas, precisam sentir-se parte do sistema social da organização. Portanto, a interação é o maior estímulo para os indivíduos, onde se passa a conhecer as expectativas dos outros com relação ao seu papel.

Há uma maior liberdade para que os trabalhadores estabeleçam seu próprio ritmo de trabalho. Através da democracia corporativa buscam uma maior participação dos trabalhadores e autonomia no processo decisório, no intuito de obter um maior grau de envolvimento, responsabilidade e interesse para o trabalho.

Para a Teoria Geral dos Sistemas a organização é um sistema aberto que recebe insumos do ambiente, processa esses insumos com vistas a transformá-los em produtos. Coloca estes produtos no ambiente, que retornam à organização para repetição de seu ciclo de eventos. Para identificar uma estrutura organizacional basta seguir a cadeia de eventos desde a importação até o retorno de energia. (CORNÉLIO, 1999)

Nas décadas de 1940 e 1950, a análise da burocracia reforça o indivíduo repartido, social e organizacionalmente. Para Merton (1997, apud ROULEAU, 2001), o “burocrata” possui auto grau de controle em suas relações e seu comportamento é ditado pela regra, a “personalidade burocrática” nega as relações pessoais, não havendo lugar para o amor, o ódio, o medo, o desejo etc. No ideal da burocracia são princípios diretivos da ação humana: a precisão, a velocidade, a certeza, o conhecimento dos processos etc.

Porém, Gouldner (1954, apud ROULEAU, 2001) aprofundando-se na questão, afirma que os indivíduos possuem uma identidade social e está ligada a identidade organizacional. Na época, este entendimento não foi acolhido pelos estudiosos da área.

A Escola da Tomada de Decisão em sentido oposto colocam o indivíduos novamente no centro da organização, retomando a Escola de Relações Humanas, apesar do entendimento meramente econômico de sua dimensão. A capacidade de fazer escolhas está centrada no indivíduo racional gestor – “homem administrativo” – como se não existissem outros atores com sentimentos e emoções.

Frederick Herzberg (1959), em *The motivation to work*, afirma em sua Teoria dos Dois Fatores, que existem os fatores Higiênicos e Motivacionais na administração de pessoas:

FATORES DE HIGIENE	FATORES MOTIVACIONAIS
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas
Política e administração da empresa	

Figura 02 - Teoria do Dois Fatores

Fonte: adaptação de Herzberg (1959)

Segundo Frederick Herzberg (1959) os Fatores de Higiene não estimulam a motivação, mas se não forem satisfeitos, serão fatores de desmotivação. Em contrapartida os Fatores Motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas, para a qualidade dos produtos e serviços, e portanto, um clima saudável e propício para interação social na equipe.

Douglas McGregor (1960), distingue duas formas de como o dirigente percebe a natureza humana, denominadas Teorias X e Teoria Y. Mc Gregor acreditava na possibilidade da motivação das pessoas no trabalho, na evolução de pressupostos de gestão calcada em supervisão cerrada, controle rígido e ações coercivas, chamado este comportamento de Teoria X, para um trabalho baseado na autonomia, criatividade e promoção da participação, ou Teoria Y. Na Teoria Y obtêm-se o envolvimento como consequência natural de um comportamento mais humano.

Nas décadas de 1960 e 1970 o domínio é da abordagem da Contingência, onde os indivíduos têm pouco espaço para a ação. O trabalhador possui funções determinadas pelas estruturas e sistemas. No fim dos anos de 1970 e início da década de 1980 surge uma renovação, passando-se a aceitar a incoerência e a irracionalidade nas organizações, reconhecendo o caráter político e cultural da ação individual.

Também neste período a Administração de Recursos Humanos é influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional (Davel & Vergara, 2001).

A dimensão humana a partir daí cresce em proporção e culmina sobre temas que consideram a subjetividade na gestão de pessoas. Pela primeira vez nas teorias organizacionais, ocorre o reconhecimento do indivíduo como sujeito.

Storey 1989 (apud CARVALHO, 2000) por exemplo, apresenta a dualidade na Gestão Estratégica de Recursos Humanos apresentando a versão Soft e a versão Hard.

A versão *Hard*, ou dura, visa aspectos quantitativos, calculistas, onde seu objetivo é a estratégia da organização. A gestão de Pessoas tende a ser de forma racional, como o fator econômico.

Já a versão *Soft*, ou suave, mais em consonância com a Escola de Relações Humanas, enfatiza os aspectos que envolve liderança, comunicação e motivação. Carvalho

(2000), acredita que esse tipo de versão se aproxima de uma administração mais feminina, condição que aumenta a sensibilidade na condução dos negócios e na melhoria dos relacionamentos interpessoais dentro das empresas, abrindo possibilidade de estudo de gênero e seus estilos na gestão de pessoas.

O Dr. Juan Antonio Pérez López, da *Universidad de Navarra*, Espanha, acredita que as organizações são um dos melhores instrumentos de transformação da realidade que já foi inventado pelo homem, e que a solução dos problemas concretos e os estudos de caso, facilitam enormemente a compreensão desta realidade. Suas pesquisas auxiliaram na elaboração de um novo modelo de organização.

Pérez López (1996) conclui em seus estudos, que os mais importantes problemas empresariais são os antropológicos e sociológicos e não os de ordem tecno-econômica. Ou seja, além do conhecimento em sistemas e estratégias, devem os líderes compreender em profundidade a natureza das ações humanas, como fator decisivo para o entendimento da realidade corporativa e das três dimensões motivacionais dos empregados: extrínsecos, intrínsecos e transcendentais.

Os motivos extrínsecos fazem parte das necessidades inferiores da hierarquia estabelecida por Maslow (1954), estão relacionados com salário, gratificações, prêmios, etc. Estes motivos prendem-se à eficácia do trabalhador, e relacionam-se com o que se faz.

Os motivos intrínsecos vinculam-se às necessidades superiores da citada hierarquia de Maslow, ou os fatores motivacionais de Herzberg: auto-realização, satisfação do dever cumprido, aquisição de diferentes habilidades, auto estima, etc. Estes tipos de motivos prendem-se à eficiência e correspondem ao como se faz.

A realização pessoal, no entanto, é alcançada através da procura de significado para além de si mesmo. Conclui Pérez López (1996) que existe então, um terceiro tipo de motivação nas organizações humanas: as motivações transcendentais. O Dr. César

Furtado de Carvalho Bullara, Professor do Instituto Superior da Empresa - ISE, Especialista em Comportamento Humano nas Organizações, nos fornece a característica desta motivação:

A identificação do funcionário com os valores praticados pela empresa, a sua missão e a transparência na conduta de todos na organização, fatores sintetizados no desenvolvimento pessoal e na possibilidade de transferir os benefícios das pessoas para a sociedade, são denominados de motivações transcendentais, ou seja, aquelas que criam vínculos duradouros e de lealdade entre as pessoas nas organizações. Disponível em www.eticaempresarial.com.br/noticias.asp acesso em: janeiro de 2006)

Para Pérez López (1996, p. 55 apud CAVALIERI) a motivação transcendente é uma poderosa fonte impulsionadora, a motivação pelas conseqüências, pelo valor, que esta ação tem para satisfazer as necessidades de outra pessoa. Para tanto, o comportamento pautado em valores afetos a interdependência entre funcionário e a organização, é reforçado pela importância de uma remuneração e benefícios adequados e ambiente agradável, no entanto, Pérez López (1996) vai além, e propõe um relacionamento institucional que promova o aperfeiçoamento dos funcionários como pessoas, tratando de ajudá-los para que o consigam, aperfeiçoando os motivos de suas ações e educando-as nesse sentido. Pérez López (1998, apud CAVALIERI)

Surge assim uma empresa que preza pelo humanismo e pelo diálogo, pois trata-se de motivar as pessoas para que trabalhem pensando na melhoria pessoal em atendimento às necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos. Um diálogo que compreende não só criação de riqueza e de capacidades, mas sobretudo de valores, de respeito à ética.

A medida que se analisa os aspectos que caracterizaram as disciplinas de gestão ao longo do tempo, há uma percepção empírica de uma escala evolutiva, possivelmente não uma trajetória linear, mas com uma configuração ascendente de aprendizado rumo a sustentabilidade humana organizacional. Carvalho (2000) concorda com essa visão ao declarar que “a história tem-nos ensinado que a evolução não é linear, mas dialética,

emergindo entre o conjunto de forças conflitantes. A área de Gestão de Recursos Humanos espelha precisamente esta realidade”.

No entanto, diverge Gutierrez (1995) na conclusão desta possível evolução, ao desenvolver estudo de caso onde constata que a mudança na gestão de pessoas da empresa está muito mais voltada a interesses políticos do que um processo natural de evolução. Esta empresa comercial passou por forte crise econômica, onde a estratégia da liderança foi optar por ascender o status e as metodologias de gestão da área de Recursos Humanos, utilizando o contexto interno e externo de dificuldades a seu favor, para conquistar maior poder de decisão dentro da organização.

Para Matos (2005) em sua pesquisa sobre organizações humanamente sustentáveis, apesar da necessidade de se tratar a gestão de pessoas de forma estratégica no Brasil, na prática, se restringe à administração de processos operacionais.

Durante a década de 1990, período em que o país atravessa mudanças no cenário econômico, constata-se políticas de gestão de pessoas pouco sofisticadas, com ações centralizadas.

Segundo Fisher (1998, Apud MATOS, 2005) a partir de 1995, diante de um cenário mais dinâmico, surgem novas tendências nas estratégias adotadas pelas organizações brasileiras. Dentre as políticas e práticas mais adotadas destaca-se o planejamento estratégico, o trabalho de equipe, gestão da qualidade total etc. Fisher (1998, Apud MATOS, 2005), no entanto, constata que essas políticas dependem essencialmente do envolvimento e da participação das pessoas nas organizações, abrindo campo para novas possibilidades de pesquisa e prática em gestão de pessoas para este novo milênio.

Para Thiry-Cherques (2003) nós brasileiros tendemos a socializar o bem e a individualizar o mal. Ao ganhar a Copa do Mundo, dizemos que o Brasil ganhou. Quando fracassamos, dizemos que a seleção perdeu. Trazendo este exemplo ao nível

corporativo, é preciso que todos nós em menor e maior escala, estejamos imbuídos pessoalmente da responsabilidade pelo bem e pelo mal que aí estão.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO COM A QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO

O serviço público só pode ser adequado se houver *motivação* e *qualificação* por parte dos funcionários. (Organização Internacional do Trabalho - OIT, Matéria publicada por Paula Puliti no Jornal Estadão, 20 de setembro de 2002)

Segundo Parente Filho (1991) no texto para discussão produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, o benefício imediato da aplicação dos princípios da Qualidade ao serviço público é o *engajamento ativo* e *motivador* dos servidores, e o aumento do interesse com relação aos resultados das suas atividades, aumentando assim, o grau de satisfação do cidadão.

Apesar do texto ter sido publicado há 15 anos, num momento em que a Qualidade Total despontava pelo Brasil, o autor reconhece que uma das necessidades no setor público brasileiro é agir com foco na política de recursos humanos, conseguindo reter e motivar o corpo funcional. Somente assim as organizações públicas serão capazes de aplicar os modernos métodos de gestão.

Martins (2003) em sua pesquisa em Gestão sobre o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, examina o critério Pessoas: como a organização prepara e estimula os colaboradores para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias organizacionais, seja nas práticas relativas ao sistema de trabalho, educação, capacitação e desenvolvimento, e qualidade de vida.

No requisito Qualidade de vida a avaliação do PQGF, envolve necessidade da implementação de um ambiente seguro e saudável, que promova o bem-estar, a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Como um dos princípios básicos para a qualidade que, segundo Parente Filho (1991), no serviço público exige um esforço adicional, está no princípio do crescimento do ser humano na organização, correspondendo ao fator “o moral” e significando que há necessidade de uma política de pessoal que desenvolva e valorize o potencial criativo.

Segue Parente Filho (1991) chamando a atenção para a importância do aspecto comportamental para o alcance da qualidade do serviço público, devendo entrar na lista dos nossos valores sociais fundamentais, enquanto modelo de vida, cultivada entre indivíduos, na família, na coletividade ensinada na escola e praticada como princípio moral básico no trabalho, como um dos imperativos no exercício da cidadania.

No entanto, para Costa (2003) a modernização do setor público tem dado mostras de avanço nos últimos anos, sobretudo no Governo Federal. Como exemplo, em 2002, visando o progresso institucional da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEGES), cuja missão é “Promover a Gestão Empreendedora no Governo Federal”, iniciou-se a implementação de sistemas de medição visando a melhoria na eficiência e eficácia de suas atividades, passando por um estágio consciencial de transformação (Barrett, 2000), percebendo sua importância no desempenho e na repercussão do setor público brasileiro.

Este amadurecimento para Costa (2003) também se refletiu na área de gestão de pessoal, ofertando a todos os interessados a oportunidade de compreender a instituição como um ente sistêmico. Através de ferramenta específica de performance, os gestores proporcionaram aos funcionários a oportunidade de compreender a si próprios como parte de uma organização integrada, onde compreendem as intenções e propósitos que deram forma ao sistema em que estão inseridos, ampliando a maturidade do ego, ao

migrar das características de “criaturas” para os requisitos de “criadores” de novas possibilidades e entendimento (Pinedo, 2002).

Conforme orienta Costa (2003) a motivação destes, está inter-relacionado com a liderança, pois efetivamente, só se envolverão ao constatarem que a alta direção está envolvida. O comprometimento de toda a força de trabalho é o objetivo resultante do comprometimento da alta gestão em ser o esforço direcionador.

Este órgão público tem fornecido indícios de que através da implementação de seus sistemas colabora com alguns dos requisitos necessários para uma Gestão Humanamente Sustentável ao considerar a importância da incorporação do conhecimento do funcionário, um fluxo de informação e comunicação, com estrutura adequada para capturar e difundir informações relevantes, sistemas que permitam responder às oportunidades e ameaças de sustentabilidade e o aumento da autonomia do indivíduo na organização; princípios estes, estabelecidos por Griffiths & Petricks, (2001)

No entanto, para Martins (2003) não existem mecanismos que incentivam o bom funcionário público, o bom servidor por mais que se empenhe, não terá chance de progredir. No entanto, retirando-se as questões de Planos de Carreira, existem uma infinidade de possibilidades inovadoras, já em execução em diversas entidades públicas.

Em sua pesquisa, Martins (2003) constata a existência de práticas bem sucedidas na gestão de pessoas, registradas nos relatórios do Prêmio Qualidade do Governo Federal - PQGF de diversas instituições públicas.

O Dr. Francisco Longo (2005) professor e diretor *do Instituto de Dirección y Gestión Pública (IDGP) da Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas*

(Esade) de Barcelona, em entrevista à revista sp.gov, concorda com a possibilidade de haver uma modernização no setor público em relação às pessoas.

Para Longo (2005) o gestor público deve encontrar fórmulas eficazes para estimular a qualificação e o compromisso das pessoas.

É importante perceber que o sucesso no trabalho não depende só do domínio de especialidades técnicas, mas de uma série de qualidades relacionadas com o equilíbrio emocional e o autoconhecimento, com a capacidade de relacionar-se com outras pessoas, de lidar com emoções, de influenciar através da liderança. São aspectos muito importantes, nem sempre levados em conta e estimulados pelos processos de gestão mais costumeiros. Em termos de desenvolvimento do compromisso, poderíamos listar diferentes tipos de instrumentos. Há a crescente transferência do poder de decisão às pessoas, o *empowerment*, para que assumam mais responsabilidade e, ao mesmo tempo, tenham mais iniciativa e sejam mais criativas. Há o enfoque da gestão de desempenho, que alinha, dentre os objetivos da empresa, o conceito de desempenho das pessoas, articulando novos modos de relacionamento entre chefes e colaboradores. Há, ainda, orientações para incrementar as oportunidades de desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, abrindo diferentes itinerários de evolução profissional que se possam adotar em função de preferências e capacidades. (LONGO, Francisco. 2005, Revista sp.gov, nº 05, disponível em www.revista.fundap.sp.gov.br, acesso em: janeiro de 2006)

Para o Doutor em Ciência Política Michael Barzelay (2005) a mudança no setor público não é tarefa fácil, nem há métodos óbvios, mas o comprometimento apaixonado e uma grande habilidade nas relações interpessoais são fatores essenciais para inovar na gestão pública.

Outro avanço é o reconhecimento de que a gestão pública abrange bem mais do que mudar estruturas e sistemas; abrange mudar as práticas. E práticas são padrões de ação, cujo desempenho depende dos hábitos, das habilidades e das convicções das pessoas diretamente envolvidas. Esforços formais, estruturados, de reforma obedecem a uma lógica política e organizacional, mas não necessariamente à lógica dos atores. Gestores públicos devem compensar essa carência que há nos esforços formais de reforma – devem dar exemplos pessoais e identificar estratégias para estimular as pessoas. Outra lição importante é que mudanças revolucionárias pontuais são menos significativas que o desenvolvimento evolucionário entusiasmado. (Barzelay, Michael. 2005, Revista sp.gov, nº 06, disponível em www.revista.fundap.sp.gov.br, acesso em: janeiro de 2006)

Apesar da administração de pessoal ser uma atividade que segue a lei e os sistemas integrados do Governo Federal pelo Serviço de Administração de Pessoal – SIAPE, existe um campo de grande potencial de inovação e modernização da gestão de pessoas em organizações públicas. Para Martins (2003) necessário se faz a prática de *benchmarking* para o alcance de uma gestão de excelência.

Para efeito de dimensão do porte do organismo governamental, segundo o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal do Sistema de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento – SRH/MP (2003), os órgãos executores que fazem parte da política de Recursos Humanos do Governo, são: 30 Ministérios; 26 autarquias; 13 agências Reguladoras; 121 Instituições Federais de Ensino e 13 Fundações. Movem estas instituições, cerca de 500.000 servidores ativos.

O CLAD (1998) percebe a melhoria no setor público de forma mais abrangente. No intuito de contribuir com proposta para a melhoria na Reforma Gerencial do Estado, sugere que as mudanças não devem buscar a eficiência a qualquer custo. Primeiro porque a eficiência não pode ser descolada da efetividade, pois otimizar os recursos públicos sem oferecer bons serviços ou resolver os problemas sociais é incompatível com os valores defendidos. São os critérios definidos nos espaços públicos que devem prevalecer sobre qualquer racionalidade técnica, e por isso a Reforma Gerencial do Estado, para o CLAD, se afasta de qualquer visão tecnocrática de gestão.

Desse modo, a Reforma gerencial, para o CLAD (1998) não opta pelos princípios do mercado como o ordenador por excelência dos novos rumos do setor público. Portanto, é muito clara a distinção entre a administração pública e a administração de empresas.

O CLAD (1998) propõe uma nova burocracia, e não o seu fim. Com novos estímulos no ambiente de trabalho, dada a mudança gerencial da gestão, os funcionários tornar-se-ão mais autônomos e responsáveis, ou seja a utilização do *empowerment*, e não peças de uma engrenagem sem vida. Para o CLAD (1998), deve haver o desenvolvimento

profissional dos funcionários que atuam no espaço público e melhoria das condições financeiras, pois sendo mais treinados e bem pagos, terão que responder precisamente às metas do contrato de gestão e às demandas do cidadão. Para parte do funcionalismo, os contratos de trabalho serão flexibilizados, mas continuará sendo objetivo do Estado dignificar a função pública.

Quanto o aspecto comportamental, o CLAD (1998), supõe que a ação coletiva ou a cooperação entre as pessoas dotadas de espírito público é possível e efetiva. No entanto é preciso haver sempre algum sistema de *checks and balances* dentro da burocracia e no sistema político, porém ressalta-se que sem o pressuposto da confiança direcionando a ação humana, não é possível construir uma convivência social, nem organizações eficientes e efetivas. O CLAD (1998) adota, portanto, uma posição contrária àquela que se baseia na desconfiança ilimitada nas pessoas. E, no entanto, essa é a posição tanto do modelo burocrático weberiano como da economia política de viés neoliberal.

Para a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento – SRH/MP (2003), deve haver uma mudança nas bases conceituais em relação ao gestor público, o agente de mudanças.

As habilidades exigidas pelos gestores com um novo perfil de liderança, são:

- 1 liderança;
- 2 planejamento e pensamento estratégico;
- 3 conhecimento de administração pública gerencial;
- 4 implementação e gerenciamento de conflitos;
- 5 negociação coletiva;
- 6 motivação e obtenção de compromisso de pessoas e equipes;
- 7 conhecimento sobre desenvolvimento de sistemas de recursos humanos;
- 8 delegação de responsabilidades e cobrança de resultados;
- 9 gerenciamento de recursos financeiros;

10 legislação de recursos humanos

A estrutura proposta passa pela simplificação dos processos otimizando a aplicação de recursos, além de envolver o servidor no desenho dos processos de trabalho.

Segundo apresentação do Ministério do Planejamento, deve a Gestão de Recursos Humanos, no setor público, evoluir do modelo atual: autocrático, centralizador, hierarquizado, burocrático, operacional e com foco no processo; para um modelo desejado, iniciando-se pelo nome, Gestão de Pessoas. Esse novo modelo de gestão, proposto pelo Ministério do Planejamento, se caracteriza por atuar como: atividade estratégica, trabalho em equipe, pessoas parceiras na gestão, participativo, cumprem metas e alcançam resultados e foco nas pessoas/usuário.

2.4 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo Amaral (2003) o conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente, em abril de 1987, na Assembléia Geral das Nações Unidas.

Através do “Relatório Nosso Futuro Comum”, produzido pela Comissão, também conhecido como Relatório *Brundtland*, define-se desenvolvimento sustentável como: “o desenvolvimento que preenche as necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das gerações futuras de preencherem suas próprias necessidades”

O Desenvolvimento Sustentável pressupõe um tríplice aspecto, na medida em que sua evolução nos leva a trabalhar com três vertentes principais que componha o chamado “*triple bottom line*”, ou seja, os aspectos ambientais, sociais e econômicos.

Essa associação sinérgica entre esses aspectos permeia a aplicação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou Sustentabilidade, onde quer que ele seja aplicado,

tanto em nível governamental, como da sociedade civil ou na seara empresarial. Pode-se também trabalhar com outras dimensões do desenvolvimento sustentável, como por exemplo, os aspectos culturais, tecnológicos e políticos.

2.5 GESTÃO SUSTENTÁVEL

A Gestão Sustentável deve ser entendida como o compromisso contínuo da organização com o seu comportamento ético e com o desenvolvimento econômico, promovendo ao mesmo tempo a melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. Para Amaral (2003) este conceito também se articula com a Responsabilidade Social, movimento recém criado no mundo que reforça o terceiro viés do chamado “*triple bottom line*”, com o foco no homem. A gestão sustentável atribui importância fundamental aos aspectos antes considerados como simples cumprimento de legislação: tais como segurança e saúde ocupacional, prevenção de acidentes ambientais e posicionamento pró-ativo em relação ao projeto de produtos eco-eficientes.

Porém, conforme Pinedo (2002), a chave da sustentabilidade organizacional, vai um pouco mais além, passa por repensar os propósitos e os valores profundos da organização.

Matos (2001) aposta no desenvolvimento pleno através da delegação da autoridade, ou segundo as disciplinas de gestão, o chamado *Empowerment* - conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora da Universidade de *Harvard* e ex-editora da *Harvard Business Review*. Segundo a autora, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo, este é o ponto chave, pois só com o exercício da decisão há o amadurecimento e desenvolvimento pessoal e profissional

Igualmente importante, são as considerações de Limeira (2004), ao constatar em estudo de caso em empresas de médio porte, que as pessoas não tendo controle sobre normas existentes, não a executam, pois não corresponde a sua realidade. Este exemplo demonstra que as pessoas não encontram espaço para cumprir sua missão na empresa. Limeira (2004) recomenda a implementação de programa que institucionalize a participação das pessoas no dia a dia da empresa, seja na elaboração de normas, na melhoria dos processos, sugestão para inovações, projetos importantes, etc.

Em função disto, Vasconcelos (2004) acredita que a solução passa pela determinação, já que a tarefa é complexa, e boa-vontade, para realizar transformações interiores.

2.6 SUSTENTABILIDADE HUMANA

Temos a tendência de incorporar expressões como “não dê atenção as pessoas, dê atenção ao processo”. No entanto, naquilo que se refere à disfunção interpessoal, nós *somos* o problema. Mais especificamente, nossas atitudes, crenças e o comportamento que assumimos com relação a elas são *exatamente* a fonte de nossos conflitos interpessoais e não os processos ou procedimentos. (GUILLORY, 2002)

Segundo Griffiths & Petrick (2001) o corte de custos através de demissões e achatamento de salários, causou perda de capacidades organizacionais e humanas em todo o processo. Enquanto o conceito de sustentabilidade humana defende o uso das ferramentas de re-estruturação, aparentemente, a aplicação negligente e desequilibrada das técnicas de gestão, pode proporcionar conseqüências devastadoras para as organizações.

Para Martins (2003) atualmente, são os trabalhadores que se sobressaem em importância quando tratamos da distribuição dos resultados da organização. A visão do empregado como parceiro íntimo em vez de recurso organizacional, dão a real importância a quem dá vida e dinamismo a empresa.

Ao tratar o empregado como um Recurso Humano, acaba por exigir da organização o planejamento, direcionamento, controle, etc. Porém, como parceiro de negócios, valorizando a equipe, passam a colaborar fornecendo conhecimento, habilidades, capacidades e inteligência, transformando-se no capital intelectual da organização.

Segundo Martins (2003) a área de RH deve concentrar-se na criação de um ambiente de trabalho agradável, além de atuar nos níveis de motivação mais altos da pirâmide de Maslow.

Por isso, Griffiths & Petrick (2001) afirmam que nos últimos 30 anos, funções foram reelaboradas para aumentar a autonomia do indivíduo nos processos de tomada de decisão e para conectar o trabalho aos objetivos centrais da empresa. Entretanto, este redesenho das atividades não foi suficiente para provocar benefícios sustentáveis. Faltava uma forma mais robusta para orientar e liberar de forma ampla o potencial humano. As iniciativas de reformulação de cargos, treinamento de habilidades, desenvolvimento humano e mudança da cultura só poderão proporcionar os resultados sustentáveis se vierem acompanhados de sistemas que estimulem e dêem significado recompensatório às pessoas por usarem tais talentos.

Griffiths & Petrick (2001) chamam a atenção quanto ao nível de grupos, pois as mudanças na arquitetura organizacional, têm concentrado em chamar a atenção para estruturas pesadas e opressivas que impedem a criatividade e a inovação e que conduzem à alienação do funcionário e a relações conflituosas.

A solução, na visão de Matos (2001), passa pela implementação de equipes autônomas e independentes com pessoas capacitadas para planejamento, organização, qualidade e atendimento aos clientes na produção de bens e serviços. Griffiths & Petrick (2001) concordam e alertam sobre a necessidade de repensar as estruturas de poder, pois não há competência que resista incólume às condições desfavoráveis de ambiente,

desvitalizando o Capital Intelectual e transformando a inteligência competitiva na agressividade de alguns heróis e mártires (MATOS, 2001).

Anna Sharp (1999) porém, não acredita na solução através da reestruturação da empresa, mas em uma mudança saudável na atuação constante em pequenas mudanças, explorando a sua riqueza principal: os indivíduos que nelas fazem parte.

Diante desse quadro, a área de Recursos Humanos, para Matos (2001), tem uma função essencialmente transformadora de Educação empresarial, ao demonstrar, segundo Zohar & Marshall (2002) que estamos representando um papel em um drama universal. Que todos os nossos atos finitos podem parecer banais e isolados, mas todos contribuem para o futuro do todo.

Na disciplina administrativa sobre gestão do conhecimento, Krogh, Ichijo & Nonaka (2001) afirmam que as metodologias para a disseminação espontânea do saber só encontrarão sucesso na organização se o relacionamento entre os colaboradores e entre estes e a empresa, possuir harmonia e confiança.

Seguem os autores sobre a importância da conversa em grupo, integrando os diferentes posicionamentos, confrontando as crenças pessoais e induzindo a novos insights, estimulando a inovação. Contudo, as habilidades de conversação freqüentemente parecem uma arte perdida nos atuais círculos gerenciais, pois as conversas em ambiente de negócios geralmente estão carregadas de objetivos ocultos, de vendas de temas, de advocacia de interesses e atitudes, de arrogância e intimidação. Nas escolas de negócios conversar é combater, metáforas militares e pressupostos ultrapassados sobre competição ainda são predominantes. Os autores se referem a Platão, que narra um diálogo de Sócrates com o tribunal, onde a retórica é totalmente permeada por valores morais. Sócrates aliás, possuía as características de um líder espiritualmente inteligente: abertura, paciência, capacidade de ouvir, polidez, formação de argumentos convincentes e coragem.

Segundo Barrett (2000) organizações que se balizam em valores como confiança, honestidade, integridade, compaixão e solidariedade, são reconhecidas como entidades vivas com necessidades físicas (sucesso financeiro), emocionais (satisfação consigo mesma e seus relacionamentos), mentais (abertura ao *feedback* interno e externo; aprendizado) e espirituais (coesão, cooperação, responsabilidade social; bem comum; valores; significado). Empresas que se vêem como entidades vivas sabem que para alcançar a saúde perfeita deve equilibrar todas essas necessidades.

O nível de desenvolvimento de consciência do grupo também afeta o clima organizacional, sendo o reflexo do estado de ânimo dos colaboradores. Segundo Luz (2003) para que o funcionário preste um bom serviço na empresa, é necessário o “querer fazer”, uma questão exclusiva de vontade, que depende do estado de espírito. Esse bom estado da alma corporativa, passa pela valorização e respeito aos clientes internos tanto quanto aos clientes externos.

Esse espírito pelo bem comum, pode gerar o princípio da confiança, onde o comportamento baseado no investimento mútuo entre as pessoas e os colegas de trabalho, proporciona melhoria de qualidade nos relacionamentos. Na falta de confiança, falta também o fio condutor de coesão social.

Se transportarmos essa conclusão às corporações, sabendo como citado no início na introdução, que estas estão se tornando as novas comunidades do mundo, conforme Barrett (2000), pode-se perceber a necessidade de “apostar” numa gestão que inclua na cultura organizacional a confiança na convivência entre os funcionários como estratégica para a qualidade e produtividade e sobretudo, sustentabilidade, conforme afirma Sinner (2004).

Sinner (2004) acredita que essa relação de confiança entre os *stakeholders* cria benefícios que vão além do interesse próprio, envolvem solidariedade, pois nos

momentos de maior dificuldade da empresa, funcionários e fornecedores podem colaborar para o reerguimento e o sucesso do negócio em crise.

Para Capra (2003) o ponto central para gerar todos os benefícios organizacionais, não é o uso da força, nem da energia: é o significado.

A tarefa portanto é tornar o processo de mudança significativo para as pessoas desde o começo, em assegurar a participação delas e em proporcionar um ambiente em que a criatividade delas possa florescer.

A tarefa não é simples, pois a gestão de pessoas opera num ambiente de contradições onde, simultaneamente, ocorre atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade e atitudes coletivistas para trabalhar em equipe, comprometimento, adesão a uma cultura forte, qualidade. O gestor de pessoas tem por desafio reduzir a incoerência entre a retórica e a realidade de suas práticas.

Segundo Davel & Vergara (2001) muitos têm negligenciado questões subjetivas na administração de Recursos Humanos, ou seja a preocupação em conhecer e gerir os traços individuais de seus colaboradores, pois consideram que não há resultados objetivos sobre projetos ou sobre o próprio trabalho em si. Essa posição é contrária aos estudiosos da subjetividade, pois demonstram, segundo Henry (1989, apud Davel & Vergara, 2001), que ela “é condição de possibilidade da objetividade, porque corresponde à existência de uma essência subjacente à experiência humana”. São vozes de nossa mente e de sentimentos em nosso corpo, produzidos em contextos históricos, políticos e culturais específicos.

Arie de Geus (1997, apud CAPRA, 2003) ex-executivo da Shell, em seu livro *The Living Company*, analisou 27 empresas que possuíam mais de cem anos e haviam sobrevivido a grandes mudanças no cenário mundial. Conclui-se a predominância de duas características comportamentais:

1º - Forte identidade coletiva, que se constrói em torno de um conjunto de valores comuns. Todos sabem que serão amparados em seus esforços para atingir os seus próprios objetivos;

2º - Abertura para o meio externo, a tolerância à entrada de novos indivíduos e idéias, em conseqüência, uma capacidade manifesta de aprender e adaptar-se às novas circunstâncias.

À luz das limitações dos níveis de Consciência Organizacionais e Desenvolvimento Moral que geram desequilíbrio nos colaboradores em suas práticas de trabalho, esta pesquisa aponta duas questões importantes:

1) Quais escalas podem sintetizar a evolução para um amadurecimento de consciência das organizações rumo a sustentabilidade, principalmente quanto ao aspecto do comportamento humano entre os *stakeholders*?

2) Quais as características das corporações em cada um dos níveis de consciência organizacional e, em quais níveis elas poderão se tornar organizações transcendentais?

Esta pesquisa adota as abordagens dos Níveis de Consciência de Richard Barrett (2000), Os Estágios do Desenvolvimento Moral de Victor Pinedo (2002) e as condições que caracterizam empresas humanamente sustentáveis segundo Andrew Griffiths & Joseph A. Petrick (2001).

Tal preferência se prende ao fato de que os 03 autores se complementam em sua visão de gestão de pessoas, com foco no crescimento consciencial e moral em nível intra-pessoal; na evolução comportamental em nível interpessoal; no relacionamento em equipe ou inter-grupal; com a organização em que faz parte e com o mundo, trazendo como conseqüência a própria sustentabilidade humana.

Barrett (2000) analisa a Consciência Organizacional, como estado de conhecimento do Eu, baseada num conjunto de crenças e valores pelos quais a realidade é interpretada. Relaciona a hierarquia das necessidades, inspiradas em Abraham Maslow, com as motivações pessoais e organizacionais, propondo uma escala evolutiva que estabelece se a organização e seus colaboradores trabalham no estágio que visa o interesse próprio ou o bem comum.

Os Estágios do Desenvolvimento Moral e Desenvolvimento do Ego de Victor Pinedo (2002) também proporcionam uma gradação evolutiva da organização onde é possível verificar o estágio de maturidade dos trabalhadores e por consequência, da corporação.

No artigo *Arquiteturas Corporativas para a Sustentabilidade*, Griffiths & Petrick (2001) analisam os aspectos estruturais que impedem ou promovem a sustentabilidade. Deste *paper* extraiu-se as determinantes que influenciam, especificamente, na sustentabilidade humana.

Griffiths & Petrick (2001) possuem uma abordagem mais objetiva, Pinedo (2002) trabalha questões mais ligadas a subjetividade humana e Barrett (2000) transita por ambos culminando com a possibilidade de uma evolução à transcendência da missão pessoal e organizacional.

Em síntese, os três autores segundo suas abordagens de gestão, propagam a necessidade de uma transformação individual dos colaboradores, e por consequência, uma evolução corporativa.

2.7 NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL SEGUNDO RICHARD BARRETT

(2000)

Muitas pessoas permitiram que seus valores profundos ficassem tão ofuscados por dólares que não conseguem ver que estão participando do suicídio coletivo. Muitos fracassaram individualmente, e como organizações e nações, em reconhecer a inter-relação econômica e ambiental da humanidade e dos sistemas de sustentação natural de nosso planeta [...] não admitindo que nossas ambições pessoais estão contribuindo para a poluição do planeta, a exploração das pessoas e a desintegração de nossas comunidades. (Barrett, 2000)

Richard Barrett é membro da *World Business Academy - WBA* e seu trabalho tem sido orientar líderes em todo o mundo no reforço da capacidade dos recursos humanos, na construção do capital cultural e no desenvolvimento de liderança baseada em valores.

Em sua obra *Libertando a alma da empresa*, Barrett (2000) expõe os paradigmas que formam os diversos estágios de consciência do indivíduo e da organização, em diferentes níveis evolutivos, e que a trajetória de sucesso da organização depende da responsabilidade de cada um dos envolvidos, através de seu autoconhecimento e autodesenvolvimento pessoal: seja o trabalhador operacional, seja o líder estrategista.

Comecei este livro com duas idéias. A primeira era que a transformação organizacional deve parecer e ser um pouco como a transformação pessoal. A Segunda idéia era que os valores abraçados pelas empresas de sucesso devem ser semelhantes aos valores abraçados por indivíduos de sucesso. Essas duas idéias me levaram a uma jornada de descoberta que alegrou meu coração. Descobri não só que essas duas teses estavam corretas, como também encontrei, subjacente à firme retórica de *Wall Street*, um pequeno mas crescente número de empresas de sucesso que vivem segundo valores concordantes com os mais altos princípios morais e éticos. (Barrett, 2000)

Segundo Barrett (2000) cada vez mais, veremos organizações em processo de aprendizado voltado para o seu interior, para descobrirem a si mesmas. Isso é

inevitável, porque o aprendizado externo por si só não dará às organizações a vantagem competitiva que buscam. O aprendizado externo sobre as necessidades dos clientes, mercados e competidores é importante, mas pouco voltado às questões culturais internas que impedem a inovação, a criatividade e a produtividade. As pessoas e as organizações crescem e se desenvolvem somente na medida em que estão dispostas a confrontar as questões emocionais que as separam de suas almas. Conhecimento de si mesmo no nível pessoal e organizacional é um caminho possível para a evolução e o crescimento.

Para Zohar & Marshall (2002) ter consciência: “é estar em contato com a verdade oculta, interna, da alma e, se assim conectados, temos uma bússola interna para nos guiar na conduta”. Danah Zohar, pesquisadora do *Massachusetts Institute of Technology - MIT*, nos remete a doutrina do conhecimento postulada por Sócrates e Platão, onde o conhecimento é inato, incluindo o conhecimento do certo e do errado, do bem e do mal. Caímos na ignorância devido à tendência do ser humano de fechar-se em hábitos, pressupostos, regras e sistemas de crenças.

Para o Dr. William A. Guillory (2002) no seu livro *A Empresa Viva*, em sintonia com Zohar & Marshall (2002) e Barrett (2000), estabelece a necessidade da transformação íntima da organização: “a concorrência externa raramente é o maior desafio”. O mais difícil, diz Guillory (2002), “é reagir à necessidade de mudança. Ou responde-se passivamente, devido ao medo, ou então ativamente e com determinação”.

Diniz (2004) também considera que as mudanças organizacionais e sociais mais relevantes podem ser propiciadas pela expansão da consciência. E, segue afirmando que o indicador que revela o nível de consciência da empresa é medido com base na média de autoconsciência dos funcionários.

2.7.1 Os Setes Níveis de Consciência

Segundo Barrett (2000) são Sete os Níveis de Consciência de uma organização e que correspondem intimamente à hierarquia das necessidades de Abraham Maslow.

Barrett (2000) ressalta que as organizações são entidades vivas que partilham motivações semelhantes às dos indivíduos.

A síntese das características dos sete níveis de consciência proposta por Barrett (2000) é descrita a seguir:

Nível 1 - Consciência da Sobrevivência - o primeiro estágio, é a categoria das mais importantes das necessidades humanas. Precisamos de ar, comida, água, nos manter protegidos de ferimentos; nossa motivação para este estágio é a autopreservação. Quando há excesso de temor seja por questões físicas ou econômicas, a consciência da sobrevivência torna-se um meio de vida. Há uma grande dificuldade de confiar.

Para o empregado a Consciência da Sobrevivência refere-se a segurança quanto o emprego e a renda mensal. A insegurança em relação ao futuro produz temor na tomada de decisões, temem a mudança e consideram o mundo um lugar hostil.

No nível organizacional a Consciência da Sobrevivência passa pela sobrevivência financeira. No entanto, quando as empresas se enraízam demasiadamente neste estágio, acabam desenvolvendo preocupações exclusivas por resultados financeiros e grande insegurança com relação ao futuro. Empresas que operam neste nível vêm a Terra e as pessoas como recursos a serem explorados para o lucro. Os temores são os mais profundos neste nível.

Nível 2: Consciência do Relacionamento – a necessidade de relacionamento é satisfeita quando desenvolvemos afeições significativas com aqueles com quem partilhamos uma identidade comum. A consciência do relacionamento passa a ser um meio de vida quando a predominância é o medo de não ser aceito ou amado.

Para o funcionário, a Consciência do Relacionamento encontra-se na camaradagem e amizade entre os colegas. A co-dependência é motivada para *conseguir* dos outros aquilo que *você* necessita para aquietar as suas inseguranças. O empregado sacrifica a verdade e sua criatividade pela segurança de fazer parte da equipe.

Nas organizações a Consciência do Relacionamento diz respeito à harmonia com os funcionários, clientes e fornecedores, considerando importante as vantagens a receber por esses relacionamentos. Consideram as regras importantes porque há pouca confiança, exigindo disciplina e obediência. Geralmente as empresas familiares operam neste nível, pois são incapazes de confiar a estranhas posições administrativas.

Nível 3: Consciência da Auto-estima - é a terceira categoria humana em que necessitamos ser respeitado, pois esse respeito nos dá a medida de nosso valor. Tornam-se ambiciosas, buscando o *status*, a riqueza e a beleza, sobressaindo-se particularmente por aqueles que partilham a identidade comum. A noção de quem somos fica dependente das opiniões dos outros. Quanto maior os nossos medos, mais profundamente fica-se preso a essas opiniões.

A Consciência da Auto-estima do funcionário é caracterizada pela necessidade de melhoria do salário e/ou sua posição. Tornam-se ambiciosos e competitivos. Dirão mentiras e meias verdades em vez de dar más notícias ao superior, seu foco está em conseguir o que precisam para parecer bons. Trabalham incessantemente chegando ao desequilíbrio com a família, amigos e colegas.

Nas empresas, a Consciência da Auto-estima é visível nas organizações com desejo de grandeza. São muito competitivas e estão constantemente buscando meios de melhorar sua relação custo-benefício. Concentra-se em melhorar a aptidão corporativa através de produtividade, eficiência na administração do tempo e controle da qualidade. O treinamento deve ter um impacto direto financeiro. A estrutura hierárquica normalmente é criada para satisfazer a necessidade de *status*, privilégio e reconhecimento dos administradores, podendo se degenerar em burocracia, acabando em colapso.

Quando nos enquadrarmos nestes 03 primeiros níveis encontramos-nos em estágios mais baixos de consciência.

Nível 4: Consciência da Transformação – Para o indivíduo que se encontra nesta fase, pode-se dizer que este se encontra no nível de auto-realização, em que se alcança um estado de despreocupação com o que os outros pensam a respeito dele, os medos não o controlam. A capacidade-de-reação passa para um estado de capacidade-de-resposta. Atingimos este estágio pela transformação pessoal. Nosso interesse está entrelaçado com o interesse do bem comum. Segundo Barrett (2000), Abraham Maslow concluiu que indivíduos auto-realizados são motivados por necessidades espirituais. Os valores como confiança, generosidade, alegria, auto-suficiência e significado são considerados essenciais.

Para o empregado a Consciência da Transformação é o estágio onde, incomodado com certos aspectos da vida, o funcionário está preparado para reexaminar suas crenças. O processo de transformação ocorre quando a pessoa assume total responsabilidade pelo modo como as coisas são. Neste nível há uma batalha por compreensão, inicia a busca por significado e tem necessidade profunda da verdade, desenvolvendo sua missão e visão pessoais. Dão importância aos valores em suas decisões, demonstram motivação e buscam meios de mostrar quem são.

Para as empresas a Consciência da Transformação é a ponte que delimita os sistemas, do interesse próprio para o bem comum. O principal nesse nível de consciência é o autoconhecimento e renovação. Inicia-se o processo através da participação do funcionário. O controle é substituído pela confiança, da punição para o incentivo, da exploração para a propriedade e do medo para a verdade. São criados mecanismos para promover a inovação e o aprendizado. Visão, missão e valores são meios para desenvolver uma forte identidade e coesão interna.

Apresenta-se em seguida, os três níveis elevados de consciência:

Nível 5: Consciência da Organização – Para o nível do indivíduo este degrau está pautado pela Consciência da Alma, onde o ser humano, se encontra liberto de seus medos referentes às necessidades físicas e emocionais, se tornando quem realmente é. É a integração do conteúdo inconsciente de nossa mente com nossa percepção consciente. Tornamo-nos mais autênticos em nossos relacionamentos e encontramos clareza em nosso propósito. Cumpri-lo torna-se uma de nossas mais fortes motivações.

O empregado no 5º estágio possui a Consciência da Organização, onde o foco é a busca de significado no trabalho. Consideram que seu interesse próprio deverá ser apoiar o bem do todo. Reconhecem a importância de partilhar e trabalhar em grupo, além de possuir um forte senso de valores. Nesse nível de consciência as pessoas possuem habilidades interpessoais e levam um sentido de divertimento e alegria ao trabalho.

Para as corporações a Consciência da Organização enfoca a conexão interna, com desenvolvimento de uma cultura interna positiva que incentiva a realização do funcionário. Essa realização gera maior nível de produtividade e criatividade nos funcionários, ocorrência natural do desenvolvimento da confiança, do espírito comunitário e da coesão interna. Nesse estágio, a organização apoia os funcionários para que se tornem tudo que podem vir a ser em termos de crescimento profissional e pessoal.

Nível 6: Consciência da Comunidade- Neste momento o indivíduo encontra-se no nível evolutivo de Consciência Cósmica; é o nível em que a alma do indivíduo e sua personalidade são indistinguíveis. Deseja-se trabalhar na missão 24 horas por dia, pois a vida se torna plena de significado e, tanto a criatividade, como a intuição, surgem em profusão.

Neste estágio o trabalhador vive a Consciência da Comunidade, onde o que o move, é fazer a diferença no mundo. Preocupa-se com a empresa e com a comunidade pois têm uma perspectiva humanitária. A organização e o trabalho são meios para realizar sua missão e objetivos, sem dar importância a recompensas. São pessoas acessíveis e desprendidas interiormente permitindo que tenham acesso a todo o seu potencial mental em todas as situações.

Na organização, a Consciência da Comunidade, o enfoque é com a conexão externa, onde existe a parceria com clientes, fornecedores e comunidade local. Buscam dar sustentação a economia local, vão além de obedecer a legislação e criam oportunidades para os funcionários façam a diferença na comunidade local. A preocupação com o funcionário nesse estágio é integral, em suas necessidades físicas, emocionais, mentais e espirituais.

Nível 7: Consciência da Sociedade - E, finalmente, o estágio supremo do ser, equivale à Consciência Divina, aquela que nos fará sentir uma forte conexão com toda a criação, compreendendo a interdependência de todas as coisas. Nosso trabalho nesse nível deve fazer a diferença no mundo. Porém, o indivíduo poderá atingir um estágio mais elevado, descrito por Barrett (2000), como a Consciência de Unidade. Nesse estado, tornamo-nos um com tudo o que existe, sabemos que, o que fazemos pelos outros, estamos fazendo por nós mesmos.

O último estágio evolutivo da consciência do trabalhador encontra-se na Consciência Social ou da Sociedade. O foco é a visão de mundo, preocupação com os fatos

internacionais, com a ética, em encontrar soluções para as questões sociais. Vêm o mundo como uma complexa rede de inter-relações. Tudo o que se faz tem um propósito, baseado nos mais elevados conceitos morais.

Para as organizações o mais alto grau de consciência é a Consciência da Sociedade, através do qual, as empresas servem à humanidade e ao planeta. A preocupação é com a ética, a justiça, os direitos humanos, a paz e o impacto das ações do presente nas gerações futuras – o desenvolvimento sustentável. Reconhecem as inter-relações de toda a vida e da responsabilidade com o bem do todo. Diante desta postura, os funcionários e a sociedade em geral respeitam e apoiam essas empresas.

Tanto as organizações como os funcionários, raramente operam em um único nível de consciência. Geralmente agrupam-se em três ou quatro níveis. O autor salienta que as organizações que estão entre as cem Melhores Empresas da América tendem a se encontrar nos níveis superiores de consciência – inovação (nível 4) realização dos funcionários (nível 5) colaboração com clientes, fornecedores e comunidade (nível 6) e contribuição à sociedade (nível 7); enquanto que a predominância da maioria das empresas americanas são os três estados inferiores de consciência – lucro (nível 1), satisfação do cliente (nível 2) e produtividade (nível 3).

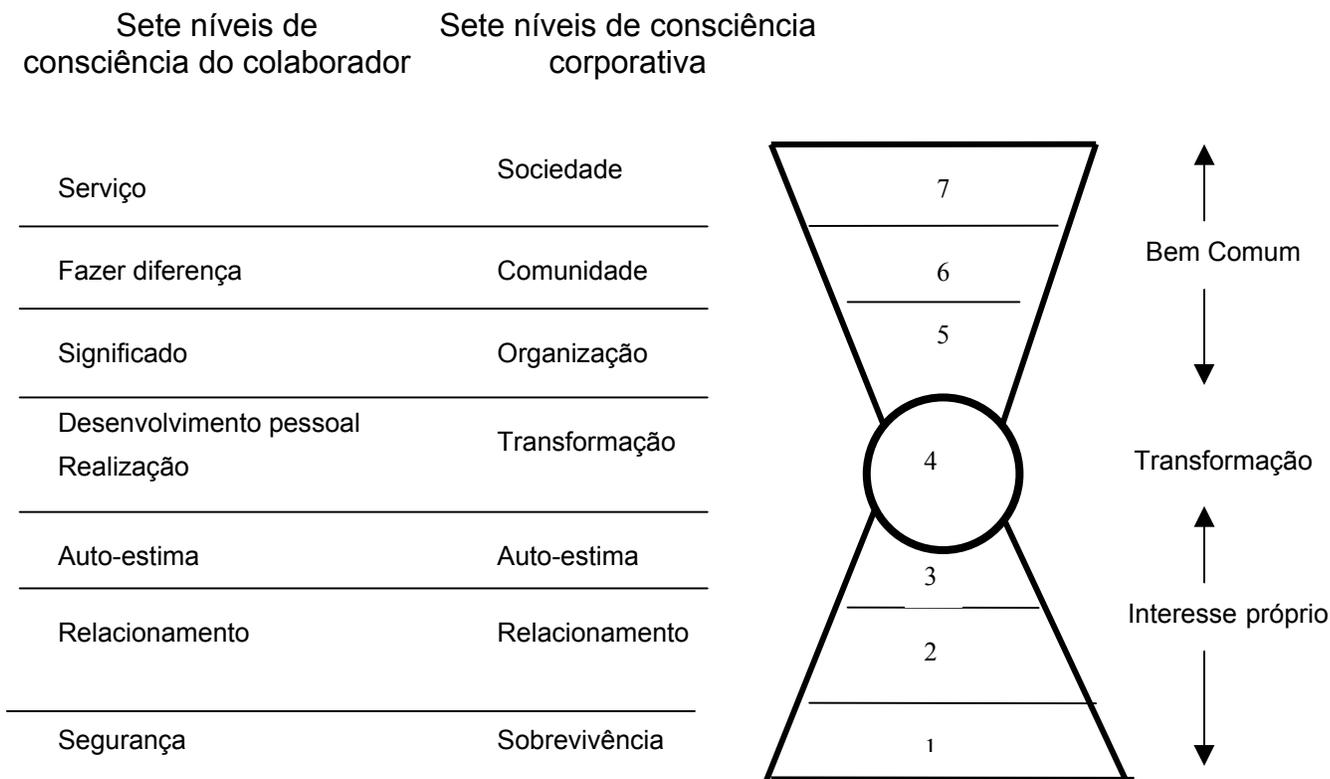


Figura 03: Relação entre os Sete Níveis de Consciência dos colaboradores e os Sete Níveis de Consciência Corporativa

Fonte: adaptação de Barrett (2002)

2.8 NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO MORAL SEGUNDO PINEDO (2002)

O Holandês Ph. D. em Administração, Victor Pinedo, no livro *Tsunami – Construindo organizações capazes de prosperar em maremotos*, recorre a imagem da gigantesca massa de água avassaladora, para ilustrar o que pode acontecer, quando gestores inábeis no trato com as relações humanas, provocam ondas de frustração e desordem, como ocorrido em Curaçao em maio de 1969.

Nasceu ali a proposta de uma nova visão, segundo Pinedo, da Arquitetura Organizacional voltada para a concretização de sonhos humanos e empresariais e da construção participativa destes sonhos.

Ao observar do alto de uma colina a cidade em chamas e sob o toque de recolher, com o coração em agonia eu revi mentalmente as expressões de ódio entrevistas na população enraivecida e pude intuir a existência de algo fundamentalmente errado nas próprias bases do tipo de estrutura social e corporativa que erigíamos em Curaçao. (PINEDO, 2002)

Pinedo (2002) demonstra os elos de interdependência entre os trabalhadores e organização; o quanto estão integrados em seu auto-desenvolvimento, não havendo evolução organizacional, se os trabalhadores e lideranças não desenvolverem suas capacidades de criação e inovação.

Com o crescimento da economia, em sua maior parte, alicerçada na área de serviços e reforçada pela Tecnologia da Informação, as estruturas das organizações deverão ser baseadas na inter-relação de pessoas.

A característica da Diretoria Técnica estudada, é a produção de serviços para a sociedade, mais especificamente, para o setor produtivo e a tecnologia de informação tem sido fundamental para o alcance de seus objetivos estratégicos.

Para Pinedo (2002) essas estruturas apresentarão eficácia e eficiência sustentáveis com o amadurecimento de seu Estágio de Desenvolvimento do Ego, evoluindo de “criaturas” para “criadores”. Preciso se faz, promover as oportunidades de transformação e facilitação da democracia corporativa, caso contrário não sobreviverão, organização e profissionais, ao mundo globalizado.

Pinedo (2002) reforça ainda mais a importância de investimento consciencial, no nível corporativo e individual dos colaboradores sem perder de vista as demais técnicas de gestão:

A intervenção no estágio de consciência de cada organização é essencial para a transformação profunda de sua cultura e estrutura, por meio das competências essenciais e da facilitação orientada do amadurecimento emocional e gerencial de seus *stakeholders* internos, mais que a mera sucessão sequenciada de melhorias nos modos de produzir, administrar e relacionar-se – embora deva aplicar-se também a elas. (PINEDO, Victor, 2002, Tsunami: construindo organizações capazes de prosperar em maremotos, pg. 234 e 235)

2.8.1 Os Estágios de Desenvolvimento Moral

Existem seis estágios de desenvolvimento moral, segundo Pinedo (2002), divididos em três grupos: O pré-moral ou pré-convencional; o convencional; e o pós-convencional ou baseado em princípios.

2.8.2 Características dos Estágios de Desenvolvimento Moral

As características dos Estágios de Desenvolvimento Moral, são as seguintes:

1º Estágio: Castigo e Obediência - No primeiro estágio, a auto-percepção e o sistema de valores são tais que as ações estarão condicionadas à possibilidade de castigo ou não.

2º Estágio: Troca Instrumental – Neste segundo estágio, há a perseguição de interesses próprios e permite que os outros façam o mesmo. O que é correto envolve uma troca por igual. É a filosofia do uma-mão-lava-a-outra, do “jeitinho” ou “lei de Gerson”.

3º Estágio: Conformidade Interpessoal – A valorização neste terceiro estágio é a da lealdade ao grupo. A confiança e o cuidado se restringem a quem pertence ao núcleo da mesma crença. A declaração: “Ou você está do nosso lado, ou está contra nós”, explicita este estágio de comportamento.

4º Estágio: Lei e Ordem – No quarto estágio na escala de desenvolvimento moral, os julgamentos morais são baseados na ordem social, nas leis, na justiça e no dever. Neste nível de amadurecimento compreendemos e acreditamos que a lei, a ordem social, a justiça e outros valores são reais, são parte do gênero humano.

Conforme as organizações e as pessoas vão evoluindo, começam a perceber que os valores, direitos e princípios formam a base das leis e as transcendem.

5º Estágio: Direitos básicos e contrato social - Começa-se, no quinto estágio, a desenvolver a idéia de que os valores são universais. O conceito de certo e errado, não foram definidos para controlar a sociedade, mas são inatos.

6º Estágio: Ética e princípios universais – Finalmente, o que move as atitudes individuais ou dos grupos no sexto estágio, são os princípios universais, baseados na igualdade e no valor da vida humana.



Figura 04 - Estágios de Desenvolvimento Moral

Fonte: Pinedo (2003)

Analisando o quadro da figura 04, verifica-se os diferentes modos de acreditar na vida e, segundo Pinedo (2003), dificilmente haverá ética nos três primeiros estágios. Os níveis de convicção sobre o que se deve ou não fazer, que são sentidas pelo indivíduo ou pelo indivíduo corporativo, é que estabelecem o grau de maturidade em que se encontra.

2.8.2.1 Os princípios do Desenvolvimento Moral

Para Pinedo (2003) o desenvolvimento moral segue a determinados princípios. Por exemplo: não se pode pular do primeiro estágio para o último. A evolução, necessariamente passará ao longo de todos os degraus, porque em cada fase de desenvolvimento adquirimos traços novos de caráter, tanto como pessoas como organizações. Não há saltos. Porém, há pessoas que se frustram, pois percebe-se a tentativa de “falar a linguagem do estágio 6”, imaturas ainda, e acabam por ter um comportamento totalmente adverso.

No entanto, os indivíduos são cognitivamente atraídos pelo raciocínio do estágio imediatamente superior, pois se reconhece que há um comportamento melhor a ser alcançado, não se conseguindo compreender o raciocínio moral que ocorre além do próximo estágio.

Esta passagem para o degrau seguinte, segundo Pinedo (2003), normalmente é provocado quando a interpretação da vida já não é adequada para a solução de determinado dilema moral, é quando nos deparamos com um conflito pessoal que exige uma mudança irreversível em nós mesmos. Esse processo de transformação reestrutura nossa realidade ou redefine nosso sistema de valores (GUILLORY, 2002).

2.8.2.2 Os Estágios de Desenvolvimento do Ego

Pinedo (2002) afirma que os Estágios de Desenvolvimento do Ego não devem ser entendidos como estados absolutos da maturidade humana, mas como estágios que inclinam o indivíduo a diferentes expectativas, atitudes e graus de comportamento consigo mesmo, com a atividade produtiva, com as organizações e com a vida como um todo.

O estágio de maturidade de alguém decorre da possibilidade de evoluir naturalmente de um estágio para outro, à medida que for satisfazendo diferentes e cada vez mais complexas necessidades pessoais.

Dependendo do estágio de maturidade em que a pessoa se encontra, as funções do seu ego determinam:

- 1 seu estilo cognitivo (como percebe e raciocina sobre a situação);
- 2 seu estilo de processo (como expressa emoções e interage com os outros); e,
- 3 seu estilo sistêmico (como atua no mundo, por meio de um senso integrado de si).

Pinedo (2002) recorre aos estudos da pesquisadora Jane Loevinger do *Washington University*, em *St. Louis*, na década de 1970, que estabelece hierarquicamente seis estágios distintos e sucessivos de desenvolvimento do ego. São eles: Impulsivo, autoprotetor ou Oportunista, Conformista, Consciente, Autônomo e Integrado.

2.8.2.3 De “Criatura” para “Criador”

Pinedo (2002) correlaciona este modelo com os Estágios de Desenvolvimento Moral e do Ego, baseado na teoria de Jane Loevinger, em pesquisas realizadas em Curaçao e Caracas.

Nesta pesquisa descobriu-se que, indivíduos que se encontravam estancados nos três primeiros Estágios de Desenvolvimento do Ego (Impulsivo, Auto-protetor/Oportunista e Conformista) viam-se como peças de um jogo, como “criaturas”, ao passo que aqueles que já se encontravam nos três estágios subsequentes de maturidade do ego (Consciente, Autônomo e Integrado) percebiam-se como “criadores” ou determinantes do próprio destino (PINEDO, 2002).

Pode-se organizar estas correlações da seguinte forma:

Estágio	Estágio Moral	Estágio do ego	Estágio de auto-consciência
01	Castigo e obediência	Impulsivo	Criatura
02	Troca Instrumental	Auto-protetor/Oportunista	Criatura
03	Conformidade interpessoal	Conformista	Criatura
04	Lei e ordem	Consciente	Criador
05	Direitos básicos e contrato social	Autônomo	Criador
06	Ética e princípios universais	Interdependente/Integrado	Criador

Tabela 01: Estágios de Desenvolvimento Moral relacionado com o Estágio de Desenvolvimento do Ego e da visão do próprio destino.

Fonte: adaptado de Pinedo (2003)

Pinedo (2002) descobriu em suas pesquisas, que pouco adiantou investir em cursos motivacionais para a realização se, a maior parte dos trabalhadores, encontrava-se em estágios mais baixos de maturidade emocional.

Ao implementar projetos que aperfeiçoassem estruturalmente as companhias e, mesmo propiciando melhorias significativas à produtividade, o cerne do problema não se resolveu e as pessoas continuaram “criaturas” aprisionadas em um sistema de valores hierárquicos. Ou seja, aperfeiçoar estruturas melhoram o comportamento, mas o *comportamento como criaturas*.

Um verdadeiro projeto de transformação, necessária para a sustentabilidade, deve auxiliar a organização a melhorar seus processos produtivos e, ao mesmo tempo, ajudar seus integrantes a avançar no nível de maturidade de seu ego.

Para Pinedo (2002), essa é a única forma eficiente de oferecer à empresa um processo auto-sustentado de transformação de “criaturas” em “criadores”.

2.9 ESTRUTURAS CORPORATIVAS PARA A SUSTENTABILIDADE SEGUNDO GRIFFITHS & PETRICK (2001)

O Professor Andrew Griffiths, da Escola de Negócios da *University of Queensland* da Austrália, em conjunto com o Professor de Gestão da *University Wright State* em Ohio - USA, Joseph A. Petrick, escrevem no ano de 2001, o artigo “*Corporate Architectures for Sustainability*”, contribuindo significativamente para a compreensão dos desafios afetos à sustentabilidade enfrentados pelas lideranças e as arquiteturas corporativas determinantes para o alcance do sucesso, principalmente no que tange à Sustentabilidade Humana.

Analisando o artigo de Griffiths & Petrick (2001) sobre sustentabilidade corporativa, verifica-se sua preocupação com a arquitetura organizacional, no intuito de satisfazer necessidades e aspirações humanas, porém nas entrelinhas constata-se algo muito mais profundo, que afeta logicamente os desafios estruturais apontados pelos autores. Estes problemas estão relacionados a conduta corporativa e sua reação às mudanças e desafios em prol da sustentabilidade.

Através de uma análise criteriosa, pode-se extrair as limitações e as estratégias apontadas pelos autores, adaptar e agrupá-los em dois estágios de desenvolvimento estrutural e consciencial das organizações: Arquiteturas que impedem e que promovem a sustentabilidade (GRIFFITHS & PETRICK, 2001).

2.9.1 Arquiteturas que impedem ou promovem a sustentabilidade

Segundo Griffiths & Petrick (2001) são três os fatores que impedem e três que promovem a sustentabilidade. Pode-se inferir uma ordem que demonstra haver intrinsecamente, nestes fatores, uma escala evolutiva de conscientização:

1º Fator: Isolamento às questões de sustentabilidade – Há um isolamento das arquiteturas organizacionais e processos de um amplo espectro de informações, não possuindo elementos estruturais, tais como: departamentos especializados que possuam qualificação para reconhecer, atuar e transferir para outras partes da organização. Tais organizações têm normalmente uma postura reativa ou de observância mínima à adoção de estratégias de gerenciamento.

2º Fator: Manutenção do sistema estabelecido - As rotinas estabelecidas sempre procuram manter o *status quo*, sendo um conservadorismo dos sistemas sociais. Portanto, novas teorias e práticas significam ameaça às formas estabelecidas de trabalho. Inovações que suportam a sustentabilidade têm constituído uma ameaça aos funcionários que alçam o poder no sistema de controle e comando, resistindo freqüentemente à mudanças organizacionais com novas estruturas;

3º Fator: Comprometimento com grupos de interesse próprio - As estruturas são reforçadas para limitar o acesso dos *stakeholders*, impedindo a construção de um relacionamento voltado para a sustentabilidade. Iniciativas de agentes ligados à organização que trabalham para a construção de atividades sustentáveis, são vistos como grupos hostis, como forças destruidoras que danificam o desempenho corporativo presente. Algumas organizações adotam práticas que minam o desenvolvimento da *Accountability* aos *stakeholders*, diminuindo o comprometimento que suporte práticas mais sustentáveis.

Em seqüência, Griffiths & Petrick (2001) descrevem os três fatores que se pode considerar como evolutivos, que promovem a sustentabilidade:

1º Fator: Captura do conhecimento para a sustentabilidade – As organizações que promovem a captura, processamento e inteligibilidade das informações para a sustentabilidade, inicia o processo de saída do estágio de ignorância, disseminando o conhecimento por toda a empresa.

As comunidades de prática, podem auxiliar na difusão e aceitação das informações. O desafio é criar arquiteturas que facilitem a implementação das estratégias baseadas em práticas sustentáveis.

2º Fator: Incorporação do conhecimento para a sustentabilidade – O conhecimento do funcionário é fundamental na geração de organizações adaptáveis e responsivas. A rigidez dos quadros hierárquicos, condição de organizações que encontram-se nos estágios iniciais de consciência, são exterminadores de inovações e iniciativas e impedem a utilização efetiva do conhecimento do funcionário. Arquiteturas organizacionais baseadas em equipes de trabalho, capacitam os funcionários a participarem dos processos de decisão e fornece a eles informações e recursos que culminam em resultados organizacionais.

3º Fator: Reação às oportunidades e desafios da sustentabilidade- a velocidade com que as organizações respondem aos desafios da sustentabilidade podem ser chamadas de ambidestras. O que ocorre, é que as atividades rotineiras devem continuar a criar produtos e serviços, e ao mesmo tempo, precisam suportar a transformação destas atividades que, inexoravelmente, empurram-nas em direção à sustentabilidade ecológica e humana. Uma possível lentidão neste processo de mudança, poderá ser desastrosa para a vida humana.

Griffiths & Petrick (2001) destacam que a necessidade de mudança é o ponto central para atingir os objetivos de sustentabilidade. Enfatizam que as estruturas tradicionais, grandes ou pequenas, pouco poderão realizar, não obstante o investimento de somas

de tempo e energia que as equipes tenham empreendido na criação de estratégias corporativas.

Para tanto, os autores apresentam requisitos complementares para aqueles que desejam realizar uma Gestão Humanamente Sustentável, como:

- 1 - Equilibrar satisfação, crescimento e desenvolvimento com lucratividade e produtividade;
- 2 - Conectar objetivos pessoais aos organizacionais;
- 3 - Gerenciar *turnovers* (rotatividade) altos e queda da lealdade;
- 4 - Arquitetura organizacional criativa e inovadora;
- 5 - Equipes autônomas e independentes para o planejamento, organização, qualidade e atendimento ao cliente;
- 6 - Necessidade de mudança com objetivos de sustentabilidade;
- 7 - Possuir fluxo livre de informação e comunicação, com estrutura adequada para capturar e difundir informações relevantes;
- 8 - Ter arquitetura específica que permita responder rapidamente às oportunidades e ameaças de sustentabilidade;
- 9 - Aumentar a autonomia do indivíduo nos processos de tomada de decisões;
- 10 - Desenvolvimento humano e mudança de cultura só poderão proporcionar resultados sustentáveis se acompanhados de sistemas que estimulem e dêem significado recompensatório às pessoas por usarem tais talentos;
- 11 - Ter arquitetura específica que possibilite a incorporação do conhecimento dos empregados nas tomadas de decisões estratégicas, influenciando as práticas de gestão de pessoas.

2.10 PRINCÍPIOS DE GESTÃO HUMANAMENTE SUSTENTÁVEL

Com o objetivo de melhor visualização, segue na Tabela 02 uma síntese do entendimento dos autores supramencionados, a respeito dos princípios de uma Gestão Humanamente Sustentável, princípios esses que servirão de base para a confecção do formulário utilizado na pesquisa de campo.

PRINCÍPIOS DE GESTÃO HUMANAMENTE SUSTENTÁVEL	
Barrett (2000)	Organização descobrindo a si mesma: auto-conhecimento para evoluir e crescer; Desenvolvimento através dos Níveis de Consciência Organizacional; Organização voltada para a inovação; Organização voltada para a realização dos funcionários; Organização visando a colaboração com clientes, fornecedores e comunidade; Organização voltada para a contribuição à sociedade; Atendimento às necessidades: físicas (sucesso financeiro), emocionais (satisfação consigo mesma e seus relacionamentos), mentais (Abertura ao <i>feedback</i> interno e externo; aprendizado contínuo) e espirituais (Coesão, cooperação, responsabilidade social; bem comum; valores; significado).
Pinedo (2003)	Estrutura organizacional baseada na inter-relação de pessoas; Níveis de autodesenvolvimento do indivíduo e da organização, havendo possibilidade de melhor tomada de decisão, agindo sobre as diferentes necessidades e motivações corporativas e pessoais; Estágios de Desenvolvimento Moral da Organização e Desenvolvimento do Ego dos colaboradores (pré-moral ou pré-convencional; o convencional; e o pós-convencional ou baseado em princípios); Eficácia e eficiência sustentáveis com o amadurecimento do Estágio de Desenvolvimento do Ego; Evolução Pessoal e Organizacional de “criatura” para “criador”; Promoção de oportunidades de transformação e facilitação da democracia corporativa; Inter-relação harmoniosa e incessante entre a estrutura organizacional, como: hierarquia de funções, produtos, processos e sistemas de controle. Seus <i>stakeholders</i> externos, como: clientes, fornecedores e setores da comunidade; Transformação organizacional sob base humanista, apoiada em teorias e práticas das Ciências do Comportamento; Evolução do “interesse próprio” para o “bem comum”.
Griffiths & Petrick (2001)	Equilibrar satisfação, crescimento e desenvolvimento do funcionário, com lucratividade e produtividade; Conectar objetivos pessoais aos organizacionais; Gerenciar <i>turnovers</i> (rotatividade) altos e queda da lealdade; Arquitetura organizacional criativa e inovadora; Equipes autônomas e independentes para o planejamento, organização, qualidade e atendimento ao cliente; Necessidade de mudança com objetivos de sustentabilidade; Possuir fluxo livre de informação e comunicação, com estrutura adequada para capturar e difundir informações relevantes; Ter arquitetura específica que permita responder rapidamente às oportunidades e ameaças de sustentabilidade; Aumentar a autonomia do indivíduo nos processos de tomada de decisões; Desenvolvimento humano e mudança de cultura só poderão proporcionar resultados sustentáveis se acompanhados de sistemas que estimulem e dêem significado recompensatório às pessoas por usarem tais talentos; Ter arquitetura específica que possibilite a incorporação do conhecimento dos empregados nas tomadas de decisões estratégicas, influenciando as práticas de gestão de pessoas.

Tabela 02: Princípios da Gestão Humanamente Sustentável

Fonte: adaptado de Barrett (2000); Pinedo (2003); Griffiths & Petricks (2001)

2.11 CORRELAÇÃO DOS MODELOS DE BARRETT (2000), PINEDO (2003) E GRIFFITHS & PETRICK (2001)

No propósito de extrair uma síntese que proporcione o entendimento da relação entre a Consciência Organizacional, o Desenvolvimento Moral e a Sustentabilidade Humana corporativa entre os *stakeholders* envolvidos, o presente trabalho propõe uma escala evolutiva que integre as conclusões dos autores supra-citados em um único quadro, representado na Tabela 03:

BARRETT (2000)	PINEDO (2003)	GRIFFITHS & PETRICKS (2001)
<p>-Transformação, auto-realização, motivação, auto-conhecimento, renovação;</p> <p>-Significado, partilhar, trabalhar em grupo, cultura interna positiva conexão e coesão interna, maior produtividade, espírito comunitário, crescimento pessoal e profissional;</p> <p>-Trabalho como missão, preocupação com a empresa e comunidade, fácil acesso ao potencial mental, conexão externa, parceria com <i>stakeholders</i>;</p> <p>-Ética e elevados conceitos morais, soluções sociais, visão em rede de inter-relações, desenvolvimento sustentável.</p>	<p>-Ego impulsivo, condicionamento ao castigo;</p> <p>-Ego oportunista/auto-protetor, perseguição de interesses próprios.</p> <p>-Ego conformista, lealdade somente a quem pertence ao grupo.</p> <p>-Ego consciente, ordem social, leis, justiça, dever;</p> <p>-Ego autônomo, valores universais, conceito inato do certo e do errado;</p> <p>-Ego interdependente/integrado, igualdade, princípios universais, ética.</p>	<p>-Isolamento, reatividade;</p> <p>-Manutenção do <i>status quo</i>, resistência, às mudanças;</p> <p>-Hostilidade a grupos contrários, comprometimento a grupos de interesse próprio.</p> <p>-Arquitetura organizacional criativa e inovadora; Equilíbrio entre satisfação, crescimento e desenvolvimento do funcionário, com lucratividade e produtividade; Gerenciar <i>turnovers</i> (rotatividade) altos e queda da lealdade; Possuir fluxo livre de informação e comunicação, com estrutura adequada para capturar e difundir informações relevantes; Desenvolvimento humano e mudança de cultura só poderão proporcionar resultados sustentáveis se acompanhados de sistemas que estimulem e dêem significado recompensatório às pessoas por usarem tais talentos;</p> <p>-Conectar objetivos pessoais aos organizacionais; Aumento da autonomia do indivíduo nos processos de tomada de decisões;</p> <p>-Equipes autônomas e independentes para o planejamento, organização, qualidade e atendimento ao cliente; Ter arquitetura específica que permita responder rapidamente às oportunidades e ameaças de sustentabilidade; Ter arquitetura específica que possibilite a incorporação do conhecimento dos empregados nas tomadas de decisões estratégicas, influenciando as práticas de gestão de pessoas.</p>

Tabela 03: Proposta de Correlação dos Modelos de Barrett (2000), Pinedo (2003) e Griffiths & Petrick (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em síntese, pode-se segundo as características organizacionais evidenciadas pelos autores, realizar um quadro resumo, associando-os conforme mostra a Tabela 04:

Nível	Consciência Indivíduo	Consciência Organização	Arquitetura p/ Sustentabilidade	Comportamento	Ego	Moral	Foco
7	Serviço	Sociedade	Reação às oportunidades; Incorporação do conhecimento; Captura e uso informação	Criador	-	-	Bem comum
6	Fazer diferença	Comunidade		Criador	Integrado/Inte rdependente	Ética/ Princípios Universais	Bem comum
5	Significado	Organização		Criador	Autônomo	Direitos básicos e contrato social	Bem comum
4	Desenvolvimen to pessoal/realiza ção	Transforma ção	-	Criador	Consciente	Lei e ordem	Transform ação
3	Auto-estima	Auto-estima	Comprometiment o com grupos de interesse; Manutenção do sistema; Isolamento	criatura	Conformista	Conformida de interpessoal	Interesse próprio
2	Relacionamen to	Relaciona- mento		criatura	Autoprotetor	Troca instrumental	Interesse próprio
1	Segurança	Sobrevivência		criatura	Impulsivo	Castigo e obediência	Interesse próprio

Tabela 04: Correlação, em níveis, dos modelos de Barrett (2000), Griffiths & Petrick (2001) e Pinedo (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor

2.12 OUTROS MODELOS DE ESCALA DE DESENVOLVIMENTO APLICÁVEIS NA PRÁTICA DE GESTÃO

Para Diniz (2004) as mudanças organizacionais mais importantes são propiciadas pela *expansão da consciência*, e o seu desenvolvimento tem ocorrido naturalmente ao longo dos tempos. Quando isto acontece, tudo se transforma em um círculo virtuoso, gerando

um processo contínuo onde uma ação alimenta a outra, criando inovações em produtos, serviços, modo de ser, viver e ser feliz.

Moggi & Burkhard (2004) desenvolve semelhante raciocínio ao descrever os estágios evolutivos das lideranças nas empresas, os estágios do inferior para o superior em graus de consciência, são os seguintes: “sono profundo” (instinto - sensação), “sono” (impulso - humor), “sonho” (cobiça – emoção/afeta), “Racional” (motivo - sentimento), “Imaginativa” (desejo - empatia), “inspirativa” (propósito - compaixão) e “intuitiva” (decisão – amor universal).

William Guillory (2002) apresenta variados níveis de consciência que representam os múltiplos níveis de conhecimento em forma de sabedoria. A empresa que opera com sabedoria trabalha de forma efetiva e eficiente, os funcionários trabalham de forma ilimitada sempre que as responsabilidades exigirem uma consciência criativa.

Para Guillory (2002) gradativamente evoluímos a capacidade de visão da realidade, e estabelece os seguintes “níveis expandidos de consciência”: resolução habitual de problemas; resolução extraordinária de problemas; criatividade e inovação; pensamento quântico; criação de paradigmas.

Zohar & Marshall (2002) em suas pesquisas, abordam a evolução da inteligência, fator determinante para a tomada de decisão. No início do século XX, o QI ou Quociente de inteligência tornou-se o foco das medições para aqueles que podiam solucionar problemas lógicos e racionais. Na década de 1990, surge o QE ou Quociente Emocional, auxiliando a percepção de nossos sentimentos e sendo suporte para o QI, através da empatia, compaixão, motivação e capacidade de reagir. No final do século XX, um conjunto de dados científicos indicaram a possibilidade da existência do QS ou Quociente Espiritual. Segundo os pesquisadores, é a inteligência com a qual solucionamos problemas de sentido e valor. Esta inteligência nos coloca num contexto mais amplo da realidade, transcendendo às circunstâncias para melhor interpretá-la.

3 METODOLOGIA

3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo discute-se o paradigma adotado para a pesquisa, a natureza da abordagem utilizada para a coleta e conseqüente tratamento dos dados e as limitações do método:

A figura número 05 explicita as etapas da pesquisa:

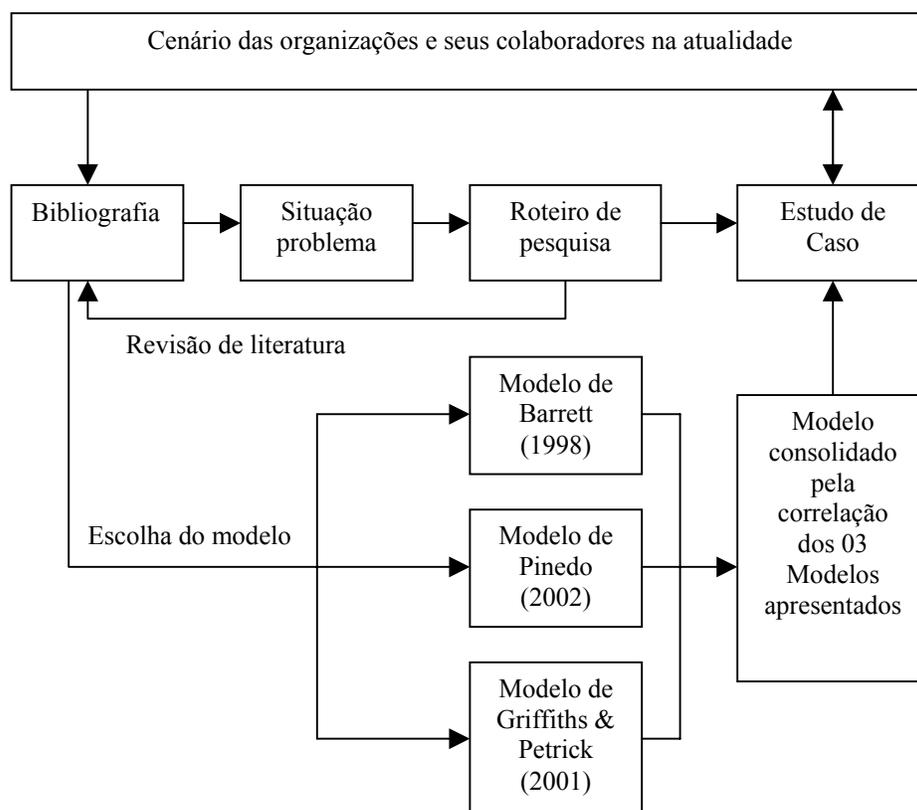


Figura 05 - Esquema da estrutura da pesquisa: Aspectos da Sustentabilidade Humana das Organizações. Estudo de caso em Instituição Pública Brasileira, no âmbito Federal

O primeiro passo para a implementação do presente trabalho, foi a pesquisa bibliográfica, no intuito de estabelecer conceitos que proporcionem a base teórica

necessária ao entendimento do cenário sobre a atual condição do mundo dos negócios e do trabalho, além dos desafios de gestão das organizações neste início de século com relação a sustentabilidade, fundamentalmente, humana; além de estudar as diversas fases de desenvolvimento dos atores corporativos, externos e internos, procurando compreender o estágio de amadurecimento que se encontram os *stakeholders*.

A apreciação da bibliografia proporcionou a formulação da situação-problema e dos objetivos a que nos propomos alcançar.

Em seguida analisou-se as perspectivas de gestão para desenvolvimento sustentável de 02 autores com reconhecida competência no mundo empresarial, associando-os a 02 autores com reconhecimento de saber científico. Essa correlação gerou um modelo consolidado sobre os diversos níveis de consciência possíveis e sua escala de desenvolvimento.

Posteriormente, elaborou-se um questionário como ferramenta para a pesquisa de campo, onde o pesquisador pode avaliar, na prática da organização estudada, a aplicação do assunto.

A pesquisa na Autarquia Pública Federal analisada justifica-se pelo múltiplo reconhecimento adquirido através da premiação com a Categoria Ouro pelo Prêmio Nacional da Qualidade do Governo Federal – PQGF em 2000, evidenciado pela pesquisa realizada por Regina Copello Martins (2003), além de premiação com a Categoria Prata nos anos de 1998, 2004 e 2005. O presente trabalho, propõe-se a diagnosticar e fornecer sugestões de melhoria quanto o Nível de Consciência e de Desenvolvimento Moral da força de trabalho (BARRETT, 2000; PINEDO, 2002), relacionando-os à sustentabilidade Humana corporativa e seus valores correlatos em uma das Diretorias Técnicas desta Autarquia, localizada no Estado do Rio de Janeiro.

Finalizando, o estudo de caso possibilitou a proposição de novos estudos e pesquisas na prática profissional e gerencial.

Esta sistemática de métodos citados caracteriza um estudo de exploração qualitativa, construindo assim, dois ângulos de visão dos conceitos: a primeira sendo uma visão acadêmica, através da revisão bibliográfica e a segunda, a visão profissional através de entrevista de campo. A união entre estas duas visões trouxe o alinhamento necessário entre a teoria e a prática.

3.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA APLICADA AO TEMA

O presente trabalho tem como principal preocupação identificar as percepções dos colaboradores sobre os Níveis de Consciência Corporativa (BARRETT, 2000) existentes quanto às questões da sustentabilidade na gestão de pessoas em uma Diretoria Técnica de Autarquia Pública Federal, além de estabelecer um parâmetro quanto o Estágio de Desenvolvimento Moral proposto por Pinedo (2002) e aos Fatores de Sustentabilidade Humana, segundo Griffiths & Petrick (2001).

Para tanto, considerando-se a taxionomia de pesquisa proposto por Vergara (2004), quanto aos fins e meios, tem-se:

- a) quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa descritiva, pois pretende expor as características de uma gestão pautada nos conceitos de Sustentabilidade Humana integrada ao desenvolvimento dos Níveis de Consciência e Desenvolvimento Moral;
- b) quanto aos meios – trata-se de estudo que abrange, ao mesmo tempo, a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Segundo Yin (2001, apud CAVALCANTI, 2004) a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico que proporciona o desenvolvimento do estudo de caso, este por

sua vez, representa uma estratégia a colocações de questionamentos do “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e, quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da realidade. Além disso, o autor esclarece que o estudo de caso proporciona a exploração, descrição, ilustração e explicação dos diferentes fenômenos.

Conforme sugere Vergara (2004) o estudo de caso será enriquecido com uma pesquisa de campo, através de uma investigação empírica realizada por meio de questionário, aplicado aos colaboradores no local de trabalho da instituição estudada.

Outra proposta finalística deste estudo, é a futura utilização pelas administrações públicas e privadas, na confecção de uma pesquisa aplicada, fundamentalmente motivada pela necessidade de aprimorar soluções concernentes a problemas na área de gestão de pessoas, contribuindo para melhoria contínua desta área estratégica no sucesso de qualquer organização.

3.3 UNIVERSO, AMOSTRA E SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A população amostral abrangida, obteve limitação por pressões da dinâmica de trabalho que a instituição promove, havendo espaço de tempo restrito entre os colaboradores da organização. Além disso, realizou-se a pesquisa no período de dezembro a janeiro, período este reconhecidamente de grande ausência por motivo de férias e folgas dos servidores e contratados da instituição.

Portanto, a amostragem utilizada se enquadra num procedimento não probabilístico, definida segundo Vergara (2004), pelo critério de acessibilidade, onde a possibilidade de acesso dos funcionários selecionados é o fator determinante.

Os sujeitos da pesquisa foram indicados através de dois grupos foco: os funcionários da área técnica e funcionários com competências gerenciais.

A Diretoria da Autarquia Pública pesquisada, é constituída atualmente por um corpo funcional de 62 pessoas exercendo suas atividades na área técnica, responsáveis pelo cumprimento das metas institucionais. Deste universo, entrevistou-se 17 funcionários entre técnicos de nível médio e técnicos de nível superior, como: engenheiros e químicos, representando uma parcela de 27% da força de trabalho atuante na atividade finalística da diretoria selecionada para a pesquisa.

Quanto à composição gerencial, realizou-se a pesquisa com 62% do grupo de chefes e chefes-substitutos dessa diretoria, onde, num total de 08, entrevistou-se 05 responsáveis pela condução das divisões existentes.

3.4 COLETA DE DADOS

Obteve-se os dados através da observação participante, ou seja, engajado no dia-a-dia do grupo estudado, pelo fato de o pesquisador atuar na organização em estudo, porém, a elaboração da pesquisa neste caso, busca a imparcialidade na condução do trabalho, como um espectador interativo.

O meio utilizado na pesquisa de campo foi o formulário, onde segundo Vergara (2004), é um meio-termo entre o questionário e a entrevista, e que este, é apresentado por escrito e assinalado pelo pesquisador sobre o que oralmente o pesquisado responder.

O formulário foi confeccionado a partir das afirmações dos autores mencionados, sobre: os Níveis de Consciência Corporativa de Barrett (2000), os Estágios de Desenvolvimento Moral proposto por Pinedo (2002) e aos Fatores para a Sustentabilidade Humana de Griffiths & Petrick (2001).

O respondente ao ler as afirmações propostas quanto à forma de gestão da diretoria, pode através do padrão baseado na escala de *Lickert*, optar pelas seguintes respostas:

5 - concordo fortemente (CF), 4 – concordo (C), 3 - não concordo nem discordo (NCND), 2 - não concordo (NC) e 1 - não concordo fortemente (NF). Também foi dado ao entrevistado, a possibilidade de responder: não é possível afirmar (NPA), caso julgasse que a escala não fosse adequada ou não se sentisse com o conhecimento suficiente para responder.

O formulário submeteu-se a testes prévios, que antecederam a aplicação, onde posteriormente corrigiram-se partes do conteúdo e sua formatação.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O conteúdo dos formulários será preenchido em função da percepção dos funcionários em relação à conduta dos colegas de trabalho e às práticas de gestão adotadas. Esta auto-análise corporativa servirá de insumo para uma avaliação qualitativa, analisando-se os estágios em que se encontra a gestão de pessoas da Diretoria Técnica pesquisada.

Para efeito de melhor visualização dos resultados, as repostas utilizadas na Escala de *Lickert* serão condensadas em 04 qualificações, unindo respostas semelhantes, como o *concordo fortemente* (CF) com o *concordo* (C) e, as respostas *não concordo* (NC) com o *não concordo fortemente* (NF).

As afirmações do formulário que foram respondidas com o *não concordo nem discordo* (NCND) serão contabilizadas em separado, bem como a resposta *não é possível afirmar* (NPA).

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método escolhido para a pesquisa possui algumas limitações, apresentadas a seguir:

- a) A abrangência limita-se ao estudo de caso único de uma das Diretorias Técnicas da Autarquia Pública Federal, deixando à parte outras áreas importantes da instituição, em função da complexidade de acesso satisfatório e tempo disponível para uma maior abrangência;
- b) A abrangência interna, encontra-se focada basicamente no pessoal técnico e gerencial, não contemplando o pessoal de apoio administrativo;
- c) O risco do processo seletivo baseado no critério de acessibilidade, pode não representar fielmente o universo estudado. Inclusive os funcionários acessíveis e agendados previamente tiveram que responder com certa agilidade em função de atender compromissos imediatos. Porém, o corpo técnico e gerencial desta Diretoria, demonstrou significativa segurança ao declarar suas opiniões a respeito da pesquisa. Isso se deve ao fato de que 86% dos entrevistados possuem no mínimo a formação de nível superior, além desta diretoria trabalhar, treinar e financiar o estudo de seus funcionários em gestão organizacional, proporcionando massa crítica com razoável confiança sobre o assunto tratado.

Apesar das limitações apresentadas, ainda assim, considera-se o método escolhido apropriado para o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO: DIRETORIA TÉCNICA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Através de tabelas consolidadas este capítulo se propõe a apresentar e analisar os resultados obtidos nos formulários estruturados aplicados à amostra. O fato de o pesquisador fazer parte do corpo técnico da organização, proporciona maior facilidade de observação dos dados e interpretação dos mesmos, contudo, procura-se certo distanciamento mantendo-se o maior nível de imparcialidade possível.

No intuito de ampliar a compreensão das análises, segue o histórico e as características da instituição pesquisada e conseqüentemente da área de atuação no âmbito da diretoria estudada.

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A instituição pesquisada, é uma Autarquia Pública Federal sediada no Estado do Rio de Janeiro, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Foi criada em 1961, possuindo, portanto, 45 anos de existência, promovendo em parceria com Órgãos Públicos Estaduais, atividades de avaliação, regulamentação e fiscalização em todo o território nacional.

Em 1973 suas atividades foram ampliadas objetivando fortalecer as empresas nacionais, aumentando a sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços.

Sua missão é promover a qualidade de vida do cidadão e a competitividade da economia através de suas atividades.

Dentre as competências e atribuições da instituição, dentro do âmbito de suas responsabilidades, destacam-se: executar as políticas nacionais; verificar a observância

das normas técnicas e legais ; Manter e conservar padrões, assim como implantar e manter a cadeia de rastreabilidade destes padrões no País, de forma a torná-las harmônicas internamente e compatíveis no plano internacional, visando, em nível primário, à sua aceitação universal e, em nível secundário, à sua utilização como suporte ao setor produtivo, com vistas à qualidade de bens e serviços; fortalecer a participação do País nas atividades internacionais, além de promover o intercâmbio com entidades e organismos estrangeiros e internacionais; Prestar suporte técnico e administrativo ao Conselho Nacional de sua atividade, bem assim aos seus comitês de assessoramento, atuando como sua Secretaria-Executiva; fomentar a utilização da técnica de gestão da qualidade nas empresas brasileiras; planejar e executar as atividades de acreditação de laboratórios, de provedores de ensaios de proficiência, de organismos sem fins lucrativos, de inspeção, de treinamento e de outros, necessários ao desenvolvimento da infra-estrutura de serviços tecnológicos no País; e coordenar, no âmbito de sua competência, a certificação de produtos, de processos, de serviços e a certificação voluntária de pessoal.

4.2 DESCRIÇÃO DA DIRETORIA PESQUISADA

A instituição é organizada em 03 Diretorias Técnicas, criadas para o atendimento da atividade fim da instituição. Destas Diretorias, selecionou-se a que possui maior visibilidade perante a população brasileira devido suas atividades produzirem bastante impacto nas relações de consumo e comércio exterior, despertando significativo interesse nos cidadãos.

Esta Diretoria promove, avalia, regulamenta e fiscaliza, no setor produtivo, o atendimento a requisitos especificados em Normas e Regulamentos Técnicos especialmente no que diz respeito aos aspectos de saúde, segurança e meio-ambiente. Este é o produto final de todo o trabalho desenvolvido pela Diretoria.

Seu objetivo é manter e aperfeiçoar um sistema de avaliação reconhecido internacionalmente e adequado às necessidades da sociedade brasileira, proporcionando impacto positivo na economia nacional, promovendo a competição justa e proteção ao consumidor.

4.3 A POLÍTICA DA QUALIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS DA DIRETORIA PESQUISADA – COMUNICAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO

A Diretoria Técnica pesquisada define a gestão de pessoas em sua Política da Qualidade. Tal definição é transcrita a seguir para efeito de explicitação e apoio ao leitor:

[...] Processos participativos e adequado fluxo de comunicação devem ser adotados como fatores essenciais para o comprometimento e motivação dos colaboradores em atingir as metas da Diretoria e seguir seus rumos estratégicos. [...]

Gerentes e equipes com a devida competência e liberdade para criar e tomar decisões deve constituir-se em compromisso de todos.

O desenvolvimento das equipes e das competências individuais deve se basear em atuação pró-ativa de todos e ser liderado pelos gerentes. As necessidades de treinamento devem ser identificadas, conciliando as habilidades e competências desejáveis e as existentes, atreladas às necessidades institucionais, priorizando o desenvolvimento na situação de trabalho. [...]

(Transcrição da Política da Qualidade da Diretoria Técnica, aprovada em dezembro de 2002)

Os gestores da Diretoria estudada elaboraram texto em janeiro de 2006, interpretando tais diretrizes e divulgando na *Intranet* para seus colaboradores. Transcreve-se no Anexo I o texto distribuído aos colaboradores:

A Política da Qualidade da Diretoria Técnica, demonstra afinidade com os conceitos afetos a Sustentabilidade Humana, quanto ao fluxo de comunicação, processos participativos, desenvolvimento dos trabalhadores e criatividade para atingir as metas estratégicas.

Depois de 03 anos desde a aprovação da Política da Qualidade, a Diretoria pesquisada publica internamente sua interpretação, sendo que neste período, algumas iniciativas foram implementadas junto ao corpo funcional, como: encontros entre os funcionários, disponibilização de informações afetas à gestão através de inúmeros veículos. No entanto, não obstante o esforço sistemático das lideranças, há uma percepção pouco consistente, quanto ao comportamento da organização e, entre os próprios funcionários para a consecução dos objetivos mencionados na Política da Qualidade em relação às pessoas.

4.4 O PROBLEMA A SER ESTUDADO NO CASO

O presente estudo de caso propõe-se a examinar as características percebidas pelos gestores e corpo técnico a respeito das práticas corporativas exercidas por uma das Diretorias Técnicas da Autarquia Pública Federal pesquisada.

Em conseqüência, o estudo procura investigar a possível correlação entre os Níveis de Consciência e Desenvolvimento Moral desta Diretoria e seus colaboradores e sua inter-relação com os aspectos ligados à Gestão Sustentável em sua vertente humana.

Devido ao fato de o pesquisador fazer parte da equipe da Diretoria Técnica estudada, adicionam-se observações acerca da evolução dos processos de trabalho.

4.5 DADOS REFERENTES AO PROBLEMA

Conforme descrito no capítulo sobre metodologia, a amostragem utilizada enquadra-se num procedimento não probabilístico, definida pelo critério de acessibilidade, onde a facilidade de acesso aos funcionários selecionados foi o fator determinante (VERGARA, 2004).

Quanto a característica baseada na idade dos pesquisados, houve certa homogeneidade, obtendo-se 04 pessoas que possuem entre 20 a 30 anos, 06 com idade entre 31 a 40, 05 pessoas entre 41 a 50 e 07 com idade entre 51 a 60 anos.

O tempo de instituição no momento da aplicação dos formulários, não é inferior a 03 anos e meio, período que houve o último concurso público da instituição. Portanto, foram entrevistados 11 indivíduos com tempo de 03 a 10 anos na organização, 02 com 11 a 20 e 09 pessoas com mais de 21 anos exercendo suas atividades na mesma.

Outro fator que chama a atenção, é a participação em maior número, de técnicos do sexo masculino, 77% dos pesquisados, sendo 17 homens e 05 mulheres.

O grau de escolaridade reflete um bom nível de instrução da organização, onde na amostra obteve-se 02 que possuem o nível médio, somente uma o nível superior incompleto e 19 pessoas no mínimo o superior completo.

Em consequência, tem-se 04 trabalhadores lotados como nível médio e 18 em nível superior.

Na amostragem houve predominância na composição de servidores públicos, onde dos 22 entrevistados, somente uma pessoa possui vínculo por contrato de trabalho através de instituição terceirizada.

Quanto à função na Diretoria Técnica, objeto de nosso foco de pesquisa, 17 entrevistados operam como técnicos (27% do universo do corpo técnico: com 62 pessoas) e 05 atuam na área de gestão (62% do universo do corpo gerencial: com 08 pessoas).

Objetivando o conhecimento detalhado da amostra dos funcionários que responderam ao formulário proposto, 22 pessoas ao todo (31% do universo técnico-gerencial: com 70 pessoas), a Tabela 06 apresenta as características relacionadas à faixa etária, tempo de serviço, sexo, grau de escolaridade e nível do cargo que atua na instituição.

Características	Nº de pessoas		Nº de pessoas		Nº de pessoas		Nº de pessoas	
Idade (anos)	20 a 30	04	31 a 40	06	41 a 50	05	51 a 60	07
Tempo Instituição (anos)	3 a 10	11	11 a 20	02	Mais de 21	09		
Grau de Escolaridade	Nível médio	02	Superior incompleto	01	Superior completo	19		
Sexo	Feminino	05	Masculino	17				
Nível do Cargo	Nível médio	04	Nível Superior	18				
Vínculo empregatício	Servidor	21	Contratado	01				
Área atuação	Técnica	17	Gestão	05				

Tabela 05 – Caracterização da amostra da Diretoria Técnica pesquisada

Fonte: Elaborado pelo autor

A demonstração da imagem da organização, percebida pelos funcionários pesquisados no que tange aos princípios da sustentabilidade humana, é consolidada a seguir, através de Tabelas que objetivam facilitar a compreensão do estudo.

Toda a pesquisa foi analisada em função da proporção de votos para as diversas afirmações que o formulário provocou.

Conforme descrito no item 3.5, para efeito de melhor visualização dos resultados as repostas utilizadas na Escala de *Lickert* serão condensadas em 04 qualificações, unindo as respostas semelhantes, como o *concordo fortemente* (CF) com o *concordo* (C) e, as respostas *não concordo* (NC) com o *não concordo fortemente* (NF).

As afirmações do formulário que foram respondidas com o *não concordo nem discordo* (NCND), serão contabilizadas em separado, bem como a resposta *não é possível afirmar* (NPA).

4.5.1 Apresentação dos grupos pesquisados

No intuito de promover uma melhor avaliação dos resultados obtidos sobre a percepção dos funcionários de uma das Diretorias Técnicas que formam a Autarquia Pública Federal estudada, a pesquisa distingue os respondentes em dois grupos:

- 1) profissionais com atuação técnica
- 2) profissionais com atuação gerencial (gerentes (chefes) e gerentes-substitutos (chefes-substitutos)).

Essa distinção se deve a visibilidade que os variados níveis hierárquicos podem ter de sua própria organização, prova disso, é a realização de reuniões para a definição do Planejamento Estratégico, no ano de 2005, onde por motivos técnicos e econômicos, houve participação exclusiva dos gestores das divisões desta Diretoria.

4.6. RESULTADO DA APLICAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

4.6.1 Apresentação dos resultados dos profissionais da área técnica

Baseado nos estudos realizados por Barrett (2000), Pinedo (2002, 2003) e Griffiths & Petricks (2001), seguem os resultados mais expressivos, da percepção dos colaboradores selecionados neste estudo de caso, atuantes na área técnica.

Considera-se como resultado expressivo, aquelas afirmações que obtiveram mais de 70% de consenso entre os entrevistados, seja tendendo à concordância ou à discordância, quanto à proposição relacionada à visão da organização.

Nas tabelas subsequentes, demonstra-se um resumo dos percentuais mais expressivos obtidos na pesquisa, iniciando-se pelas características de organizações humanamente sustentáveis, segundo Griffiths & Petricks (2001) e prosseguindo com as características fundamentadas em Barrett (2000) e Pinedo (2003), respectivamente.

As legendas utilizadas são as seguintes: concordo fortemente/concordo (CF/C), discordo/discordo fortemente (D/DF), não concordo nem discordo (NCND) e não é possível afirmar (NPA).

a) Resultado segundo afirmativas baseadas em Griffiths & Petricks (2001)- Segundo a opinião dos entrevistados, exposta na Tabela 06, em sua maioria, concordam quanto à forma que a estrutura organizacional se apresenta para o cumprimento da missão e das metas a que se propõe (afirmativa 1), no entanto esses profissionais percebem que os sistemas e a arquitetura não têm recompensado seus colaboradores pelo uso de seus talentos (afirmativa 10).

Parte	Afirmção	CF/C	D/DF	NCND	NPA
1ª	01 - Possui estrutura organizacional que contribui para uma boa performance para o cumprimento da missão e metas institucionais.	76%	18%	6%	0%
1ª	10 - Atua com equipes de trabalho autônomas e interdependentes com pessoas capacitadas para planejamento, organização, qualidade e atendimento aos cidadãos.	12%	76%	12%	0%
1ª	12 - Equilibra eficiência e produtividade com satisfação e desenvolvimento do funcionário.	24%	71%	6%	0%

Tabela 06 - Respostas mais expressivas do corpo técnico na 1ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

O vínculo destas duas afirmações é confirmado ao demonstrar os colaboradores discordando do equilíbrio da eficiência e da produtividade organizacional com a satisfação e desenvolvimento do funcionário (afirmativa 21).

b) Resultado segundo afirmativas baseadas em Barrett (2000) - Na Tabela 07 demonstra-se os percentuais expressivos, obtidos na pesquisa realizada a respeito dos Sete Níveis de Consciência do funcionário, segundo Barrett (2000).

Parte	Afirmção:	CF/C	D/DF	NCND	NPA
	O funcionário de uma maneira geral, por meio do trabalho na organização, buscam...				
2ª	f - ...segurança no emprego.	82%	6%	12%	0%
2ª	h – ...auto-realização.	76%	12%	12%	0%
2ª	l - ...sobrevivência econômica.	94%	0%	6%	0%
2ª	m – vantagens nos relacionamentos profissionais.	82%	6%	12%	0%

Tabela 07 - Respostas mais expressivas do corpo técnico na 2ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a visão dos funcionários a respeito dos trabalhadores, percebe-se as características do primeiro estágio dos níveis de consciência, atuando no estágio da Sobrevivência, confirmada pelas afirmações “f” e “l”, bem como o segundo nível, a Consciência do Relacionamento, constatado pela afirmativa “m”, onde a co-dependência é motivada para conseguir dos outros aquilo que se necessita (Barrett, 2000). Porém, apesar da predominância do baixo nível de consciência em que se percebem, os colaboradores vislumbram a característica da *auto-realização* por meio do trabalho (afirmativa h), verificando a existência de uma Consciência da Transformação (4º nível), nível intermediário, conforme escala proposta por Barrett (2000) e, elo de transição entre os níveis mais baixos e os mais elevados de consciência.

No entanto, esta *auto-realização* encontra fraco apoio organizacional conforme apresentado na 3ª parte do formulário, item “r” (Vide Apêndice B).

Ao ampliar o nosso olhar para a Diretoria como um todo, chegou-se aos resultados expostos na Tabela 08:

Parte	Afirmação: Por meio de suas atividades a organização, busca...	CF/C	D/DF	NCND	NPA
3ª	a – ...controle da qualidade.	88%	0%	12%	0%
3ª	b – ...relacionamento que traga vantagens a instituição.	71%	12%	18%	0%
3ª	g – ...forte parceria com fornecedores, clientes, consumidor e comunidade.	71%	12%	18%	0%
3ª	i – ...servir a sociedade.	76%	12%	12%	0%

Tabela 08 - Respostas mais expressivas do corpo técnico na 3ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste caso, organizacionalmente busca-se uma conduta voltada para servir a sociedade (afirmativa “i”), o que confirma sua missão como instituição pública, e as características que mais se destacam segundo a percepção dos trabalhadores na área finalística é o controle da qualidade (afirmativa “a”), relacionamento que traga vantagens à Diretoria (afirmativa “b”) e uma forte parceria entre os atores externos (afirmativa “g”).

Configura-se neste bloco de respostas, que para alcançar esse serviço social, atua-se com os níveis 02 e 03 de consciência segundo Barrett (2000), onde a relação externa é duplamente apontada como uma tendência, além de um relacionamento interno voltado para o controle da qualidade. Cabe ressaltar que o *stakeholder* “comunidade”, incluso na afirmativa “g”, foi apontado como exceção no requisito de relacionamento externo, sendo inexistente sua ligação com a organização.

c) Resultado segundo afirmativas baseadas em Pinedo (2002, 2003) - Na quarta parte do formulário utilizou-se as características dos Estágios do Desenvolvimento Moral atribuídos por Pinedo (2003). A Tabela 09 mostra o resultado que se destacou pela ampla convergência dos entrevistados.

Parte	Afirmação: Há, freqüentemente, na conduta organizacional...	CF/C	D/DF	NCND	NPA
4ª	j – ...relações baseadas na troca de interesses mútuos.	71%	18%	12%	0%

Tabela 09 - Resposta mais expressiva do corpo técnico na 4ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificou-se que, freqüentemente, na conduta organizacional, as relações são baseadas na troca de interesses mútuos. É a troca instrumental (nível 2) segundo Pinedo (2003), estágio de desenvolvimento pré-moral, onde o que é correto envolve uma troca por igual.

A Tabela 10, referente à 5ª parte da pesquisa, demonstra a visão dos técnicos a respeito da conduta individual dos funcionários na organização:

Parte	Afirmação: Há na conduta individual dos funcionários...	CF/C	D/DF	NCND	NPA
5ª	i – ...a busca por oportunidades pessoais.	94%	0%	6%	0%

Tabela 10 - Resposta mais expressiva do corpo técnico na 5ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

Evidencia-se uma forte concordância quanto ao 2º Estágio de Desenvolvimento do Ego dos colaboradores, onde a busca por oportunidades pessoais reflete por consequência, num comportamento oportunista e auto-protetor na organização.

Pelo exposto, verifica-se na Tabela 11 a predominância dos níveis mais baixos de consciência, seguido de um comportamento que impede a Sustentabilidade Humana e também um estágio inferior de Desenvolvimento do Ego e do Moral.

Segue, na Tabela 11, em destaque na cor cinza as principais características apontadas pelos técnicos na entrevista:

Nível	Consciência Individuo	Consciência Organização	Foco	Ego	Moral	Comportamento	Arquitetura p/ Sustentabilidade
7	Serviço	Sociedade	Bem comum	-	-	Criador	Reação às oportunidades;
6	Fazer diferença	Comunidade	Bem comum	Integrado/Interdependente	Ética/Princípios Universais	Criador	Incorporação do conhecimento; Captura e uso informação
5	Significado	Organização	Bem comum	Autônomo	Direitos básicos e contrato social	Criador	
4	Desenvolvimento pessoal/realização	Transformação	Transformação	Consciente	Lei e ordem	Criador	-
3	Auto-estima	Auto-estima	Interesse próprio	Conformista	Conformidade interpessoal	criatura	Comprometimento com grupos de interesse;
2	Relacionamento	Relacionamento	Interesse próprio	Autoprotetor	Troca instrumental	criatura	Manutenção do sistema;
1	Segurança	Sobrevivência	Interesse próprio	Impulsivo	Castigo e obediência	criatura	Isolamento

Tabela 11 - Pontos de destaques do corpo técnico segundo modelos de Barrett (2000), Pinedo (2002, 2003) e Griffiths & Petrick (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda adotada na tabela 11:

	Característica com mais de 70% de consenso entre os técnicos pesquisados.
	Característica com menos de 70% de consenso entre os técnicos pesquisados.

4.6.2 Apresentação dos resultados dos profissionais da área gerencial

Seguindo a metodologia utilizada com o corpo técnico, baseado nos estudos realizados por Barrett (2000), Pinedo (2003) e Griffiths & Petricks (2001), seguem os resultados

mais expressivos, da percepção dos gerentes e gerentes-substitutos selecionados neste estudo de caso, atuantes na gestão das divisões desta Diretoria Técnica.

Conforme descrito no item 4.6.1, considera-se como resultado expressivo, aquelas afirmações que obtiveram mais de 70% de consenso entre os entrevistados, onde houve ênfase na concordância ou na discordância, quanto à proposição relacionada à visão da organização.

Obteve-se no resultado dos gestores, várias semelhanças às afirmativas apresentadas pelos profissionais da área técnica. No entanto, houveram algumas divergências de percepções entre os técnicos e os chefes. Os gestores no entanto obtiveram maior número de afirmativas respondidas em consenso entre eles.

Para evitar repetições excessivas, abordou-se maior análise nas afirmativas em que os gerentes e seus substitutos, não coincidiram com os técnicos em suas respostas.

Em caso de necessidade de maiores detalhes, a tabulação das respostas em percentuais poderá ser conferida no Apêndice B.

a) Resultado segundo afirmativas baseadas em Griffiths & Petricks (2001) - Baseando-se a 1ª parte em Griffiths & Petricks, obteve-se os resultados percentuais conforme a Tabela 12.

Parte	Afirmção	CF/C	D/DF	NCND	NPA
1 ^a	1 - Possui estrutura organizacional que contribui para uma boa performance para o cumprimento da missão e metas institucionais.*	100%	0%	0%	0%
1 ^a	9 - Delineia sua atividade buscando o aumento da autonomia individual nos processos de tomada de decisão.	0%	100%	0%	0%
1 ^a	12 - Atua com equipes de trabalho autônomas e interdependentes com pessoas capacitadas para planejamento, organização, qualidade e atendimento aos cidadãos.	0%	100%	0%	0%
1 ^a	11 - Gerencia a alta rotatividade (<i>turnovers</i>) e queda da lealdade dos funcionários.	0%	100%	0%	0%

Tabela 12- Respostas mais expressivas dos gestores na 1^a Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

* A afirmativa 1 coincide com o resultado do corpo técnico

Os gestores participantes do estudo foram mais críticos que o corpo técnico, além da já citada concordância com os técnicos quanto à adequada estrutura organizacional (afirmativa 1), incluíram em suas respostas: a falta de autonomia nos processos de tomada de decisão por parte da organização (afirmativa 9); a falta de autonomia e interdependência, para o planejamento, organização, qualidade e atendimento ao cidadão (afirmativa 12); e, a inexistência do gerenciamento da alta rotatividade (*turnovers*) e queda da lealdade dos funcionários (afirmativa 13).

b) Resultado segundo afirmativas baseadas em Barrett (2000) - Em relação aos Níveis de Consciência dos funcionários (Barrett, 2000), a Tabela 13 mostra que os gestores incluíram a característica da busca pelo status (afirmativa “a”) e camaradagem entre colegas (afirmativa “b”) aspectos que confirmam o baixo nível consciencial, nível 02 e 03 ou nível do Relacionamento e da Auto-estima respectivamente. Neste estágio há na organização uma conduta que pode gerar insegurança, ambição e competitividade, além de sacrificar a criatividade.

Parte	Afirmação:				
	Os funcionários de uma maneira geral, por meio do trabalho na organização, buscam...	CF/C	D/DF	NCND	NPA
2ª	a - ...status.	80%	20%	0%	0%
2ª	b – ...camaradagem entre colegas.	100%	0%	0%	0%
2ª	f - ...segurança no emprego.*	80%	0%	20%	0%
2ª	h - ...auto-realização.*	80%	0%	20%	0%
2ª	l - ...sobrevivência econômica.*	80%	0%	20%	0%
2ª	o - ...desenvolver habilidades interpessoais.	80%	0%	20%	0%

Tabela 13- Respostas mais expressivas dos gestores na 2ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

* As afirmativas “f”, “h” e “l” coincidem com o resultado do corpo técnico

A igualdade no resultado das afirmativas “f” e “l” da 2ª parte do formulário (descritos no item 4.6.1), entre os técnicos e gestores, tendem a reduzir os níveis de consciência organizacional.

A característica da *auto-realização* por meio do trabalho (afirmativa “h”), ratifica a opinião dos técnicos sobre a existência de uma Consciência da Transformação (4º nível), nível de transição entre os níveis mais baixos e os mais elevados de consciência, segundo escala proposta por Barrett (2000).

Em contrapartida, esta busca por auto-realização, característica deste estágio, apontada tanto por parte dos técnicos, como dos gestores, não encontra apoio organizacional suficiente conforme apresentado na 3ª parte do formulário, item “r” (ver apêndice B).

No entanto, desviando-se da tendência demonstrada até o momento, um nível mais elevado, o Nível de Consciência da Organização, nível 05 da escala de Barrett (2000),

foi destacado: a busca do funcionário pelo desenvolvimento das habilidades interpessoais.

Pessoas com esse tipo de comportamento, geralmente levam um sentido de alegria ao trabalho, partilham com os outros e trabalham em grupo. Enquanto o corpo de técnicos obteve opiniões difusas a respeito desse assunto, os gestores demonstram acreditar que os funcionários atuam nesse nível de consciência.

Parte	Afirmção: Por meio de suas atividades a organização, busca...	CF/C	D/DF	NCND	NPA
3ª	a - ...controle da qualidade.*	100%	0%	0%	0%
3ª	b - ...relacionamento que traga vantagens a instituição.*	80%	20%	0%	0%
3ª	d - ...resultado financeiros.	80%	20%	0%	0%
3ª	h - ...produtividade.	100%	0%	0%	0%
3ª	i - ...incentivo ao funcionário para o voluntariado.	0%	80%	20%	0%
3ª	j - ...promoção da inovação e aprendizado.	80%	20%	0%	0%
3ª	l - ...servir a sociedade.*	100%	0%	0%	0%
3ª	m - recurso humano utilizado com desvio da missão institucional.	0%	80%	20%	0%
3ª	o - minimizar os impactos das ações presentes nas gerações futuras (desenvolvimento sustentável).	20%	80%	0%	0%

Tabela 14- Respostas mais expressivas dos gestores na 3ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

* As afirmativas “a”, “b” e “l” coincidem com o resultado do corpo técnico

A igualdade de opiniões nas afirmativas “a” e “b” da 3ª parte, reforçam o baixo nível consciencial, apesar da preocupação de serviço à sociedade (afirmativa “l”).

A afirmativa “d” reflete a preocupação financeira da organização, Nível de Sobrevivência.

Na 3ª parte, conforme Tabela 14, apontou-se a busca por produtividade (afirmativa “h”) como uma das características da Diretoria. Esta particularidade comportamental tende a estagiar no nível da Consciência de Auto-estima, nível 03.

Na afirmativa “i”, Barrett (2000) esclarece que no nível 06 ou Consciência de Comunidade, as organizações criam oportunidades para que o funcionário faça a diferença na comunidade local. Este aspecto foi negativamente avaliado pela gerência confirmando o exposto anteriormente (item 4.6.1) a respeito da ausência do envolvimento comunitário da Diretoria e seus colaboradores.

Outro aspecto positivo apontado pelos gestores e que alimenta a possível tendência de Consciência de Transformação (nível intermediário) é a promoção da inovação e aprendizado (afirmativa “j”) por parte da organização.

A inexistência de recursos humanos utilizados com desvio da missão institucional, também foi apontado como uma característica pela maioria dos gerentes e substitutos pesquisados. Ponto consideravelmente positivo para uma Instituição Pública.

Na afirmativa “o” a prática do autoconhecimento organizacional foi apontado como deficiente na Diretoria.

c) Resultado segundo afirmativas baseadas em Pinedo (2002, 2003) - Na 4ª parte da pesquisa, vê-se na Tabela 15, uma oscilação dos níveis de Desenvolvimento Moral na opinião dos entrevistados.

Parte	Afirmção: Há, freqüentemente, na conduta organizacional...	CF/C	D/DF	NCND	NPA
4ª	a - ...tarefas realizadas na base da ordem.	80%	20%	0%	0%
4ª	b - ...o conceito inato do certo e do errado.	80%	20%	0%	0%
4ª	j - ...relações baseadas na troca de interesses mútuos.	20%	80%	0%	0%
4ª	l - ...compreensão e crença na ordem social.	80%	20%	0%	0%

Tabela 15 - Respostas mais expressivas dos gestores na 4ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

Os gerentes e substitutos afirmam que as tarefas da organização, são realizadas freqüentemente na base da ordem (afirmativa “a”). Este nível estagia no âmbito do 1º nível, da escala de Pinedo (2002), onde a escala de valores é de tal forma, que as ações são condicionadas a possibilidade de castigo.

Por outro lado, o estágio da Lei e Ordem, 4º nível, e os Direitos básicos e Contrato Social, 5º nível, foram positivamente avaliados pela conduta baseada na ordem social (afirmativa “l”) e pelo conceito do certo e errado (afirmativa “b”), respectivamente.

Outro aspecto positivo na avaliação dos gestores, porém divergentemente da opinião dos técnicos, foi a afirmativa “j”, a respeito das relações baseadas na troca de interesses mútuos, na conduta organizacional. Enquanto os gerentes e substitutos em sua maioria discordaram haver este comportamento no Nível de Troca Instrumental, a maior parte dos técnicos entrevistados percebem de forma oposta.

Na avaliação do Estágio de Desenvolvimento do Ego, na 5ª parte da pesquisa, também refletiu um fenômeno oscilatório, conforme mostra a Tabela 16.

Parte	Afirmção: Há na conduta individual dos funcionários...	CF/C	D/DF	NCND	NPA
5ª	c - ...senso de responsabilidade.	100%	0%	0%	0%
5ª	g - ...preocupação com o que “deve” e o que “não deve”.	80%	0%	20%	0%
5ª	h - ...criatividade e espontaneidade.	80%	0%	20%	0%
5ª	i - ...a busca por oportunidades pessoais.*	80%	0%	20%	0%
5ª	j – preocupação com princípios morais.	100%	0%	0%	0%

Tabela 16 – Respostas mais expressivas dos gestores na 5ª Parte do formulário

Fonte: Elaborado pelo autor

* A afirmativa “i” coincide com o resultado do corpo técnico

Os gerentes e os gerentes-substitutos declararam que na conduta individual dos funcionários está presente o senso de responsabilidade (afirmativa “c”), a criatividade e espontaneidade (afirmativa “h”) e a preocupação com os princípios morais (afirmativa “j”), essas qualificações estagiam nos níveis mais elevados do Desenvolvimento Moral (PINEDO, 2002), onde os funcionários podem ser caracterizados como Conscientes, Autônomos e Integrados”.

No entanto, a preocupação com o que “deve” e o que “não deve” (afirmativa “g”) e a busca por oportunidades pessoais (afirmativa “i”), contribui para uma conduta conformista e oportunista, estágios de baixo nível de amadurecimento do ego e que conflitam com os resultados inicialmente expostos nesta 5ª parte.

Pelo exposto, verifica-se na tabela 17 uma distribuição nos níveis baixos e altos de consciência, uma predominância no comportamento que impede a Sustentabilidade Humana e ambigüidade no Desenvolvimento do Ego e do Moral.

Aparentemente, houve uma visão difusa na percepção organizacional dos chefes e substitutos, onde infere-se uma possível necessidade de auto-conhecimento corporativo.

Segue, na tabela 17, em destaque na cor cinza as principais características apontadas pelos gestores na entrevista:

Nível	Consciência Individuo	Consciência Organização.	Foco	Ego	Moral	Comportamento	Arquitetura p/ Sustentabilidade
7	Serviço	Sociedade	Bem comum	-	-	Criador	Reação às oportunidades; Incorporação do conhecimento; Captura e uso informação
6	Fazer diferença	Comunidade	Bem comum	Integrado/Inte rdependente	Ética/Princípios Universais	Criador	
5	Significado	Organização	Bem comum	Autônomo	Direitos básicos e contrato social	Criador	
4	Desenvolvimen to pessoal/realiza ção	Transforma ção	Transform ação	Consciente	Lei e ordem	Criador	-
3	Auto-estima	Auto-estima	Interesse próprio	Conformista	Conformidade interpessoal	criatura	Comprometimento com grupos de interesse; Manutenção do sistema; Isolamento
2	Relacionamen- to	Relaciona- mento	Interesse próprio	Autoprotetor	Troca instrumental	criatura	
1	Segurança	Sobrevivência	Interesse próprio	Impulsivo	Castigo e obediência	criatura	

Tabela 17 – Pontos de destaques dos gestores segundo modelos de Barrett (2000), Pinedo (2002, 2003) e Griffiths & Petrick (2001)

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda adotada na tabela 17:

	Característica com mais de 70% de consenso entre os gestores pesquisados
	Característica com menos de 70% de consenso entre os gestores pesquisados

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROBLEMA ESTUDADO NO ESTUDO DE CASO

À luz da pesquisa de campo realizada, somada a pesquisa bibliográfica, sobretudo aos autores selecionados para o presente trabalho, dividimos a avaliação do estudo entre o corpo técnico e os gerentes e gerentes-substitutos, para realizar as devidas considerações.

4.7.1 Considerações em relação ao Corpo Técnico

Os resultados, segundo a percepção dos funcionários que atuam na área técnica, demonstraram pontos que requerem atenção.

Quanto às respostas da 1ª parte do formulário, apesar da concordância de que existe na instituição uma estrutura organizacional adequada para a atividade fim, há uma tendência de insustentabilidade humana caso persista a conduta organizacional de não recompensar os colaboradores pelo uso de seus talentos e manter a satisfação e desenvolvimento do funcionário em desequilíbrio com a eficiência e produtividade da Diretoria.

Na 2ª parte, apesar da realização no trabalho possuir um componente positivo da auto-estima, o Nível de Consciência do indivíduo foi avaliado dentro dos níveis de sobrevivência e do relacionamento. Este estágio inicial de consciência foi confirmado principalmente pela necessidade econômica que a maioria dos respondentes declararam preocupar-se durante a entrevista.

Na parte 3ª, quanto ao Nível de Consciência Organizacional, verifica-se que o serviço à sociedade é confirmado pelos técnicos, demonstrando perceberem que a Diretoria está atenta à missão que propôs como Órgão Público. No intuito de atingir este objetivo

emprega como meio: o controle da qualidade, relacionamentos que tragam vantagens e uma forte parceria com atores externos, níveis 02 e 03 de consciência. Porém, estágios mais elevados de motivação para melhor realização no trabalho, não foram apontados em consenso, como: Coesão interna, apoio ao crescimento pessoal e profissional, preocupação com desenvolvimento sustentável, etc.

Quanto a 4ª parte do formulário, relacionado ao Desenvolvimento Moral, encontrou-se o estágio do relacionamento baseado na troca de interesses mútuos, onde segundo Pinedo (2003), uma conduta que confirma um baixo amadurecimento na conduta corporativa.

Finalmente, na 5ª parte, alinhando-se com o estágio anterior, os técnicos avaliaram um comportamento oportunista e auto-protetor, baseado na busca por oportunidades pessoais.

Como resultado, vê-se uma auto-percepção corporativa, predominantemente, com foco no interesse próprio (BARRETT, 2000) e com um comportamento de criatura (PINEDO, 2003), fatores que impedem a Sustentabilidade Humana na organização.

4.7.2 Considerações em relação aos Gestores

Os gerentes e gerentes-substitutos, apresentaram um resultado mais amplo, com maior número de afirmativas em consenso, porém, pouco conclusivo em relação à proposta da pesquisa.

Houve concordância com o corpo técnico em diversas afirmativas, porém transpareceram maior otimismo, sem no entanto, deixar de ser mais críticos em certas questões, resultando em uma auto-avaliação um pouco mais positiva a respeito da gestão de pessoas da Diretoria.

Quanto à 1ª parte do formulário, estruturalmente a Diretoria fornece condições para a realização das metas e de sua missão, segundo a maioria dos chefes e chefes substitutos entrevistados, todavia, apontaram a falta de autonomia nos processos de tomada de decisão, inclusive para o planejamento, organização, qualidade e atendimento ao cidadão, além da falta de gerenciamento da alta rotatividade (*turnovers*) e queda da lealdade dos funcionários, como os maiores fatores que descaracterizam a sustentabilidade humana na organização.

Quanto à 2ª parte do formulário, a busca pela sobrevivência econômica, *status* e a camaradagem entre os colegas como uma das maiores preocupações dos funcionários, delimita o Nível de Consciência Individual nos estágios 01, 02 e 03 (Nível de Consciência de Sobrevivência, de Relacionamento e da Auto-Estima), gerando insegurança, ambição, competitividade e sacrifício da criatividade.

O corpo gerencial, no entanto, destacou a busca do funcionário pela auto-realização por meio do trabalho, Nível de Consciência da Transformação, passo intermediário no desenvolvimento corporativo.

Outro ponto destacado é a busca do funcionário pelo desenvolvimento das habilidades interpessoais, requisito este, que eleva a conduta dos funcionários para o Nível de Consciência da Organização. As pessoas com esse espírito de pensamento, geralmente sabem trabalhar em grupo.

Na 3ª parte do formulário, através de suas atividades, a organização foi avaliada pela busca do: controle da qualidade, relacionamentos vantajosos, resultado financeiro, produtividade, falta de incentivo do funcionário para o voluntariado, proporcionando um baixo nível consciencial (níveis 01, 02, 03), acentuado pela deficiência na prática do autoconhecimento organizacional, demonstrando a necessidade de uma rotina de auto-análise de seus planos e objetivos, suas práticas e rumos implementados.

No entanto, reforça-se o nível intermediário de consciência, quando os gestores elegem a inovação e o aprendizado como uma característica organizacional: o nível de Transformação, segundo Barrett (2000).

Quanto à 4ª parte, também houve diversificação quanto ao resultado do Estágio de Desenvolvimento Moral na opinião dos entrevistados.

Um baixo desenvolvimento é demonstrado na necessidade de realização de tarefas na base da ordem, da imposição. Neste 1º nível, a escala de valores é de tal forma que as ações são condicionadas à possibilidade de castigo.

Percebe-se também, pelas opiniões pouco consistentes de aprovação, a necessidade de desenvolvimento das relações entre as pessoas, realizar transformações sob bases mais humanas e facilitar em maior grau a democracia corporativa.

Em contrapartida o conceito inato do certo e do errado, a compreensão e crença na ordem social e relações não baseadas na troca de interesses, criam uma visão positiva da conduta moral da Diretoria.

Interessante destacar a visão oposta de uma das afirmativas, aliás a única que houve clara divergência entre os dois grupos entrevistados, onde o corpo gerencial, não concorda que as relações entre os funcionários sejam baseadas na troca de interesses mútuos, conforme afirmaram os técnicos.

Na parte 5ª, houve na avaliação da conduta individual dos funcionários, outro resultado oscilatório.

Concordam os gestores com os técnicos na busca por oportunidades pessoais como um ponto forte, estágio este, que corresponde ao 2º nível de desenvolvimento (PINEDO, 2002), além disso os gerentes e os substitutos afirmam haver preocupação

com o que “deve” e o que “não deve” (3º nível), contribuindo para uma conduta oportunista e conformista, respectivamente.

Neste momento, existe uma aparente falta de sintonia dos respondentes quanto ao senso de responsabilidade, a conduta criativa e espontânea e a preocupação com princípios morais por parte da conduta dos funcionários, não sendo possível maiores conclusões a este respeito, a não ser a necessidade de maior auto-conhecimento corporativo.

4.7.3 Considerações finais

Os gerentes e gerentes-substitutos contribuíram significativamente à pesquisa, ao confirmar diversos aspectos apontados pelo corpo técnico, no entanto, pelo amplo leque de respostas, obteve-se um resultado difuso, não sendo possível correlacionar com segurança os 03 autores estudados baseando-se neste grupo.

Ainda assim, apontou-se características nos níveis mais baixos confirmado pelos funcionários da área técnica, criando subsídios para repensar nas relações internas e na gestão de pessoas desta diretoria.

O enfoque dos trabalhadores técnicos estagiou, predominantemente, nos níveis inferiores, possibilitando inferir uma correspondência mais consistente entre os autores pesquisados seja em relação aos Níveis de Consciência, seja nos requisitos para a Sustentabilidade Humana, seja no Desenvolvimento Moral.

4.7.4 Recomendações de ações na organização pesquisada

A partir dos resultados apresentados no estudo de caso e do conhecimento adquirido através do referencial teórico, este tópico apresenta recomendações à organização

pesquisada no intuito de colaborar para seu desenvolvimento na área de gestão de pessoas, apoiando-se no processo de equilíbrio entre resultado e satisfação, ponto significativamente criticado.

O não atendimento das necessidades financeiras dos funcionários, requisito com maior reprovação, encontra barreiras relacionadas à legislação, os servidores pertencem ao Plano de Carreira de Ciência e Tecnologia do Governo Federal. Porém, concordando com a pesquisa elaborada por Martins (2003), pode haver projetos que demonstrem reconhecimento da Instituição para com aqueles que se empenham em favor da Casa.

Os chamados salários indiretos, ou benefícios, sem ferir a legislação, além de atender à necessidade mais básica, promoverá a ascensão dos Níveis de Consciência e do Estágio de Desenvolvimento Moral dos colaboradores, melhorando a motivação e seu crescimento.

Deve-se reforçar as lideranças quanto a necessidade de reconhecimento organizacional, apontado pela pesquisa e por Martins (2003), o fator econômico foi seguido de baixíssima pontuação pela falta de recompensa aos funcionários por usarem seus talentos. Este requisito é de fundamental importância para o desenvolvimento humano e mudança de cultura para resultados sustentáveis.

A atuação na área de comunicação e do conhecimento apresenta-se como um desafio a ser superado pela direção. Deve-se promover canais de maior interação presencial, além dos eventos existentes, induzindo formalmente à participação dos colaboradores.

Afirmações baseadas em Griffiths & Petricks (2001) como possuir fluxo livre de informação e comunicação, com estrutura adequada para capturar, difundir e utilizar informação integrada, além de possuir arquitetura que incorpore o conhecimento do funcionário para os objetivos estratégicos, requerem maior atenção e implementação por parte das lideranças, por receberem pontuação pouco significativa.

Outro aspecto decisivo para qualquer organização, é criação de mecanismos, como o *Empowerment*, para uma rápida reação às oportunidades e desafios da sustentabilidade, afirmativa esta, com baixíssima aprovação dos entrevistados. Bem como, a conclusão da falta de estímulo dos colaboradores em seu autodesenvolvimento para uma melhor tomada de decisão.

Cabe ressaltar que houve uma percepção em consenso entre os técnicos e gestores, quanto à forte parceria com atores externos, trazendo benefícios institucionais, porém a parceria interna precisa ser reforçada evoluindo da conduta autocrática para mecanismos que proporcione uma cultura democrática, requisito este, avaliado com fraco desempenho.

Para tanto, faz-se necessário maior coesão interna, reduzindo os laços de trabalho baseados no interesse pessoal, dando maior significado às tarefas individuais, sintonizando a missão e visão dos indivíduos à organizacional.

No intuito de contribuir para o desenvolvimento desta Diretoria Técnica, propõe-se o envolvimento com maior amplitude entre seus colaboradores, no conhecimento e prática dos valores intangíveis afetos ao trabalho, tornando os colaboradores que se auto-percebem “criaturas” em colaboradores “criadores”, da mão-de-obra à inovação e criatividade, do produzir para o interesse próprio ao produzir para o bem comum.

No entanto, além dos pontos destacados pelos técnicos, gerentes-substitutos e gerentes, alertando para as características dos estágios mais inferiores, a pesquisa obteve resultados não expressivos na maioria das afirmativas apresentadas no formulário, com percentuais diluídos, indicando visões difusas a respeito do autoconhecimento organizacional.

Recomenda-se à direção, aos gestores e funcionários em geral, a realização periódica de auto-reflexão profunda das necessidades, em todos os níveis, ampliando o autoconhecimento individual e corporativo e conseqüentemente, promovendo um

gradual alinhamento das motivações pessoais e organizacionais, seja no âmbito físico (sucesso financeiro), emocional (satisfação consigo mesmo e seus relacionamentos), mental (abertura ao *feedback* interno e externo; aprendizado contínuo) e espiritual (coesão, cooperação, responsabilidade social, bem comum, valores e significado).

4.8 RECOMENDAÇÕES AOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE HUMANA NA GESTÃO DE PESSOAS

Ampliando as considerações e aprendizados afetos ao Estudo de Caso, para um âmbito geral, reconhece-se as limitações legais que os gestores enfrentam na condução dos negócios públicos, além do desafio de atualizar-se constantemente às técnicas administrativas, em especial, a gestão de pessoas, para mudar sistemas autocráticos, centralizadores, hierarquizados, burocráticos e operacionais.

Acredita-se, no entanto, que a prestação de um serviço de qualidade no setor público é o desejo da maioria dos indivíduos.

Como exposto na pesquisa, parte da responsabilidade do êxito institucional, está condicionada ao amadurecimento corporativo, partindo do significado, valores e comportamento individual, com reflexo na conduta organizacional.

Conforme exposto na Revisão Bibliográfica, é no engajamento ativo e motivador dos servidores que reside o atendimento qualitativo ao cidadão.

Todos aqueles que dão vida ao organismo estatal, devem esforçar-se por facilitar a aplicação dos princípios da sustentabilidade humana em sua cultura, além de criar condições de desenvolvimento consciencial e moral dos mesmos; fazer parte da filosofia de trabalho, reproduzindo no *modus operandi* de cada um dos processos e projetos institucionais, para que agregue valor ao Capital Humano do Serviço Público Brasileiro.

O próprio governo percebe a importância das pessoas que dele fazem parte, como demonstra no Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF e o Sistema de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, reconhecendo a necessidade de estímulo aos colaboradores para o progresso e utilização de seu pleno potencial, em alinhamento com as estratégias organizacionais, seja nas práticas relativas ao sistema de trabalho, educação, qualidade de vida, capacitação e desenvolvimento.

Deve-se, portanto, atentar-se para a aplicação de uma política de pessoal que estimule e valorize o potencial criativo do trabalhador, ter o crescimento humano na organização como princípio, propiciando como premissa básica, o amadurecimento dos integrantes, através de uma gestão participativa, institucionalizando canais de comunicação, facilitando e democratizando o acesso à informação.

Espera-se assim, resultados positivos e perenes nos órgãos públicos, promovendo uma gestão que alcance uma forte identidade coletiva, construída em torno de um conjunto de valores comuns; aberto para o meio externo, com tolerância à entrada do novo, tendo como consequência, a capacidade de aprender e adaptar-se às novas circunstâncias.

Portanto, torna-se imperioso o conhecimento e a aplicação por parte dos agentes que atuam no âmbito governamental, quanto aos conceitos de sustentabilidade na condução dos negócios públicos e seus benefícios na sua missão social. Sobretudo, faz-se necessário um maior grau de modernização por parte dos líderes no conhecimento das técnicas de gestão de pessoas que promovam, especialmente, a Sustentabilidade Humana, além de elevar os Níveis de Consciência individual e corporativo e o Desenvolvimento Moral da organização, elevando a qualidade do atendimento ao cidadão através de um servidor motivado e cômico de sua importância para o país.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE NOVAS PESQUISAS

Conforme exposto nos objetivos, a pesquisa propôs-se a investigar a inter-relação da Sustentabilidade Humana nas organizações como consequência do Desenvolvimento do Nível de Consciência e Desenvolvimento Moral das mesmas, corroborando com aspectos definidos como motivações transcendentais. Considerou-se neste trabalho a consciência humana, como delimitada pelo posicionamento no contexto organizacional da gestão dos recursos humanos: compreensão das metas e estratégias organizacionais e seu papel na consecução das mesmas.

Outrossim, buscou-se estudar através da revisão de literatura os efeitos da elevação desses níveis de consciência no âmbito organizacional, no comportamento corporativo, seja público ou privado, além de buscar conhecimento na prática, através do estudo de caso, da percepção dos funcionários de uma Diretoria Técnica de Instituição Pública Federal sobre sua própria organização a respeito deste comportamento.

Tendo em vista os resultados, apresenta-se neste capítulo, respostas às questões de estudo formuladas e recomendação para o desenvolvimento de novas pesquisas.

5.1 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE ESTUDO

A pesquisa evidenciou uma significativa evolução ao longo do tempo, em relação à condução das pessoas nas organizações. A proposta de demonstrar a existência de amadurecimento por parte das instituições foi alcançada.

Quanto à abordagem atual sobre a gestão de pessoas, percebe-se que desde os primórdios, os recursos humanos nas organizações, pautava-se pela objetividade técnico-econômica do início do século XX. Com o progresso do entendimento, houve avanços nos diversos campos das ciências humanas, necessitando-se alinhar esses fundamentos às motivações pessoais dos funcionários.

Aliando-se a elevação dos Níveis de Consciência, o Desenvolvimento Moral às arquiteturas que promovem a Sustentabilidade Humana, infere-se um alinhamento entre suas características, em consonância com as motivações transcendentais, onde os aspectos de significado e valor no trabalho ganham cada vez mais força. Na mesma linha, Zohar & Marshall (2002) consideram que a capacidade de perceber o significado, de transcender o *status quo*, cria uma diferenciação que vai além da inteligência intelectual e emocional.

Através da pesquisa bibliográfica, compreendeu-se também a atualidade de Maslow, Herzberg e Mc Gregor entre outros, que abriram caminho para o aprofundamento das questões humanas nas organizações, auxiliando no aprimoramento de uma liderança pautada em maior sensibilidade, voltada para a satisfação e o desenvolvimento profissional e pessoal do trabalhador alinhando-se os objetivos pessoais às estratégias e objetivos institucionais.

Assim, analisou-se amplos aspectos em relação às necessidades dos trabalhadores objetivando maior sustentabilidade humana e transcendência de suas realizações.

Conforme constatado, as motivações que transcendem as pessoas e a organização são poderosas fontes impulsionadoras, são motivações interessadas pelas conseqüências, pelo valor, que esta ação tem para satisfazer as necessidades de outras pessoas. Um comportamento pautado nos aspectos transcendentais se assemelha às características de Sustentabilidade Humana, propondo um relacionamento institucional que promova o aperfeiçoamento dos funcionários como pessoas, tratando de ajudá-los para que o consigam, aperfeiçoando os motivos de suas ações e educando-as nesse sentido, por conseqüência gerando atendimento às necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos. Um diálogo que compreende não só criação de riqueza e de capacidades, mas sobretudo de valores, de respeito à ética.

Como vimos no capítulo 2, o conceito de desenvolvimento sustentável pressupõe um tríplice aspecto, na medida em que sua evolução nos leva a trabalhar com três vertentes principais que compõem o chamado “*triple bottom line*”, ou seja, os aspectos ambientais, sociais e econômicos.

Essa associação sinérgica entre esses aspectos permeia a aplicação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, ou Sustentabilidade, onde quer que ele seja aplicado, tanto em nível governamental, como da sociedade civil ou na seara empresarial.

Quanto às questões relativas à Gestão Sustentável, entendeu-se que as organizações pautadas neste compromisso, possuem um comportamento ético e com desenvolvimento socio-econômico e ambiental, promovendo ao mesmo tempo a melhoria da qualidade de vida de sua força de trabalho e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (AMARAL, 2003). Vimos também, que a chave da sustentabilidade organizacional, vai um pouco mais além, como o repensar os propósitos e os valores profundos da organização (PINEDO, 2002).

Os Professores Andrew Griffiths e Joseph A. Petrick no artigo “*Corporate Architectures for Sustainability*”, 2001, por exemplo, unem aspectos característicos de gestão de pessoas, através das arquiteturas corporativas, e contribuem significativamente para a compreensão dos desafios afetos à sustentabilidade enfrentados pelas lideranças. Percebe-se, também, que as arquiteturas corporativas possuem determinantes para o alcance do sucesso organizacional, principalmente no que tange ao comportamento de seus parceiros internos e seus problemas relacionados à conduta na atividade produtiva, com profundo impacto na gestão de pessoas e sua reação às mudanças e desafios em prol da sustentabilidade humana.

Quanto às questões referentes à gestão de pessoas no âmbito internacional, constatou-se a existência de problemáticas semelhantes na América Latina como um todo, quanto à gestão pública. Percebe-se que as dificuldades inerentes ao serviço público brasileiro

em relação à gestão dos seus funcionários, atravessa um momento de transformação de idéias e propostas para sua modernização.

Estudiosos de países desenvolvidos, revelam a importância da motivação dos atores públicos no empenho pessoal na realização de mudanças, mas admitem as dificuldades nas reformas estruturais, formais e de sistemas, pois obedecem a uma lógica política e organizacional. Para esses especialistas a melhoria na prestação dos serviços públicos envolve padrões de ação, cujo desempenho depende dos hábitos, das habilidades e das convicções das pessoas diretamente envolvidas.

Através da revisão bibliográfica, pode-se concluir que resguardadas as peculiaridades intrínsecas de cada atividade, seja pública ou privada, a presente pesquisa atuou nos fundamentos essenciais da moderna gestão de pessoas, nos conceitos estratégicos e intangíveis, como: valores, políticas, visão sistêmica, missão pessoal, crenças, comportamento das lideranças, relacionamentos intrapessoais e interpessoais, etc. Ao considerá-los como requisitos universais, poderão ser trabalhados em qualquer tipo de organização humana.

No entanto, a eficiência no serviço público está atrelada à efetividade, ao oferecer bons serviços ao cidadão ou resolver os problemas sociais. Para tanto, é necessário compreender que os critérios definidos nos espaços públicos devem prevalecer sobre qualquer racionalidade técnica, e por isso, se afastar de uma visão tecnocrática de gestão.

Conseqüentemente, percebe-se que optar pelos princípios do mercado como o ordenador por excelência dos novos rumos do setor público causa distorção na missão do Estado. Fica claro que há uma distinção entre a administração pública e a administração de empresas.

A necessidade de repensar o significado da missão organizacional, que assume responsabilidades diante dos *stakeholders* e da sociedade em geral, foi a motivação

para que as organizações, públicas ou privadas, criassem projetos de mudança em sua metodologia de gestão de pessoas.

Compreendeu-se que os valores que norteiam as ações dos diversos intervenientes existentes no processo produtivo, podem ser aperfeiçoados, potencializando os talentos e aspectos da transcendência na relação com os funcionários.

Pode-se constatar através dos diversos autores a interdependência em relação a fornecedores, clientes, acionistas, funcionários e outros colaboradores do processo produtivo. No entanto, é na alma da empresa, seus funcionários o foco da qualidade na prestação do serviço.

No capítulo 02 reforçou-se essa importância do funcionário e suas lideranças, culminando nos princípios de uma Gestão Humanamente Sustentável. Esses princípios se caracterizam, dentre outras coisas, a produção para o bem comum e, seus colaboradores, devem se sentir criadores do mundo ao seu redor, com liberdade e responsabilidade para decidir. A organização ao pautar-se pela conduta: ética; com princípios universais; preocupada com a sociedade e todos os seus componentes como um todo; sendo criativa e inovadora; e, com fluxo adequado de comunicação; estará apta à captura, uso e incorporação do conhecimento, desenvolvendo-se e reagindo cada vez mais rapidamente às oportunidades relacionadas a sustentabilidade, em seu aspecto econômico, ambiental e social, especialmente, na abordagem humana na gestão corporativa.

Alguns trabalhos científicos em nível de Mestrado Profissional em Gestão contribuíram no entendimento de modernos enfoques em relação ao desenvolvimento na gestão de pessoas:

Matos (2005) realiza pesquisa diretamente sobre o estudo de gestão de pessoas no aspecto da sustentabilidade humana.

Cavalcanti (2004) trata sobre gestão de pessoas, liderança e mudança de paradigma, analisando a evolução do pensamento organizacional.

Martins (2003) contribui com o estudo de gestão de pessoas em Instituições Públicas.

Limeira (2004) aborda a gestão de pessoas sob a ótica e necessidade do alinhamento de valores pessoais e organizacionais.

Diante destas contribuições, somadas aos autores selecionados para elaboração da revisão de literatura, constata-se no estudo de caso da Diretoria Técnica pesquisada dois resultados distintos:

Na percepção dos gestores, obteve-se uma relação difusa, por vezes ambígua, onde inferiu-se um possível estágio de transformação, na visão deste grupo.

Quanto ao corpo técnico, há maior indício que os níveis mais baixos de consciência individual e corporativo, possuam igualmente ligação com um baixo estágio de Desenvolvimento Moral, além de possuir características que não promovem a sustentabilidade humana na organização.

A revisão bibliográfica demonstrou que as empresas americanas não estão em situação diferente, a maioria encontra-se em estágios inferiores de consciência. Já as corporações que possuem elevados Níveis de Consciência estão entre as cem melhores empresas da América, possibilitando formulação de hipóteses para pesquisa nas organizações brasileiras.

5.2 REFLEXÕES SOBRE A APLICAÇÃO DOS CONCEITOS DE SUSTENTABILIDADE HUMANA.

A aplicabilidade dos conceitos de sustentabilidade humana depende, inicialmente, da compreensão por parte das lideranças da necessidade do amadurecimento cultural da organização para atingir resultados satisfatórios.

Segundo os autores Van Der Graaf, Bryden & Hudson (2004) tecnologia e normatizações possuem limite de melhoria nas taxas de incidente na organização; as técnicas de gestão, ao longo do tempo, também estabilizam-se em eficiência, no aprimoramento comportamental. Cabe a administração desenvolver a motivação intrínseca de cada um dos membros, conscientizando-os a ser parte da solução, não porque o sistema é assim, mas porque cada um entende o que se espera dele, como célula vital da empresa, ciente do significado de tudo o que está a seu redor, e que qualquer um pode contar com ele para a consecução dos objetivos.

Através da sensibilização, incentivo à participação e liberdade para criar, os executivos poderão inspirar confiança nos colaboradores dando o passo inicial do processo ascendente numa espécie de escada cultural. Informes periódicos poderão anteceder o trabalho para que inicie a construção de massa crítica à proposta.

Workshops podem servir de instrumento de apresentação e auxiliar na discussão dos objetivos e benefícios mútuos a serem alcançados, além de periodicamente instrumentalizar e checar cada passo implementado. Deve-se exercer o desenvolvimento da credibilidade mantendo os atores constantemente informados por variados veículos de comunicação institucionais, cada equipe prestando contas integralmente dos sucessos e desafios encontrados, demonstrando também a alta direção o exemplo de transparência que esta também deseja de seus funcionários.

A medida que o moral da organização evoluir, pode-se implementar negociadamente programas de recompensas por comportamentos desejados e de forma justa, porém naturalmente, intervir nas ações consideradas impróprias por consenso de todos.

Esta intervenção pró-ativa é o passo mais difícil, requer um trabalho preliminar de auto-conhecimento profundo pessoal e organizacional, porém pode-se realizar uma revolução silenciosa de envolvimento íntimo e institucional. O estágio final do processo é atingir níveis cada vez mais elevados de coesão através da sintonia de ideais, crenças e valores. O gráfico 01 mostra a relação transparência/confiança resultando em diferentes necessidades comportamentais que influenciam no comprometimento humano.

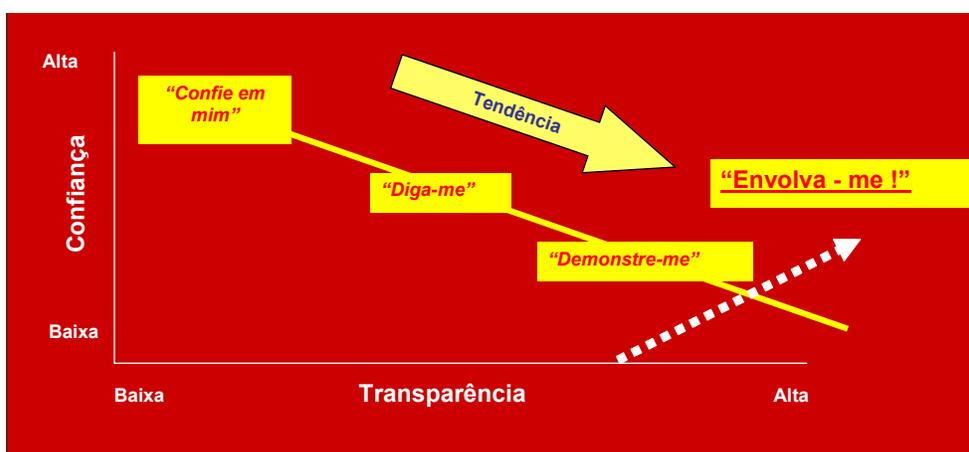


Figura 06: Desafios da credibilidade ao longo do tempo

Fonte: Adaptado de Hearts and minds change programmes make a difference, Society Petroleum Engineers (2004)

Pode-se inferir que a competência de estimular o envolvimento nos indivíduos, o engajamento para desenvolver a sustentabilidade humana, segue a linha de raciocínio de Davel & Vergara (2001) sobre a própria gestão de pessoas nas organizações, não devendo resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, nem responsabilidade de um departamento ou de uma função. Em concordância com Ferris et al. (1999, apud Davel & Vergara 2001), “que ela seja concebida como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana”.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Através do estudo realizado, percebe-se que as técnicas empresariais de Recursos Humanos só poderão obter resultados positivos e sustentáveis quando alicerçadas no desenvolvimento consciencial e moral de todos que se reúnem na organização.

Portanto, recomenda-se o estudo do clima organizacional e qualidade de vida no trabalho em organizações estagiando em diferentes níveis evolutivos de consciência e moral.

Sugere-se igualmente, em futuras pesquisas, a realização de Estudo de Caso em empresas privadas nacionais que possuam bom desempenho econômico e que são reconhecidamente as melhores empresas para se trabalhar, analisando a correlação entre as empresas consideradas de excelência num país em desenvolvimento e suas características segundo os conceitos de Sustentabilidade Humana, os Níveis de Consciência e Desenvolvimento Moral.

Por fim, propõe-se para futuras pesquisas a possibilidade de inserção nos estudos da área de Gestão do Conhecimento, questões relacionadas ao autoconhecimento, requisito considerado fundamental pela grande maioria dos autores, seja no nível do indivíduo, seja em nível de organizações, criando interdisciplinaridade com a Gestão de Pessoas, podendo avançar no futuro, para uma nova linha de investigação administrativa, a Gestão do Auto-conhecimento Corporativo.

REFERÊNCIAS

ACHBAR, Mark; ABBOTT, Jennifer. **The Corporation**. Filme-documentário (Cinema/DVD), E.U.A., 2003. Disponível em: www.thecorporation.com Acesso em: setembro de 2005

AMARAL, Sérgio Pinto. **Estabelecimento de indicadores e modelo de relatório de sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira**. 2003. 265f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2003

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Organização, Sistemas e Métodos**. Vol. I. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

BARRETT, Richard. **Libertando a alma da empresa. Como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.

BARZELAY, Michael. Gestão Pública na Prática. **Revista sp.gov**. São Paulo, Ano 2, nº 06, Dez. de 2005, disponível em: <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista6/paginas/6entrevista.htm>, acesso em: janeiro de 2006

BOFF, Leonardo. **Reflexão: Ética e Responsabilidade Social**. Ano 04, Nº 11. Instituto Ethos, Out. 2003. Disponível em: www.uniethos.org.br acesso em: junho de 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Recursos Humanos. **Apresentação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sistema de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento – SRH/MP**, 2003. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/srh/apresentacao_foruns_do_planalto3.pps acesso em: janeiro de 2006

BULLARA, César Furtado de Carvalho. **Motivações indicam conduta ética das pessoas**. Disponível em <http://www.eticaempresarial.com.br/noticias.asp> acesso em: janeiro de 2006

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2003.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNO, Cláudia.C. & KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Teresa. **A participação das mulheres na gestão - O caso particular da Gestão de Recursos Humanos**, IV Congresso Português de Sociologia, Portugal, 2000. Disponível em: www.aps.pt/ivcong-actas/Acta085.PDF acesso em: fevereiro de 2006

CAVALCANTI, Vera Lúcia dos Santos. **Liderança Transformadora e os Níveis de Consciência Corporativa: um estudo de caso em empresa do ramo do varejo**. 2004. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

CAVALIERI, Maria Heloisa Soares. **Modelo Antropológico: Uma Contribuição para o Avanço na Ética das Organizações no Século XXI**. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo Disponível em www.nd.edu/~isbee/papers/Cavaliere.doc, acesso em: janeiro de 2006.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACION PARA EL DESARROLO – CLAD, Uma Nova Gestão Pública para a América Latina, 1998 Disponível em: www.clad.org.ve/fulltext/ngppor.pdf acesso em: janeiro de 2006.

CORNÉLIO, Renata Reis. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ**. 1999. 130f. Dissertação, Mestrado (Escola Nacional de Saúde Pública) - Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro. 1999.

COSTA, Marcelo Melgaço. *Performance Measurement the Brazilian Public Sector, American Society for Quality – ASQ*, E.U.A. 2003

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações**. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DINIZ, Marcelo Cesar Peixoto. **O Capital Moral; ou, a falta dele?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GRIFFITHS, Andrew; PETRICK, Joseph. *Corporate Architectures for Sustainability, International Journal of Operations and Production Management*, Bradford. v.21, nº12, p.1573-1585. Dez. 2001.

GUILLORY, William. **A empresa viva: Espiritualidade no local de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2002.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Recursos Humanos: uma releitura contextualista, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, nº 4, p. 72-82. Jul/Ago. 1995.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KOLP, Alan & REA, Peter. Ensinando Caráter. **Revista FAE Business**. Curitiba, nº 6. p.16-18. Ago. 2003.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMEIRA, Maria Ighes Carneiro de Azevedo. **Alinhamento de valores pessoais e organizais: um estudo de caso em empresa de médio porte**. 2004. 171f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

LONGO, Francisco. A hora e a vez das pessoas. **Revista sp.gov**, São Paulo, Ano 2, nº 05, Jul. 2005. Disponível em www.revista.fundap.sp.gov.br, acesso em: janeiro de 2006.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 150f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2003.

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em uma organização Pública: uma proposta de melhoria**. 2003. 120f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2003.

MASLOW, Abraham. **Introdução a psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

_____. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publishers, 1954.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa com Alma**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MATOS, Sueli Tercete. **Organizações Humanamente Sustentáveis: comparação entre a teoria e as práticas em Gestão de Pessoas nas organizações Brasileiras. Estudo de Caso do Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí**. 2005. 150f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2005.

MOGGI, Jair & BURKHARD, Daniel. **Como integrar liderança e espiritualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PARENTE FILHO, José, **Gestão da Qualidade no Setor Público - Texto para discussão/Nº 237**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 1991.

PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. **Fundamentos de la Dirección de Empresas**. Madrid: Rialp, 1996.

PERUZZO, Marcelo Ivanir. Os dez mandamentos e os pecados organizacionais. **Revista FAE Business**. Curitiba, nº 02. 2002. p.36-39.

PINEDO, Victor. **Reflexão: Ética e Valores nas empresas: em direção às corporações éticas**. Ano 04, Nº 10. Instituto Ethos. Out. 2003. Disponível em: www.uniethos.org.br acesso em: fevereiro de 2006.

_____. **Tsunami - Construindo organizações capazes de prosperar em maremotos**. São Paulo: Gente, 2002.

PLATÃO. **Apologia de Sócrates**. São Paulo: Ediouro, 2002.

PULITI, Paula. Setor público brasileiro não emprega muito, revela OIT. **Jornal Estadão**. Matéria publicada em 20 de setembro de 2002. Disponível em: www.estadao.com.br/eleicoes/noticias/2002/set/20/59.htm acesso em: fevereiro de 2006.

ROULEAU, Linda. **Emoção e repertórios de gênero nas organizações**. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com Pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMONI, Miguel de. **Trabalhar é preciso. Reflexões sobre o trabalho humano e suas implicações para a engenharia de produção**. 1996, 106f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 1996.

SINNER, Rudolf Von. Confiança e convivência: aportes para uma hermenêutica da confiança na convivência humana. **Estudos Teológicos**, V.44, Nº 1, p.127-143. 2004.

SHARP, Anna. **A empresa na era do ser**. São Paulo: Rocco, 2002.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade Moral e Identidade Empresarial. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, v. 07, p. 31-50, 2003. Edição especial.

_____. **Sobreviver ao trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

VAN DER GRAAF, Gerard; BRYDEN, Robin; ZIJLKER, Volkert & HUDSON, Patrick *Hearts and minds change programmes make a difference*. **Society of Petroleum Engineers**. Alberta, Canada, 29-31, Mar. 2004.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. São Paulo, Ed. 37, v. 10, N° 01, Jan.-fev. 2004.

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

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS: Inteligência espiritual**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

APÊNDICE A – Formulário utilizado no Estudo de Caso**DADOS DO PARTICIPANTE****Idade:****Sexo:** () Masculino () Feminino**Nível do cargo que exerce:**

- () Diretoria
- () Gerência
- () Profissional de nível superior
- () Profissional de nível médio

Grau de escolaridade:

- () Segundo Grau
- () Superior incompleto
- () Superior completo

Área de atuação: () Técnica () Administrativa**Cargo:** () Servidor () Contratado**Tempo na organização:**.....

QUESTIONÁRIO

I - Seguem abaixo, diversas afirmações a respeito da organização; responda-as colocando ao lado de cada afirmativa a numeração de 01 a 05 ou marque com um “X” se não puder afirmar (Conforme a descrição da escala modelo abaixo):

x - Não é possível afirmar

1 - Discordo fortemente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo fortemente

1ª Parte – Prezado participante, de acordo com seu conhecimento a respeito da instituição, a sua organização:

1. () Possui estrutura organizacional que contribui para uma boa performance para o cumprimento da missão e metas institucionais.

2. () Conecta o trabalho individual dos colaboradores aos objetivos centrais da instituição.

3. () Possui fluxo livre de informação e comunicação, com estrutura adequada para capturar, difundir e utilizar informação integrada para objetivos estratégicos.

4. () Possui arquitetura que incorpora o conhecimento do funcionário para os objetivos estratégicos.

5. () Reage rapidamente às oportunidades e desafios da sustentabilidade.

6. () Estimula os colaboradores em seu autodesenvolvimento capacitando-os para uma melhor tomada de decisão.
7. () Delineia sua atividade buscando o aumento da autonomia individual nos processos de tomada de decisão.
8. () Possui sistemas e arquiteturas que recompensam as pessoas por usarem seus talentos.
9. () Possui arquitetura organizacional que estimula a criatividade e a inovação.
- 10.() Atua com equipes de trabalho autônomas e interdependentes com pessoas capacitadas para planejamento, organização, qualidade e atendimento aos cidadãos.
- 11.() Gerencia a alta rotatividade (*turnovers*) e queda da lealdade dos funcionários.
- 12.() Equilibra eficiência e produtividade com satisfação e desenvolvimento do funcionário.

II - Seguem abaixo, afirmações com múltiplos complementos; responda-as enumerando através da escala modelo de 01 a 05 ou com um "X" se não puder afirmar:

x - Não é possível afirmar

1 - Discordo fortemente

2 - Discordo

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo fortemente

2ª Parte - **Os funcionários** de uma maneira geral, por meio do trabalho na organização, buscam...

- a () ...status
- b () ...camaradagem entre colegas
- c () ...fazer a diferença no mundo
- d () ...repensar a missão pessoal
- e () ...o significado (sentido) das coisas através de sua função
- f () ...segurança no emprego
- g () ...contribuir com a comunidade
- h () ...auto-realização
- i () ...realizar sua missão e visão por meio do trabalho
- j () ...encontrar soluções para as questões sociais
- l () ...sobrevivência econômica
- m () ...vantagens nos relacionamentos profissionais
- n () ...auto-estima
- o () ...desenvolver habilidades interpessoais

3ª Parte - Por meio de suas atividades a **organização**, busca...

- a () ...controle da qualidade
- b () ...relacionamento que traga vantagens a instituição
- c () ...coesão interna
- d () ...resultado financeiro
- e () ...maior produtividade e criatividade atrelada à satisfação com o trabalho
- f () ...disciplina e obediência
- g () ...forte parceria com fornecedores, clientes, consumidor e comunidade
- h () ...produtividade
- i () ...incentivo ao funcionário para o voluntariado
- j () ...promoção da inovação e aprendizado

- l () ...servir a sociedade
- m () ...recurso humano utilizado com desvio da missão institucional
- n () ...apoio ao crescimento profissional e pessoal do funcionário
- o () ...minimizar os impactos das ações presentes nas gerações futuras (desenvolvimento sustentável)

- p () ...uma cultura voltada para o autoconhecimento organizacional.
- q () ...abertura ao *feedback* interno e externo para realização de aprendizado contínuo.
- r () ...Está voltada para a realização dos funcionários.
- s () ...Facilita as ações na implementação de mudanças.

4ª Parte - Há, freqüentemente, na conduta organizacional...

- a () ...tarefas realizadas na base da ordem (da imposição)
- b () ...o conceito inato do certo e do errado
- c () ...a filosofia do uma-mão-lava-a-outra ou do “jeitinho”
- d () ...atitude baseada na igualdade de direitos
- e () ...ações em função de ser aceito como membro do grupo
- f () ...ações sob princípios universais
- g () ...ações condicionadas a possibilidade de castigo
- h () ...comportamento do tipo: “Ou você está do nosso lado, ou está contra nós”.
- i () ...comportamento baseado nas leis, na justiça e no dever
- j () ...relações baseadas na troca de interesses mútuos
- l () ...compreensão e crença na ordem social
- m () ...o desenvolvimento dos valores
- n () ...uma inter-relação harmoniosa e incessante entre as pessoas na estrutura organizacional.
- o () ...transformações organizacionais sob bases humanistas.
- p () ...oportunidades de transformação e facilidade para realizar uma democracia corporativa.

5ª Parte - Há na conduta individual dos funcionários...

- a () ...conquista de objetivos de longo prazo
- b () ...impulsividade em suas ações
- c () ...senso de responsabilidade
- d () ... autonomia em suas relações e respeito à autonomia dos outros
- e () ...o sentimento de não-responsabilidade por erros e problemas surgidos
- f () ...apreciar e estimular as diferenças individuais
- g () ...preocupação com o que “deve” e o que “não deve”
- h () ...criatividade e espontaneidade
- i () ...a busca por oportunidades pessoais
- j () ...preocupação com princípios morais
- l () ...conformação quanto ao estado da organização
- m () ...a visão das pessoas como fonte de execução de tarefas

APÊNDICE B – Resultado das afirmações propostas no formulário do Estudo de Caso

Legenda:

NPA - Não é possível afirmar

D/DF – Discordo/Discordo fortemente

NCND - Não concordo nem discordo

CF/C - Concordo fortemente/ Concordo

1ª Parte – Griffiths & Petricks - Princípios Sustentabilidade Humana			
Prezado participante, de acordo com seu conhecimento a respeito da instituição, a sua organização :			
Afirmativas	Cargo	Resposta	Proporção
1. Possui estrutura organizacional que contribui para uma boa performance para o cumprimento da missão e metas institucionais.	Técnicos	CF/C	76%
		D/DF	18%
		NCND	6%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	100%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	0%
2. Conecta o trabalho individual dos colaboradores aos objetivos centrais da instituição.	Técnicos	CF/C	59%
		D/DF	29%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	20%
		NCND	20%
		NPA	0%

3. Possui fluxo livre de informação e comunicação, com estrutura adequada para capturar, difundir e utilizar informação integrada para objetivos estratégicos.	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	41%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	60%
		NCND	0%
		NPA	0%
4. Possui arquitetura que incorpora o conhecimento do funcionário para os objetivos estratégicos.	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	35%
		NCND	24%
		NPA	12%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	60%
		NCND	0%
		NPA	0%
5. Reage rapidamente às oportunidades e desafios da sustentabilidade.	Técnicos	CF/C	24%
		D/DF	47%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	60%
		NCND	40%
		NPA	0%
6. Estimula os colaboradores em seu autodesenvolvimento capacitando-os para uma melhor tomada de decisão.	Técnicos	CF/C	24%
		D/DF	47%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
7. Delineia sua atividade buscando o aumento da autonomia individual nos processos de tomada de decisão.	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	59%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	100%
		NCND	0%
		NPA	0%

8. Possui sistemas e arquiteturas que recompensam as pessoas por usarem seus talentos.	Técnicos	CF/C	12%
		D/DF	76%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	100%
		NCND	0%
		NPA	0%
9. Possui arquitetura organizacional que estimula a criatividade e a inovação.	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	53%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	60%
		NCND	40%
		NPA	0%
10. Atua com equipes de trabalho autônomas e interdependentes com pessoas capacitadas para planejamento, organização, qualidade e atendimento aos cidadãos.	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	53%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	100%
		NCND	0%
		NPA	0%
11. Gerencia a alta rotatividade (<i>turnovers</i>) e queda da lealdade dos funcionários.	Técnicos	CF/C	12%
		D/DF	59%
		NCND	24%
		NPA	6%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	100%
		NCND	0%
		NPA	0%
12. Equilibra eficiência e produtividade com satisfação e desenvolvimento do funcionário.	Técnicos	CF/C	24%
		D/DF	71%
		NCND	6%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	80%
		NCND	20%
		NPA	0%

2ª Parte – Barrett – Características dos Níveis de Consciência Individual			
Os funcionários de uma maneira geral, por meio do trabalho na organização, buscam...			
Afirmativas	Cargo	Resposta	Proporção
a) ...status	Técnicos	CF/C	59%
		D/DF	12%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	20%
		NCND	0%
		NPA	0%
b) ...camaradagem entre colegas	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	24%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	100%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	0%
c) ...fazer a diferença no mundo	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	24%
		NCND	29%
		NPA	6%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	20%
		D/DF	60%
		NCND	20%
		NPA	0%
d) ...repensar a missão pessoal	Técnicos	CF/C	24%
		D/DF	53%
		NCND	12%
		NPA	12%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	40%

e) ...o significado (sentido) das coisas através de sua função	Técnicos	CF/C	35%
		D/DF	59%
		NCND	6%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
f)...segurança no emprego	Técnicos	CF/C	82%
		D/DF	6%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	0%
		NCND	20%
		NPA	0%
g)...contribuir com a comunidade	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	35%
		NCND	35%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	40%
		NCND	40%
		NPA	0%
h)...auto-realização	Técnicos	CF/C	76%
		D/DF	12%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	20%
i)...realização sua missão e visão por meio do trabalho	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	18%
		NCND	29%
		NPA	12%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	20%
		NCND	40%
		NPA	40%

j)...encontrar soluções para as questões sociais	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	29%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	60%
		NCND	0%
		NPA	0%
l)...sobrevivência econômica	Técnicos	CF/C	94%
		D/DF	0%
		NCND	6%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	0%
		NCND	20%
		NPA	0%
m)...vantagens nos relacionamentos profissionais	Técnicos	CF/C	82%
		D/DF	6%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	20%
		NCND	40%
		NPA	0%
n)...auto-estima	Técnicos	CF/C	65%
		D/DF	12%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	20%
		NCND	20%
		NPA	0%
o)...desenvolver habilidades interpessoais	Técnicos	CF/C	35%
		D/DF	24%
		NCND	41%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	0%
		NCND	20%
		NPA	0%

3ª Parte – Barrett – Características dos Níveis de Consciência Organizacionais			
Por meio de suas atividades a organização, busca...			
Afirmativas	Cargo	Resposta	Proporção
a)...controle da qualidade	Técnicos	CF/C	88%
		D/DF	0%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	100%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	0%
b)...relacionamento que traga vantagens a instituição	Técnicos	CF/C	71%
		D/DF	12%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	20%
		NCND	0%
		NPA	0%
c)...coesão interna	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	18%
		NCND	35%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	20%
		NCND	20%
		NPA	0%
d)...resultado financeiro	Técnicos	CF/C	65%
		D/DF	12%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	20%
		NCND	0%
		NPA	0%

e)...maior produtividade e criatividade atrelada a satisfação com o trabalho	Técnicos	CF/C	24%
		D/DF	53%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
f)...disciplina e obediência	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	18%
		NCND	35%
		NPA	6%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	50%
		D/DF	17%
		NCND	17%
		NPA	17%
g)...forte parceria com fornecedores, clientes, consumidor e comunidade	Técnicos	CF/C	71%
		D/DF	12%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	20%
		NCND	20%
		NPA	0%
h)...produtividade	Técnicos	CF/C	65%
		D/DF	18%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	100%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	0%
i)...incentivo ao funcionário para o voluntariado	Técnicos	CF/C	6%
		D/DF	18%
		NCND	76%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	80%
		NCND	20%
		NPA	0%

j)...promoção da inovação e aprendizado	Técnicos	CF/C	35%
		D/DF	47%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	20%
		NCND	0%
		NPA	0%
l)...servir a sociedade	Técnicos	CF/C	76%
		D/DF	12%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	100%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	0%
m)...recurso humano utilizado com desvio da missão institucional	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	47%
		NCND	12%
		NPA	12%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	80%
		NCND	20%
		NPA	0%
n)...apoio ao crescimento profissional e pessoal do funcionário	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	35%
		NCND	35%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	0%
		NCND	40%
		NPA	0%
o)...minimizar os impactos das ações presentes nas gerações futuras (desenvolvimento sustentável)	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	18%
		NCND	24%
		NPA	12%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	40%
		NCND	0%
		NPA	0%

p)...uma cultura voltada para o autoconhecimento organizacional.	Técnicos	CF/C	53%
		D/DF	29%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	20%
		D/DF	80%
		NCND	0%
		NPA	0%
q)...abertura ao <i>feedback</i> interno e externo para realização de aprendizado contínuo.	Técnicos	CF/C	65%
		D/DF	29%
		NCND	6%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	0%
		NCND	40%
		NPA	0%
r)...a realização dos funcionários.	Técnicos	CF/C	18%
		D/DF	59%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	40%
		NCND	60%
		NPA	0%
s)...facilitar as ações na implementação de mudanças.	Técnicos	CF/C	24%
		D/DF	47%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	40%
		NCND	0%
		NPA	0%

4ª Parte – Pinedo – Características dos Estágios de Desenvolvimento Moral			
Há, freqüentemente, na conduta organizacional...			
Afirmativas	Cargo	Resposta	Proporção
a)...tarefas realizadas na base da ordem	Técnicos	CF/C	53%
		D/DF	18%
		NCND	24%
		NPA	6%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	20%
		NCND	0%
		NPA	0%
b)...o conceito inato do certo e do errado	Técnicos	CF/C	35%
		D/DF	29%
		NCND	35%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	20%
		NCND	0%
		NPA	0%
c)...a filosofia do uma-mão-lava-a-outra ou do "jeitinho"	Técnicos	CF/C	59%
		D/DF	18%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	60%
		NCND	0%
		NPA	0%
d)...atitude baseada na igualdade de direitos	Técnicos	CF/C	6%
		D/DF	53%
		NCND	41%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	60%
		NCND	20%
		NPA	20%

e)...ações em função de ser aceito como membro do grupo	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	24%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	20%
		NCND	20%
		NPA	0%
f)...ações sob princípios universais	Técnicos	CF/C	59%
		D/DF	24%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	0%
		NPA	20%
g)...ações sob princípios universais	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	41%
		NCND	6%
		NPA	6%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	0%
		NPA	20%
h)...comportamento do tipo: "Ou você está do nosso lado, ou está contra nós".	Técnicos	CF/C	59%
		D/DF	41%
		NCND	0%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
i)...comportamento baseado nas leis, na justiça e no dever	Técnicos	CF/C	65%
		D/DF	18%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	40%
		NCND	0%
		NPA	0%

j)...relações baseadas na troca de interesses mútuos	Técnicos	CF/C	71%
		D/DF	18%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	20%
		D/DF	80%
		NCND	0%
		NPA	0%
l)...compreensão e crença na ordem social	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	29%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	20%
		NCND	0%
		NPA	0%
m)...o desenvolvimento dos valores	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	24%
		NCND	24%
		NPA	6%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	0%
		NCND	20%
		NPA	20%
n)...uma inter-relação harmoniosa e incessante entre as pessoas na estrutura organizacional.	Técnicos	CF/C	24%
		D/DF	47%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
o)...transformações organizacionais sob bases humanistas.	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	47%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	0%
		D/DF	40%
		NCND	60%
		NPA	0%

p)...oportunidade de transformação e facilidade para realizar uma democracia corporativa.	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	59%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	20%
		D/DF	40%
		NCND	40%
		NPA	0%

5ª Parte – Pinedo – Características dos Estágios de Desenvolvimento do Ego			
Há na conduta individual dos funcionários...			
Afirmativas	Cargo	Resposta	Proporção
a)...conquista de objetivos de longo prazo	Técnicos	CF/C	35%
		D/DF	41%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	60%
		NCND	0%
		NPA	0%
b)...impulsividade em suas ações	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	29%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	60%
		D/DF	40%
		NCND	0%
		NPA	0%
c)...senso de responsabilidade	Técnicos	CF/C	65%
		D/DF	6%
		NCND	29%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	100%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	0%

d)...autonomia em suas relações e respeito a autonomia dos outros	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	41%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
e)...o sentimento de não-responsabilidade por erros e problemas surgidos	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	41%
		NCND	18%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
f)...apreciar e estimular as diferenças individuais	Técnicos	CF/C	35%
		D/DF	59%
		NCND	6%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	20%
		D/DF	60%
		NCND	20%
		NPA	0%
g)...preocupação com o que “deve” e o que “não deve”	Técnicos	CF/C	59%
		D/DF	29%
		NCND	12%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	0%
		NCND	20%
		NPA	0%
h)...criatividade e espontaneidade	Técnicos	CF/C	41%
		D/DF	29%
		NCND	24%
		NPA	6%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	0%
		NCND	20%
		NPA	0%

i)...a busca por oportunidades pessoais	Técnicos	CF/C	94%
		D/DF	0%
		NCND	6%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	80%
		D/DF	0%
		NCND	20%
		NPA	0%
j)...preocupação com princípios morais	Técnicos	CF/C	47%
		D/DF	18%
		NCND	35%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	100%
		D/DF	0%
		NCND	0%
		NPA	0%
l)...conformação quanto ao estado da organização	Técnicos	CF/C	53%
		D/DF	24%
		NCND	24%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	40%
		NCND	20%
		NPA	0%
m)...a visão das pessoas como fonte de execução de tarefas	Técnicos	CF/C	29%
		D/DF	35%
		NCND	35%
		NPA	0%
	Gerentes e Substitutos	CF/C	40%
		D/DF	20%
		NCND	40%
		NPA	0%

ANEXO I - Interpretação da Política da Qualidade da Diretoria Técnica pesquisada (aprovada em janeiro de 2006)

A Direção sabe que a melhoria do desempenho da Diretoria só é possível com o comprometimento e o desenvolvimento das pessoas. As pessoas devem estar conscientes quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir as metas da Diretoria.

Esta tarefa nada fácil está relacionada com uma das funções mais nobres dos gerentes: desenvolver as equipes sob sua orientação.

Cada um dos profissionais da Diretoria é responsável pelo seu próprio desenvolvimento individual. Aos gerentes compete orientar e criar as facilidades e aos profissionais de gestão de recursos humanos compete o fornecimento do indispensável embasamento metodológico. Busca-se conciliar as expectativas individuais e coletivas com as necessidades específicas da organização.

Aliado a um processo efetivo de desenvolvimento profissional, onde haja o envolvimento de todos, a comunicação interna tem papel fundamental. Ferramentas estão disponíveis em grande quantidade, mas somente possuí-las não é suficiente. Volta-se ao centro de uma organização: as pessoas. São elas que, desejando fornecer informações e sabendo receber outras tantas, fazem com que as idéias circulem e as melhorias apareçam. Informações devem estar disponíveis, mas, paralelamente, devemos ter uma atitude de buscá-las. Só assim dá-se o processo de comunicação.

Quando se está à procura de um emprego, por exemplo, busca-se um arsenal de informações sobre a organização em mira, sua missão, seus objetivos, seu funcionamento. Então porque não continuar com esta busca quando se está na organização?

Existindo esta preocupação de querer informações, resta a pré-disposição de passar adiante outras tantas. E, aí, com a informação disponível e os atores conscientes, entram em cena as ferramentas. Temos ferramentas do processo de comunicação como a *Intranet*, a *Internet*, o correio eletrônico e o jornal interno no âmbito institucional e, no âmbito da Diretoria, os relatórios de atividades mensais, trimestrais e anuais e o jornal eletrônico Diretoria Informa.

A utilização da *Intranet* pela Diretoria visa disponibilizar uma série de informações sobre os processos de gestão da diretoria e sobre seus processos operacionais em um único canal, centralizando aspectos importantes do conhecimento disperso.

As reuniões de coordenação, de negociação, de livre troca de idéias do Diretor com as divisões ("Bate-papo" com o Diretor) e as reuniões de coordenação no âmbito das divisões, definidas previamente e agendadas no Calendário Anual da Diretoria, também são instrumentos facilitadores da comunicação no âmbito da Diretoria, assim como o evento de Apresentação das Atividades da Diretoria para o Instituto busca facilitar a comunicação da Diretoria com as outras Unidades Principais do Instituto.

O Encontro Anual da Diretoria é também um foro de discussão e equalização de conceitos envolvendo a Diretoria como um todo, ajudando a promover a comunicação, a integração e o desenvolvimento interpessoal da equipe.

A política destaca que a qualidade só é conseguida através de pessoas capacitadas e motivadas e, por conseqüência, comprometidas. Considera que a motivação deve ser

conseguida através da participação, em particular na definição dos rumos da organização, e da comunicação. A participação deve estar focada nas pessoas que querem e têm a contribuir no processo decisório. O adequado fluxo de comunicação deve ocorrer nos dois sentidos, ou seja, a informação deve ser buscada por quem dela precisa e deve ser repassada por quem a detém.

A ousadia e a liberdade para assumir riscos têm como consequência a tolerância com o erro responsável, devendo-se aprender com ele.