



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

TEREZA CRISTINA MARTINS BARBOSA LOUREIRO

**OS REFLEXOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:** uma abordagem a
partir da UEPA – Belém/PA

Fortaleza-Ceará
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

TEREZA CRISTINA MARTINS BARBOSA LOUREIRO

**OS REFLEXOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: uma abordagem a
partir da UEPA – Belém/PA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas.

Área de concentração: Políticas Públicas

Orientação: Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho

**Fortaleza-Ceará
2010**

TEREZA CRISTINA MARTINS BARBOSA LOUREIRO

**OS REFLEXOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: uma abordagem a
partir da UEPA – Belém/PA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Planejamento e Políticas Públicas.

Área de concentração: Políticas Públicas

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho – Orientador
Universidade Estadual do Ceará

Prof.(a) Dr.(a)
Universidade Estadual do Ceará

Prof.(a) Dr.(a)
Universidade do Estado do Pará

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que me deram a vida e com ela imensas possibilidades de crescer feliz

A meus filhos Ítalo Amir, Yasmin Ainá e Polyana Cristina, pela presença de espírito e coragem no enfrentamento de todos os obstáculos em nossos caminhos e por acreditarem na finalização desse trabalho

Ao Prof. Dr. Milton Cordeiro Farias Filho, meu orientador, pelo exemplo que demonstrou sempre e cuja dedicação profissional nos conduziu na busca de conhecimento.

Às minhas colegas do Mestrado da UEPA, Bete e Valdete pela força e estímulo nos momentos incertos.

Ao aluno Filipe Mercês, que nos acompanhou com determinação e contribuiu na pesquisa realizada com os diversos grupos.

A todos que durante esse percurso estiveram comigo nessa trajetória e que sabem que, em muitos momentos, eram instrumentos da presença de Deus em minha vida.

*Se planejarmos para um ano,
Deveremos plantar cereais.
Se planejarmos para uma década,
Deveremos plantar árvores.
Se planejarmos para toda a vida,
Deveremos treinar e educar o
homem.*

(KWANTSU, Século III a.C.)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar de que forma as variáveis da cultura organizacional da Universidade do Estado do Pará tem influenciado na gestão dos recursos humanos e de que maneira seus reflexos têm relação com a consecução dos objetivos da organização. Assim, por meio de pesquisa bibliográfica e da metodologia de entrevista com grupos focais na Universidade do Estado do Pará – UEPA, concluiu-se que o conhecimento da cultura organizacional da UEPA viabiliza a aquisição de uma ferramenta importante para o controle das dimensões do relacionamento interpessoal, da ética e do universo de valores da instituição; que a cultura organizacional exprime a identidade da organização UEPA como uma instituição que, em seu ambiente interno de trabalho, é burocratizada, departamentalizada, com sérias deficiências em seu processo comunicacional e de socialização de novos funcionários.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Universidade Pública.

ABSTRACT

The aim of this paper is to examine how the variables of organizational culture at the Universidade do Estado do Pará has influenced the management of human resources and how its effects are related to the achievement of organizational goals. Thus, by means of literature and methodology of focus group interview at the Universidade do Estado do Pará - UEPA, it was concluded that knowledge of the organizational culture of UEPA enables the acquisition of an important tool for controlling the dimensions of interpersonal relationships , ethics and the universe of values of the institution; organizational culture expresses the identity of the organization UEPA as an institution in its internal work environment, it is bureaucratic, departmentalized, with serious deficiencies in their process of communication and socialization of new employees.

Keywords: Organizational Culture. Human Resources. People Management. Public University.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|------------|---|
| APO | Administração por Objetivos |
| CCES | Centro de Ciências Sociais e Educação |
| CCBS | Centro de Ciências Biológicas e da Saúde |
| CCNT | Centro de Ciências Naturais e Tecnologia |
| GESPÚBLICA | Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização |
| PES | Planejamento Estratégico |
| QVT | Qualidade de Vida no Trabalho |
| RH | Recursos Humanos |
| TGA | Teoria Geral da Administração |
| TI | Tecnologia da Informação |
| T&D | Treinamento e Desenvolvimento |
| UEPA | Universidade do Estado do Pará |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| QUADRO 1 – MISSÃO DA UEPA..... | 84 |
| QUADRO 2 – COMPREENSÃO DA MISSÃO E VALORES COMPARTILHADOS..... | 85 |
| QUADRO 3 – POLÍTICA DE RH E CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO..... | 89 |
| QUADRO 4 – CHOQUE CULTURAL ENTRE ANTIGOS E NOVOS SERVIDORES..... | 92 |
| QUADRO 5 – A HISTÓRIA INSTITUCIONAL E REFERÊNCIA NO RH..... | 96 |
| QUADRO 6 – A COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS DE TRABALHO..... | 97 |
| QUADRO 7 – SOCIALIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO..... | 101 |
| QUADRO 8 – PONTOS FORTES E FRACOS DA UEPA..... | 103 |
| QUADRO 9 – ATIVIDADES CULTURAIS E IDENTIFICAÇÃO COM A UEPA..... | 105 |
| QUADRO 10 – SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA UEPA..... | 105 |
| QUADRO 11 - VARIÁVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UEPA..... | 107 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | TEORIA DE BASE | 14 |
| 2.1 | CONTROLE E PODER NAS ORGANIZAÇÕES..... | 14 |
| 2.1.1 | A origem das organizações..... | 14 |
| 2.1.2 | Administração Pública e sua característica de burocracia e controle..... | 18 |
| 2.1.3 | Poder e Liderança organizacional..... | 21 |
| 2.2 | MUDANÇAS DE PARADIGMAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL... .. | 25 |
| 2.2.1 | As organizações na contemporaneidade..... | 25 |
| 2.2.2 | A gerência e as equipes de trabalho..... | 28 |
| 2.2.3 | Liderança e comando..... | 31 |
| 2.2.4 | Satisfação no mundo do trabalho..... | 36 |
| 2.3 | CULTURA ORGANIZACIONAL..... | 50 |
| 2.3.1 | Cultura e Subcultura na organização..... | 56 |
| 2.3.2 | Relacionamento interpessoal..... | 59 |
| 2.3.3 | Socialização organizacional..... | 64 |
| 2.3.4 | Estratégia de Gestão Pública Democrática..... | 65 |
| 2.3.5 | Gestão de Recursos Humanos..... | 71 |
| 2.4 | VARIÁVEIS E CONCEITOS ANALISADOS NA UEPA..... | 74 |
| 3 | CONTEXTUALIZANDO A UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ – UEPA | 77 |
| 4 | PERCURSO METODOLÓGICO | 80 |
| 4.1 | OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO..... | 80 |
| 4.1.1 | Tipo de Estudo..... | 80 |
| 4.1.2 | Características dos Informantes..... | 81 |
| 4.1.3 | As Técnicas de Coleta e Análise dos Dados..... | 81 |
| 4.1.4 | O Passo a Passo do Trabalho..... | 82 |
| 5 | APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 83 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 110 |
| 7 | REFERÊNCIAS | 112 |

1 INTRODUÇÃO

O estudo e análise da cultura de uma organização como a Universidade do Estado do Pará – UEPA, instituição de ensino público superior é de grande importância devido a sua trajetória que vem delineando a gestão dos recursos humanos, onde o processo no qual se insere como instituição pública de ensino superior, pode estar demarcado por uma diversidade de tendências administrativas, que influenciaram nas relações de trabalho.

Como justificativa para este estudo, entende-se que um dos caminhos para a compreensão dos fenômenos organizacionais é conhecer a trajetória de vida das organizações. Essa trajetória quando recuperada, nos permite entender seu funcionamento e sua importância para a organização, por que aos estudá-la é possível observar como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los. O processo de explicar e justificar a ordem institucional prescrevendo validade cognitiva aos seus significados adjetivados dá origem ao seu universo simbólico.

Assim, ao se decifrar seu universo simbólico, a dimensão da sua cultura organizacional, sua história, a gestão, como suas relações de trabalho, se estará justificando a importância da realização desta pesquisa já que compreender a cultura de uma organização leva-nos a entender sua estrutura de poder e a maneira como se desenvolve a gestão da Universidade.

Um segundo aspecto que se permite demonstrar a viabilidade dessa pesquisa, diz respeito ao contexto do estudo que se propõe a Universidade Pública, levando em conta sua dimensão, a sua organização formal, a sua estrutura interna e o seu trabalho na consecução de seus objetivos determinados, que é dar cumprimento a finalidades próprias (ensino, pesquisa e extensão). Portanto, sendo uma organização formal, a Universidade difere das outras organizações, principalmente quanto a sua finalidade, seu tipo de atividade, suas formas de controle e funções, mesmo sendo esta de ordem pública, pois poderia ser similar aos outros tipos de organizações desenvolvidas pelo Estado.

As instituições de ensino superior do Brasil vêm experimentando profundos questionamentos sobre seus objetivos e funções, bem como no que se refere a: estrutura organizacional e administração; eficiência e qualidade do seu trabalho e os avanços e a melhor maneira de empregar seus recursos. Esses aspectos tornam-se

atraentes para o estudo proposto, por que permitirão aprofundar o conhecimento sobre a Universidade Pública numa perspectiva atual, que é buscar pela qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, isso implica em uma investigação da forma de gestão pública do ensino superior e, especialmente, o quanto a cultura organizacional determina o seu processo. Possivelmente, ao se analisar a cultura da Universidade do Estado do Pará (UEPA) aprofunda-se o conhecimento sobre as Universidades e os cenários que compõem hoje o quadro das universidades públicas brasileiras.

Num terceiro aspecto justifica-se a necessidade de se realizar esta pesquisa pelos resultados que se pretende apresentar; o que para a Universidade é de grande valia porque dará as instâncias superiores de decisão da UEPA, entre eles a Reitoria, as Pró-Reitorias, as Direções intermediárias e os Conselhos existentes, o conhecimento da sua cultura organizacional, e que tais resultados servirão ainda, ao entendimento para posteriores avanços da forma de gestão universitária, já que esta será claramente delineada por sua identidade organizacional.

Os resultados da pesquisa supõem ainda demonstrar os pontos fortes e fracos da gestão e dá maior visibilidade à imagem organizacional sob a percepção de seu corpo funcional, constituindo-se em uma verdadeira ferramenta gerencial para o desenvolvimento da Universidade.

Em estudos organizacionais, essas análises se tornam estratégicas para a organização, cujo diagnóstico pode dar suporte para outras áreas que compõem a Instituição. Ao desvendar a Cultura da Universidade do Estado do Pará, a pesquisa visa abrir caminhos para o desenvolvimento na busca de solidificar essas estratégias, dando suporte para que seus dirigentes tracem com segurança ações, programas metas e planos, melhor direcionados para seus funcionários, cujo comprometimento nesse processo será mais forte.

Esses resultados, que se pretende alcançar com a viabilização desta pesquisa, se justificam pela possibilidade de trazer a público os elementos que podem apoiar os colaboradores da Universidade como um todo, na compreensão de seu papel, seus objetivos e missão.

Como quarto e último aspecto, justifica-se a realização da pesquisa pela relação profissional que a pesquisadora mantém com a estrutura e desenvolvimento das ações institucionais, que foi demarcada por um período em que se vivenciava uma experiência teórico-prática que a credencia a realizá-la, de forma a estabelecer

uma unidade entre o empirismo e a reflexão, conjugando-se na possibilidade da práxis, enquanto suporte de ação-reflexão-ação, pois sua trajetória profissional dentro da UEPA esteve vinculada à área de recursos humanos da UEPA.

Em teses elaboradas sobre a cultura organizacional afirma-se que as “organizações não têm cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias [...]. Membros vêm e vão, e a liderança muda, mas a memória da organização preserva certos comportamentos, mapas mentais, normas e valores que se preservam no tempo” (HEDBERG, 1981, p.32 *apud* ZAGO, 2000).

A partir do pressuposto de que a cultura de uma organização é consolidada através das diversas experiências vividas pelos grupos em um determinado período de tempo e que constroem a partir dessa relação integrativa, os significados que são percebidos e aceitos pelo grupo como um todo passam a ser determinantes na formatação do modelo gerencial dos recursos humanos, e obviamente na gestão como um todo, portanto, ela cria um padrão simbólico sobre a forma endógena e exógena de ser instituição.

Compreendendo ainda que a cultura organizacional é condicionada a estrutura organizacional e a história de cada organização é quem determina o seu perfil de gestão, é que se argúi o seguinte: em que medida variáveis da cultura organizacional da Universidade do Estado do Pará tem influenciado na gestão dos recursos humanos e de que maneira seus reflexos têm relação com a consecução dos objetivos da organização?

Portanto, os objetivos da pesquisa são:

- Objetivo Geral: analisar de que forma as variáveis da cultura organizacional da Universidade do Estado do Pará tem influenciado na gestão dos recursos humanos e de que maneira seus reflexos têm relação com a consecução dos objetivos da organização.

- Objetivos Específicos: a) Identificar que variáveis da cultura organizacional influenciam na gestão de recursos humanos da Universidade do Estado do Pará e como elas se manifestam; b) Verificar quais os tipos de variáveis internas conformam uma cultura organizacional da UEPA e de que forma estas interferem nos serviços ofertados; e c) Identificar qual o impacto das variáveis da cultura organizacional sobre a estrutura gerencial da UEPA.

2 TEORIA DE BASE

2.1 CONTROLE E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

2.1.1 A origem das organizações

O estudo sobre as organizações abrange um amplo quadro de reflexão em torno das bases conceituais, decorrentes das diferentes naturezas por elas apresentadas no espaço das relações sociais e produtivas, que se configuram no plano material. Segundo Champion (2002) há níveis de complexidade para a definição de organização, tendo em vista as perspectivas que elas contemplam na vida social, de maneira que o estudo sobre as organizações vem crescendo decorrente de novas situações que se apresentam na sociedade. Segundo Chiavenato (2002, p. 35):

Organizações vêm a ser todo agrupamento de pessoas em torno do atendimento de necessidades e objetivos; nesse caso, uma associação de moradores é uma organização sem fins lucrativos, ao mesmo tempo em que as empresas multinacionais são tidas enquanto organizações com fins lucrativos. As organizações ocupam um espaço nas relações sociais e produtivas decorrentes da função que exercem para atender as necessidades humanas, e assim é possível que se apresente no contexto das relações sociais, um significativo campo de discussões sobre o papel exercido por elas no campo social.

De acordo com Champion (2002) as organizações assumem níveis de natureza segundo as configurações que o modo de produção hegemônico apresenta, e dependendo do modo de pensar e agir prevalecente na sociedade, os modelos organizacionais se constroem, resultando em tipos diferenciados. Para Champion (2002, p. 13):

No contexto contemporâneo, as organizações tendem a apresentar características peculiares, segundo o momento histórico prevalecente nas relações sociais, e através dos sujeitos é possível se construir um clima organizacional, decorrente do comportamento vivenciado pela maioria no espaço das atividades produtivas.

As considerações a respeito das organizações abrangem inúmeros aspectos que permitem compreender sua natureza e a relevância assumida no campo das atividades produtivas, de modo que a compreensão das bases definidoras engloba um conjunto de relações que interferem na gestão. De acordo com Chiavenato

(2002) a compreensão da natureza organizacional é um importante fator para o gerenciamento eficaz e a sobrevivência da empresa no mercado.

Campos (2004), ao analisar as tendências que se configuram no mundo globalizado, ressalta o quanto estas implicam na estruturação e no funcionamento das organizações frente aos desafios que o mercado estabelece, resultando na adoção de novas estratégias para o enfrentamento da realidade.

Submetidas às tendências que o mundo globalizado revela, as organizações vêm acompanhando as perspectivas da acumulação flexível e, de acordo com Alves (1999, p. 102) “elas apresentam características particulares de adequação e flexibilidade as novas situações surgidas no campo das atividades produtivas”. Frente ao nível elevado de competitividade e constantes mudanças que o mercado estabelece, Campos (2004, p. 123) revela que “as organizações tendem a constantes mudanças culturais, manifestas no comportamento dos empregados, no ambiente interno, nos procedimentos operacionais e nos instrumentos de trabalho disponibilizados”.

As análises realizadas por Campos (2004), decorrentes das transformações que o mundo globalizado apresenta, implicaram na mudança organizacional orientada para os novos valores que o capital destinou e o fenômeno da globalização, associado à presença das novas tecnologias de informação e comunicação no espaço das relações sociais, levou à construção de novas atitudes, hábitos e comportamentos nas organizações:

Diante um quadro globalizado, as organizações tendem a ampliar seus espaços de atuação para conquistas de novos mercados visando sobreviver às expectativas da livre concorrência, ao mesmo tempo em que desenvolvem padrões próprios independentes do contexto cultural em que se inserem. Assim, as empresas vêm assumindo um modelo particular de participação na homogeneização de valores culturais dominantes, capazes de atender as expectativas atuais manifestas na sociedade capitalista (CAMPOS, 2004, p. 124).

O autor traz à evidência o fato de que as relações construídas pelas organizações no campo das atividades produtivas vêm sendo desenhadas de acordo com a realidade que o mundo globalizado apresenta, visando atender aos níveis de flexibilidade que o momento histórico revela, de modo que o estudo das organizações possibilita compreender o quanto as mutações descritas na sociedade interferem diretamente nas organizações e, assim, é possível analisar as implicações assumidas nas relações com os empregados e demais clientes com

quem a empresa mantém relacionamentos: “o diálogo mantido entre as organizações e a sociedade interfere diretamente no modo de pensar e agir dos sujeitos” (CAMPOS, 2004, p. 124).

As mudanças apresentadas no mundo globalizado nas três últimas décadas têm favorecido o constante repensar nas empresas, visando se ajustar nas novas tendências que o capital projeta no cenário econômico altamente competitivo. De acordo com Campos (2004, p. 125):

As empresas, ao padronizarem procedimentos operacionais para suas atividades, contribuem diretamente para a efetivação da ação gerencial em busca de resultados satisfatórios, independente da cultura expressa no espaço geográfico em que se instalam.

Na concepção do autor, o momento histórico vivenciado na globalização vem alterando significativamente as estratégias de atuação das organizações, no momento em buscam novos espaços para instalação e, assim, os condicionantes culturais ora são levados em consideração, ora são relegados a segundo plano.

Relata Campos (2004) que, no primeiro aspecto, as empresas geralmente se submetem ao processo de endoculturação, absorvendo os valores da cultura local em suas atividades produtivas, sejam elas manifestas no comportamento dos trabalhadores ou mesmo adaptando-se às condições sócio-culturais existentes para direcionarem suas ações em busca de resultados satisfatórios no processo produtivo.

Em outros casos, as organizações impõem suas regras e normas, independente do contexto em que se inserem, resultando na adoção de novos modelos de comportamentos, atitudes e normas a serem seguidas por todos os atores que participam de suas atividades produtivas.

Diante dos desafios que se apresentam no mundo globalizado marcado por um constante quadro de competitividade e busca acirrada de sobrevivência das organizações num mercado altamente mutante, a reflexão sobre a cultura organizacional, aponta para um dos mais relevantes temas que as empresas devem considerar, no instante em que suas atividades produtivas relacionam-se diretamente com as condições estabelecidas no mercado. Chiavenato (2006, p. 56) faz uma colocação bastante pertinente:

Para que uma organização realmente mude, é imprescindível que as pessoas que dela fazem parte também mudem, especialmente em se considerando por fato que toda empresa é um sistema aberto e dinâmico, e que quaisquer alterações em ambas as partes, tenderá a provocar mudanças no sistema como um todo. É dessa maneira que, considerando o caso especial do Brasil, é possível chegar à conclusão de que, por tradição, o país é um verdadeiro importador de modelos gerenciais, muito em função de uma ausência de tradição de pesquisas e de observações de cunho mais científico quanto à nossa realidade empresarial. Não é à toa que as ciências do conhecimento sempre foram vistas com um certo grau de desconfiança pela maior parte dos empresários deste início de século.

Para Chiavenato (2006), não se pode negar, é claro, que existe uma conexão íntima entre os tipos de poder e os estilos de liderança, embora a adoção de uma postura profissional adequada certamente constitua-se numa das formas de assegurar maior eficácia. Competência técnica é imprescindível, embora não seja suficiente. É frente às mudanças ambientais, como a acelerada evolução tecnológica, significativas modificações no comportamento social, profundas alterações na economia e outras, que as empresas encontram-se obrigadas a fazer ajustes nos seus planos e programas.

Para o autor, o que se deve empreender, é a adoção de uma administração transparente, isenta de subterfúgios e meias palavras. O autor deixa claro que o gerente precisa usar de coerência em seu discurso e sua práxis; ele deve buscar o esclarecimento, a comunicação, a redução e a correção, continuamente; as possíveis congruências e dissonâncias, delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, modificar hábitos e esquemas de produção, com vistas a facilitar a penetração e a incorporação das pessoas e seu aproveitamento integral na empresa. O autor vai mais além, tratando, particularmente, da aptidão empresarial:

O negócio da empresa deve ser definido de maneira clara, a real aptidão da empresa. Por sua vez, o restante, deve ser analisado com vistas à transferência para terceiros. A terceirização passa a significar a transferência de atividades não-essenciais da empresa para outros prestadores de serviços, transformando despesas fixas em custos variáveis. É o essencial que deve ser feito, esta é a meta, uma condição indicada para a empresa tanto em termos globais como para os departamentos, especificamente (CHIAVENATO, 2006, p. 233).

Para Chiavenato (2002), também é preciso levar em conta que a liderança acontece em uma determinada situação, em uma dada estrutura social, que decorre da distribuição de autoridade de tomar decisões, como nas empresas, por exemplo. Para o autor, uma verdadeira relação funcional, que somente existe de fato quando

um líder é percebido por um grupo como sendo o possuidor ou controlador de meios para que as necessidades sejam satisfeitas.

As transformações referidas pelo autor fazem refletir sobre a necessidade de uma nova postura também do setor público, muito em função do grau de exigência cada vez maior dos cidadãos no atendimento de suas necessidades. As organizações públicas, tradicionalmente administradas pela cultura burocrática e de controle devem, segundo tal entendimento, buscar novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento dos clientes externos (público e/ou usuários de seus serviços), bem como buscar o desenvolvimento das pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

2.1.2 Administração Pública e sua característica de burocracia e controle

Ao estudar as funções da burocracia, o estruturalismo volta às origens das organizações modernas. Um dos primeiros teóricos que estudou as organizações com significância foi Max Weber (1971), que as analisou sob um prisma estruturalista fenomenológico. No bojo do paradigma weberiano, os valores e as crenças dos homens seriam os limitadores de sua capacidade de ação e de suas escolhas individuais, haja vista que seriam pré-estruturantes de suas ações.

A burocracia, segundo a definição weberiana (1996), nada mais é do que a busca por dar forma e coordenação ao comportamento do homem, sempre com base em uma autoridade racional legal e na busca de alcançar as metas organizacionais em um cenário macro.

O que hoje se percebe é a presença de visões de gestão empresarial conhecidas e reconhecidas como novos paradigmas administrativos e que obedecem mais ou menos a uma ordem cronológica: a Abordagem Clássica de Taylor (1856/1915); as experiências e teses de Smith, refutadas por Taylor até as últimas conseqüências; as abordagens de gestão empresarial de Fayol (1841/1925) (CHAMPION, 2002).

As experiências de Hawthorne, desenvolvidas por Mayo (1880/1949), oferecendo novos horizontes à Administração; as premissas da Escola de Relações Humanas, representando a evidenciação e a negação, e outras. Todas acrescentando novos elementos ao estudo da Teoria Geral da Administração (TGA),

embora relegando a um segundo plano um maior avanço nas análises concernentes às relações homem x grupo, na área de empresa, em detrimento de uma visão estrutural já bem antes concebida. Alvo de muitas críticas, a Escola de Relações Humanas pecou por abandonar aspectos relevantes inerentes da empresa, em especial por não conceber o homem como um ser que cria e como detentor de suas próprias potencialidades (CHAMPION, 2002).

Peter Drucker se impôs com pressupostos compatíveis a uma realidade social mais atualizada, marcada pelas já conhecidas disputas concorrenciais entre as empresas. Como figura exponencial da Escola Neoclássica, propôs a valorização do Administrador, concebido como um elemento ideal e eclético, capaz de catalisar fundamentos de outras teorias e visualizar de maneira clara em sua ação, as dimensões da eficiência e da eficácia. Tem-se, na contribuição dos neoclássicos, um dos marcos da Administração, gerando a APO – Administração por Objetivos, que relevava a questão da eficácia no atingimento dos resultados esperados (CHAMPION, 2002).

Foi em 1960, que Theodore Levitt lançou um artigo que viria a se tornar a bíblia da Administração e onde eram descritos alguns fracassos empresariais, objetivando mostrar a importância de se definir de maneira eficaz o tipo de negócio da empresa. Daí surgiram as premissas essenciais ao planejamento empresarial, em suas questões de objetivos, escopo, metas, estratégias e missão da empresa (CHAMPION, 2002).

Quanto à Teoria da Burocracia, esta somente foi concebida pela Administração a partir dos anos 1940. Até então, o que se tinha eram arcabouços teóricos insuficientemente montados e não condizentes com a realidade empresarial que já se impunha. Foi Max Weber (1971) quem traçou toda uma teia de questões elucidatórias sobre como funciona uma organização, destacando o agrupamento social como da maior importância da sociedade ocidental do século XX.

Weber (1971) estabeleceu a colocação das ações de poder nas entidades, em sua ordem hierárquica e linhas de autoridade e responsabilidade, além de seleção de pessoal que tinha nas qualificações técnicas ou profissionais um requisito básico, além da imposição de regulamentos e normas específicas para os atos oficiais, possibilidade de carreira e segurança no cargo.

Para Weber (1996, p. 89), “a burocracia é a organização eficiente por excelência”. E, para que tal eficiência seja alcançada, é necessário um maior

detalhamento minucioso e antecipado, por parte da burocracia, de como os atos devem ser procedidos. Assim, a burocracia seria “uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito” (p. 99), ou seja, ligada por comunicações escritas, com uma sistemática divisão de trabalho, atendendo a uma racionalidade, sob um caráter impessoal nas relações, isto é, desenvolvida não considerando as pessoas que se envolvem nesse cenário, mas sim considerando os cargos e as funções, reiterando o conhecido princípio da hierarquia, seguido da autoridade, numa ordem de subordinação.

Assim, fixando regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, a burocracia de Weber (1996) se pauta no mérito e não na competência, quando a questão é a escolha das pessoas. Desse modo, cada funcionário da burocracia é considerado um profissional especialista, assalariado, ocupante de cargo, nomeado por um superior hierárquico, com mandato por tempo indeterminado, que não possui a propriedade dos meios de produção e que tem identidade com os objetivos que a empresa deseja alcançar.

Utiliza também o método da compreensão, sob um seguimento natural no interior do ser humano e na existência de um sistema social um tanto quanto rígido. Além disso, Weber (1996) adota o método quantitativo, estimulando as abordagens práticas em ciências sociais, do mesmo modo como são feitas nas ciências naturais, combinando fatores gerais, que quando isolados tornam-se quantitativamente maiores.

Ao analisar a questão da “objetividade” nas ciências sociais, Weber (1996) mostra que somente se pode falar sobre o sentido de vir do mundo, tomando como ponto de partida nossa capacidade individual de criar tal sentido. A configuração que cada um concede à realidade sócio-cultural que o rodeia constitui-se como base de nosso interesse pelas ciências sociais, principalmente, se queremos estudá-la no seu contexto universal e em seu desenvolvimento a partir de outros estados sócio-culturais, naturalmente, individuais também.

O conceito de cultura, para Weber (1996), é um conceito de valor e não há dúvida de que as idéias de valor são “subjetivas”. O grau de significação dos fenômenos sociais passa a ser uma escala infinita de variáveis individuais. A validade de todo saber empírico baseia-se, unicamente, na ordenação da realidade, dada segundo categorias que são subjetivas, no sentido de representarem as

variações incessantes dos pontos de vista concretos, a partir dos quais a realidade empírica adquire significado.

Weber (1996) alerta, no entanto, para que não se crie uma falsa interpretação de que a função das Ciências Sociais seria uma eterna e incessante busca de novos prismas e axiomas; muito pelo contrário, nossa tarefa, enquanto estudiosos dessa disciplina, constitui-se na condição de criar o novo, tendo como referencial acontecimentos conhecidos, previamente avaliados, sob pontos de vista também conhecidos; em outras palavras, o cientista social observa, recicla os fatos e interage com eles. Assim, para Weber, o que o sociólogo faz é aguçar o contexto social em que o homem se insere, às vezes o modifica ou o amplia.

Nesse contexto, tem-se o controle social, tido como um dos conceitos mais utilizados em Sociologia e que é referido como os vários meios usados por uma sociedade para “enquadrar” seus membros desobedientes, considerando-se que a sociedade não pode prescindir de tal controle sob pena de anular a sua existência. Os métodos de controle variam de acordo com a finalidade e o caráter do grupo em questão, a partir de mecanismos sociais na busca de eliminação dos membros considerados indesejados.

O meio mais antigo, segundo Weber (1996), é a violência física, como é utilizada pela força policial de um Estado ou seu equivalente poderio armado. Por seu turno, o conceito de estratificação social é tratado pelo autor, com referência ao fato de que toda sociedade é composta de níveis que se inter-relacionam, se considerarmos as questões de ascensão e subordinação, tanto em privilégio, prestígio e poder, a exemplo do que ocorre no ambiente organizacional, ainda hoje fundamentalmente existente no setor público.

2.1.3 Poder e Liderança organizacional

Frente à dificuldade de conceituar o poder de maneira simples e operacional, Krausz (2002, p. 5) o define como “um permeador dos relacionamentos humanos, como a capacidade de influenciar as ações de outros, indivíduos ou grupos”. Originalmente, o poder remonta à própria condição gregária do homem, no instante do estabelecimento de uma relação entre influenciador e influenciado, condicionando o exercício do poder em suas diferentes formas.

Dois tipos gerais de poder são considerados por Krausz (2002, p. 5):

O poder organizacional, originado na organização e que constitui, na verdade, o poder formal, distribuído entre as pessoas que fazem parte de uma estrutura, estabelecendo limites para os atos influencias; e o poder pessoal, originado no próprio indivíduo, e que nada mais é do que um conjunto de atributos pessoais e profissionais, que não pode ser nem distribuído nem atribuído.

É fato que, dentro do sistema organizacional, as relações de poder se dão em todos os níveis e em todas as direções. Para Krausz (2002), as intervenções nas causas e não simplesmente nos efeitos dos atos influencias se dão na medida em que os estilos de liderança são entendidos como resultantes do uso de diferentes formas de poder.

Nesse sentido, numa análise da relação entre poder e liderança, verifica-se a liderança *coercitiva*, que utiliza predominantemente o poder de coerção e posição, não se traduzindo numa liderança eficaz, já que utiliza um estilo que tende a tratar os indivíduos como inúteis, desrespeitando-os em seus sentimentos e necessidades (KRAUSZ, 2002).

A liderança *controladora*, por seu turno, utiliza predominantemente o poder de coerção, posição e recompensa, gerando burocracias e atividades que não conduzem a resultados, além de gerar controles que incentivam a irresponsabilidade, a delegação para cima e a multiplicação de normas e procedimentos controladores e prejudiciais ao funcionamento do sistema (KRAUSZ, 2002).

De acordo com Krausz (2002), na liderança *orientadora* predomina o poder de posição, recompensa, conhecimento e apoio, criando um clima organizacional ameno e permitindo o estabelecimento de condições para o crescimento profissional das pessoas.

Por sua vez, a liderança *participativa* utiliza recompensa, reconhecimento, apoio e competência interpessoal, num clima de confiança e respeito mútuo, independente da posição que os indivíduos ocupem da estrutura da empresa. O autor também trata dos aspectos avaliativos da liderança:

A verificação dos efeitos dos atos influencias quando é considerada a quantidade de energia utilizada pelo líder no exercício dos atos influencias, além dos resultados obtidos por estes mesmos atos, constitui uma das maneiras de avaliar a eficácia dos estilos de liderança. Assim, tem-se a liderança *participativa*, que se caracteriza pelo emprego de energia entre baixo e médio para atingir resultados altos e médios. Exige baixo custo de energia por parte do líder e obtém resultados elevados, onde o impacto dos atos influencias tem duração longa e alta potência, já que o controle externo é substituído pelo auto-controle (KRAUSZ, 2002, p. 7).

Esse tipo de liderança compartilha o poder organizacional com os membros da organização, resultando, através da sinergia, numa maior quantidade de energia à disposição dos membros da organização.

Já a liderança *controladora* utiliza um nível médio de energia na obtenção de resultados igualmente médios. Enfatiza atividades e tarefas isoladas que estimulam a criação de normas e procedimentos detalhados que devem ser seguidos e que são controlados. É nesse sentido que desencoraja o pensar autonomamente, restringindo a liberdade de ação e a iniciativa própria dos liderados, prejudicando assim a tomada de decisão e a solução de problemas.

Por fim, a liderança *coercitiva* utiliza um alto grau de energia para obter resultados baixos. Trata-se de uma liderança ineficaz e improdutiva, onde as pessoas tendem à passividade e alienação.

Krausz (2002, p. 8) define a administração de poder como:

A criação de condições que potencialize cada membro da organização, por meio da abertura de espaço, sempre no sentido de que as pessoas possam maximizar a utilização de suas capacidades e o desenvolvimento de suas potencialidades, visando atingir os seus objetivos e os da organização. Dessa maneira, administrar o poder eficazmente nada mais é do que abrir espaço para a maximização do poder pessoal e a minimização do poder organizacional, haja vista que, a estrutura organizacional e o poder que nela é gerado constituem instrumentos para estabelecer objetivos, metas, funções e resultados, ou seja, os elementos facilitadores na orientação e direção das ações influencias recíprocas que dão vida e sentido à estrutura.

Não obstante, o poder organizacional gerado pela estrutura e colocado à disposição das pessoas que dela fazem parte, constitui-se num recurso que apresenta limitações intrínsecas à sua própria natureza, não prescindindo, pois, de uma administração cuidadosa e adequada, para que possa produzir resultados compatíveis.

O estabelecimento de estruturas achatadas, compostas de um número mínimo de níveis hierárquicos e de canais de comunicação formais, constitui uma das condições mínimas para facilitar a administração do poder organizacional. No entanto, não basta somente reduzir o peso da estrutura ou limitar o poder organizacional.

Tais medidas deverão obrigatoriamente vir acompanhadas do reconhecimento do poder pessoal e da sua importância nas organizações. Aqui, a educação continuada encontra seu lugar – treinamento, crescimento pessoal e

profissional -, incluindo inclusive valores, filosofia de vida, autoconhecimento, auto-imagem, relacionamento interpessoal etc.

Para que uma organização realmente mude, é imprescindível que as pessoas que dela fazem parte também mudem, especialmente em se considerando o fato de que toda empresa é um sistema aberto e dinâmico, e que quaisquer alterações em ambas as partes, tenderá a provocar mudanças no sistema como um todo.

É dessa maneira que, a partir das idéias que Krausz (2002) coloca, e considerando o caso especial do Brasil, é possível chegar à inferência de que, por tradição, o país é um verdadeiro importador de modelos gerenciais, muito em função de uma ausência de tradição de pesquisas e de observações de cunho mais científico quanto à sua realidade empresarial. Não é à toa que as ciências do conhecimento sempre foram vistas com certo grau de desconfiança pela maior parte dos empresários deste início de século.

No dizer de Chiavenato (2002, p. 32), “o modelo tradicional de estrutura organizacional, o mito do comando único e o lucro incessante ainda permeiam a ideologia do conflito entre capital e trabalho”.

O progresso científico e o tecnológico ainda urgem por uma nova mentalidade e o homem e, este sim, deve caminhar neste século XXI, não mais imbuído do fascínio que o poder ainda exerce nas pessoas, mas sim de uma nova abordagem do ser humano, de aproveitamento integral do seu potencial e do desenvolvimento de habilidades profissionais que favorecerão a atuação dos profissionais dentro das organizações, tais como empatia; pensar e agir flexivelmente frente aos ajustes e adaptações necessárias; relacionar-se e comunicar-se, com o fim de entrosar, integrar, promover e influenciar; e, atuar eficazmente, com objetividade, espírito prático e senso de oportunidade voltado para o alcance de resultados.

Chiavenato (2002, p. 34) vai mais além:

Não se pode negar, é claro, que existe uma conexão íntima entre os tipos de poder e os estilos de liderança, embora a adoção de uma postura profissional adequada certamente constitua-se numa das formas de assegurar maior eficácia. Competência técnica é imprescindível, embora não seja suficiente. É frente às mudanças ambientais, como a acelerada evolução tecnológica, significativas modificações no comportamento social, profundas alterações na economia e outras, que as empresas encontram-se obrigadas a fazer ajustes nos seus planos e programas.

É fato que, desde a Revolução Industrial, os gerentes e líderes nunca tiveram tanto o que aprender (e desaprender) sobre a arte da liderança empresarial. Liderar

também significa obter resultados através das pessoas, significando que a competência para lidar com estas pessoas, constitui um fator de imprescindibilidade. Assim, a competência (especialmente de líderes e gerentes) é fundamental para o bom desempenho e produtividade das empresas. Tudo o que acontece de positivo ou negativo nas organizações certamente está relacionado ao maior ou menor grau de maturação e capacitação gerencial, daí a fundamentação do treinamento e do desenvolvimento de líderes e gerentes.

A organização do século XXI pode perfeitamente ser encarada como um veículo que não pode ser criado por meio do aperfeiçoamento contínuo e sim por meio de uma mudança radical e, a única maneira de transformar as estruturas antigas e rígidas em estruturas que permitam a adaptação, é abandonar de uma vez o modelo organizacional do século passado, além das suposições que não fazem mais sentido na contemporaneidade.

2.2 MUDANÇAS DE PARADIGMAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.2.1 As organizações na contemporaneidade

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

No bojo desta contextualização, o homem deve ser considerado como fator prioritário e, é nessa consideração que liderar e comandar passam a assumir características de contemporaneidade frente às reais mudanças impostas pelo fenômeno da globalização.

Nesse sentido, o conceito de mudança não constitui um princípio externo, normativo, mas sim uma tendência interior, em consonância com a qual o desenvolvimento ocorre de forma natural e espontânea. Tem-se, assim, a abordagem holística como aquela que propõe propiciar o encontro entre correntes de pensamento já existentes, na busca de soluções para os específicos problemas

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

da época atual, levando sempre em conta a experiência do passado.

Magalhães (2003) coloca bem a contento, que os sistemas de informação chegaram para ficar e constituem instrumentos para a tomada de decisão nos diversos níveis da organização. De acordo com o autor, o controle envolve o processo de coleta de dados (*feedback*), tratamento de dados, análise do desempenho e definição de medidas corretivas para a reaproximação do curso desejado. Um processo de decisão envolve três variáveis básicas: variável ambiente; variável de decisão; e variável de pagamento.

Mattos (2005) ressalta a interligação dos vários departamentos – finanças, produção, marketing, etc. e seu relacionamento com o principal ambiente externo – os proprietários (acionistas) e os clientes (mercado).

Nesse contexto, o tomador de decisão não tem o controle sobre a variável de ambiente, ao menos no momento de sua decisão. Nesse sentido, uma variável de decisão passa a ser exatamente aquela que for determinada, com base na própria escolha do tomador. A variável de remuneração passa a ser assim a sua recompensa, ou seja, seu objetivo para otimizar (MATTOS, 2005, p. 34).

No processo de decisão, os auxiliares passam a ter lugar de destaque, bem mais do que os principais, já que os primeiros são bem mais fáceis de registrar e comunicar com outras pessoas, diferente dos principais; além disso, pode haver dificuldades em obter principais, além das dificuldades no uso destes, em função da ausência de conhecimento técnico.

No processo de tomada de decisão, o gerente tenta evitar as incertezas e arranjar o ambiente que ele necessita no futuro, criado através de procedimentos e operações sobre quais papéis podem ser representados seguramente. Desse modo, como bem destaca Churchman (2002, p. 46), “o conhecimento dos limites do sistema ajuda no pensamento sobre o ambiente, embora isso não seja tudo, é preciso também conhecer os desdobramentos dos sistemas”.

O objeto de estudo de Churchman (2002), é o funcionalismo sistêmico das empresas, centrando-se nas influências sofridas e causadas pelas abordagens de sistemas e derivando, evidentemente, das implicações para as teorias organizacionais. O objetivo principal do autor é fazer um resgate histórico-crítico das fundamentações do funcionalismo sistêmico, passando por sua conceituação básica, através de exemplos ilustrativos (em empreendimentos diversos), que revelam toda

a estrutura dos sistemas, passando pelo plano², subsistemas, por seu desempenho e chegando ao enfoque sistêmico, que determinam os objetivos globais e relacionam os padrões subsistêmicos com o padrão global – o chamado subsistema³ de administração.

Gurgel (2006) traz à evidência o fato de que nos níveis de decisão, as informações necessárias não prescindem da atuação nos níveis estratégicos (processo de decidir sobre os objetivos da organização, alteração destes objetivos, sobre os recursos utilizados para alcançá-los e sobre as políticas que governam sua aquisição, uso e disposição), tático (processo pelo qual os gerentes se asseguram de que os recursos são obtidos e usados eficazmente e eficientemente para o cumprimento dos objetivos da organização) e operacional (processo que visa assegurar que tarefas específicas são executadas eficazmente e eficientemente). Nesse cenário, as decisões também passam a ser estratégicas, táticas e técnicas ou operacionais.

No dizer de Mattos (2005, p. 32):

A informação deve ser atual, ou seja, dentro do intervalo de tempo existente entre a ocorrência do evento e a sua inclusão no banco de dados. Também se faz necessário um sistema de inteligência artificial quando as características do problema requerem aquisição de novos conhecimentos por meio da comunicação com o meio exterior, ter comportamento direcionado ao alcance de meta e melhoria do próprio desempenho na área de problemas selecionada, baseado em conhecimento e experiência anterior, ou seja, aquisição de capacidade.

Desse modo, um sistema de informação expandido poderá oferecer a base de dados para o desenvolvimento desses sistemas, desde que ele seja organizado de maneira tal que registre as transações de forma detalhada. Qualquer tipo de decisão nesse nível sempre estará apoiado em dados econômico-financeiros. De acordo com Mattos (2005), em problemas não estruturados, o uso da informação tem efeito real sobre o pensamento e a percepção do indivíduo, oferecendo méis para que o tomador de decisões organize suas experiências e pensamentos.

Digna de destaque é a hoje conhecida Tecnologia da Informação (TI) e seu papel de representatividade, haja vista que possibilita um processo extremamente rápido e praticamente isento de burocracia. A TI é um habilitador fundamental para a reengenharia. Provavelmente, sem a TI, não teria havido reengenharia, já que a

² Cada passo do plano é justificado em função do objetivo global, embora não sob um pensamento rígido e fechado, o que seria totalmente impróprio.

³ É o subsistema que pensa a respeito do plano global e realiza seu pensamento.

informação é um ativo da empresa tão valioso quanto imóveis ou dinheiro no banco. A posse de informações atualizadas e prontas permite à empresa a vantagem competitiva de que ela necessita para sobreviver e prosperar em uma economia globalizada. Entretanto, é preciso ter em conta que a Tecnologia da Informação é apenas um fator positivo.

Na verdade, muitos projetos chegaram a fracassar porque foram atendidos como projetos de TI e não como projetos para redesenhar processos fundamentais para as empresas, exigindo com freqüência a eliminação de níveis hierárquicos e dando lugar a uma organização enxuta e horizontal. O escopo não é outro senão dar poder aos níveis mais baixos da organização, verificar o posicionamento da informação e do conhecimento, para que o poder possa ser utilizado em sua íntegra em tomada de decisões apropriadas.

Observa-se que é cada vez mais crescente a necessidade de informações sobre a gestão de negócios, seja empresarial, de capitais particulares; ou de governo, de recursos públicos. Aliás, é no campo da informação sobre a gestão dos recursos que a contabilidade deverá evoluir na qualidade dos demonstrativos produzidos.

Enfocar sistematicamente alguma coisa significa estabelecer ou definir os elementos do fenômeno que está sendo observado, utilizando-se dos princípios da teoria dos sistemas, de maneira tal que, como resultado, possa-se afirmar que o fenômeno é um sistema e que, como tal, possui todas as características de um sistema. No entanto, é a partir da grande evolução das tecnologias da comunicação e informação que sua importância vem se tornando decisiva para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Do mesmo modo, a informação sempre se caracterizou como um fator de essencialidade para a tomada de decisão e para o sucesso gerencial.

2.2.2 A gerência e as equipes de trabalho

A referência atual ao gerenciamento de equipes de trabalho indica que se faz necessária uma nova visão de mundo e é o enfoque holístico que vem ganhando cada vez mais espaço na concepção atual de mundo e de vida. Assim, cada vez mais se faz premente considerar o fato de que gerenciar pessoas, certamente não possui o mesmo significado que gerenciar com pessoas.

A diferença, aliás, é gritante. No primeiro caso, as pessoas se apresentam como objeto da gerência, sendo guiadas e controladas para o alcance de

determinados objetivos. Elas é que guiam e controlam para alcançar determinados objetivos individuais e organizacionais. Em verdade, gerenciar com pessoas passa a ser a principal consequência da gerência participativa.

Desse modo, para a real implementação de uma gerência participativa é primordial que seja eliminada a hierarquia rígida, desburocratizar a empresa, substituir normas e regulamentos que impedem uma nova ética de trabalho, deixar totalmente de lado as organizações formais e o consequente volume de papel gerado, concretizando a substituição de cargos desenhados, definitivamente por cargos com maior flexibilidade e, de maneira gradativa, imbuídos com responsabilidade inovadora.

O importante é que a organização se torne mais flexível, mais elástica, mais rápida e, sobretudo, mais humana. Chiavenato (2002, p. 231), destaca bem esta questão, quando refere que:

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

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

Spector (2006) vai mais além e chama a atenção para o fato de que com a globalização se espalhando pelo mundo inteiro, o local de trabalho também vem se tornando mais diversificado em relação ao ambiente, às características demográficas, às habilidades e aos valores dos funcionários. Fica claro que o autor está se referindo às diferenças e às diversidades que existem entre as pessoas, e as divide em dois tipos: as cognitivas e as demográficas.

Segundo Spector (2006), a diversidade cognitiva compreende o conhecimento, as habilidades e os valores; já a diversidade demográfica consiste nas qualidades mais visíveis das pessoas, como idade, sexo e raça e etnia. O que, em verdade, se deve empreender é a adoção de uma administração transparente, isenta de subterfúgios e meias palavras e que considere bem de perto a diversidade

cultural de cada um. O gerente precisa usar de coerência em seu discurso e sua práxis. Ele deve esclarecer, comunicar, reduzir e corrigir, de maneira contínua, as possíveis congruências e dissonâncias, delegar, transferir autoridade e responsabilidade às pessoas, modificar hábitos e esquemas de produção, sempre respeitando as diferenças e com vistas a facilitar a penetração das pessoas, a incorporação das pessoas e o seu aproveitamento integral na empresa.

Obrigatoriamente, o gerente precisa estar preparado para mudanças, numa constante modificação, no sentido de melhorar e desenvolver continuamente. “Aprender sempre e aprender cada vez mais e melhor, inovando a cada momento (CHIAVENATO, 2000, p. 233). É o futuro que deve ser o alvo principal do gerente e, para tanto, a preparação nesse sentido deve ser uma constante.

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

O trabalho em equipe traz enormes vantagens às organizações e as pessoas. Para as organizações, equipes podem romper as tradicionais barreiras interdepartamentais e facilitar o funcionamento da estrutura funcional, lubrificando as comunicações, melhorando a coordenação e integração e, sobretudo, impondo um tempo de reação mais rápido. As equipes constituem um poderoso mecanismo informal de integração dentro do esquema tradicional de organização. Para as pessoas, as equipes trazem um envolvimento mais social e emocional, mais participação nas decisões, maior penetração nos assuntos da empresa, maior compromisso e, conseqüentemente, maior motivação (CHIAVENATO, 2000, p. 268).

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

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

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

Nesse cenário, os psicólogos não concentram seus interesses de pesquisa no nível organizacional, já que este é um campo mais direcionado para a sociologia. Estudam, sim, as relações entre as variáveis, tanto nos níveis de análise individual quanto de equipe, considerando a emergência da interdisciplinaridade.

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

Qualidade e produtividade são requisitos de essencialidade para a sobrevivência das empresas no bojo da atual contextualização econômica, como dito, num mundo altamente competitivo e mutável. Para Chiavenato (2002), as palavras-chaves são: cooperação e comprometimento. Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e de comprometimento, e isto é mais do que gerenciar pessoas: é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país.⁴

2.2.3 Liderança e comando

A liderança e o comando são fatores de essencialidade para que as pessoas possam trabalhar satisfatoriamente em equipe. Relata Muchinsky (2004, p. 405) que

⁴ *Ibidem*, p. 233.

liderar “implica proporcionar uma visão de futuro e inspirar outras pessoas a encontrar maneiras de tornar essa visão uma realidade”. O autor coloca, com muita propriedade, que o estudo científico da liderança também inclui duas questões de pesquisa metodológica. A primeira diz respeito ao uso de método de pesquisa qualitativa; e a segunda à questão dos diferentes níveis de análise.

Destacando os trabalhos de Lowe e Gardner, o autor relata a revisão desenvolvida pelos estudiosos, a qual destaca que, ao contrário de muitas áreas de pesquisa na psicologia, o uso de métodos em pesquisa qualitativa no estudo da liderança é bastante comum, podendo envolver as características dos líderes e do grupo liderado, a situação em que ocorre a liderança e a interação desses fatores.

Segundo Chiavenato (2002), para fazer a equipe funcionar e produzir resultados, o gerente precisa desempenhar diversas funções ativadoras, com a *liderança* sobressaindo-se dentre as demais. É preciso que o gerente saiba conduzir as pessoas, ou seja, liderar as pessoas administrando as diferenças entre elas. A liderança é *per se* necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, especialmente dentro das organizações. Nesse cenário, Muchinsky (2004) lembra que as características dos líderes individuais têm sido uma das áreas mais pesquisadas da liderança, buscando a compreensão das diferenças entre características pessoais e comportamentos.

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

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

pela alta direção e os meios utilizados pelo nível operacional para o seu alcance.

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

Ninguém pense que o gerente lida apenas com capital ou dinheiro, com máquinas ou equipamentos, mas sim e, sobretudo, com pessoas. E, é através delas que o gerente consegue a execução das tarefas, a alocação dos recursos materiais financeiros, a produção de bens e serviços, e, principalmente, como meta-fim, o alcance dos objetivos organizacionais. Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança.⁵

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

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

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

⁵ *Ibidem*, p. 136.

que, aquilo que os líderes fazem a um grupo influencia diretamente nas atitudes de seus membros quando buscam algum objetivo.

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

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

Para assegurar o sucesso frente a um ambiente em constante mutação e de elevado grau de competição, as empresas em muito necessitam de líderes eficazes. No bojo de tal contextualização, as responsabilidades dos gerentes também apresentam mudanças radicais. Já não basta apenas ser eficiente, mas, sobretudo, ser um líder eficaz, que trabalha com pessoas de todos os tipos, em todos os níveis de organização e em situações deveras diversas.

Bennis (1998, p. 117), em *Tornando-se um líder dos líderes*, coloca bem a necessidade de visualizar uma situação futura: “O problema que quase todos os líderes terão diante de si no futuro será o de encontrar um meio de desenvolver a arquitetura social de sua organização para que ela realmente consiga gerar capital intelectual”. Mais adiante, ratifica:

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

O fato é que ainda no século passado⁶, o mundo era bem mais linear, as organizações eram hierárquicas e burocráticas. O mundo era mais ou menos semelhante às primeiras noções de computação, segundo as quais apenas o sistema de informações é alimentado e expete solução. Não já se pode mais apenas pensar somente em controlar, ordenar e prever. No século XXI, o homem vem testemunhando mudanças cada vez mais rápidas.

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

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

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

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

Em primeiro lugar, deve estar presente a capacidade de ter consciência e auto-estima suficientes para conseguir perceber quando um repertório diferente de

⁶ O século XX, é claro.

competência é necessário, sem se sentir ameaçado pela premência da mudança, ou seja, a capacidade de diagnosticar quais são as novidades necessárias, ou o que deve ser desaprendido, somada à flexibilidade comportamental para ser capaz de mudar.

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

2.2.4 Satisfação no mundo do trabalho

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

O behaviorismo⁷ estudou a motivação humana, onde, através de hipóteses, Maslow lançou a sua hierarquia das necessidades, com base em dois princípios: no primeiro, as necessidades humanas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância, que progredia de uma ordem mais baixa para uma mais alta de necessidades. No segundo princípio, uma necessidade satisfeita já não serviria mais como motivador principal do comportamento.

Na verdade, Maslow indicava que as necessidades podem ser imaginadas como categorizadas em uma hierarquia em que uma necessidade é mais importante do que as outras até que ela seja satisfeita, predominando assim a necessidade

⁷ Ramo do estudo do comportamento que se baseia em experimentações de laboratório com animais. Um ramo de estudo que não focaliza especificamente a motivação humana para o trabalho, mas sim proposições e hipóteses que oferecem alguns elementos para a compreensão dos mecanismos que ativam o comportamento humano, especialmente no que diz respeito à recompensa.

seguinte, embora a ordem também possa ser invertida. Para Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2007, p. 95), as principais necessidades humanas seriam:

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

Tais necessidades possuem representação, conforme exposto na Figura 1:



Figura 1 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Medeiros (2006)

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

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

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

Já Frederick Herzberg realizou, ao final dos anos 50 e ao longo dos 60, sua teoria freqüentemente chamada de Teoria dos Dois fatores, concernente aos motivos que influem no trabalho dos homens nas empresas. Com a utilização da técnica de entrevistas aprofundadas em mais de 200 engenheiros e contadores americanos, estes foram solicitados a recordar os eventos ou incidentes do ano anterior que o tinham feito sentirem-se incomumente bem ou mal a respeito de seu trabalho. Do mesmo modo, foram solicitados a especular sobre quantos elementos tinham afetado seu desempenho e moral. O resultado da pesquisa não foi outro senão demonstrar que os fatores que causavam satisfação profissional eram exatamente distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

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

As pessoas são necessárias em qualquer campo e ramo de trabalho, sendo, portanto, a ferramenta indispensável para o êxito de qualquer porta de uma empresa, elas se sentem satisfatoriamente necessárias no desempenho profissional, estímulo útil para a motivação no trabalho, o sentimento de afeto, de respeito aos valores inerentes ao homem, à certeza de está produzindo e contribuindo para a construção de algo e a escolha que faz para executar uma atividade depende das suas aspirações. Inserido nesta perspectiva, o dinheiro não é o motivo precípua de se sentirem estimuladas ao trabalho e sim a doação de si para o processo produtivo, ou seja, partindo da idéia de que o trabalho é complemento do homem, e ao se dedicar a este sem se escravizar, despontando o amor no que faz.

Nesse sentido, o trabalho pode desenvolver equilíbrio entre a razão e a emoção, desse modo, o homem aprende a fazer melhor uso da razão. A empresa/organização, acreditando no potencial humano, estimula a produtividade, a criatividade, e a cooperação entre homens, fatores esses responsáveis à sobrevivência e à dinâmica competitiva das organizações.

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

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

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

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

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

Estudos de Spitzer (2007) revelam que os funcionários de hoje são bem diferentes dos funcionários da geração anterior, haja vista que já não mais existem

aqueles funcionários movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo, exclusivamente, em troca de salários e benefícios. Antes, em primeiro lugar vinha o trabalho, Hoje, ele está posicionado em terceiro lugar nas prioridades do trabalhador, primeiro vem à família e a lazer.

Os funcionários também têm expectativas mais elevadas em relação ao que o trabalho pode e deve ser. Existe uma razão para as pessoas se sentirem motivadas, o que difere do processo do estímulo, que é passageiro, enquanto que a motivação é muito mais duradoura. Segundo concepção de Maslow (*apud* MEDEIROS, 2006) estar motivado depende do desejo, da carência, do anseio como informações subjetivas, inerentes ao homem, não sendo, contudo, descoberto qualquer estado objetivamente observável, que se relacione diretamente com esses dados subjetivos, não tendo uma boa definição comportamental de motivação.

Para ilustrar a afirmação, Gooch & McDowell (*apud* MEDEIROS, 2006, p. 119) quando se refere:

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

Essa citação revela que uma pessoa pode receber estímulo para se sentir motivada, como promoção, por exemplo, mas se não estiver internamente motivado o prêmio recebido não fará diferença; tal pessoa ficará satisfeita, porém, sem sintomas de motivação.

Segundo Spitzer (2007), a nova geração de funcionários quer prosperar no trabalho e não apenas sobreviver; quer ser tratada pela gerência como colaboradora e não como subordinada; quer participar do planejamento organizacional e não receber de vez em quando parte das informações como uma concessão especial da gerência.

As pessoas, quando se sentem encorajadas e valorizadas, respondem aos objetivos da organização da qual estão inseridas, com entusiasmo, notadamente, se estiverem comprometidas, sendo inegável reconhecer sua necessidade básica de crescimento, inspiração e oportunidade. A complexidade do ser humano desencadeia conflitos internos que o impulsionam as novas descobertas, ao

aperfeiçoamento contínuo, a diversificação, brotando assim, a motivação conforme o grau de autoconsciência, da aquisição de competência e do auto-conhecimento para processar as emoções.

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

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

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

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

Na sociedade brasileira, acredita-se que variáveis como aumento salarial, estabilidade, condições de ambiente de trabalho, relacionamento político-administrativo, interpessoal, competência do chefe, podem ser fatos de condicionamento e nunca de motivação absoluta no campo organizacional/empresarial, pois têm efeitos efêmeros. Não alcançando a essência das mudanças pessoais e profissionais de cada pessoa.

Spitzer (2007) chama a atenção para o fato de que muitas organizações têm imenso orgulho em divulgar a forma como tratam seus funcionários, bem como o ambiente de trabalho centrado nesses funcionários. Outras empresas se vangloriam

dos altos salários e benefícios que oferecem. No entanto, quando os funcionários se vêem excluídos de decisões importantes relacionadas ao planejamento e à produção, recebendo informações insuficientes, participando de reuniões monótonas e de cursos de treinamento e recebendo pouquíssimo *feedback* positivo, tais influências desmotivadoras negam grande parte do impacto positivo esperado em troca do tratamento benevolente.

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

Na Teoria Humanista, proposta de Abraham Maslow⁸, os homens se sentem como tal, com suas diferenças e particularidades, sendo inerentes a elas as necessidades fisiológicas, de segurança, de reconhecimento, afeição, auto-estima e auto-realização. Na falta de algumas delas processa-se o desequilíbrio, enfraquecendo suas energias, porém restauradas com o desejo de continuar lutando a favor da sobrevivência, cabendo a emoção a causa essencial para a existência da motivação.

As possíveis causas para a ocorrência da motivação no dia-a-dia organizacional/empresa, na dimensão interpessoal, estão relacionadas com a descoberta do potencial individual cabendo habilitar-se no que sabe e gosta de fazer para o cumprimento das metas em tempo hábil, além de entender e trabalhar as suas limitações a fim de que possa crescer profissionalmente, uma vez que o aperfeiçoamento se dá à medida que os erros são reavaliados. Já na dimensão, o que importa é o controle e o conhecimento, já que cada pessoa é unida em sua singularidade e reage de maneira diferenciada de outra.

Como bem destaca Spitzer (2007), embora algumas organizações estejam adotando procedimentos corretos em termos de motivação, pouquíssimas estão

⁸ Considerado o pai da psicologia humanística, pregando uma nova filosofia, desenvolver no homem a capacidade de compaixão, criatividade, ética, amor, espiritualidade e outras características humanas.

adotando essa abordagem de forma consistente e sistemática, haja vista que, para tanto, é necessária uma liderança forte no comando da empresa.

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

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

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

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

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

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

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

A motivação é comparada com mecanismo intrapsíquico, sendo a fonte da energia que move o comportamento motivacional, vindo do interior de cada pessoa, logo, não se consegue colocar necessidades no interior de alguém, como pontua Bergamini (*apud* CODA, 2007, p. 84) “se considera inadequado e principalmente incorreto afirmar que se consiga motivar quem quer que seja.”

Na sociedade contemporânea, os principais problemas enfrentados e com índice de crescimento, são: a insegurança e confusões situacionais que sufocam ou tendem a desafiar os limites dos homens e esses fatores externos abalam profundamente a satisfação positiva dos homens inseridos na agitada sociedade contemporânea.

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

1 - redução do expediente de trabalho, com o desenvolvimento de programas de recreação para horas de descanso;

2 - proposta de salários em espiral ascendente ou descendente, significando que, na ocasião da crise, os empregados se mobilizarão em busca de novas e melhores propostas salariais;

3 - programa de preparo em relações humanas;

4 - técnicas de desenvolvimento de sensibilidades; comunicações nos dois sentidos com atividades de pesquisas de moral, plano de sugestões, programa de participação em grupo;

5 - participação no trabalho no sentido de proporcionar aos empregados uma maior visibilidade de suas atividades, o senso de realização;

6 - a orientação espiritual do empregado com o uso de técnica que possibilite o mesmo a tomar consciência de seus problemas.

Têm-se, assim, tentativas experienciadas em organizações norte-americanas, propostas por psicólogos da linha comportamental. Desse modo, as necessidades individuais continuam sendo o fator principal para a motivação, a necessidade de experimentar a competência, a eficácia. Na realidade, sempre existirá uma escolha

sobre a forma como realizamos nosso trabalho, mesmo que não exista escolha sobre o trabalho em si. Entretanto, temos livre arbítrio de selecionar a atitude que assumimos no trabalho.

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

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

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

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

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

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

Do mesmo modo, sob o prisma político-social da globalização, há uma acentuada preocupação com a qualidade de vida desse homem, o qual zela também pela qualidade dos produtos e dos serviços na perspectiva do comprometimento, na ajuda mútua numa gestão participativa, enquanto formadora de parceria.

Nesse contexto, o gerenciamento organizacional neoliberal tende a precarizar as relações no mundo do trabalho, despontando maior instabilidade, insegurança e competência. Desse modo, o mundo globalizado exige que seus trabalhadores sejam especializados, estejam aptos a competirem com outros profissionais brilhantemente, para tal conhecer línguas estrangeiras, ter bons contatos, conhecer outras culturas, estar de bem com a vida, ter bom humor são requisitos primordiais.

Baseado nessa concepção, Medeiros (2006, p. 73), faz um comentário sobre o trabalho tradicional que:

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

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

Assim sendo, o recurso estratégico na sociedade industrial, o capital financeiro, abre espaço para o capital humano, por entender que se tem o capital intelectual no interior da organização, esta terá um retorno financeiro significativo por

estar absorvendo pessoal com alto nível de conhecimento, atualmente denominada de *economia do conhecimento*.

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

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

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

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

A Escola Socioeconômica lida com dilema como a globalização, o individualismo, as posições políticas, a consciência do desenvolvimento sustentável e preocupação com o futuro das novas gerações. E princípios como igualdade

social, proteção aos vulneráveis, liberdade com autonomia, direitos com responsabilidade, autoridade como democracia, pluralismo cosmopolita que afrontam o conservadorismo neoliberal, na concepção de Giddens (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2003), o principal idealizador desta escola.

É fato, que o impacto da globalização vem se fazendo sentir de forma cada vez mais forte e difusa. A sua recepção inicial foi marcada pelo entusiasmo otimista, mas que, com o decorrer do tempo foi sendo substituído pelo temor e pelo desencanto. O mundo globalizado tornou-se mais aberto e receptivo, mas, além das novidades consumíveis, o exterior está nos mandando quebra de empresas, corte de postos de trabalho e crises financeiras.

Seu principal efeito é que numerosos mercados tornam-se mais concorrenciais, o que para os neoclássicos significa que eles se tornam mais perfeitos. No entanto, ela também acarreta em destruição de um número significativo de empresas e de um número maior ainda de empregos. Em países onde a economia se globaliza, milhões de pessoas são marginalizadas da vida econômica, tanto pelo desemprego quanto pela degradação profissional, obrigando os trabalhadores a procurar novos lugares na divisão social do trabalho.

A globalização é um elemento da atual transformação do sistema capitalista mundial que, tomado de maneira isolada ou numa perspectiva monodisciplinar, tende a tornar-se uma das palavras de ordem da ideologia neoliberal.

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

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

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

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

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

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

As novas tecnologias interferem sobremaneira na dinâmica da vida do ser humano. O trabalho manual, rotineiro, alienante, encontra substitutos na automação. As relações políticas podem ser democratizadas como nunca na história da humanidade. As culturas nacionais interligaram-se como nunca. O ponto de partida e de chegada, das informações e imagens, são praticamente simultâneos e, as

culturas que ainda se mantêm afastadas, certamente o fazem por livre vontade ou por falta de acesso às tecnologias modernas.

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

O que se deve ter hoje é uma visão voltada para a gestão do novo homem, que tem em seu favor uma proposta pedagógica de alcances ilimitados, com a Educação Permanente como um padrão acalentado por culturas e filosofias as mais diversas. Imbuída de métodos e programas curriculares adequados, a Educação Permanente é invocada como uma real solução para os problemas ocasionados pelo desemprego, que já assumem dimensões estruturais, permanentes e inerentes ao capitalismo atual. Ora, se a tecnologia libera o homem do trabalho manual, também lhe retira a possibilidade de trabalho. É onde queremos chegar: a proposta da Educação Permanente, visando o aprimoramento do trabalho criativo, intelectual e formação social.

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

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Visando o cumprimento dos objetivos deste estudo, desenvolve-se, conforme abaixo, a fundamentação teórica de apoio à análise da pesquisa, considerando-se que Cultura⁹ é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns autores, cultura é a forma pela qual uma comunidade

⁹ Segundo o dicionário de Aurélio B. de H. Ferreira "*cultura é o complexo dos padrões de comportamento, das crenças das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade.*

satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos, está presente a idéia de *feedback*. A adaptação bem sucedida leva à evolução nessa direção. A adaptação mal sucedida tende a levar à correção e à evolução em outra direção.

Outra forma de ver a cultura parte do inconsciente humano. Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. No entanto as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas pelos traços presentes no inconsciente. Apresentam-se sob a forma de símbolos, cujos significados dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana.

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando falamos de socialização ou de endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, tornam-se produtos do meio sociocultural em que crescem; conformam-se aos padrões culturais, e, com isso submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social. De modo insensível, tudo aquilo que lhe foi inculcado é reconhecido como natural e normal (SROUR, 1998: 174-173).

Outra visão de cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos estas optam por determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

As visões acima descritas, não esgotam de forma nenhuma as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da cultura. Dão-nos, todavia alguns dos principais focos de análise que estão na base de muitos estudos atuais sobre cultura como também cultura organizacional.

A variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outro. Os comportamentos das organizações variam culturalmente. Muitas pesquisas recentes têm demonstrado variações nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente do trabalho, principalmente

no que se refere ao trabalho administrativo. As situações administrativas são filtradas pelo conjunto de crenças e atitudes que temos.

A cultura organizacional como tema de pesquisas e de intervenção vem sendo desvendada através de um esforço de desenvolvimento teórico e metodológico nos últimos anos colocando diversos autores em diálogo, que propiciou o surgimento de propostas conceituais e técnicas apuradas de investigação.

O trabalho mais amplo sobre análise cultural de organizações, segundo Fleury (1989, p.20), é o de Edgard Schein que, em sua obra *Organizational culture and leadership*, afirma: "Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, na medida em que aprende a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna".

Confirmando a posição predominante da atualidade conceitual de Schein, Chiavenato (1999, p. 139) reproduz o conceito do referido autor, na mesma obra referenciada por Fleury, onde afirma:

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Confirmando o referencial que Schein tem sobre cultura organizacional, Freitas (1997, p. 40) transcreve a partir da mesma obra que os demais autores utilizaram, onde afirma que: "[...] culturas organizacionais são formadas por pressupostos básicos¹⁰, artefatos¹¹ visíveis e outros conjuntos simbólicos. São esses pressupostos básicos que criam os valores de nosso cotidiano"¹².

Os autores utilizaram o conceito de cultura organizacional a partir da imediaticidade que o cotidiano apresenta através de atos, representações e símbolos.

¹⁰ "Constitui o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas acreditam." (Chiavenato, 1999:141)

¹¹ "Constituem o primeiro nível da cultura... são as coisas concretas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização." (Op. cit. 140)

¹² Apesar do autor não citar um dos níveis da cultura, Idalberto Chiavenato (Op. cit. 14) aborda com precisão os "Valores Compartilhados, que se constituem o segundo nível da cultura, são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem."

Cada cultura organizacional forma um objeto decifrável. Ainda que moldada como argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das idéias, configura relações de saber que conjugam relações de hegemonia e conformidade, e relações de influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos.

As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos, e, por fim, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros. Uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte adivinhadas... Que força misteriosa é esta? A cultura organizacional (SROUR, 1998, p. 168).

Não é a junção de opiniões individuais dos agentes que compõe a organização. A cultura organizacional se constitui uma das dimensões da organização, ela possui outras que determinam o *modo de vida* da organização, Srour (*op. cit.* 168) compreende que existe outras dimensões, tais como:

[...] a dimensão política traça o espaço da arena em que se articulam as relações de poder e a dimensão econômica demarca o espaço da praça em que se articulam as relações de haver, a dimensão simbólica representa o espaço do palco em que se articulam as relações de saber.

O caráter precípua das organizações pode ser definido a partir das três dimensões analíticas que demarcam todo espaço organizacional e social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam, pois, compreender esta diversidade, observar detalhadamente estas, de forma didática, compreendê-las é construir uma visão articulada de todo o conjunto.

- *Dimensão Política* - utiliza estratégias que pode conduzir ao controle, vinculados a sistemas de poder, focaliza os objetos a partir dos interesses sociais, o resultado são as decisões imperativas;
- *Dimensão Econômica* - produtora de bens e serviços, utiliza e depende das contribuições materiais como meio de controle, é a infra-estrutura, desenvolve-se a partir de objetos naturais e sociais e tem como finalidade a produção;
- *Dimensão Simbólica* - utiliza e depende dos padrões culturais como meio de controle, possui um universo de símbolos¹³, está vinculado às representações mentais e abrange as finalidades cognitivas.

¹³ (Op. cit. 208) "Os símbolos são formados por três elementos: um significante ou algo que toma o lugar de outro elemento (...); um significado ou aquilo que foi substituído (...); a significação ou a relação entre o significante e o significado."

As organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerências têm sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico, mas não podem implementar estas estratégias porque requerem pressupostos e valores muito diferentes daqueles pertencentes a cultura organizacional vigente, cada vez mais, reconhece que seu sucesso não depende apenas de mudanças na estrutura da organização, como padrões de autoridade, de visão do trabalho, formas de comunicação interna e externa, etc., mas fundamentalmente, das mudanças em atitudes e percepções de seus indivíduos. Por sua vez, formas de agir e perceber são representações de pressupostos e valores culturais de uma organização. Assim, se desejamos uma mudança efetiva, devemos centrar-nos nos pressupostos básicos da cultura organizacional e para isso, deve-se entender suas origens e raízes.

Alguns aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção.

A cultura mostra aspectos formais mais facilmente perceptíveis como as políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. No entanto oculta alguns aspectos informais como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais, etc..

Chiavenato (1999, p.140) constrói elucidativamente um “*iceberg da cultura organizacional*”, que exprime com nitidez a dimensão que esta ganha no mundo das organizações:

- Componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, ou seja, os aspectos formais e abertos: estrutura organizacional; títulos e descrições de cargos; objetivos e estratégias; tecnologia e práticas operacionais; políticas e diretrizes de pessoal; métodos e procedimentos; e medidas de produtividade físicas e financeiras;

- Componentes invisíveis e encobertos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos e que representam os aspectos informais e ocultos: padrões de influência e de poder; percepções e atitudes das pessoas; sentimentos e normas de grupos; valores e expectativas; padrões de interações informais; normas grupais e relações afetivas

Com certeza, os aspectos ocultos são os mais difíceis de serem observados, devido serem inerentes ao modo de ser de cada componente da organização, que

sem dúvida se explicitam pelas relações sociais, neles pode-se encontrar elementos e suportes para explicar o conjunto dos aspectos formais e abertos.

Toda organização reveste-se de um caráter político, uma vez que está imbuída na criação de ordenar e conduzir a vida organizacional estruturando práticas de disciplina que são instrumentos de controle, não só para punir ou para proibir, mas para reforçar as relações de poder nas suas diferentes formas não apenas do controle, mas também do poder de influenciar ou comandar, com referência ao ato de conduzir as pessoas a fazerem alguma coisa.

Mas o caráter de que se revestem as organizações estão intrinsecamente relacionados à existência de interesses de natureza diversa, nos processos de conflito e nos jogos de poder. Portanto, o indivíduo dentro da organização como ser humano que na sua complexidade possui os componentes biológicos, psíquicos e sociais que em conjunto criam uma ordem individual, irá manifestar-se através de vários tipos de comportamento que exigirá uma política organizacional.

Essa variação de valores, de personalidades, de desejos e expectativas irá implicar no surgimento de diversos interesses distribuídos nos três domínios: interesse da tarefa, de carreira e aqueles exteriores à organização.

Em sua maioria, os indivíduos buscam conciliar esses três aspectos, ou seja, desenvolverem bem suas atividades de trabalho, obterem oportunidades de crescimento na carreira e terem uma vida familiar e de lazer que contemple suas necessidades. Ocorre, porém, que nem sempre os três domínios convergem na mesma direção, e a incerteza desse equilíbrio que está sujeito às contingências, poderá originar o aparecimento das tensões que fomentam o jogo político.

Dessa maneira, as pessoas podem buscar seus interesses individualmente, ou através dos grupos que possuam interesses específicos ou ainda com a formação de coalizões mais generalistas. A partir do reconhecimento dessa diversidade de objetivos, a organização deverá funcionar com um grau mínimo de consenso usando os instrumentos de negociação.

Porém, quando tais interesses colidem surge outro elemento dentro do contexto organizacional que é o conflito, que pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizões, e ainda apresentar-se de forma explícita ou implícita. Eles podem ser originados de diversas vertentes, seja em função dos papéis, das atitudes ou por escassez dos recursos. E, dentro dessa dimensão conflitante o organograma reflete bem o sistema de competição através do sistema de hierarquia

presente na organização. É através do poder que os conflitos são resolvidos. Este pode ser entendido tanto como um recurso, ou ainda como relação social que se caracteriza por alguma dependência, e ainda como alguns membros da organização exercem sua influência sobre os demais.

Como forma de ampliar os seus interesses dentro da organização para resolver ou para dar continuidade aos conflitos, existem várias fontes de poder: autoridade formal, controle de recursos escassos, uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos, controle do processo de tomada de decisão, controle do conhecimento e da informação, controle dos limites, habilidade de lidar com incerteza, controle da tecnologia, alianças interpessoais, redes e controle da organização informal, controle das contra-organizações, simbolismo e administração do significado, sexo e administração das relações entre os sexos, fatores estruturais que definem o estágio da ação, o poder que já se tem.

Além dessas fontes de poder, podem haver outras manifestações onde pode-se perceber a presença dos jogos de poder e a dinâmica política dentro das organizações.

2.3.1 Cultura e Subcultura na organização

O processo de formação a cultura se inicia com a formação do grupo, no qual o líder tem importância decisiva, haja vista que é ele quem toma a iniciativa, considerando cada tipo de cultura organizacional em particular, como as orientadas ao poder, as orientadas pela função, as que têm na execução da tarefa sua essência e as orientadas pelas pessoas, nas quais o clima organizacional, formado pela percepção do coletivo, passa a se constituir no instante em que se defrontam idéias preconcebidas sobre o local de trabalho e o dia-a-dia da organização.

Na moderna sociedade, praticamente todo o processo produtivo é realizado dentro de organizações, que funcionam, numa abordagem mais ampla, como sistemas sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, com vistas a atingir objetivos específicos, dentro de um planejamento e de uma organização específicos. Acima de tudo, são sistemas abertos, ou seja, um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que desenvolvem atividades para atingir determinados fins ou propósitos.

Nesse contexto, o clima organizacional passa a ser a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem, estando assim diretamente relacionado com o grau de satisfação, às expectativas e às necessidades dos integrantes de uma organização. Retrata, pois, o grau de satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e pode apontar a sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais.

Estudos de Moiseichyk (1997), sobre as organizações enquanto culturas, dão conta de que, popularmente, o termo cultura se refere ao *modus vivendi* de qualquer sociedade, inclusive considerando a bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua existência, por meio através de experiências pessoais ou adquiridos nos bancos escolares.

A autora se utiliza dos aspectos conceituais desenvolvidos por Morgan, para quem a cultura se refere, tipicamente, ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos, sendo o seu conceito usado mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Moiseichyk (1997) elucida melhor a questão, evidenciando que a partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. Coloca a autora que, conforme as gerações vão se desenvolvendo, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em nossa herança cultural.

A autora traz à evidência o quanto a cultura exerce um papel importante sobre o homem quando este dirige sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos. Ressalta, no entanto, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também à influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho. Sabendo que a cultura é um conjunto de características singulares de determinado agrupamento social e sendo a organização um agrupamento social, esta possui também sua cultura própria. Então, o que se espera é que as pessoas que trabalham na organização devam ter cultura semelhante, ou seja, que possuam características comuns e semelhantes na forma de ser, pensar e agir.

Costa (1997) define cultura organizacional como conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo

composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Segundo o autor, estes preceitos constituem autoridade, regulamentos e valores implícitos e explícitos que regem o cotidiano organizacional.

Dias (2001), em “A Cultura e as Organizações” ressalta um entendimento de organização como um ente social criado de maneira intencional para buscar o alcance de determinados objetivos, mediante o trabalho humano e o uso dos recursos materiais. No destaque do autor, estes entes sociais que precisam ser administrados dispõem de uma determinada estrutura hierárquica, estão orientados a certos objetivos e se caracterizam por uma série de relações entre os seus componentes: poder, divisão de trabalho, motivação, comunicações etc.

Saldanha (1989) faz uma referência especial aos funcionários, servidores ou empregados do Serviço Público, assim como os das organizações particulares, chamando a atenção para o fato de que estes, em sua convivência diária, em sua troca de experiências, em seu crescimento cultural e profissional, passam a gerar idéias, normas e valores, constituindo em conjunto sua cultura organizacional.

A cultura organizacional, tal como entendida na obra de Dias (2001), compreende um conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum, oferecendo, assim, formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes em uma organização. Fica assim claro que seja qual for a definição que se dê para cultura organizacional, ela advém do compartilhamento de valores e crenças, ou seja, de conceitos comuns.

O que não se pode desconsiderar, como nos coloca Dias (2001), é que aquelas organizações que apresentam culturas fortes obtêm sucesso, atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas estabelecidas mais importantes. O autor elucida melhor a questão, chamando a atenção para o fato de que uma organização se mantém unida e coesa por meio da cultura organizacional, já que esta expressa valores ou ideais sociais e crenças que os membros da organização chegam a compartilhar, manifestados em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem específicas, haja vista que há uma transmissão de valores e filosofias, socializando os membros, motivando o quadro de pessoal e tornando mais fácil a coesão do grupo e seu compromisso com as metas fundamentais.

No destaque de Dias (2001), a adaptação ao meio e a integração interna são essenciais. Segundo o autor, na função de adaptação ao meio, a cultura mantém uma série de soluções pré-estabelecidas contidas em seus objetivos, seus meios, instrumentos etc., cuja solidez depende do grau em que sejam compreendidas e aceitas por seus membros integrantes. O autor explica também que na função de integração interna, a cultura da organização desenvolve uma linguagem e algumas categorias conceituais comuns, como critérios sobre os tipos de pessoas que quer incorporar como membros, sobre o poder e o status, sobre o tom das relações interpessoais etc., permitindo assim a convivência e a rotineirização das interações sociais.

Pelas colocações dos autores, fica claro que o processo de formação da cultura se inicia com a formação do grupo, no qual o líder tem importância decisiva. Haja vista que é ele quem toma a iniciativa, considerando cada tipo de cultura organizacional em particular, como as orientadas ao poder, as orientadas pela função, as que têm na execução da tarefa sua essência e as orientadas pelas pessoas, nas quais o clima organizacional, formado pela percepção do coletivo, passa a se constituir no instante em que se defrontam idéias preconcebidas sobre o local de trabalho e o dia-a-dia da organização

2.3.2 Relacionamento interpessoal

A formulação da estratégia empresarial, como não poderia deixar de ser, calca base fundamentalmente, nas dimensões dos seus recursos humanos, que podem, inclusive, constituir uma vantagem estratégica de aproveitamento intenso ou ainda uma verdadeira fragilidade empresarial, que certamente deverá ser corrigida no menor espaço de tempo possível. É a partir da estratégia empresarial, que a formulação da estratégia de recursos humanos, que devem ser expressas tanto as necessidades tanto de agora quanto futuras dos negócios da empresa, bem como as demandas individuais das pessoas que participam dos negócios.

Desta feita, como as necessidades dos negócios sofrem modificações no presente e no futuro, a estratégia de recursos humanos tem por obrigação lançar uma preparação da organização para o seu perfeito engajamento nestas mudanças. Vale destacar a colocação de Chiavenato (2000, p. 65) nesse sentido:

A alta direção ter como objetivo o asseguramento de um clima organizacional propício tanto à realização humano-profissional, como ao comprometimento pessoal com relação aos objetivos organizacionais e resultados a serem alcançados. Desse modo, o gerenciamento de pessoas torna-se a principal responsabilidade de cada nível gerencial da organização.

Muitos empreendedores modernos chegam a afirmar que seus recursos humanos constituem o principal ativo de suas empresas. No entanto, a realidade se mostra bem longe da teorização. Este “valioso ativo”, como é denominado por Boog (2004, p. 76), “quase sempre não é plenamente utilizado em seu potencial”. Também muitas empresas não dispõem de todas as possibilidades humanas necessárias para atingir os objetivos a curto e longo prazos. Além disso, muitos não percebem qual seria realmente o tipo de estrutura, de clima e de cultura organizacional necessários ao incentivo e dinamização destes recursos humanos, em um esforço coordenado rumo aos objetivos.

Todos os participantes das organizações¹⁴, por certo, possuem motivos pessoais ou institucionais próprios para se dedicar à organização e fazem suas contribuições à medida que recebem incentivos ou alicientes como retorno de seu investimento dentro de um processo de reciprocidade que tende a se realimentar à medida que o resultado traga compensações para as partes envolvidas.

São parceiros, que se relacionam interpessoalmente e que oferecem contribuições, de onde decorre a chamada responsabilidade social da empresa, ou seja, os compromissos da empresa com a sociedade em geral e, de forma mais intensa, com aqueles segmentos ou partes da sociedade com os quais está mais fortemente envolvida e dependente.

Trata-se de verdadeiras relações de dependência e, sobretudo, de reciprocidade. Por sua vez, da mesma maneira que a organização tem expectativas acerca de cada um de seus parceiros, também cada parceiro alimenta expectativas em relação à organização. Isto posto, é daí que advém uma intensa interação entre pessoas e organização com base na tal reciprocidade. A maioria dos estudos de Chiavenato (2000, 1996) envolve pessoas, chegando à inferência de que ainda são raras as empresas que consideram seu pessoal como um parceiro importante nos seus negócios.

¹⁴ Empregados, investidores, fornecedores, distribuidores e consumidores.

É aqui que se imprime ênfase na necessidade de participação, uma participação com envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos do grupo, e a assumir a responsabilidade de alcançá-lo. Uma participação com liberdade de questionamento, de sugestão, de modificação, de alteração, de discussão, e, principalmente, pautada em conhecimento e informação (p. 78).

Nesse sentido, muitos especialistas já formulam a idéia da “organização de aprendizagem”, no sentido de controlar sistemas humanos em grande escala, como os sistemas tecnológicos, econômicos, culturais e políticos, que, verdadeiramente, não podem ser compreendidos isoladamente.

No destaque de Muchinsky (2004), os processos interpessoais em uma equipe influenciam o seu desempenho global. Nesse sentido, o autor faz referência aos trabalhos de Yeatts e Hyten (1998), os quais identificam algumas características interpessoais que são inerentes às equipes de trabalho, tais como:

- Comunicação: em equipes de trabalho bem sucedidas, a comunicação interpessoal é descrita como franca, contínua e constante, já que os membros se reúnem rápida e informalmente para discutir o trabalho cotidiano.

- Conflito: o conflito entre os membros é inevitável seja em que equipe for, importando somente como administrá-lo, assim como a atitude da equipe em relação ao conflito, que pode ser encarado tanto como uma oportunidade de aprendizado como uma imprescindível eliminação deste.

- Coesão: trata-se do grau de envolvimento dos membros com sua equipe e o desejo de permanecer nela, tendo como base duas formas de atração: atração pelas tarefas da equipe e atração pelos membros da equipe. Com a alta coesão de um ou de outro tipo, os membros da equipe tendem a solicitar ajuda dos mais capacitados com relação à tomada de decisão.

- Confiança: pode ser definida como a crença de que, mesmo não estando na presença de outro, uma pessoa se comportará de tal maneira que o beneficie. Quando a confiança é grande, os membros da equipe despendem menos energia se preocupando com que os outros estão fazendo e pensando e mais energia diretamente na execução do trabalho.

Ainda com referência aos postulados de Yeatts e Hyten, Muchinsky (2004) ressalta que estes processos interpessoais, geralmente, encontram-se altamente inter-relacionados no trabalho. Desse modo, equipes de alto desempenho, muitas

vezes, manifestam altos níveis de comunicação, meios construtivos de expressar conflitos, coesão e confiança, entre os membros da equipe.

Bem se sabe que, as empresas estão se tornando cada vez mais globais, e muitas ainda encaram as mudanças como um assunto difícil, vago, ambíguo, desconhecido, árido, complexo e incerto. Certamente, é preciso envolver mais pessoas e mais cabeças na tarefa de modernizar as empresas, no sentido de fazer acontecer às mudanças e as inovações e, é frente à necessidade de mudanças que muitas empresas já buscam uma capacidade de aquisição contínua de novos conhecimentos organizacionais.

Na verdade, um conhecimento que todas as empresas já possuem, mas que agora se direciona a concentração da inteligência e da energia dos funcionários, numa contínua mudança, com vistas a atingir os resultados desejados pela organização. Por certo, existem responsabilidades e recursos realmente únicos que as organizações empresariais terão que desenvolver, a fim de manter a sua visibilidade, dada a extraordinária interdependência que hoje existe no mundo e que será ainda maior no futuro.

O primeiro passo é perceber que tudo está inter-relacionado. Que o mundo está cada vez mais interconectado e interdependente, e que a empresa se torna bem mais complexa e dinâmica. Tudo isso significa que temos que modificar o modo como encaramos o aprendizado e como interagimos uns com os outros em todos os níveis.

Temos de desenvolver um senso de conectividade, um senso de trabalho conjunto como parte de um sistema, no qual cada parte afeta e é afetada pelas outras onde o todo é maior do que a soma das partes (SENGE, 1998, p. 100).

O que Senge (1998) clarifica é que a mudança necessária per se, é composta por dois níveis. O primeiro é o nível pessoal de novas qualificações e habilidades, tanto individuais quanto coletivas. Atualmente, todos nas empresas fazem parte de equipes, embora aprender a pensar em conjunto envolva certas habilidades que bem poucas pessoas possuem. O outro nível relaciona-se com o grau em que o pessoal é organizado para apoiar o aprendizado, que pode variar desde a concepção da estrutura geral das organizações até características mais específicas, a chamada infra-estrutura de aprendizado.

Por ser ampla e poder significar muitas coisas para muitas pessoas, a organização de aprendizagem, pode parecer significar também organizações flexíveis, responsivas, adaptáveis, pouco burocráticas, etc. Pode até ser, mas o que realmente importa é a criação de uma organização capaz de aprender realmente,

significando, pois, o desenvolvimento de recursos específicos de aprendizagem que não são encontrados nas organizações tradicionais. Deve, obrigatoriamente, haver um envolvimento de diretrizes filosóficas que talvez sejam mais indutoras de mudanças profundas, as características gerais do projeto e a infra-estrutura que dariam apoio à aprendizagem contínua.

Uma questão realmente importante é como estruturar as organizações de maneira a não deixar a aprendizagem ao acaso. Muitas foram às experiências implementadas, mas, não se pode realmente prescindir de três áreas básicas em que uma infra-estrutura de aprendizagem deve operar: experimentação prática e testes, desenvolvimento e difusão de qualificações e padronização.

A idéia básica é o redesenho de determinados ambientes operacionais para que a aprendizagem e o trabalho sejam integrados. O mais importante é que um laboratório de aprendizagem represente um conjunto de ferramentas e métodos generalizáveis, um verdadeiro “campo de treino” ou espaço onde as pessoas que trabalham juntas possam testar novas idéias e aprendam a investigar juntos assuntos considerados complexos.

Estas informações adquiridas devem, obrigatoriamente, ser compartilhadas, embora no aspecto cultural ainda haja muita relutância neste aspecto, especialmente no ocidente. O conhecimento, por certo, deve ser encarado como uma capacidade de agir efetivamente, e seu compartilhamento somente acontece quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação. Compartilhar conhecimento é criar processos de aprendizagem. Neste aspecto em particular, é Senge (1998, p. 107) quem chama a atenção quando destaca que:

[...] talvez haja uma conexão real entre a qualidade dos relacionamentos dentro da organização e a qualidade daqueles que se estendem além dela. Estabelecer uma base de confiança é o que permitirá às pessoas construir realmente relacionamentos significativos com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes. O verdadeiro comprometimento é uma função da qualidade dos relacionamentos. E quase sempre nos esquecemos disso. Nos momentos difíceis, esses relacionamentos são fundamentais.

Frente ao relato exposto, é possível chegar à inferência de que a organização de aprendizagem apresenta um perfil particularmente hábil no aprendizado do conhecimento organizacional. Um aprendizado intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização. Um conhecimento oportuno, que prevê

desafios, cria flexibilidade e agilidade, em meio a mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado, criando raízes, cultivando uma visão holística e reservando os *insights* especificamente para um pequeno grupo de pessoas em cargos-chave.

2.3.3 Socialização organizacional

Chiavenato (2002) destaca a socialização organizacional como a maneira como a organização recebe os novos funcionários e integra estes na cultura da empresa. É mais um tipo de recepção, de boas vindas aos funcionários novos, representando uma etapa de inicialização bastante relevante para que um bom relacionamento em longo prazo possa ser concretizado entre a organização e este funcionário.

Considerando a importância de integrar as pessoas em um novo ambiente de trabalho, com vistas a uma visualização mais adequada dos objetivos organizacionais, é exatamente neste momento que a estes funcionários são repassadas informações acerca do contexto organizacional.

Chiavenato (2004) coloca, com muita propriedade, que o contexto da empresa ou instituição é composto por sua visão, missão, objetivos organizacionais, os valores e a cultura organizacional, fatores que devem do conhecimento de todos os novos funcionários e estagiários, para que possam saber como agir em consonância com os preceitos organizacionais, com base em um processo de adaptação às regras e aos regulamentos internos.

Na realidade, é intrínseco ao ser humano a necessidade de interagir, seja em que tipo de sociedade ele esteja inserido. No interior das organizações, este processo não se dá de maneira diferente e, aquele que apresenta boa comunicação, certamente será o preferido pelos contratantes. A socialização organizacional significa a adaptação das pessoas à cultura da organização. Os métodos de socialização organizacional mais utilizados são: o processo seletivo, o conteúdo do cargo, o supervisor condutor, o grupo de trabalho e o programa de integração que é o mais utilizado. (CHIAVENATO, 2002, p. 156.)

2.3.4 Estratégia de Gestão Pública Democrática

A gestão pública democrática conta hoje com algumas formas de funcionamento, que são de tipo direto, algumas outras de tipo indireto; algumas deliberativas, outras consultivas; algumas de grau avançado, outras incipientes. A escolha do dirigente público deve levar em conta a sua própria preparação e a preparação do cidadão. Ambas as preparações podem ser desenvolvidas e o poder público pode concorrer para isto ou se proteger alegando as limitações. Isto depende de decisão política.

Nesse cenário, questiona-se: o governante quer ou não compartilhar o poder com o público? E se quer, o quanto o poder público está disposto a compartilhar e empoderar os cidadãos? Disto depende o tipo, o grau e o caráter da participação popular. Ainda que ninguém, menos ainda um governante, se deva deixar levar pelo voluntarismo, há uma boa dose de vontade política nesta decisão. Mesmo que se possa dizer, como se diz freqüentemente, que cidadania não se ganha, mas se conquista, não há dúvida de que o nível de desorganização popular, que hoje se verifica, não dispensa a ajuda do poder público para ser superado.

Alguns poderes públicos são assumidos por partidos políticos com esta consciência. Isto é, a consciência de que é preciso criar, dirigir e fazer acontecer mecanismos que dêem acesso e estimulem o cidadão a participar. Esta concepção está presente na proposta de gestão de alguns projetos políticos. Além disto, atualmente, este modo de pensar a gestão pública é tido como uma concepção contemporânea. Mas esta concepção precisa de investimento do aparelho público para de fato acontecer.

Desburocratizar é colocar a administração pública a serviço do cidadão. A mudança comportamental da administração pública é urgente para que se obtenha um relacionamento mais equilibrado entre os cidadãos e o Estado. As ações administrativas do Estado devem estar, de fato, a serviço dos cidadãos, assegurando-se qualidade e eliminando-se excessos burocráticos que comprometem a agilidade dos serviços prestados à sociedade. A gestão pública deve ser capaz de tornar-se efetiva, ética, participativa, descentralizada, transparente, com controle social e orientada para o cidadão.

Essa transformação de comportamento da Administração Pública pode ser promovida pela desburocratização, que é constituída por ações de simplificação e de

desregulamentação. As ações de simplificação consistem na remoção dos entraves burocráticos de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos e que não agregam valor ao serviço prestado pelo Estado. As ações de desregulamentação estão voltadas para a remoção de entraves burocráticos impostos pela legislação (leis, decretos, portarias, atos normativos) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadãos e dentro da própria máquina pública.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, a então chamada GESPÚBLICA, foi instituído pelo Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, coordenado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do governo de Fernando Henrique Cardoso, fundamentadas na concepção de uma gestão focada na excelência do serviço voltada para o cidadão. No Documento de Referência do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão A GESPÚBLICA são conceituada como:

Uma política pública, formulada para gestão, alicerçado em um modelo de excelência que trata do sistema de gestão das organizações como um todo, contemplando as dimensões técnicas tradicionais, como pessoa, planejamento, orçamento e finança, entre outras, e, também, as dimensões sociais da gestão, como participação e controle social, orientação para o cidadão, interação organização-sociedade e, principalmente a produção de resultados que agregue valor à sociedade (BRASIL, 2007.p.4)

Acredita-se que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é gerencial e, com base nesse entendimento buscou-se um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para os cidadãos. No Modelo de Excelência em Gestão é necessário guiar as organizações em busca de transformação gerencial rumo a excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas estrangeiras e com as demais organizações do setor privado.

O Padrão Internacional expressa o entendimento vigente sobre o “estado arte” da gestão contemporânea, sendo a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. Constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, tem como finalidade levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

A concepção do Modelo de Excelência em Gestão Pública parte da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública. Em sua adoção é necessário entender, respeitar e considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente.

Nesse momento, é importante destacar as características que diferem as organizações públicas das organizações privadas. As organizações privadas são conduzidas pela autonomia da vontade privada e as públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público. As organizações privadas são fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas). A Administração Pública contemporânea, em regime democrático, tem como requisito essencial o controle social, que implica em garantir a transparência de suas ações e atos e na institucionalização de canais de participação social.

As organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais. Já a administração pública não pode fazer acepção de pessoas, deve tratar a todos igualmente e com qualidade. O tratamento restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Esse tipo de organização busca o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio e a administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.

As organizações privadas são financiadas com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas a administração privada é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem de consumo. A organização privada pode fazer tudo que não estiver proibido por lei e a administração pública só pode fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.

A sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como base os princípios constitucionais da administração pública e como pilares os fundamentos da excelência gerencial.

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública, e que orientadas pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Devem, pois, expressar os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações. Juntos, os princípios constitucionais e os fundamentos sustentam o Modelo e indicam os valores e diretrizes estruturais que devem batizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas, definindo o que se entende, hoje, por excelência em gestão pública.

O artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 diz que “a administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Os fundamentos de excelência gerencial devem estar condicionados aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações, estando alicerçados a fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea.

Os fundamentos que formam a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública são:

- Pensamento Sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade;

- Aprendizado Organizacional: busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências;

- Cultura de Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, a experimentação e à implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização;

- Liderança e Constancia de Propósitos: a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática,

inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial assessoria da organização;

- Orientação por processos e Informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisão e a execução de ações devem ter como base a medição e análise de desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis;

- Visão de Futuro: indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que as mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização se antecipar às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade;

- Geração de Valor: alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas;

- Comportamento com pessoas: estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando o seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento;

- Foco do Cidadão e na Sociedade: direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direito, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas;

- Desenvolvimento de Parcerias: desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências e complementares para desenvolver sinergias;

- Responsabilidade Social: atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a preservação da

biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades;

- Controle Social: atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos;

- Gestão Participativa: estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busca o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização foi de adaptação da linguagem adotada pelas empresas privadas que utilizam os modelos existentes, mais que se mostrou inadequado para parte das administrações públicas, principalmente, para as integrantes a administração direta, de forma a respeitar a natureza pública de nossas organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

O Modelo de Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão:

- Planejamento (liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade): por meio de uma administração forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades;

- Execução (pessoas e processos): nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados;

- Controle (resultados): serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimentos e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais;

- Inteligência da Organização (Informação e Conhecimento): nesse item são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle, mas, de alguma forma influenciam o seu desempenho. Esse item dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar as suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública; a esses critérios foram incorporados referências de excelência (requisitos) a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

Segundo o seu precursor no Brasil, Bresser Pereira, a reforma iniciada no governo de Fernando Henrique Cardoso, além de gerencial pode ser considerada como social-democrática, pois não ignora o caráter específico da administração Pública, combina os controles advindos da administração privada, com os inspirados na democracia participativa, também implantando as técnicas de gestão na área social (PEREIRA, 2007).

2.3.5 Gestão de Recursos Humanos

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

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

Hoje, numa economia globalizada, com interação de mercados mundiais e não mais simplesmente regionais ou nacionais, a competição já se situa em nível planetário, com os atores econômicos disputando mercados dispersos pelo mundo inteiro. Neste novo milênio, a definição clara do que virá pela frente passa, obrigatoriamente, pela tecnologia, pela informação, pela globalização, pelos serviços e pelo conhecimento. A tecnologia aponta a necessidade de estímulos empresariais a pesquisas contínuas. A terceirização se impõe e imprime uma ênfase maior na capacidade de aprender, já que a renovação e a qualidade não podem prescindir da qualificação e da valorização do ser humano. O posicionamento de Chiavenato (2000, p. 102) é claro:

Uma das tendências do mercado indica que a maior parte dos negócios, nos países industrializados ou em desenvolvimento, é conduzida pelas médias e pequenas empresas, que continuarão beneficiadas pelo enxugamento das grandes companhias e, o principal recurso econômico será o conhecimento, não o acúmulo de conhecimento por si só.

Corroborando com Chiavenato (2000), Boog (2004, p. 54), evidencia-se esta questão mais como “uma agregação de valores através do conhecimento ativo, uma passagem de informações de quem se dispõe a fazê-lo, para profissionais que acreditam em poder potencializá-las, transformando-as em prática”, criando uma real possibilidade de engajamento crescente dos que têm condições concretas de tornar as organizações um local de desenvolvimento e um núcleo de mudanças sociais: novos tempos exigem coisas novas. Novas coisas exigem novos conhecimentos. E novos conhecimentos exigem pessoas capazes de aprender. “A aprendizagem está na base de todas as mudanças. Grandes ou pequenas” (CHIAVENATO, 2000, p. 106).

É imperioso que se ressalte que, com a adoção e incorporação dos novos conceitos de expansionismo, numa administração sem fronteiras e num preparo para novos saltos, também a elevação da demanda por consultores tem sido tema central de muitos debates entre os especialistas nos últimos anos. Trata-se de um serviço independente e imbuído de imparcialidade, prestado, na ressalva de Kubr (2004), por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e totalmente qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito à política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações.

Por um lado, as organizações ficam mais enxutas e, por outro, aumentam seus problemas frente ao mercado e à concorrência. Nesse contexto, o especialista que adquiriu grande experiência e conhecimento em uma determinada área, habilitando-se a oferecer soluções específicas para muitas organizações tem hoje muitas chances de sucesso.

Com as reestruturações organizacionais iniciadas nos anos 80, as estratégias de *downsizing*, *rightsizing* e *outsourcing* se disseminaram, e empresas de todos os portes passaram a enxugar suas estruturas, voltando-se para seus respectivos core business e eliminando muitos especialistas de seus quadros.

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

Também é fato que, o aprendizado será o dogma sem o qual o ser humano não conseguirá evoluir. As saídas certamente apontam em direção a valorização da sabedoria sob investimentos significativos na área da educação, inclusive via mídia eletrônica, com programas de educação básica.

Mas, quanto ao fator que nos interessa mais de perto, quais são realmente estas oportunidades de mudanças nas empresas? Em verdade, seja qual for à empresa, é imperioso que ela se antecipe às oportunidades para melhor aproveitá-las e alavancá-las no momento certo. Por certo, a empresa poderia inclusive criar condições para obter oportunidades.

Atualmente, em um quadro de economia globalizante e altamente competitiva, as organizações necessitam de todas as estratégias que possam incrementar melhorias em suas performance geral. Num momento em que um novo século tem início, Chiavenato (2000, p. 108) evidencia que “os estudiosos são unânimes em apontar a tecnologia, a globalização, o conhecimento e as pessoas como forças motrizes suficientes para provocar mudanças significativas nas organizações e nas filosofias administrativas”. Muitos acreditam ser a tecnologia o principal propulsor de mudanças, embora os registros demonstrem que apenas as mudanças mais superficiais estão sendo provocadas pela tecnologia.

Na verdade, muitos desconhecem o conhecimento acumulado que poderia ser utilizado para o progresso do entendimento da condição humana, para melhoria da saúde, da condição de “ser”, que corre o risco de se perder. A homogeneização da diversidade cultural e a destruição da história cultural são forças centrais que estão por trás dos colapsos sociais que ocorrem em todo o mundo.

Para a maioria das empresas, questões como estas se encontram “fora da agenda”, não chegam a ser consideradas, nem discutidas, como bem alerta Boog (2004, p. 56). No entanto, estas mesmas empresas são formadas por seres humanos, e estes estão se sentindo cada vez mais desconfortáveis, cada vez mais apreensivos em relação aos colapsos, sejam estes sociais ou familiares.

Cada vez mais apreensivos com a contínua concentração de riqueza e poder e o conseqüente aumento daqueles que são privados de sua cidadania. O que se pode inferir, é que a força mais profunda que impulsiona as mudanças é a consciência, mesmo que obscura e mal formulada, de que sérias dificuldades estão vindo por aí e que é preciso organizar recursos humanos para a aprendizagem.

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

2.4 VARIÁVEIS E CONCEITOS ANALISADOS NA UEPA

As variáveis analisadas na UEPA dizem respeito à cultura organizacional estabelecida naquela Instituição, considerando-se o estabelecimento de novos paradigmas para administração pública na medida em que já foi implementado grande esforço no sentido de mudar, nas organizações públicas, o antigo modelo burocrático para a gestão gerencial, com a introdução de novas técnicas orçamentárias, modernização e descentralização administrativa, com redução de hierarquias e implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional baseado na competência e não no mérito.

Nesse sentido, um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão das pessoas, tendo como premissa básica a valorização do ser humano no processo de modernização administrativa e, assim, a ênfase nessas estratégias passa necessariamente pelo investimento em inovações tecnológicas e na definição de um novo perfil para os servidores públicos, o qual deve inevitavelmente considerar o cidadão como cliente.

Portanto, reconhecer a importância de incentivar e educar o funcionário para o exercício da função essencialmente necessário para a melhoria da qualidade do serviço de atendimento público em contraposição à percepção da sociedade de que o serviço público, seja onde quer que ele se desenvolva, é regido pela burocracia, além de uma infinidade de normas, leis e orientações inadequadas e irracionais.

Serviço público que, muitas vezes, é percebido, em seu conjunto de funcionários, amparado pela estabilidade empregatícia, sempre vinculada à impunidade, ao excesso de garantias, afastamentos e ausência de supervisão, a falta de prioridade com a capacitação, como aprimoramento, aperfeiçoamento e atualização profissional, as inadequadas condições de trabalho, a ausência de propostas e prioridades para implantação de programas relacionados à otimização dos processos de trabalho, hoje tão comuns e necessárias nas instituições privadas.

Outra variável considerada envolve, como visto anteriormente, que se está vivendo um tempo de transformações muito rápidas e acentuadas em todo o mundo, já que o avanço da ciência e a revolução das comunicações provocam profundas modificações na sociedade, contexto em que as instituições e as pessoas, de forma geral, procuram a se adequar a essa nova realidade.

Nesse contexto, observa-se que para muitos órgãos públicos, fundamentalmente para funcionários antigos, esse tempo de transformações e mudanças, principalmente tecnológicas e de competitividade comercial parece fazer parte de outro mundo, a que eles não têm acesso e também não tem interesse, pois a cultura burocrática e de estabilidade de emprego inerente ao serviço público brasileiro os permite ignorar os rumos dessa história ou, ainda, desconhecê-los, alheios, pois, à realidade atual que permite identificar uma nova proposta econômica e social, além de oportunidades de se viver essas mudanças e tendências que surgem na sociedade.

Serviço público que, não desmerecendo o esforço empreendido na construção e no crescimento da Instituição a que servem, desconhece o crescimento das empresas, a descentralização e a diversificação de atividades, que a existência de qualidade no atendimento e nos processos de trabalho passou a se tornar fundamental para os negócios realizados e para atribuir a devida importância da Instituição para a sociedade, uma vez que essas empresas mudaram para uma estrutura mais complexa de pessoas e atividades. Mudanças que passaram a exercer grande influência também nas organizações públicas, as quais não podem ficar de lado dessa realidade, uma vez que não são diferentes das empresas privadas, cujo foco principal é o ser humano (cliente, colaborador, funcionário e/ou direção).

Portanto, outra variável – o ser humano, ou colaborador, funcionário ou servidor público – esteio fundamental de toda cultura organizacional e que precisa ser socializado. Socialização que permite a interiorização da cultura organizacional e, portanto, influencia no cumprimento da missão e objetivos buscados pela organização.

A socialização é, pois, o processo pelo qual, ao longo da vida, a pessoa aprende e interioriza os elementos socioculturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiências e agentes sociais significativos, adaptando-se assim ao ambiente social em que vive (ROCHER *apud* LAKATOS, p. 86).

Observa-se, ainda, que a variável socialização, como um dos componentes da aprendizagem organizacional, é fator fundamental para a aculturação de novos funcionários, de sua motivação para o trabalho, assim como para seu desenvolvimento profissional e produtividade laboral.

3 CONTEXTUALIZANDO A UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ - UEPA

A Universidade do Estado do Pará - UEPA foi oficialmente criada pela Lei Estadual nº 5.747, de 18 de maio de 1993, sediada em Belém, obtendo autorização para iniciar suas atividades em 5 de abril de 1994, data do Decreto da presidência, publicado no Diário Oficial da União. A nova instituição de ensino superior nascia para integrar a tradição de cursos pioneiros no Estado, iniciado em 1944, na cidade de Belém com a Escola de Enfermagem.

De acordo com o estatuto, a UEPA é considerada uma autarquia de regime especial, com estrutura denominada multi-campi, com autonomia didática, científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira patrimonial. Regida por estatuto próprio, regimento geral, legislações específicas e atos normativos. Administrada por um órgão central, a Reitoria e por outros setoriais, como centros departamentos e coordenações, passando a existir pela fusão de escolas e faculdades.

Nascida pela fusão de escolas e faculdades, localizadas em campi distintos e administrados por um órgão central denominado de Reitoria e por outros setoriais, como centros, departamentos e coordenações de curso, essa estrutura organizacional, da qual os colegiados são os órgãos máximos, traduz o tradicionalismo marcante do ensino superior no Brasil, adoção de modelos únicos, independente de características locais ou regionais. A passagem dessa integração artificial para uma integração funcional e programática é um desafio para algumas gerações de acadêmicos e administradores.

De seu projeto institucional, dentre outras questões, destacam-se o compromisso com as necessidades e exigências culturais, sócio-econômicas e tecnológicas do Estado, hoje e amanhã, tendo a pesquisa como fonte inspiradora de toda vida acadêmica, indissociável do ensino e da extensão, podendo ser sintetizado como princípio fundamental na propulsão da revitalização do desenvolvimento do Estado. Nesse sentido, destaca-se enquanto seu pressuposto.

[...] Ser agente de integração regional, articulada aos órgãos públicos na promoção que levem à autogestão das várias microrregiões, conforme as potencialidades e exigências locais, e atuas como elo de articulação, integração e intercâmbio com as diversas instituições locais, nacionais e internacionais (GUIA ACADÊMICO UEPA, 2003, p. 2).

As necessidades e exigências econômicas, sociais, culturais e tecnológicas do Estado do Pará deram impulso à dinamização de uma política de interiorizar as ações de ensino, pesquisa e extensão, com o objetivo de atender às demandas formativas apresentadas pelo Estado, com a intenção de se tornar um dos centros de referência em estudos e pesquisa na área de educação.

Assim, como forma de avançar na consolidação das políticas institucionais, iniciou-se na Universidade o processo do Planejamento Estratégico - PES, quando foi redefinida sua Missão, assim como sua Visão de Futuro e seus Objetivos Estratégicos. A partir daí, a comunidade acadêmica representada pelos seus diversos segmentos, com datas previamente estabelecidas, participou das etapas de construção do PES da Universidade, estabelecendo seus valores institucionais.

Nesse sentido, a UEPA, em 2005, aderiu ao Programa da Qualidade no Serviço Público, desenvolvido pelo Governo do Estado do Pará, que objetiva apoiar as organizações públicas estaduais e municipais do Estado, no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade e com o objetivo de tornar-se referência científico-cultural de ensino, pesquisa e extensão em nível nacional.

Dessa forma, ficou definida, enquanto missão institucional da UEPA:

- Promover e participar da modernização e desenvolvimento do Estado do Pará em busca de mudanças na base produtiva e de verticalização de seu processo;
- Dinamizar a formação de agentes direcionados a todos os níveis de demanda desse novo ciclo de desenvolvimento, dotados de conhecimento, profissionalismo e solidariedade;
- Constituir-se numa universidade pública, gratuita e de qualidade, adequada ao processo regional, compondo um centro de identidade estadual em pesquisa, ensino, extensão e cidadania; e
- Promover suas ações, tanto na capital como no interior, implantando cursos e implementando os já existentes, tendo a pesquisa como base das atividades direcionadas ao ensino e extensão.

Buscando corresponder ao tripé a que se propõe (ensino, pesquisa e extensão), a Universidade ampliou o quadro de docentes, investiu em infra-estrutura, adquiriu novos acervos, implantou novos cursos em alguns núcleos do interior e viabilizou parcerias para expansão da educação à distância.

Nesse sentido, a Universidade do Estado do Pará constitui-se em uma instituição inserida na contemporaneidade, vivendo sua especificidade regional, porém pautando seu projeto acadêmico nos avanços do saber universal. Partindo desse conjunto de princípios, a UEPA deve dar respostas às necessidades e

obstáculos da realidade local, quer seja por meio da ciência, tecnologia e cultura, quer pela produção de meios próprios ou alternativos, por intermédio de parcerias com outras instituições, devendo, portanto, expandir os campi para todo o Estado, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação no sentido de atender à realidade amazônica.

Atualmente, a Universidade encontra-se presente nas seis mesorregiões geopolíticas do Estado do Pará, atuando nas áreas de Educação, Saúde e Tecnologia, através do Centro de Ciências Sociais e Educação (CCSE), Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS) e Centro de Ciências Naturais e Tecnologia (CCNT). Encontra-se também presente com 15 Campis, consolidados no interior do Estado.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

4.1 OS CAMINHOS DA INVESTIGAÇÃO

4.1.1 Tipo de Estudo

A metodologia utilizada na pesquisa foi de cunho bibliográfico, complementada por pesquisa de campo, envolvendo uma abordagem teórico-reflexiva de caráter qualitativo que, segundo Cervo (2006, p. 37), visa “compreender, descrever e interpretar os significados que os teóricos projetam para o fenômeno sob estudo”, qual seja analisar de que forma as variáveis da cultura organizacional da Universidade do Estado do Pará tem influenciado na gestão dos recursos humanos e de que maneira seus reflexos têm relação com a consecução dos objetivos da organização.

A pesquisa de campo envolveu, portanto, o estudo de caso da Universidade do Estado do Pará – UEPA, no qual é possível ter uma visão de detalhes de um fenômeno, incluindo seu contexto (YIN, 2005).

Yin (*op cit.*) esclarece que esse método pode ser adotado quando existe a necessidade de explorar uma situação que não está bem definida. O estudo de caso pode ser utilizado para descrever uma situação no seu contexto, gerar hipóteses, ou para testar teorias sendo suas principais características: fenômeno examinado em seu contexto; dados coletados por múltiplas fontes; um ou poucos elementos sendo examinados; sem utilização de controles ou manipulação; questão de pesquisa do tipo “por quê?” ou “como?”; foco em um evento contemporâneo; os resultados dependem fortemente da capacidade de integração do pesquisador.

O autor classifica o estudo de caso em três tipos quanto ao objetivo da pesquisa: descritivo - descreve o fenômeno dentro de seu contexto; exploratório - trata com problemas pouco conhecidos, objetivando definir hipóteses ou proposições para futuras pesquisas; explanatório - possui o intuito de explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. A escolha pelo estudo descritivo na pesquisa a ser realizada se refere ao fenômeno e o contexto que irei descrever que é a UEPA.

Esse aspecto torna-se relevante para o estudo de caso devido à credibilidade dos resultados da pesquisa, que depende de uma descrição detalhada do contexto da pesquisa, abordando o local de condução da pesquisa, o período no tempo em que a pesquisa ocorreu, a coleta de dados em um ou mais momentos, a obtenção

de adequado acesso, o tempo gasto pelo pesquisador no local, os dados coletados durante os eventos ou posteriormente. A partir da questão de pesquisa, busca-se identificar a teoria existente sobre o tópico a ser investigado. A apresentação da teoria é relevante para qualquer tipo de estudo de caso, pois auxilia na seleção dos casos, na delimitação do foco da pesquisa, na elaboração de proposições, e na coleta e análise dos dados (YIN, 2005).

4.1.2 Características dos Informantes

O universo utilizado para a pesquisa teve como público alvo os servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Pará, lotados nos diversos campi da instituição, localizados na cidade de Belém, cujos cargos e categorias vão de nível superior, médio e operacional, cujo vínculo efetivo, temporários e serviços prestados.

4.1.3 As Técnicas de Coleta e Análise dos Dados

A pesquisa aplicada teve como instrumento a utilização de um roteiro de entrevistas com 10 questões aplicadas a 06 grupos focais: Campus I; Campus II, Campus III, Campus IV; Campus V e Reitoria, totalizando 38 pessoas abordadas para a pesquisa.

Segundo Fuhrmann (s/d, p. 3),

Um grupo focal é um grupo de discussão informal e de tamanho reduzido, com propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade. É uma técnica rápida e de baixo custo para obtenção de informações qualitativas sobre experiências de vida, sentimentos, percepções, preferências, comportamento, opiniões e necessidades dos participantes.

Portanto, a técnica do grupo focal ou, como referenciado Kind (2004), entrevista focalizada em grupo, requer um mediador, que geralmente é o pesquisador, sendo uma técnica que permite a obtenção de dados que dificilmente se conseguiria fora dos grupos, já que possibilita o alcance de reflexões e insights do grupo como um todo, e não de forma individual. Assim, essa técnica foi importante para a percepção da cultura organizacional existente na instituição pesquisada – a Universidade Estadual do Pará (UEPA).

Em complementação à técnica do grupo focal, utilizou-se a entrevista, que é a técnica de coleta de dados mais utilizada em estudo de caso. Em relação à entrevista, os aspectos mais importantes a serem considerados e descritos na pesquisa são: critério para escolha dos entrevistados, utilização ou não de roteiro de entrevista, pré-teste e validação do roteiro de entrevista, número de entrevistados, meio para registro da entrevista (anotações, gravação, etc.), para tanto será aplicado um questionário com questões abertas e fechadas junto a amostra definida a partir do universo de servidores existentes nos campi da cidade de Belém.

Por sua vez, a análise dos dados é a etapa mais difícil da pesquisa. Segundo Yin (2005, p. 137), “a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar, ou do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. A clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite um melhor entendimento dos resultados, e o julgamento de que o processo foi sistemático e rigoroso.

4.1.4 O Passo a Passo do Trabalho

- 1) Pesquisa Bibliográfica para a composição do Referencial Teórico;
- 2) Elaboração do Referencial Teórico;
- 3) Levantamento dos Grupos Focais participantes da pesquisa;
- 4) Formulação da Entrevista;
- 5) Aplicação da Entrevista com os Grupos Focais;
- 7) Análise dos dados coletados;
- 8) Elaboração final do trabalho.

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir do entendimento de que a cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada organização, isto é, é a maneira de ser de cada entidade e de seus participantes. Morgan (2006) complementa este raciocínio, dizendo que a cultura deve ser vista como base de representação, pela qual se compreende as organizações enquanto fenômenos culturais. A visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e nas mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos.

Assim, para se chegar à compreensão da cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais complexos do processo de construção da realidade. Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa da cultura organizacional, isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham e no modo como percebem a organização para a qual desenvolvem suas atividades de trabalho.

Nesse contexto, segundo o posicionamento da amostra que compôs o presente estudo, a missão da instituição UEPA é voltada, fundamentalmente, para a questão do ensino e formação acadêmica em contribuição ao desenvolvimento da região amazônica, coadunando-se com a missão oficialmente formulada de *“produzir, difundir conhecimento, formar profissionais éticos com responsabilidade social para o desenvolvimento sustentável da Amazônia”*.

No entanto, observa-se, entre a amostra que compôs este estudo, conforme Quadro 1, principalmente entre os participantes do Campus II, o desconhecimento da Missão da Instituição para a qual trabalham e, nesse sentido, considerando-se que a missão de uma organização é o norte para o cumprimento de seus objetivos e que também reflete seus valores, observou-se que a Instituição peca na divulgação de seus objetivos:

Quando a gente fala de missão é como se fosse uma pequena frase ditando o objetivo do foco principal da instituição, porque onde eu trabalhava a gente tinha essa questão de missão, de valor, tudo vinha inclusive no treinamento, vinha um caderninho e estava escrito a missão em poucas palavras, do que se tratava naquela instituição, tanto que até hoje eu ainda lembro da minha antiga instituição. No caso da UEPA a gente teve várias amostras e várias reuniões, **mas nunca nos foi passado assim**: “A missão da UEPA é essa, o livro de instrução da UEPA é esse, o regulamento da UEPA é esse”. Por que existe uma prática organizacional que eu já vi em outras instituições que dita exatamente de uma forma organizada do que trata a instituição, mas na UEPA não é assim. (ENTREVISTADO, CAMPUS II).

QUADRO 1 – MISSÃO DA UEPA

| PERGUNTA 1: Você sabe qual é a Missão da UEPA? | |
|--|--|
| Campus I | <ul style="list-style-type: none"> - Enquanto funcionários, a gente segue uma diretriz [...] tem, aqui, que seguir fundamentos severamente pautados na lei. - Fomentar a educação estadual e conjunto a isso formar cidadãos críticos à realidade; - Compromisso com a educação do estado, levar a todo o estado crescimento cultural, formar cidadãos críticos, participativos; |
| Campus II | <ul style="list-style-type: none"> - Não faço a menor idéia; - Eu entendo por parte. Tem a educação, tem a área da saúde, a pesquisa e várias coisas. Eu acho que a UEPA é um pouco mais para aluno. Porque em termos de funcionários deixa muito a desejar. - Nunca nos foi passado assim: “A missão da UEPA é essa, o livro de instrução da UEPA é esse, o regulamento da UEPA é esse”; - É formar profissionais e atender a comunidade; - Eu acho que ela é mais para o lado do alunato, de formar o aluno, para mim é isso. E também servir a comunidade, mas só em alguns campi. |
| Campus III | <ul style="list-style-type: none"> - Formar, transmitir conhecimentos; - Atender a parte carente que não tem condição de entrar numa universidade particular; - Trabalhar com pessoas carentes; - Formar cidadãos para o desenvolvimento da Amazônia de forma sustentável; além de profissional ele deve ser crítico. |
| Campus IV | <ul style="list-style-type: none"> - Formar profissionais qualificados; - Pesquisa, extensão; - Missão social; em caráter micro, seria a absorção de alunos, de acadêmicos de cursos voltados para a área da saúde e também para o magistério. Em uma visão social macro seria o desenvolvimento do Estado como um todo com a capacitação profissional desses alunos que a UEPA absorve para graduação e para a pós-graduação; - A missão da UEPA é universitária. É dar o ensino superior a alunos que já tenham terminado o ensino médio, ou seja, formar profissionais; - Difundir conhecimento, dando atenção à comunidade e com a missão de formar profissionais que possam retornar à sociedade trazendo proveito e melhorias pra sociedade; - Produzir, difundir conhecimentos e formar profissionais visando à universalização do ensino superior de qualidade, a promoção do desenvolvimento da educação e saúde e a formação de cidadãos capazes de enfrentar desafios e atender as demandas da sociedade. |
| Campus V | <ul style="list-style-type: none"> - Formar profissionais para região do estado como um todo, desenvolver, formar profissionais no sentido de alavancar o estado; - formar novos profissionais, principalmente na área acadêmica. |
| Reitoria | <ul style="list-style-type: none"> - Tornar-se uma universidade da Amazônia, interiorizada, de excelência, referência; - Produção do conhecimento, a divisão do conhecimento e a formação de profissionais; - Sustentabilidade e desenvolvimento da região. |

Verifica-se, assim, que o entendimento da missão da UEPA possui várias vertentes, desde a formação superior, o atendimento à comunidade carente, formar cidadãos para o desenvolvimento da Amazônia, pois no próprio Grupo Focal da

Reitoria admite-se que a missão da Instituição não teve a devida divulgação entre seus funcionários, considerando-se que:

As pessoas não leram ou não conhecem o PDI, porque os seus gestores não deram conhecimento (ENTREVISTADO, REITORIA).

Tais resultados influenciam, sobremaneira, os valores a serem compartilhados entre os funcionários da UEPA, como decorrência de sua cultura organizacional, já que o sistema de valores pelo qual se modela a conduta dos membros de uma organização, uma vez internalizados, marca os indivíduos e representa o modo preferido de pensar ou agir da maioria de determinada população.

Para Shein (2002), parece ser um processo histórico, produto das interações sociais e, ainda, o determinante histórico parece sugerir que a cultura é algo que está ali e os valores são formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo de suas experiências, tanto que na Instituição UEPA, caracterizada por uma maioria de funcionários concursados e com muito tempo de trabalho na mesma organização pública, entende-se que a compreensão da missão é desvinculada da missão oficial, pois os valores compartilhados com os colegas de trabalho, em sua maioria, têm a ver com o relacionamento interpessoal que estabelecem com o grupo com o qual compartilham o cotidiano de trabalho, chegando-se a afirmar que os valores da Instituição estão perdidos, que se fala muito na teoria, mas a prática é outra (Campus IV; Quadro 2).

QUADRO 2 – COMPREENSÃO DA MISSÃO E VALORES COMPARTILHADOS

| PERGUNTA 2: Como membro da UEPA, que compreensão você tem da missão da Universidade e quais os valores que você compartilha com seus colegas de trabalho, a partir do conhecimento dessa missão? | |
|--|--|
| Campus I | - O comprometimento, a responsabilidade; - O comprometimento de cada um de nós, o compromisso de cada um de nós para com a Instituição. |
| Campus II | - Pensar no coletivo; - Comprometimento. |
| Campus III | - Engajamento; interdisciplinaridade; consciência do profissional a formar; - Responsabilidade e empatia com o outro. |
| Campus IV | - “Esses valores estão perdidos. Um quer ser mais que o outro, há muita falsidade, na verdade. Esses valores não existem mais. O colega que diz ser teu amigo, mas por trás ele está te metendo a faca”; - Embora seja uma universidade, onde é dito que aqui tem varias cabeças pensantes, que aqui tem vários tipos de pensamento, que aqui deviria ser organizado de uma forma onde houvesse um diálogo tanto por parte do professor como do servidor técnico como do aluno, essa união, esse debate, o que eu percebo, pelo menos na prática não é isso que ocorre; na teoria a cultura da UEPA é a valorização do servidor e eu não enxergo essa devida valorização do servidor. - Eu vejo muito, na teoria, falarem. Mas na prática, pra Universidade que eu vejo como uma |

| | |
|----------|---|
| | instituição de conhecimento onde nós temos professores doutores da área de ciências humanas, social, quando na verdade há um conflito; - “A gente tá querendo chegar e trabalhar em equipe. Tentar respeitar o outro”. |
| Campus V | - Amizades e tristezas; - Comprometimento; - Bom atendimento; - Interação entre os servidores. |
| Reitoria | - Compromisso com a Universidade e Transparência nas ações; - Cooperação, colaboração, companheirismo, competência no sentido de desenvolver a atividade com competência, com seriedade, com colaboração; - Comprometimento, o respeito pelo outro, pelas pessoas, o compromisso muito grande com a entidade; - Respeito pelo outro. |

Entende-se que os valores expressam uma dimensão da cultura organizacional tal como ela é vivenciada e deveriam representar a essência da filosofia da organização para o atingimento de seus objetivos e um guia para o comportamento diário de seus colaboradores, a partir da identificação de algumas influências dos valores no desenho da organização formal, devendo a gerência, o administrador ou o gestor (qualquer nome que se queira dar) ter a precípua preocupação com posicionamentos e percepções de funcionários que indiquem a existência de conflitos (Campus IV) e sua relação direta entre os problemas do ambiente de trabalho e os procedimentos pelos quais a organização tende a ser dirigida, pois o modo de gerir determina certas condutas e certos valores percebidos na organização.

A percepção de conflitos no Campus IV indica que quando um grupo ou equipe é jogado contra outro surge o conflito intergrupal, cujas causas podem estar relacionadas à gestão de recursos humanos; custos/orçamentos/recursos; opiniões técnicas; prioridades; procedimentos administrativos; programação dos trabalhos; definição de responsabilidades, ou ainda conflitos de personalidades, afetando as relações interpessoais e a produtividade da organização.

Segundo Tourinho (2004), para que as relações interpessoais sejam estabelecidas dentro de uma organização faz-se necessária a existência de um contato entre aqueles que nela trabalham, uma percepção entre ela e sobre os indivíduos. A partir do momento em que se percebe o outro, não apenas em suas características físicas, mas também em seus processos mais íntimos, passa-se a se relacionar com ele de forma positiva ou negativa, baseados em preceitos éticos ou não, como observado no Campus IV.

O estabelecimento de um contato com o outro indivíduo torna-se, então, uma questão de fundamental importância no âmbito das relações interpessoais, isto

porque o estabelecimento de um contato empobrecido favorecerá a permanência de relações também empobrecidas e fracas, fato que pode acarretar em emissões de comportamentos antiéticos e hostis para com os outros.

Pode-se observar que alguns problemas de relacionamento no contexto organizacional, podem estar ligados a inúmeros fatores, entre eles: falta de diálogo, alto grau de hierarquização, diferenças salariais, competitividade excessiva e outros, (CHANLAT, 2003).

Segundo o autor, a forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos nas organizações. Se instaurarmos um clima harmônico, positivo e de respeito, recebemos de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências. Se ao invés disso, se cria um ambiente negativo, competitivo e pesado, colhem-se inimizades, antipatia e desconfiança, impactando diretamente os resultados, desempenho, crescimento profissional e organizacional. À medida que se trabalha mal humorado, perde-se o foco da cooperação e integração grupal, dificultando ainda mais a comunicação e a motivação das pessoas.

Segundo Moscovici (2001), ao introduzir-se na organização, o indivíduo está cheio de esperanças, tudo é novidade, o interesse pelo trabalho é grande. No início, a pessoa faz planos, sonha com formas de se realizar, idealizando uma carreira invejável, todavia, aos poucos, com o convívio dentro da mesma, vai conhecendo uma realidade diferente, observando que será mais difícil do que imaginou concretizar seus sonhos. As relações interpessoais começam a se corroer, as outras pessoas designam dificuldades, as chefias começam a mostrar seu lado não apoiador como pareciam nos primeiros contatos, ao apresentar-lhe o serviço a ser executado.

No contexto organizacional, estas relações interpessoais podem ser vistas permeadas de problemas, principalmente por causa das dificuldades em lidar com diferenças individuais. Dessa forma, começam a surgir os obstáculos, atravessando o indivíduo uma fase de perplexidade e insegurança, sem entender as incomunicações, as linguagens usadas nas organizações, revelando um fato cerceante sobre sua vontade de trabalhar bem, de fazer coisas novas, de tomar iniciativa e obter sucesso. Assim, o indivíduo percebe a complexidade conflitiva e frustrante da vida na organização, diminuindo seu entusiasmo inicial.

Chiavenato (2002) aborda que o indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais,

levando em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis pela organização e Kanaane (2005, p. 58) complementa: “A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes à determinado objeto, pessoa ou situação”. Dessa maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo e também a influenciar sua relação com o outro, seja este um colega ou parceiro de trabalho ou também uma organização.

A cultura corporativa, como também é chamada à cultura organizacional, é capaz de fornecer respostas para vários eventos que possam vir a ocorrer dentro da empresa e um exemplo disso é que na grande maioria das vezes, oferece respostas que levam soluções para lidar com os comportamentos considerados antiéticos ou para o caso das relações interpessoais serem conduzidas de forma negativa.

A partir do exposto, torna-se importante ressaltar que em qualquer tipo de relação interpessoal estabelecida com outros indivíduos, é um problema de relações humanas, sendo a humanização do ambiente de trabalho uma questão de vital importância, isto é, o respeito, a empatia, a cordialidade, a solidariedade, a mútua ajuda entre os indivíduos que compõem o corpo técnico da organização, fazem-se necessários para que essas relações sejam consolidadas e fortalecidas com caráter positivo, tornando assim o ambiente de trabalho, um local não mais de discussões, mas sim um ambiente pacífico e tranquilo, onde os funcionários possam estabelecer laços de afetuosidade, fraternidade e, principalmente, onde os comportamentos éticos sejam uma constante.

Srouf (2003) afirma ser necessário levar em consideração a hierarquia organizacional no que concerne ao encorajamento do comportamento de competições internas no ambiente de trabalho, tendo em vista que destina o privilégio de crescimento às camadas superiores. Ou seja, aos altos cargos, evidenciando assim uma disputa pelo reconhecimento profissional, propiciando certo desconforto nas relações, uma vez que o fator humano está intrinsecamente ligado a toda e qualquer tarefa realizada no sistema organizacional e na sociedade como um todo e, ainda, que tal sistema de avaliação dos valores e percepções dos indivíduos que compõem uma organização deve, primordialmente, fazer parte da política de recursos humanos dessa organização.

Política de recursos humanos que, segundo a pesquisa, existe somente na parte funcional, apontando-se, também, que a maioria dos funcionários da UEPA a desconhecem (Quadro 3), apesar de sua fundamental importância para o desenvolvimento dos funcionários e para o crescimento da organização, tendo em vista o estudo das tendências na área de gestão de pessoas que envolvem a utilização de ferramentas como treinamento e desenvolvimento de pessoal, como formas de propiciar melhor qualidade e produtividade laboral como resultado da política de recursos humanos de uma determinada organização.

QUADRO 3 – POLÍTICA DE RH E CRESCIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

| PERGUNTA 3: Você conhece as políticas de recursos humanos da UEPA? Elas são favoráveis para o crescimento da organização? | |
|---|---|
| Campus I | <ul style="list-style-type: none"> - Não se desenvolve uma política de RH; - A UEPA não tem ainda uma política para o servidor. |
| Campus II | <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer as políticas eu não conheço. Falando assim de interesse meus e de colegas, se você precisar de alguma coisa você tem que provar; - Eu não conheço as políticas de recursos humanos; - Quando a gente liga e tenta tirar uma dúvida, acabam tratando a gente com descortesia, então a gente acaba ficando meio aéreo mesmo, porque aqui a gente não tem um posto que diga "aqui é o RH", "aqui é o DP"; - O espaço do servidor, há muito tempo, dentro da UEPA está o tempo todo em "estudo". - Aqui nós estamos na área de saúde, mas se nós tivermos algum problema mandam a gente procurar outro posto de saúde, aqui dentro da nossa própria instituição não temos nada de atendimento ao funcionário. |
| Campus III | <ul style="list-style-type: none"> - A política de RH da UEPA é basicamente o cuidado da parte funcional. [...] não tem um serviço de assistência social que dêem conta de alguns casos que nós temos dentro da universidade, principalmente alcoolismo, temos alguns colegas alcoólatras e que precisam de um apoio e a universidade não tem; - eu fui um dos funcionários que participou de alguns cursos que aconteceram lá na reitoria, isso só fez enriquecer um pouco o meu currículo, não tenho o que reclamar...; - eu acho que deveria ter mais coisa da parte do RH. |
| Campus IV | <ul style="list-style-type: none"> - Não conheço; - Conheço, a meu ver, muito tímido ainda. Assim, a área da gestão de pessoal da inscrição, que atualmente ela tá mais, assim, o que a gente percebe mais são os cursos que ela disponibiliza pro servidor na escola de governo, mas até nisso é deficiente; - eu não conheço bastante porque eu acredito que nosso campus aqui se distancia do foco que é a reitoria. Mas a gente tem aqui de uma maneira mais simples nossas relações de recursos humanos que é o nosso setor de administração financeira adjunto. Acho que ele tem uma função básica de dar suporte para as nossas necessidades, a questão da fiscalização dos nossos horários, da absorção de estagiários quando a gente precisa. Ele dá suporte de funcionários, quando a gente precisa de alguma coisa assim; - Não, não tenho esse conhecimento. Porque da gestão mais em si fica mais em torno da reitoria, a gente não tem esse conhecimento de como é feito esse tipo de coisa lá. A gente fica mais pra cá e aqui a gente não tem como saber disso; - Eu não sei quais são as políticas, então eu não tenho como opinar quanto a isso; - Eu não conheço as políticas de recursos humanos; - Na UEPA acredito que as políticas de RH ainda são muito frágeis. |
| Campus V | <ul style="list-style-type: none"> - Nem sei se existe esse setor; - Ela precisa ser trabalhada, trabalhada no sentido da comunicação; - "Trabalhem mais nesta questão, lutem mais. Eu lutei por vale-alimentação, vale-transporte, Unimed, progressão, tudo isso é uma luta intensa, que não para"; - Eu penso que também a política de recursos humanos não se resume a vantagens. |
| Reitoria | <ul style="list-style-type: none"> - Eu não conheço; - Eu conheço algumas coisas, algumas decisões estratégicas tendo em vista o trabalho que nós realizamos, que é o planejamento; - eu não conheço em detalhes as políticas, mas sei do grande empenho que o DGP tem para |

| |
|---|
| <p>que se desenvolva um trabalho dentro dessa instituição, inclusive buscando essa valorização de pessoas que todo mundo está colocando e que muita gente aí fora conclama. Eu acho que o DGP está cumprindo seu papel. Pode não estar atingindo totalmente, eu não sei afirmar se está atingindo, mas eu sei que eles buscam essa melhoria;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eu conheço em parte, até porque tenho interesse por que sou servidora, sou funcionária da instituição e, obviamente, tem relação comigo, no sentido de que essas políticas venham me favorecer; - Não conheço, não sei quais são as políticas; - Não tenho conhecimento, nunca ouvi falar, se foi publicado eu não tenho ciência; - "Na verdade tivemos um planejamento há um tempo, que eu não fui chamado para participar, onde foram apontadas políticas de RH, entre quais se discutia até a cultura organizacional". |
|---|

A importância de uma Política de Recursos Humanos é, segundo Toledo (2002), na existência de uma política básica de uma organização (pública ou privada) que vise assegurar recursos humanos adequados e motivados para as operações presentes e futuras. Segundo o autor, partindo dessa política básica, poder-se-ão estabelecer várias outras políticas e estratégias, as quais naturalmente deverão variar segundo as características e a cultura da organização. Complementa ainda que, algumas dessas políticas e estratégias são de aplicação bastante generalizada, tais como:

a) Não somente visar ao melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes na organização, como também criar condições para o desenvolvimento deles;

b) Assegurar que os (RH), para a continuidade e a expansão da organização, sejam preparados em níveis e com antecedência necessária;

c) Assegurar que o desenvolvimento dos (RH) se caracterize pela criação de uma ação gerencial flexível;

d) Levar em consideração que uma organização possui uma cultura, personalidade própria, ou seja, um modo de ser próprio que inclui padrões típicos de comportamentos e valores.

Chiavenato (2002, p.173) define política de recursos humanos como guias para ação e que servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso, sendo imperdoável que a gestão da organização não lhes dê conhecimento, tendo-se:

- *A UEPA não tem ainda uma política para o servidor (CAMPUS I).*
- *Conhecer as políticas eu não conheço (CAMPUS II).*
- *Eu não conheço as políticas de recursos humanos (CAMPUS II).*

- Não conheço (CAMPUS IV).

- Não, não tenho esse conhecimento. Porque da gestão mais em si fica mais em torno da reitoria, a gente não tem esse conhecimento de como é feito esse tipo de coisa lá. A gente fica mais pra cá e aqui a gente não tem como saber disso (CAMPUS IV).

- Eu não sei quais são as políticas, então eu não tenho como opinar quanto a isso (CAMPUS IV).

- Eu não conheço as políticas de recursos humanos (CAMPUS IV).

- Nem sei se existe esse setor (CAMPUS V).

- Não conheço, não sei quais são as políticas (REITORIA).

- Não tenho conhecimento, nunca ouvi falar, se foi publicado eu não tenho ciência (REITORIA).

O que se pode concluir é que políticas de (RH) são consideradas como um código de valores éticos da organização, visando dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações, o que, segundo os entrevistados, não ocorre na Instituição UEPA.

De acordo com Chiavenato (2002), as pessoas passam grande parte do tempo dentro das organizações e dependem delas para sobreviver; por outro lado, as organizações dependem das pessoas para funcionar e alcançar seus objetivos. É impossível separar o trabalho da existência das pessoas, pois as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

Enfatiza-se que o setor de (RH) tem como missão a busca da qualidade, da competência e do desempenho, no nível da capacitação profissional dos funcionários, requerida pelos desafios decorrentes da natureza da empresa e das características do mercado, no presente e no futuro. Junto à diretoria administrativa, o setor de (RH) já tem um posicionamento razoável a cumprir. Para isso, seus dirigentes terão de possuir habilidades para introduzir e administrar projetos e programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), visando à implementação de uma política básica de recursos humanos capaz de atender tanto aos objetivos da empresa quanto dos funcionários que nela trabalham.

Observa-se que a ausência de uma política básica de recursos humanos na UEPA também gera um choque cultural entre os antigos e os novos servidores, conforme se depreende do Quadro 4, haja vista a introdução, pelos novos funcionários, de novos posicionamentos e percepções em relação à cultura já estabelecida pelos antigos servidores, entendendo-se que não existe na UEPA um processo de ambientação, considerando-se que o efetivo gerenciamento de recursos humanos, independentemente do porte da organização, tem exigido das organizações a implementação de programas de integração que visam à adaptação dos novos funcionários à cultura e aos objetivos da organização. Nesse sentido, o gerenciamento dos recursos humanos é um elemento básico e fundamental na fase de integração de novos colaboradores de uma organização.

QUADRO 4 – CHOQUE CULTURAL ENTRE ANTIGOS E NOVOS SERVIDORES

| PERGUNTA 4: Existe um choque cultural entre servidores antigos e novos servidores? | |
|--|--|
| Campus I | <ul style="list-style-type: none"> - Com certeza, já foi até dito. O servidor antigo... chega o servidor novo, ele não quer se adaptar, as pessoas têm que se adaptar a ele, ele quer o horário dele, ele não quer ir para outro local...; - O choque foi tão grande que quando eu participava lá de gestão, eu vi de perto a situação, esses que estavam chegando acabaram não se adaptando, no sentido de recorrer, de discutir seu modo de trabalho; - Eu acho que isso é uma questão institucional que a UEPA deveria trabalhar por setores e por competência, eu acho inclusive que isso é uma falha do estado. |
| Campus II | <ul style="list-style-type: none"> - Existe sim. - As pessoas têm mentalidades e pensamentos diferentes, independente de ser tradicional ou não tradicional, e cada qual tem um pensamento. Eu acho que nós não estamos competindo, eu não vou chegar ao teu lugar e tomar teu espaço; - Até que hoje em dia nem tanto, mas no começo a gente da SERVISAN penou aqui. Porque pelo fato de ser uma empresa privada e ter muitos serviços gerais aqui que, vamos dizer, passaram para cargos acima, e como são muitos hoje que são "serviços gerais" mais se acham o "bam-bam-bam". |
| Campus III | <ul style="list-style-type: none"> - Existe um choque, mas não são de todas as pessoas, são de mentalidades diferentes; - Acho que isso é natural, assim como em qualquer empresa privada, entre quem já está e quem tá chegando, mas isso é momentâneo; - Eu também acredito que haja esse choque, pois eu sou funcionária nova e quando eu cheguei eu senti muito isso, mas agora que eu to dois anos quase 3 to sentindo que tá melhorando, mas no início eu senti bastante esse choque entre os servidores antigos e os novatos; - Existe sim um certo receio de quem chega, na hora, mas nós temos coragem dentro da nossa categoria de ir trazendo o colega pro convívio, mas ninguém abre mão de um sarrozinho, só pra ele não esquecer que tá chegando; - Evidente que tem um choque, mesmo porque, creio que o servidor antigo ele já tá muito tempo aqui, então ele não tem vivência e outras instituições, principalmente privadas e aí creio que a maioria dos funcionários novos de repartição pública vem com a vivência de instituição privada então há um choque cultural muito grande, pelo menos eu senti isso. |
| Campus IV | <ul style="list-style-type: none"> - Não, a meu ver, pelo menos eu, me dou muito bem com os rapazes novos aqui da sala, pelo menos eu me dou muito bem com eles. Não sei da parte deles; - Alguns servidores antigos, eu pelo menos não vejo acontecer esse tipo de problema. Talvez porque eu sou do sindicato e a minha função é até mesmo ter esse bom diálogo; - Creio que sim. Porque eu, por exemplo, sou mais novo aqui, eu percebo que alguns funcionários mais antigos têm certa resistência a lidar com novas tecnologias, eles sentem um pouco de dificuldade. Às vezes eles procuram aprender, às vezes eles procuram se manter um pouco distantes; - Eles que estão entrando agora não têm esse tipo de visão. Eles não têm aquele sentido de funcionário da UEPA, de carregar a bandeira mesmo da UEPA; - a principio não, como eu sou novato, cheguei aqui, fui bem atendido por todos, todos me |

| | |
|----------|---|
| | <p>respeitam eu respeito todos, então [...] a meu ver, a princípio, para mim não há nenhuma diferença, nenhum constrangimento e nenhuma desavença entre os servidores antigos e os novos;</p> <p>- Existe, pelo menos no meu cargo de nível médio, a maioria dos novos servidores tem nível superior ou estão terminando o nível superior. Enquanto que os servidores antigos têm somente nível médio. [...] Eu acredito que não. Sempre há diferenças de modo de pensamento, modos de agir, só contribuem, só somam experiências, acho que é bom para a instituição;</p> <p>- A princípio sim, mas com a convivência diária esse choque passa a não existir.</p> |
| Campus V | <p>- É claro, para nós aqui que entramos foi um choque tremendo, tanto que eu entrei com a visão de não admitir essa moleza, de não deixar me infectar, porque o meio te corrompe;</p> <p>- Em parte, eu acho que não existe o novo e o antigo, eu acho que todo mundo tá numa comunidade e tem que trabalhar em prol disso, nós também, eu já estou, comecei a enfrentar uns... Eu me dou bem com todos os novos, mas tem uns que chegaram muito arrogantes: "eu só vim aqui passar uma chuva", "eu tenho um trabalho super elevado"...;</p> <p>- "Eu só vim aqui passar uma chuva, é o que os novos dizem, não é? Não vou ficar nesse meio. Não vou estar nesse meio, mas ele já está a dois anos.</p> <p>- Tem a coisa do antigo, do medo de perder o espaço também: "ah, vou perder meu espaço!".</p> |
| Reitoria | <p>- O que eu percebo é que, pelo menos o grupo com que eu me relaciono, que é um grupo que entrou lá em 88 é um grupo que tem mais compromisso, que vestiu a camisa [...] Enquanto eles não passarem em outros concursos ficarão por aqui. Então essa falta de compromisso, de envolvimento, talvez isso crie esse choque, por que a gente quer que o cara trabalhe, quer que ele cumpra horário, que ele cumpra tarefas, que ele faça, que ele se engaje e ele não quer por que isso não interessa muito, ele está por aqui de passagem.</p> |

Segundo Chiavenato (2005), a cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

Alguns autores como Morgan (2006) e Chiavenato (2002) vêem a cultura organizacional como uma maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender a aceitar para serem aceitos na organização.

Ou seja, deve haver um processo de aculturação a partir da apresentação da organização, sua missão e objetivos, seus valores e cultura, sendo esta essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além de cognitivas, essas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social que é o ambiente de trabalho, cuja essência é coletiva.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o

estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa conhecer melhor a organização.

Tal conhecimento, em relação à Instituição UEPA indica que os servidores antigos possuem um perfil de acomodação em contraposição ao anseio de mudanças (tanto pessoais quanto profissionais) e desejo de crescimento dos novos funcionários que “não vestem a camisa”, já que prevêem (ou percebem) que uma instituição pública não atende a seus desejos de crescimento e desenvolvimento profissional resultantes de uma cultura pessoal ou individualizada característica do mundo moderno, considerando-se que o funcionário antigo, já acomodado, se sente em um mundo à parte, esquecendo-se que fora da Instituição, existem oportunidades que os novos desejam abraçar.

- O que eu percebo é que, pelo menos o grupo com que eu me relaciono, que é um grupo que entrou lá em 88 é um grupo que tem mais compromisso, que vestiu a camisa [...] Enquanto eles não passarem em outros concursos ficarão por aqui. Então essa falta de compromisso, de envolvimento, talvez isso crie esse choque, por que a gente quer que o cara trabalhe, quer que ele cumpra horário, que ele cumpra tarefas, que ele faça, que ele se engaje e ele não quer por que isso não interessa muito, ele está por aqui de passagem (ENTREVISTADO, REITORIA).

Essa cultura pessoal ou individual são os valores que as pessoas enxergam como importantes para si próprios, ou a maneira como vêem a si mesmas. Esta visão complementa as demais, estabelecendo o elo entre a cultura individual e a cultura corporativa, a qual é formada por estas mesmas pessoas. O choque gerado entre antigos e novos funcionários não influenciam a visão pessoal e a organização, como uma cultura já estabelecida em sua história institucional, tende não somente a filtrar os indivíduos admitidos como ‘expulsa’ ou tenta excluir aqueles que não se conformam com a cultura atual.

Nesse contexto, observa-se que os funcionários antigos vivenciaram eventos ou fatos que marcaram a história institucional da UEPA, citando-se como referência o Programa de Capacitação de RH no interior do Estado, por meio de uma política utilizada na esfera educacional de expansão da educação superior pública para o

interior, procurando diminuir a desigualdade de oferta concentrada em sua maioria na capital, proposta inicialmente desacreditada:

- Eu posso dizer que a participação no desenvolvimento na época a gente deu uma contribuição eficiente [...] Então, a contribuição que essa experiência institucional teve para mim, foi gratificante, mesmo porque a gente foi para os interiores, muita gente falou que a gente ia gastar dinheiro lá em vão, mas não (CAMPUS I).

Do mesmo modo, cita-se o investimento na biblioteca da Instituição que, segundo Ferreira (1986, p. 279), “é uma coleção pública ou privada de livros e documentos congêneres, organizada para estudo, leitura e consulta”, considerando-se que a informação constitui-se num insumo de fundamental importância para o desenvolvimento da sociedade:

- Quando eu cheguei aqui, a biblioteca ali no terceiro bloco toda sucateada e depois uma nova reitoria, uma nova gestão teve aquele olhar diferenciado que até hoje a gente vê o que mudou, um olhar diferente para a biblioteca, o investimento muito grande nas bibliotecas (CAMPUS II).

Na área de recursos humanos, considerando-se que já faz algum tempo que a área de RH passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, observa-se a influência do fundador da Escola da Educação Física, professor Nagib Matos, em relação ao modo de gerir pessoas, além do que tem-se atualmente a área de RH como responsável pelo colaborador dentro da organização e também como mediador entre a satisfação dos funcionários e o clima da organização, haja vista que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos podem ser consideradas com as principais fontes que a organização possui e que são responsáveis pelo clima organizacional:

- [...] o fundador da Escola de Educação Física, professor Nagib Matos [...] ele nos deixou um legado de recursos humanos porque ao mesmo tempo em que ele nos mostrou como deveria ser feita a coisa, ele nos deu exemplos também do que nós não deveríamos fazer [...] ele deixou um legado de recursos humanos muito bons, de como tratar das pessoas, de como você administrar sem mandar, então

são ensinamentos que ele deixou e que eu vou levar pro resto da minha vida (CAMPUS III).

Percebe-se, assim, que quem cria o ambiente são as pessoas, e somente elas podem torná-lo agradável, fluido e positivo. As pessoas influem no ambiente, e este, sem dúvida, é determinante para que se atinja a qualidade. Portanto, pode-se afirmar que reside nas pessoas a responsabilidade pela qualidade de tudo aquilo que está a sua volta a partir da sensibilidade do gestor em perceber que lida com pessoas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003).

QUADRO 5 – A HISTÓRIA INSTITUCIONAL E REFERÊNCIA NO RH

| PERGUNTA 5: Que experiência você vivenciou ao longo da história institucional que em sua opinião virou referência na direção dos recursos humanos? | |
|--|---|
| Campus I | - Eu posso dizer que a participação no desenvolvimento na época a gente deu uma contribuição eficiente [...] Então, a contribuição que essa experiência institucional teve para mim, foi gratificante, mesmo porque a gente foi para os interiores, muita gente falou que a gente ia gastar dinheiro lá em vão, mas não. |
| Campus II | - Quando eu cheguei aqui, a biblioteca ali no terceiro bloco toda sucateada e depois uma nova reitoria, uma nova gestão teve aquele olhar diferenciado que até hoje a gente vê o que mudou, um olhar diferente para a biblioteca, o investimento muito grande nas bibliotecas. |
| Campus III | - [...] o fundador da Escola de Educação Física, professor Nagib Matos [...] ele nos deixou um legado de recursos humanos porque ao mesmo tempo em que ele nos mostrou como deveria ser feita a coisa, ele nos deu exemplos também do que nós não deveríamos fazer [...] ele deixou um legado de recursos humanos muito bons, de como tratar das pessoas, de como você administrar sem mandar, então são ensinamentos que ele deixou e que eu vou levar pro resto da minha vida. |
| Campus IV | - O plano de saúde é uma coisa positiva aqui na universidade; o vale alimentação; [...] são pontos positivos. Mas, em termos gerais, não temos muitos benefícios além desses. |
| Campus V | - A progressão funcional, que ninguém tinha vivenciado isso, nós tivemos um enquadramento em noventa e oito depois passamos nove anos sem nada acontecer, quando foi agora em, dois mil e seis, começaram as progressões. |
| Reitoria | - O plano de cargos e salários. [...] A nova resolução que trabalha a questão da pós-graduação que vem contemplar também os técnicos administrativos e marcadamente o mestrado profissional, o primeiro mestrado profissional da Universidade para servidores, fundamentalmente para servidores; - A questão do plano de saúde, [...] eu não sou UNIMED pela UEPA, mas achei fundamental porque veio em um momento em que as pessoas, principalmente os níveis mais elementares, não tinham como ter acesso a um médico e a um tratamento. |

Observa-se que as pessoas percebem a área de RH como aquela que é responsável pela administração de questões de progressão funcional, planos de saúde e outros benefícios, além do Plano de Cargos e Salários que, segundo Lara (2002), tradicionalmente, só leva em conta os requisitos do cargo e o valor correspondente dos salários, influenciando as referências do mercado. Não considera se os ocupantes dos cargos possuem os requisitos de competência e habilidades exigidos. Em vez disso, leva em conta o tempo de casa e aqueles

fatores vagos e subjetivos chamados de mérito ou desempenho, quase sempre fatores de comportamento ou conduta, tais como dedicação, assiduidade, cooperação e outros, que são característicos de avaliação no serviço público:

- O plano de cargos e salários. [...] A nova resolução que trabalha a questão da pós-graduação que vem contemplar também os técnicos administrativos e marcadamente o mestrado profissional, o primeiro mestrado profissional da Universidade para servidores, fundamentalmente para servidores (REITORIA).

Pelas práticas tradicionais, os empregados que atendem a 100% dos requisitos de competências e habilidades são quase sempre nivelados com aqueles que atendem a 80% ou 70%, o que representa um grande despropósito e uma grande injustiça, só recentemente percebidos pelas organizações e há muito tempo sentidos pelos empregados (LARA, 2002).

A avaliação de como a comunicação favorece o desempenho das atividades e os processos de trabalho na UEPA indica sérias dificuldades da Instituição (Quadro 6).

QUADRO 6 – A COMUNICAÇÃO NOS PROCESSOS DE TRABALHO

| PERGUNTA 6: Como se realiza em seu ambiente os processos de trabalho e de que maneira a comunicação favorece um bom ou mau desempenho de suas atividades? | |
|---|--|
| Campus I | <ul style="list-style-type: none"> - A UEPA tem uma dificuldade na comunicação [...] como chegar em um funcionário, como ganhar a confiança de um servidor. E em relação ao ambiente [...] eu acho que os processos a gente tenta realizar na medida do que isso esbarra de novo na questão da estrutura; - A comunicação até existe, eu vejo que ela até existe só que a comunicação ainda não chama tanto para criar uma unidade, ela vem do gestor para baixo, é pra fazer acontecer e “cumpra-se”, é para criar exigências [...] Quando a gente toma conhecimento de algo já ocorreu. |
| Campus II | <ul style="list-style-type: none"> - Essa comunicação é muito relativa. Porque ela é de acordo com a direção. Teve direções excelentes, mas teve direções que foram difíceis. Difícil nós falarmos a mesma língua. Mas geralmente a comunicação é boa, ela não chega a acontecer, mas a nossa direção, a diretoria, é boa. Escutam a gente, só não chega às vezes a ser realizada, mas a gente sabe que consegue se comunicar, a gente só não tem a solução, mas é boa; - Às vezes a gente não tem o retorno [...] a gente tem que ir atrás de novo e pedir, e não consegue, eles escutam, mas tem uma dificuldade no atendimento, isso dificulta o trabalho da pessoa; - A gente tem que adivinhar que está acontecendo algum evento; [...] mesmo porque também lá o sistema não é informatizado, a gente não tem nem computador, mas disseram que ia chegar, eu estou aqui há dois anos e ainda não chegou. |
| Campus III | <ul style="list-style-type: none"> - Acredito que deveria ter um trabalho de conscientização principalmente dessa comunicação do aluno que deveria ter um maior respeito da gente na condição de funcionário em atividade, em exercício; - A comunicação aqui [...] tem algum tipo de problema, por ser um campus muito extenso, [...] os servidores ficam muito distantes dessa parte administrativa, aqui nem essa comunicação via telefone ou outros meios de comunicação, às vezes até quando algum comunicado chega fica muito demorado e também chega às vezes fragmentado ou de forma inapropriada; - A nossa comunicação aqui no Campus é falha, mas infelizmente não é um privilégio nosso, a Universidade peca por falta de comunicação, nós ainda não conseguimos um canal de comunicação que a gente consiga interagir, socializar coisas que acontecem. |
| Campus IV | <ul style="list-style-type: none"> - Eu acho que há muitas falhas de comunicação. Principalmente porque são vários setores, são |

| | |
|----------|--|
| | <p>vários campus e sempre há um evento que a gente só vai saber que aconteceu depois de uma semana;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em nível setorial sim, mas fora a biblioteca nós estamos nessa carência de um maior diálogo [...]. Na Universidade, como é dito, por ser uma instituição de pensantes, de debates, de formação de opinião, isso eu acho que ainda está muito deficiente. - A comunicação aqui é fundamental e aqui existe essa comunicação [...] O que eu observo é que existe uma boa comunicação, às vezes pode até deixar a desejar porque a gente está um pouco longe do foco, que é a reitoria, e dentro do nosso centro a gente de certa forma fica em segundo plano, porque nós estamos vinculados ao CCBS e somos um curso que funcionamos aqui sozinhos. - A comunicação tem sim, a gente consegue falar, consegue entrar em contato com o DGP, consegue entrar em contato com a direção do DGP, mas assim, através de ligação telefônica ou não, mas a gente consegue falar. - Favorece sobremaneira, a gente usa muito internet, telefone e essa parte de memorando. O ofício que a gente manda pra outro órgão, ou o memorando dentro do próprio órgão mesmo. Dificilmente a gente reclama, a não ser quando há algum problema externo. |
| Campus V | <ul style="list-style-type: none"> - A minha chefia tem uma comunicação bastante clara, deixa tudo claro, explicado o que facilita muito a realização das atividades no meu setor, porque a chefia não esconde nada, deixa tudo bem explicado, o que favorece as atividades; - Porque muitas vezes quando o funcionário tem um bom desempenho, sabe desempenhar as tarefas, sabe atender, ele sabe ter uma comunicação, ele acaba incomodando, ele incomoda aquela pessoa, ele incomoda aquela chefia muitas vezes; - Tem muitas coisas que acontecem na reitoria que aqui ninguém sabe, fica sabendo depois. Não tem essa comunicação, deveria ter essa comunicação; - Tem momentos diferenciados aí, tem momentos que acaba tendo algum entrave por algum motivo, tipo falta alguma comunicação entre os nossos coordenadores, mas, no geral, a gente tem uma boa comunicação, tem uma boa "sintonia"; - Os processos de trabalho acontecem de forma positiva, o entrosamento entre meus colegas de trabalho são favoráveis ao desenvolvimento de minhas atividades na instituição. |
| Reitoria | <ul style="list-style-type: none"> - Essa é uma questão que sempre foi problemática na Universidade. A questão de andamento dos processos, da aceleração desses processos, mas também pela questão de comunicação. Mas a Universidade ao longo de sua existência tem buscado, a gente não pode negar, melhorar e sanar esse problema. Está sendo difícil. Nós não podemos dizer que está 100%, mas melhorou muito, porque depende das pessoas, se colocou tudo <i>on line</i>, saiu o processo daqui para ali, mas esquecem de dar baixa, esquecem de dizer para onde foi. É preciso que as pessoas tomem consciência de que querem trabalhar com tecnologia, então tem que usar. - O problema não são as pessoas, o problema não é o protocolo, é o sistema que a Universidade coloca, porque para haver um registro ele tem que voltar para o protocolo; - Eu acho que nós temos um problema aí até maior que a tramitação de documentos internos, que é a comunicação com o servidor, a comunicação dos recursos humanos com o servidor. |

Tomando-se a comunicação como o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle, para Caravantes e Bjur (2006), um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo, onde as necessidades de defesa são minimizadas. Um bom padrão de comunicação exige uma atmosfera de aceitação, especialmente quando há divergências de opiniões e perspectivas; supõe liberdade de manifestar tanto opiniões como sentimentos com autenticidade, especialmente na presença de superiores; supõe empatia e capacidade de ouvir ativamente, isto é, de examinar os fatos segundo as perspectivas e sentimentos dos outros, e não apenas dos nossos; supõe a capacidade de entender e de se fazer entender.

Para os autores, a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas. Uma comunicação ineficiente poderá condenar ao insucesso a mais habilidosa das iniciativas do gerenciamento da qualidade (BROCKA e BROCKA, 2004):

- A UEPA tem uma dificuldade na comunicação [...] como chegar em um funcionário, como ganhar a confiança de um servidor. E em relação ao ambiente [...] eu acho que os processos a gente tenta realizar na medida do que isso esbarra de novo na questão da estrutura (CAMPUS I).

- A comunicação até existe, eu vejo que ela até existe só que a comunicação ainda não chama tanto para criar uma unidade, ela vem do gestor para baixo, é pra fazer acontecer e “cumpra-se”, é para criar exigências [...] Quando a gente toma conhecimento de algo já ocorreu (CAMPUS I).

- A comunicação aqui [...] tem algum tipo de problema, por ser um campus muito extenso, [...] os servidores ficam muito distantes dessa parte administrativa, aqui nem essa comunicação via telefone ou outros meios de comunicação, às vezes até quando algum comunicado chega fica muito demorado e também chega às vezes fragmentado ou de forma inapropriada (CAMPUS III).

Mediante tais ponderações, observa-se que as dificuldades apontadas no processo de comunicação da UEPA e sua influência nos processos de trabalho decorrem de deficiências tecnológicas e gerenciais em relação aos sistemas de comunicação interna na organização, entendendo-se que a comunicação interna deve deixar de ser uma atividade secundária para se tornar uma valiosa ferramenta de gestão, contribuindo não só para a capacitação profissional, mas também para a competitividade, já que funcionários bem informados são considerados um referencial no que concerne à qualidade dos serviços prestados, bem como influencia na satisfação dos funcionários da instituição, remetendo a questão sob o ponto de vista da gestão do processo comunicacional na instituição UEPA:

- Essa é uma questão que sempre foi problemática na Universidade. A questão de andamento dos processos, da aceleração desses processos, mas também pela questão de comunicação.

Ferreira (2002, p. 12-18), analisa a comunicação do ponto de vista da gestão, ou seja, dos procedimentos administrativos que tem por finalidade dar uma dinâmica integrada aos processos comunicativos na condução das estratégias da empresa ou instituição, entendendo-se que a Comunicação Organizacional é uma atividade sistêmica de caráter estratégico, ligados aos mais altos escalões da organização.

Para Kunsch (2003), toda organização deve buscar um entendimento unificador para a melhor elaboração de planos estratégicos. Quando se tenta fazer um planejamento, deve-se partir de um ponto trivial que é de conhecer os quatro cantos da organização, para poder começar a trilhar um caminho de planejamento para que não possa ser dado um diagnóstico errado, pois o mesmo não existe receitas ou fórmulas prontas que possam ser aplicadas nas diversas organizações.

Ressalta-se que as novas formas de trabalho exigem novas formas de comunicação e que seu gerenciamento é fundamental para a obtenção de resultados satisfatórios para a organização. Para tanto, o planejamento estratégico deve incluir a comunicação, haja vista a entrada de novas tecnologias. A comunicação, portanto, deve facilitar a compreensão, os processos de transmissão e a assimilação de novos conceitos na socialização do conhecimento, ou seja, deve envolver todos os funcionários da organização.

Nesse contexto, o processo de socialização dos servidores também é prejudicado pela deficiência no processo de comunicação interna, conforme se depreende do Quadro 7, já que os funcionários novos são “jogados” no ambiente de trabalho no qual são lotados, muitas vezes ficando a cargo do setor ou departamento sua própria apresentação, sendo raras as iniciativas do setor de contratação no sentido de apresentar e/ou socializar os novos funcionários.

- Elas só são colocadas aleatoriamente e nós ficamos: “Você é concursado? É estagiário? Qual o seu nome?”.

- Nem apresentação de servidor existe.

- Não, eu desconheço esse processo de quando chegar um servidor novo ele ser apresentado [...] Ele vai se socializando com os colegas no dia a dia.

- Não existe quando o servidor está ingressando; onde há esse entrosamento é quando há as festas comemorativas aqui na instituição, no campus em particular; E aquele momento é o pouco momento que há essa integração. Mas não que seja uma política da instituição.

- A socialização acontece ao léu, acontece naturalmente, acontece “na marra”, acontece naturalmente.

QUADRO 7 – SOCIALIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO

| PERGUNTA 7: O processo de socialização dos novos servidores na instituição favorece sua integração com os demais, facilitando os processos de trabalho? Sim ou Não, por quê? | |
|--|--|
| Campus I | <ul style="list-style-type: none"> - Elas só são colocadas aleatoriamente e nós ficamos: “Você é concursado? É estagiário? Qual o seu nome?” - Nem apresentação de servidor existe; - [...] é papel da gestão trabalhar a socialização. - o servidor chega e já é jogado para algum setor, sem saber se ele está apto para aquela função, é um fato mesmo de falta de apresentação também. |
| Campus II | <ul style="list-style-type: none"> - Favorece sim, [...] Você tá atarefado, tá precisando de alguma coisa? Eu estou aqui para te ajudar” e a mesma coisa da parte delas. Então, a nossa integração tá muito boa. (Em nível institucional) tem dificuldade, por isso que fica difícil essa visão ampla. Mas não repassam nada; - Logo que cheguei aqui nós enfrentamos problemas com os colegas novatos, se sentindo muito acima, por sinal foram até, a chefia se viu na obrigação de trocar. Hoje em dia a gente ainda tem algum tipo de dificuldade até por questão de comunicação e de personalidade difícil, que a gente tem que aprender a lidar; - Minha preocupação, quando chega uma pessoa nova... Eu tenho prazer de receber e dizer que essa pessoa está, pode estar bem chegada, eu procuro pedir que a pessoa fique à vontade, eu gosto de receber e botar a pessoa à vontade. |
| Campus III | <ul style="list-style-type: none"> - Não, eu desconheço esse processo de quando chegar um servidor novo ele ser apresentado [...] Ele vai se socializando com os colegas no dia a dia; - Até porque é nomeado aos poucos, assim, na primeira leva teve uma palestra, eu achei super interessante; - Houve sim esse processo, fomos apresentados, ou pelo menos eu participei... Três ou quatro eventos que houve; - Comigo não teve nada. |
| Campus IV | <ul style="list-style-type: none"> - Acredito que sim. Só que quem está iniciando tem que pegar todo um processo de aprendizado, procurar se esforçar para poder entrar no ritmo de trabalho. [...] Treinamento fora da “instituição” não há. Ele entra e nós repassamos tudo que ele tem que aprender; - Não existe quando o servidor está ingressando; onde há esse entrosamento é quando há as festas comemorativas aqui na instituição, no campus em particular; E aquele momento é o pouco momento que há essa integração. Mas não que seja uma política da instituição; - Creio que sim. [...] em qualquer ambiente, uma pessoa nova, que está chegando requer essa integração. - Não, não existe esse processo. - Favorece bastante, porque quando tu passas a conhecer outros servidores que vão trabalhar contigo, quando tu passas a interagir e a se socializar com eles, tu passas a conhecer quem é teu amigo de trabalho, tu passas a saber o que ele faz a respeito do trabalho dele, saber o que ele faz, sabendo se pode ajudar ou não e isso integra mais ainda e favorece mais ainda a Universidade em si, o corpo docente e o corpo discente. - Sim, a integração social entre indivíduos de forma positiva facilita os processos de trabalho dentro de uma Organização. |
| Campus V | <ul style="list-style-type: none"> - A gente chegou e é jogado pra trabalhar aqui...; - O processo de socialização parte muito da iniciativa daquelas pessoas pelas quais você está sendo gerido, administrado, mas ele não é algo planejado, devidamente organizado, e que fique permanente para esse atendimento dentro dos concursos públicos; - a socialização acontece ao léu, acontece naturalmente, acontece “na marra”, acontece naturalmente. |
| Reitoria | <ul style="list-style-type: none"> - Quando entraram as meninas concursadas para trabalharem no nível de secretaria cada uma que chegava eu saía de setor em setor na reitoria apresentando, eu acho isso importante. Eu acho que isso todo mundo deveria fazer; - Eu não vejo isso como algo muito presente, acho que houve uma tentativa, teve um ingresso de servidores muito grande, a partir do nosso concurso para técnico e eu vi essa preocupação, mas não tão presente ao ponto de nós dizermos que isso é parte da cultura da Universidade; - Eu acho que é importante a DGP, mas no meu entendimento é importante que cada setor tenha essa responsabilidade, porque a DGP sozinha não vai dar conta disso, cada setor tem que ter essa responsabilidade, o comprometimento de integrar quem está chegando; - Eu acho que isso é responsabilidade de todos, mas dentro de um planejamento de uma instituição, claro que sim, é do DGP. [...] que é responsabilidade do gestor, já que estamos falando de responsabilidade, tem que ser perfil e tem que ser missão do gestor possibilitar essa socialização, em nível do conhecimento, da interação e da integração dele dentro de seus pares. |

Como bem coloca um dos entrevistados, a apresentação e socialização dos novos funcionários são responsabilidade do gestor de recursos humanos e, nesse contexto, o papel do gestor público na atualidade tem sido bastante questionado e muito importante para alcançar os objetivos das instituições governamentais, o desafio em liderar eficazmente ou não se torna uma peça fundamental para o desenvolvimento da entidade governamental e o administrador de recursos humanos eficiente tem que ser capaz de compreender e de lidar com os problemas econômicos e técnicos, mas precisa também lidar com pessoas.

Para Chiavenato (2005), os desafios que se impõem para as atividades de gestão de pessoas envolvem atividades que são fundamentais para o esforço de melhoria de produtividade e satisfação da equipe de trabalho: em primeiro lugar a socialização dos novos colaboradores associada à qualidade da comunicação dos gestores com os membros da equipe, estimulando a cooperação entre os componentes da equipe de trabalho; a busca de solução de problemas óbvios e/ou imediatos; monitoramento das mudanças e, fundamentalmente, o estímulo ao trabalho em equipe, que proporciona um maior conhecimento pessoal e melhor conhecimento dos outros; melhor inter-relacionamento pessoal e maior integração grupal, além de despertar o sentido de solidariedade; confiança mútua, o descobrimento do outro, levando à maturidade grupal e criando um ambiente propício ao aumento de produtividade.

Percebe-se que atualmente a área de recursos humanos baseia-se em dois pilares: as pessoas e o caráter estratégico voltado para resultados, considerando-se que a integração e a socialização dos funcionários na organização são tarefas básicas da administração de recursos humanos e um dos pré-requisitos para obtenção da produtividade e otimização da organização.

Conforme o Quadro 8, dentre os pontos fracos da Instituição UEPA, foram citados: a gestão e a ausência de um programa de socialização de novos funcionários, já que é o fator humano que forma as organizações e que constitui a cultura organizacional.

No entanto, chama-se a atenção para o indicativo de uma gestão autoritária na UEPA (Quadro 8), contrapondo-se à tendência de uma gestão participativa nas organizações que, como a UEPA, se quer moderna e de auxílio ao desenvolvimento da região amazônica.

QUADRO 8 – PONTOS FORTES E FRACOS DA UEPA

| PERGUNTA 8: A UEPA como toda instituição pública tem pontos fortes e fracos. Sendo assim, apontem alguns e esclareça melhor os motivos para essa afirmação. | | |
|---|---|---|
| | PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
| Campus I | <ul style="list-style-type: none"> - A UEPA é uma instituição respeitada; - Quem trabalha na UEPA cria um afeto; - Potencial de crescimento; reconhecimento e um papel importante no ensino público do Estado. | <ul style="list-style-type: none"> - Desordem da comunicação, dos processos, da gestão; - A gestão em um modo geral deixa muito a desejar; - Está tudo muito ligado a partido, independentemente de eleições; - A gestão é desarticulada. |
| Campus II | <ul style="list-style-type: none"> - Atendimento à população; - Formar profissionais; - As especializações são muito boas; - Oferta de ensino e serviços à comunidade. | <ul style="list-style-type: none"> - A Instituição respeita muito pouco os funcionários dela, aqui quem manda e quem assina em baixo são os alunos; - Falta de recursos para suprir o atendimento; - Falta de atendimento do pessoal em termos de servidor; - “Corpo mole” por parte de alguns gestores, falta de pulso, alguns funcionários fazem o que querem e aí acaba generalizando; - Atendimento sem qualidade. |
| Campus III | <ul style="list-style-type: none"> - A área tecnológica tenta resolver o problema; - Projetos com crianças especiais; - Atividades físicas e motoras para deficientes; - Atividades físicas para os servidores. | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação; - é constante a falta de Internet principalmente nesse Campus III aqui, nós ficamos sem comunicação com a UEPA, seu site e às vezes também não está atualizado, principalmente pela falta de funcionários; - Baixa remuneração; - Espaços não adaptados aos deficientes. |
| Campus IV | <ul style="list-style-type: none"> - A Chefia; - Questão econômica; Plano de Cargos e Salários; - Flexibilidade do trabalho; - Assistência à saúde; - querer melhorar e sempre procurar trazer melhorias ao corpo docente e discente, e para a comunidade. - Proximidade com os alunos; - Credibilidade frente ao MEC/CAPS, aprovação do curso de mestrado em enfermagem, bem como a liberação de docentes para a qualificação profissional dentro e fora do país. | <ul style="list-style-type: none"> - Condições de trabalho; falta de material; - Falta ouvir o servidor; - Acesso de pessoas estranhas na UEPA; - Socialização dos novos funcionários; - Falta de recursos; - Falta de incentivo à pesquisa; - Fragilidade na administração no que se refere ao gerenciamento dos recursos financeiros da Organização. |
| Campus V | <ul style="list-style-type: none"> - Investimento no Servidor, que precisa buscar seus interesses; - Ambiente de trabalho agradável. | <ul style="list-style-type: none"> - Deficiências na comunicação - Recursos. |
| Reitoria | <ul style="list-style-type: none"> - Ações democráticas tanto no campo da pesquisa, do ensino quanto da extensão; - Ter se transformado de instituição isolada para universidade; - É respeitada pela sociedade; - Coragem de entrar em um processo de avaliação externa; - Interiorização e Educação à Distância; - Qualidade dos Cursos. | <ul style="list-style-type: none"> - Gestão autoritária; - Grande diferença de tratamento entre docentes e pessoal administrativo; - Valorização dos técnicos e dos servidores; - Fluxo de servidores, de entrada e de saída fragiliza os processos de trabalho; - Despreparo para o crescimento contínuo e anual da UEPA; - Questão orçamentária (5% do orçamento do Estado). |

Para Martins (2001), o simples fato de dominar ou possuir pessoas não leva a nenhum lugar como também não gera nenhuma riqueza. Somente o desenvolvimento de talentos e habilidades de um indivíduo, que atue de maneira espontânea e comprometida com objetivos claros, a partir de um trabalho integrado

pode criar resultados de valor. É incorreto afirmar que o Capital Humano de uma organização se restringe ao conjunto de indivíduos que lá trabalham, pois, existe todo um pacote de competências que estes indivíduos permanentemente empregam.

Por isso, é necessário gerenciar competências e não pessoas, pois cada indivíduo precisa ser estimulado a desenvolver-se como cidadão. Cabendo então a organização realizar o desenho estratégico de seu negócio e definir quais as competências exigidas para a realização de seu projeto organizacional. É a partir daí que o Capital Humano pode ser estabelecido e avaliado.

Para haver a gestão do Capital Humano, é preciso que a organização invista em alguns aspectos importantes tais como: capital intelectual, capital social e capital emocional. Como é possível perceber, o caminho para uma organização crescer e se desenvolver é cheio de desafios, porém, aqueles que se lançarem com determinação e coragem e se esforçarem em desenvolver seu Capital Humano estarão garantindo uma posição de destaque na sociedade.

Considera-se que quando as organizações são bem sucedidas elas tendem a crescer ou, no mínimo, sobreviver. Isso leva a uma maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, como o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. Além disso, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de se identificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.

Nesse contexto, identifica Chiavenato (2002), as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, ou seja, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los.

Para tanto, também as atividades culturais podem contribuir para a identificação do servidor com a cultura da Instituição UEPA, pois, segundo Muylaert (2000), a cultura refere-se às atividades nos campos da arte, da literatura, da música, do teatro, da dança, ou qualquer outra coisa que expresse uma forma de organização social. Para o autor, a cultura existe não só como manifestação original e exclusiva de um determinado povo, mas também de outros, num intercâmbio de experiências e realizações, o que não ocorre na Instituição UEPA, em vista dos muitos depoimentos (Quadro 9).

QUADRO 9 – ATIVIDADES CULTURAIS E IDENTIFICAÇÃO COM A UEPA

| PERGUNTA 9: As atividades culturais na UEPA promovem identificação do servidor com a instituição? | |
|---|--|
| Campus I | - Está faltando atividade cultural. |
| Campus II | - A gente acaba fazendo porque [...] não vai esperar três meses para comemorar um aniversário; - Eu acho que cultura é bem mais do que você juntar um bando de pessoas, uma banda e comida, eu acho que é uma coisa bem maior que isso, é um teatro, uma banda, um show, mas que socialize as pessoas. Eu acho que tinha até um coral. - |
| Campus III | - Sim, festa junina, brinquedoteca; departamento de artes e música. Eu acredito que a atividade cultural promove sim a identificação do servidor com a instituição; - a UEPA em termos de promover eventos culturais sempre tá buscando essa identificação mesmo. |
| Campus IV | - Não há identificação porque eu acho que para você se identificar precisa ser valorizado, o que não acontece aqui na Instituição; - Não. Muitos eventos que ocorrem são muito tímidos; - Não tem muita atividade cultural na UEPA; - Os funcionários mais antigos não participam. - Sim; - Não, pois são poucos os momentos culturais; - Sim, são um bom momento para relações interpessoais. |
| Campus V | - A UEPA tem estrutura para oferecer, tem piscina, tem quadras cobertas, tem várias estruturas que favorecem a integração, mas a gente encontra um certo bloqueio. |
| Reitoria | PESQUISA NÃO APLICADA. |

Por fim, apurou-se o nível de satisfação dos participantes em relação ao ambiente organizacional da UEPA (Quadro 10), verificando-se uma maioria atribuindo alta satisfação e o sentimento de pertencimento à Instituição.

QUADRO 10 – SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA UEPA

| PERGUNTA 10: Atribua uma nota de 0 a 10 para a sua satisfação com o ambiente organizacional da UEPA. Explique os motivos da sua nota. | | |
|---|------|---|
| | NOTA | JUSTIFICATIVA |
| Campus I | 6 | - porque há possibilidade de crescimento; não há investimento no potencial humano; |
| | 7 | - Muita coisa ainda precisa ser melhorada; precisa um olhar diferenciado para o servidor, principalmente para aquele que está tentando se qualificar sem condições. |
| | 6 | - não chega a ser dez, pela gestão, porque ela tem um trunfo na mão, ela tem praticamente todos os ingredientes e ela não consegue bater esse bolo. |

| | | |
|------------|----|--|
| | 9 | - acho que tem boa intenção no planejamento, eu participei do planejamento e eu acho que houve pensamento, olhar, pelo menos na intenção. |
| | 10 | Não apresentou justificativa. |
| Campus II | 7 | - Eu não tenho um retorno claro de informações da UEPA, [...] por causa do meu trabalho, da minha socialização e do que eu desenvolvo. Agora a minha parte negativa é por não ter um retorno das minhas informações sobre o meu trabalho. |
| | 8 | - eu me sinto satisfeito com meu atual local de trabalho, com a atual chefia e as coisas negativas, eu não procuro me omitir, mas eu procuro encará-las com naturalidade até com a intenção de melhorar. |
| | 8 | - Tudo que eu já consegui aqui e pelo meu trabalho, que eu gosto, eu gosto de tudo que eu faço [...] Eu gosto do setor que trabalho, a chefia é muito legal, ela é uma amiga. [...] Falta para dar dez, só esses retornos que a gente não tem. |
| | 8 | - eu acho bom trabalhar aqui. Eu não daria dez pelo motivo de determinadas situações que a gente de serviços gerais passa aqui, a desvalorização pelo trabalho da gente. |
| | 8 | - Não é dez ainda por conta da distancia que existe entre as pessoas e também pela falta de educação de alguns servidores. |
| Campus III | 6 | - Falta de recursos humanos no Laboratório de Anatomia. |
| | 8 | - Deficiência do mobiliário de trabalho. |
| | 7 | - Deficiência na comunicação. |
| | 9 | - Falta de linha telefônica no setor de trabalho. |
| | 8 | - Dificuldade de material didático específico para a área de educação física. |
| Campus IV | 5 | - Relação funcionário/funcionário: muitas fofquinhas, [...] derrubação, falsidade. [...] a administração não é participativa. |
| | 7 | - A UEPA poderia estar em termos de desenvolvimento, valorização e organização. |
| | 9 | - Sempre tem umas rugas entre pessoas que às vezes não são tão próximas à gente, acho que em todo ambiente existe essa situação de fofoca, isso é normal. |
| | 8 | Não apresentou justificativa. |
| | 7 | Deficiências na estrutura física e valorização do servidor. |
| | 8 | Não apresentou justificativa. |
| Campus V | 8 | - Estrutura física não adequada; - Computadores defasados. |
| | 8 | - Falhas no sistema; - Deficiências de material de trabalho. |
| | 8 | - Falta de serviço médico; - Falta de local para refeições; - Falta de estrutura e segurança. |
| Reitoria | 10 | - Satisfação com o trabalho. |
| | 8 | - Precisa avançar mais. |

Em resumo, aponta-se que a pesquisa, conforme a amostra, que as deficiências indicadas são decorrência de uma gestão característica de uma instituição pública, que depende do orçamento do Estado, mas que poderia

gerenciar seus recursos humanos visando sua valorização, considerando-se que para Mattos (2007), a valorização humana em uma organização se importa com a plenitude da realização do homem.

Os fundamentos da política de valorização do homem implicam numa visão integrada com as funções clássicas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, benefícios, cargos e salários, avaliação de desempenho, promoções, etc. Se estas funções forem vista de maneira meramente departamental, corre-se o risco de se burocratizarem. Integrá-las significa investir numa cultura de participação, ou seja, faz parte de um processo em que não participe apenas o responsável pelo departamento de recursos humanos, mas de que os gestores de outras áreas e os funcionários possam participar na tomada de decisão referente às questões citadas como deficientes na instituição UEPA.

Em resumo, as variáveis culturais existentes na organização pública UEPA podem, assim, ser resumidas:

| QUADRO 11 - VARIÁVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA UEPA | | | |
|---|---|---|---|
| VARIÁVEIS | TEORIA DE BASE | PROPOSTA | SETOR RESPONSÁVEL |
| VARIÁVEIS INSTITUCIONAIS | | | |
| Desconhecimento da Missão. | Reside na missão institucional o valor da motivação pessoal, a partir de se estar oportunizando a participação deste homem nos projetos [...] organizacionais, no qual o interesse, sensibilidade à ética, a espiritualidade, a lealdade, amizade dentre outros são enaltecidos (MEDEIROS, 2006). | Divulgação ampla em Programas de Socialização de Funcionários e em Projetos de Desenvolvimento Funcional da Missão Institucional da UEPA. | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |
| Perda dos Valores Compartilhados. | Os valores são formados a partir do entendimento e das interpretações apreendidas e codificadas pelos indivíduos ao longo de suas experiências (SHEIN, 2002). | A Missão Institucional deve se tornar um guia para o comportamento diário de seus colaboradores, a partir da identificação de algumas influências dos valores no desenho da organização formal. | A gerência, o administrador ou o gestor (precípua preocupação com posicionamentos e percepções de funcionários que indiquem a existência de conflitos). |
| Política de Recursos Humanos existe somente na parte funcional. | A importância de uma Política de Recursos Humanos depende da existência de uma política básica na organização pública, que vise assegurar recursos humanos adequados e motivados. Partindo dessa política básica, poder-se-ão estabelecer várias | Modernização da Gestão; Desenvolvimento interpessoal dos ocupantes dos cargos de chefia. | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | outras políticas e estratégias, que deverão variar segundo as características e a cultura da organização. | | |
| Choque cultural entre antigos e novos servidores. | Os funcionários de hoje são bem diferentes dos funcionários da geração anterior, haja vista que já não mais existem aqueles funcionários movidos pela obediência cega e pelo trabalho árduo, exclusivamente, em troca de salários e benefícios. Antes, em primeiro lugar vinha o trabalho, Hoje, ele está posicionado em terceiro lugar nas prioridades do trabalhador (SPITZER, 2007). | Implementação de um Programa de Integração de Novos Funcionários, com treinamentos e seminários visando sua integração à cultura e objetivos da Instituição, a fim de se adaptarem ao modelo de trabalho desenvolvido pela Instituição. | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |
| Área de RH percebida somente como responsável pela administração de questões de progressão funcional, planos de saúde e outros benefícios, além do Plano de Cargos e Salários. | A responsabilidade pela qualidade de tudo aquilo que está a sua volta deve ocorrer a partir da sensibilidade do gestor em perceber que lida com pessoas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2003). | Desenvolvimento das Chefias para a Gestão de Processos e de Pessoas. | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |
| Deficiência na Comunicação Interna. | Um bom padrão de comunicação só existe quando se cria um ambiente aberto, livre, não manipulativo [...] a comunicação é a cola que solidifica tudo, as técnicas, as práticas, as filosofias e as ferramentas. (CARAVANTES e BJUR, 2006). | Priorizar o processo de comunicação interna como fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais; trocados sistemas de comunicação obsoletos; implementação de um sistema de comunicação integrada. | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |
| Ausência de Socialização dos Novos Funcionários. | A nova geração de funcionários quer prosperar no trabalho e não apenas sobreviver; quer ser tratada pela gerência como colaboradora e não como subordinada; quer participar do planejamento organizacional e não receber de vez em quando parte das informações como uma concessão especial da gerência (SPITZER, 2007). | Implementação de um Programa de Integração de Novos Funcionários, com treinamentos e seminários visando sua integração à cultura e objetivos da Instituição, a fim de se adaptarem ao modelo de trabalho desenvolvido pela Instituição. | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |
| Gestão Autoritária. | O simples fato de dominar ou possuir pessoas não leva a nenhum lugar como também não gera nenhuma riqueza. Somente o desenvolvimento de | Implementação de critérios de Gestão Participativa e de critérios de Gestão Democrática na Administração Pública. | Alta Administração. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | talentos e habilidades de um indivíduo, que atue de maneira espontânea e comprometida com objetivos claros, a partir de um trabalho integrado pode criar resultados de valor (MARTINS, 2001). | | |
| Ausência de atividades culturais que promovam a identificação do servidor com a instituição | As atividades culturais podem contribuir para a identificação do servidor com a cultura da Instituição UEPA (MUYLAERT, 2000). | Implementação efetiva de atividades culturais e de programas de Qualidade de Vida do Trabalhador (QVT). | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |
| Alta satisfação e o sentimento de pertencimento à Instituição, principalmente entre os servidores antigos. | As deficiências indicadas são decorrência de uma gestão característica de uma instituição pública, que depende do orçamento do Estado, mas que poderia gerenciar seus recursos humanos visando sua valorização, considerando-se que para Mattos (2007), a valorização humana em uma organização se importa com a plenitude da realização do homem. | Implementação de critérios de Gestão Participativa e de critérios de Gestão Democrática na Administração Pública; Implementação de um Programa de Integração de Novos Funcionários. | Alta Administração; Gestor de Recursos Humanos. |

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de analisar de que forma as variáveis da cultura organizacional da Universidade do Estado do Pará tem influenciado na gestão dos recursos humanos e de que maneira seus reflexos têm relação com a consecução dos objetivos da organização, entende-se que cada organização tem a sua cultura própria, que se denomina cultura organizacional ou cultura corporativa e que ela mantém e cultiva. Dessa forma associa-se cultura organizacional com cognição coletiva, onde a cultura passa a ser a mente da organização e, nesse sentido, a cultura é feita pelo homem, confirmada pelos outros, convencionada e transmitida para que os jovens ou recém-chegados a aprendam, oferecendo às pessoas um contexto significativo no qual se encontrar.

A pesquisa realizada permite a observação de que os valores trazidos pelos novos funcionários são concepções racionalizadas de um indivíduo, compartilhados por um grupo de maneira explícita ou implícita, que influenciam na escolha de meios e fins para a ação em um ambiente de trabalho – o da UEPA - e se constituem nos componentes-chave da cultura organizacional que objetiva modelar a consciência individual e coletiva, considerando-se que de acordo com as características de cada indivíduo, as atitudes pessoais podem causar variações nas aptidões, posturas, comportamentos e desempenho de uma pessoa no ambiente de trabalho, pois existem fatores internos e externos que influenciam e modificam o modo como as pessoas vêem o mundo, resultando, portanto, em diferenças individuais, inclusive de desempenho no ambiente de trabalho, bem como sua percepção em relação à organização à qual está inserido.

Considera-se que a cultura organizacional exprime a identidade da organização UEPA como uma instituição que, em seu ambiente interno de trabalho, é burocratizada, departamentalizada, com sérias deficiências em seu processo comunicacional e de socialização de novos funcionários, em que as chefias ainda não assumiram a postura de gestores de pessoas, de talentos e competências humanas. Nesse contexto, observa-se que a partir de ações da área de recursos humanos pode-se unir todos os membros dessa Instituição em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir, apesar da percepção de sentimentos de orgulho e altivez funcional (fundamentalmente por parte dos servidores antigos) em participarem do crescimento e do desenvolvimento institucional da UEPA, este

percebido pela sociedade através de seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, sugere-se:

- Seminários de Integração de todos os funcionários;
- Realização de eventos diversos a serem realizados em ambientes externos à organização;
- Participação nos Seminários de Integração dos colaboradores detentores de cargos de chefia;
- Flexibilidade gerencial para a coleta de opiniões, visando sugestões e/ou aperfeiçoamento dos programas e projetos já existentes, principalmente no que se refere às áreas consideradas deficientes pela pesquisa realizada na Instituição.
- Implementação de um Modelo de Excelência em Gestão Pública, com base em: Pensamento Sistêmico; Aprendizado Organizacional; Cultura da Inovação; Liderança e Constancia de Propósitos; Orientação por processos e Informações; Visão de Futuro; Geração de Valor; Comportamento com pessoas; Foco no Cidadão e na Sociedade; Desenvolvimento de Parcerias; Responsabilidade Social; Controle Social; e Gestão Participativa.
- Implementação de um Programa de Qualidade, que proporcionaria efetivo planejamento, manutenção e controle de todas as ações e atividades previstas na organização em busca da excelência operacional, administrativa, tecnológica e de atendimento.

7 REFERÊNCIAS

ALVES, G. **A crise do capital e as transformações do mundo do trabalho**. *IN*: NOVOS RUMOS. Ano 11. N°25, 1999.

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

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: MAKRON Books, 2004.

BROCKA, Bruce & BROCKA, Suzanne M. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 2004.

CAMPOS, W. E. **Chefia: sua técnica, seus problemas**. 14 ed. Rio de Janeiro: Editora Getúlio Vargas, 2004.

CAMPOS, A. M. **Repartindo tarefas e responsabilidades nas organizações**. Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública, FGV, n.16 (2), Abr/Jun, 2002.

CARAVANTES, Geraldo & BJUR, Wesley. **Readministração em ação**. São Paulo: Makron Books, 2006.

CHAMPION. D. J. **A sociologia das organizações**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

CHANLAT, Taylor. **A organização multicultural**. *The Executive*, 2003.

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

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

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

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHURCHMAN, C. West. **Introdução à Teoria Geral de Sistemas**. Editora Vozes, 2002.

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

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

DIAS, R. A cultura e as organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque. **Novo Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FUHRMANN Nadia-Lucia. **Grupo Focal**. Apresentação em slides. s/d.

GURGEL, Giovani Montini Moreira. O valor estratégico da informação para a gestão das organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro de 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br>

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KIND, Luciana. **Notas para o trabalho com a técnica de grupos focais**. Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 10, n. 15, p. 124-136, jun. 2004.

KRAUSZ, R.R. **O Poder nas organizações**. Coleção Empresas e Gerentes. São Paulo: Nobel, 2002.

KUBR, M. **Consultoria**: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Interamericana, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências**: uma experiência de utilização. 2002.

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

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

MAGALHÃES, R., Sistemas de Informação: Definição, Origens e Perspectivas para Portugal. Sistemas de Informação. APSI -Universidade do Minho, 6, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MOISEICHYK, Ana Elizabeth. Organizações enquanto culturas: Um Estudo de Caso do Clima Organizacional de uma Empresa Catarinense. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2001.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUYLAERT, Roberto. **Marketing Cultural e Comunicação Dirigida**. 5ª ed. São Paulo: Editora Globo, 2000.

PEREIRA, L. C. Bresser (1930/1983). **Desenvolvimento e crise no Brasil**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

SENGE, P. **Pelo buraco da agulha**. *IN*: Repensando o Futuro. São Paulo: Makron Books, 1998.

SHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. San Francisco – Ca: Jossey – Bass Publishers, 2002.

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

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

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2002.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. 2ª ed. São Paulo: IBRASA, 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

_____. *et al.* **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)