

TRABALHOS SELECIONADOS PARA PLENÁRIAS

EIXO TEMÁTICO: GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO



III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS

THE ADMINISTRATION AND THE IMPORTANCE OF MANAGING PEOPLE IN SMALL BUSINESSES

Vinicius Sirena, Faculdade Antonio Meneghetti, AMF, RS, Brasil, v.sirena@yahoo.com.br

Gisele Medianeira Cardoso, Faculdade Antonio Meneghetti, AMF, RS, Brasil,
giselecardoso.adm@gmail.com

Jean Carlos Cavalheiro, Faculdade Antonio Meneghetti, AMF, RS, Brasil,
cavalheirojean304@gmail.com

Andréa Vieira Brasil, Faculdade Antonio Meneghetti, AMF, RS, Brasil, andreabrasiladm@gmail.com

Danielle de Souza Saad, Faculdade Antonio Meneghetti, AMF, RS, Brasil, danissaad@gmail.com

RESUMO

A pequena empresa geradora da maior parte dos empregos e muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento carece de maior formação organizacional. Muito está sendo feito na área dos recursos humanos relacionado às empresas de grande porte. Entretanto, são poucas as informações de pequenas empresas, é possível que através de uma mudança de abordagem a ser descoberta com pesquisas junto ao segmento de pequenas empresas, darem-lhes instrumento que auxiliem ao melhor uso de seus recursos humanos. O Setor de Recursos Humanos (RH) é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável, uma vez que o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados. O presente trabalho tem como objetivo geral procurar enfatizar os benefícios de implementar um sistema de gestão de pessoas em uma pequena empresa. Os benefícios de dispor de uma gestão de pessoas eficiente nas pequenas empresas se tornam visíveis em pouco tempo, bastando olhar o comportamento dos colaboradores. O ambiente de trabalho fica mais atrativo, retendo os talentos na empresa e evitando evasão por diferenças salariais ou outros problemas. Com programas de desenvolvimento, a pequena empresa entende melhor a necessidade de treinamento dos colaboradores e busca capacitá-los tornando-se cada vez mais competitiva.

Palavras-chave: recursos humanos; gestão de pessoas; pequenas empresas.

ABSTRACT

The small enterprise that generates most jobs and often because of the spontaneity of its emergence requires greater organizational training. Much is being done in the area of human resources related to large companies. However, there is little information from small companies, it is possible that through a change of approach to be discovered with research in the small business segment, give them tools that help the best use of their human resources. The Human Resources (HR) Sector is essential for a company to grow in a structured and sustainable way, since the people management department can guide employees in the search for the expected results. This paper aims to emphasize the benefits of implementing a people management system in a small company. The benefits of having efficient people management in small companies become visible in a short time, just look at the behavior of employees. The work environment becomes more attractive, retaining the talents in the company and avoiding evasion due to differences in salary or other problems. With development programs, the small company better understands the need for employee training and seeks to empower them by becoming increasingly competitive.

Keywords: human resources; people management; small business.

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas representam a maioria dos estabelecimentos registrados na economia do país.

Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) e pelos microempreendedores individuais (MEIs). Segundo o Sebrae-NA (2016), no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPEs). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões).

A pequena empresa como gerador da maior parte dos empregos e muitas vezes em função da espontaneidade de seu surgimento carece de maior formação organizacional. Muito está se fazendo na área dos recursos humanos relacionado às empresas de grande porte. Entretanto, são poucas as informações de pequenas empresas, É possível que através de uma mudança de abordagem a ser descoberta com pesquisas junto ao segmento de pequenas empresas, darem-lhes instrumento que auxiliem ao melhor uso de seus recursos humanos.

O Setor de Recursos Humanos (RH) é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável, uma vez que o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados.

As pequenas empresas geradoras da maior parte dos empregos, na maioria das vezes necessitam de melhor formação organizacional em função da espontaneidade de seu segmento.

A partir disso, foram formulados os objetivos geral e específicos deste trabalho que são apresentados a seguir.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Procurar enfatizar os benefícios de implementar um sistema de gestão de pessoas em uma pequena empresa.

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar uma pesquisa bibliográfica referente ao tema abordado.
- Procurar demonstrar a importância das pequenas empresas para o contexto econômico atual.
- Buscar evidenciar as vantagens obtidas a partir da implementação de um sistema de gestão de pessoas nas pequenas empresas.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A tendência do mercado mundial aponta para a globalização, onde as empresas necessitam ser extremamente flexíveis para atender os clientes que fazem parte desse mercado. As organizações de maior porte, em função de sua capacidade em obter informações do mercado e por atenderem geralmente vários segmentos, possuem vantagens diferenciais competitivos, o que facilitam essa flexibilização.

Neste contexto, é muito importante que as empresas tenham a capacidade de estar atentos aos traços relevantes do sistema mundial. Para que tenham essa visão enquanto organização, devem ser constituídas por pessoas com formação e perfil adequado para receber as mudanças internas e externas. Pessoas com visão mercadológica criam pequenas empresas para atender a uma oportunidade de mercado, porém à medida que o empreendimento cresce, estas pessoas têm dificuldade em melhor escolher os integrantes de sua equipe de trabalho.

Segundo Huallem (2012) o RH é extremamente importante para que uma empresa cresça de forma estruturada e sustentável. O departamento de RH pode orientar os colaboradores na busca de resultados cada vez melhores para a empresa, mas para que isso aconteça de modo satisfatório, os diretores precisam enxergar o RH como um verdadeiro aliado, pronto para garantir o suporte necessário na condução do crescimento da empresa.

As expectativas precisam ser muito claras e traçadas em conjunto, assim o profissional terá uma visão macro de onde a empresa pretende chegar e o que deve fazer em seu dia a dia, transformando planos em metas.

O processo de gestão de pessoas sugere, principalmente, relações entre processos e entre pessoas e processos. A tabela 1 a seguir apresenta as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Perspectiva	Premissas básicas	Relação entre as práticas de gestão	Considerações para utilização
Universalista	Pressupõe a utilização de melhores práticas de gestão de pessoas	Não existe. As práticas são consideradas autossuficientes	Cada prática, isoladamente, leva a uma performance organizacional superior, independentemente do contexto, segmento de atuação da organização ou outras práticas de gestão
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente	As práticas são definidas em função das opções organizacionais, em especial a estratégia.	Muitas contingências internas e externas podem afetar a definição ou o resultado de uma ou de um conjunto de práticas. A interação entre as práticas é pouco considerada.
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que se interrelaciona de múltiplas formas.	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as relações com as opções organizacionais.	Determinados conjuntos de práticas (sistemas de RH) podem atender e/ou responder às demandas específicas do ambiente de negócio.
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência deste.	A definição de sistema de RH considera contextos de negócio e posicionamento organizacional.	O desempenho organizacional é uma condição multidirecional, dependente de relações sinérgicas entre múltiplas variáveis.

Tabela 1 - Comparativo entre as perspectivas teóricas que fundamentam o estudo da gestão de pessoas. Fonte: Bianchi, Quishida e Foroni (2017)

Observa-se na tabela anterior que todas as perspectivas tratam de relações entre processos (estratégias, contingências ou práticas), dependendo da complexidade e foco do estudo.

A organização precisa garantir coerência de atuação perante as pessoas (alinhamento) e tempo de respostas adequado com as demandas do contexto (flexibilidade). Outro ponto a ser observado são as diferenças existentes entre a intenção e a percepção das práticas de gestão de pessoas.

Outros agentes que podem ser considerados fundamentais na implementação da gestão de pessoas são os funcionários e os líderes/gestores, muitas vezes principais executores dos processos.

O conceito de gerente precede o conceito de líder. O papel do gerente, inicialmente definido com base nas funções da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar (Maximiano, 2004; Pereira, Albuquerque Maranhão, Rezende, & Mendonça, 2015), evoluiu e recebeu atribuições relacionadas às pessoas com as quais este (o gerente) se relacionava. Em contrapartida, o conceito de líder que inicialmente abordava características individuais e relações pessoais, passou a ter uma perspectiva mais ampla, incluindo outras variáveis contingenciais (Day & Harrison, 2007; Yukl, 2012).

Independente do porte de uma empresa, a discussão sobre a implementação da gestão estratégica de pessoas necessita aliar e ampliar o entendimento em relação ao papel do líder. O papel do líder na gestão de pessoas pode ser considerado como de mediador. Outras temáticas como estratégia, comprometimento, cultura organizacional, estrutura organizacional, comunicação, ambiente de trabalho e suporte organizacional também podem ser gradativamente incorporadas,

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

evidenciando a complexidade do processo de gestão de pessoas. A preocupação com a implementação da gestão estratégica de pessoas deve apoiar a relevância do resultado, demonstrando como pode se chegar a este.

O que a maioria dos gestores desconhece é que uma empresa de pequeno porte deve ter um departamento de RH atuante e organizado para medir as relações, compartilhar informações, criar padrões de trabalho e acompanhar sua evolução.

Muitos gestores erram em tentar adaptar para uma pequena empresa modelos prontos que funcionaram em grandes corporações. O RH de uma empresa precisa nascer com ela, fazer parte de seu DNA, pois isso garante que as ações estarão alinhadas as necessidades de cada fase.

Treff (2016) afirma que em uma pequena empresa, a proximidade da equipe pode ser um diferencial até mesmo competitivo. Uma empresa mais próxima tende a ficar mais forte e comprometida, não significando falta de profissionalismo, mas a possibilidade de ser mais flexível e adaptável.

Não raro, colaboradores que trocam uma grande empresa, por uma empresa menor sentem um choque positivo, acostumados à falta de flexibilidade, muitos se surpreendem com a opção de ter os benefícios ajustáveis a sua necessidade do cargo, o que é geralmente inviável em uma grande corporação pela dificuldade de operacionalizar cada caso individualmente.

Para Silveira *et. al* (2010) quando se tem uma equipe menor, o RH consegue desenhar planos de carreira e desafios de acordo com perfil e aptidão de cada colaborador, sempre alinhado as metas da empresa, e acompanhar de perto o desenvolvimento da mesma. O profissional por sua vez, gosta de ter seu plano personalizado, sente o quanto seus pontos fortes são valorizados e utilizados, além de ter claro o caminho que deve seguir para melhorar seus pontos mais fracos. Esse acompanhamento também fica mais fácil em uma pequena empresa, onde os gestores conseguem se envolver pessoalmente no desenvolvimento de seus colaboradores.

Uma empresa com uma gestão de pessoas eficiente consegue atrair talentos e promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores na organização, reduzindo a rotatividade e criando um ambiente de trabalho positivo, que mantenha os colaboradores satisfeitos e comprometidos com o trabalho.

Porém, as pequenas empresas sofrem com a falta de recursos, um número reduzido de colaboradores e da resistência de muitos empresários, que não veem a gestão de pessoas como um investimento e sim como um custo a ser evitado.

Tanto quanto numa grande empresa, um pequeno empreendimento tem em seus funcionários um diferencial importante do negócio, que pode destacar a marca num mercado cada vez mais competitivo.

Como os salários e benefícios de uma pequena empresa não conseguem se equiparar aquelas de maior porte, aí entra o papel da gestão de pessoas, conseguirem atrair e reter talentos, elevar a auto-estima dos colaboradores, motivá-los a produzir mais e melhor, vestindo de fato a camisa da empresa.

A falta de recursos e de estrutura para manter um departamento de gestão de pessoas não pode ser uma desculpa para não investir no desenvolvimento dos profissionais de uma empresa, uma vez que a presença de um único colaborador responsável pela gestão de pessoas trás credibilidade e confiança para quem estiver ingressando na mesma e gera uma nova perspectiva para os que já estão presentes.

Um dos principais motivos pelo qual as empresas não veem a necessidade de implantar esse departamento é pela confusão criada com as rotinas trabalhistas do setor de departamento pessoal, que na maioria das vezes é gerenciado pela contabilidade. A gestão de pessoas é muito mais do que o simples controle da folha de pagamento e dos cálculos de livro-ponto, onde manter o colaborador satisfeito e valorizá-lo são alguns de seus papéis mais relevantes.

A participação de um profissional de gestão de pessoas permite que a empresa invista na melhoria de qualidade de vida dos funcionários, na produtividade, na comunicação interna, nos relacionamentos e nos resultados gerais do negócio, afinal colaboradores motivados trabalham melhor, contribuem com seus colegas e estão dispostos a se comprometer com as metas.

A figura 1 apresenta um paralelo entre a visão tradicional de RH, que tratava as pessoas como recursos, e a visão atual na qual deve ser realizada a gestão de pessoas.



Figura 1: Paralelo entre Visão Tradicional e Moderna de RH. Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/1754280/>

Na figura 2 estão apresentados os resultados de uma pesquisa realizada pela Consultoria HayGroup (2015) onde foram consultadas empresas a fim de verificar quais os fatores que levam as empresas a perderem bons funcionários e o que elas fazem para reter os melhores.

De acordo com a figura 2, uma melhor oferta salarial no mesmo cargo aparece como sendo o principal fator que leva os funcionários a deixarem a sua empresa de origem, seguido pela melhor oferta salarial com promoção de cargo e a falta de expectativa de crescimento na empresa. Isso faz com que os funcionários se sintam bastante desmotivados em suas funções.

Em relação as atitudes que as empresas adotam para reterem seus melhores funcionários, se destacam a implantação ou manutenção de processos de avaliação de desempenho e programas de desenvolvimento para lideranças. Esses processos podem ser desenvolvidos pela própria empresa ou por empresas especializadas na realização de consultorias e treinamentos.

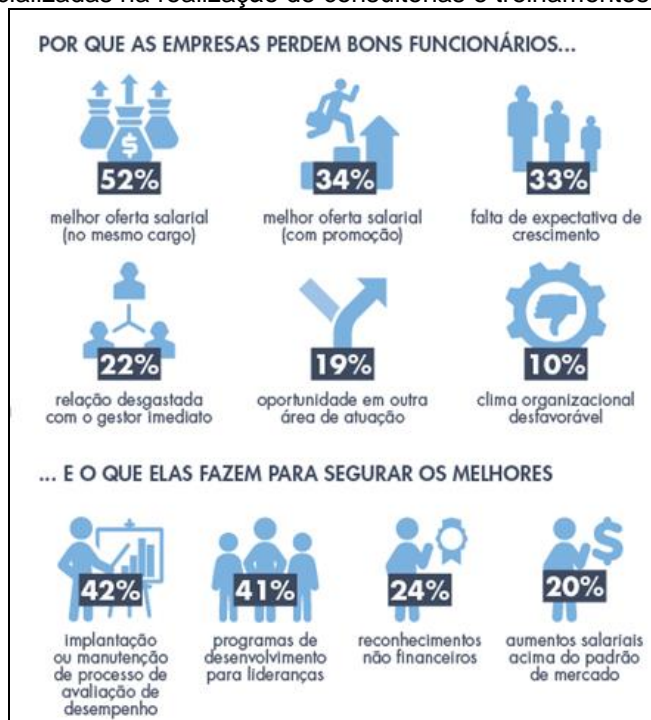


Figura 2: Por que as empresas perdem bons funcionários e o que elas fazem para segurar os melhores. Fonte: Consultoria HayGroup (2015)

A partir do desenvolvimento do sistema de gestão denominado gestão por competências, surge uma nova maneira de condução das empresas, independentemente de ser micro, pequena,

média ou uma grande empresa. Quando implantada de forma correta favorece o desenvolvimento dos profissionais, reduz algumas lacunas decorrentes da competência e poderá otimizar os recursos investidos na capacitação de equipes.

Conceitualmente, competência pode ser definida como sendo:

“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o resultado/entrega, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento” (PARRY, 1996)

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2002) cita algumas:

- A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- O desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- A identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- O gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- O aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- A conscientização das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas.

No Brasil, os gestores estão despertando para a importância da gestão por competências para que as empresas se mantenham frente ao cenário competitivo atual. O modelo de gestão por competência de uma organização permitirá que todas as áreas da empresa desenvolvam conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) que permitem atingir as competências organizacionais determinadas.

Alguns dos principais fatores para o sucesso de um modelo de gestão por competências são:

- O envolvimento dos gestores desde a concepção do modelo a ser adotado (fase de definição do projeto) e em todas as demais fases. Não é um projeto de RH e sim da empresa.
- A definição do perfil de competências: deve ser desafiador, com visão de futuro e retratar a imagem que a empresa deseja ter.
- A capacitação dos gestores para a realização de avaliações considerando aspectos técnicos, e, principalmente, com relação as variáveis comportamentais envolvidas.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, pelo emprego de métodos científicos (Cervo, Bervian e Silva, 2007).

A natureza de pesquisa empregada neste trabalho é classificada como sendo qualitativa; quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica; quanto aos fins, a pesquisa é explicativa e descritiva.

Segundo Otani e Fialho (2012) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta dos dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmos.

O método qualitativo busca explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, não quantificando os valores e não se submetendo à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos, se valendo de diferentes abordagens.

Gil (2008) afirma que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados tais como livros, revistas, jornais, entre outros.

Segundo Hair Jr. et al (2005, p.86): “Os planos de pesquisa descritiva em geral são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Para Gil (2008, p.42): “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os benefícios de dispor de uma gestão de pessoas eficiente nas pequenas empresas se tornam visíveis em pouco tempo, bastando olhar o comportamento dos colaboradores. O ambiente de trabalho fica mais atrativo, retendo os talentos na empresa e evitando evasão por diferenças salariais ou outros problemas. Com programas de desenvolvimento, a pequena empresa entende melhor a necessidade de treinamento dos colaboradores e busca capacitá-los tornando-se cada vez mais competitiva.

Além disso, com um ambiente harmonioso, as ausências por doença diminuem, os colaboradores passam a se sentir como parte da empresa e corresponsáveis pelos resultados,

estando mais acessíveis para darem e receberem feedback e prontos para enfrentar desafios, ou seja, com uma gestão de pessoas eficaz pode-se ter verdadeiros parceiros de negócios, o que acarreta em resultados superiores aqueles decorrentes de funcionários que só trabalham visando exclusivamente sua remuneração mensal.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente reconhecimento da importância da área de RH está diretamente relacionado com a crescente percepção da importância do fator humano para os resultados da organização.

Com o advento da internet e do processo de globalização, surgiram novas formas de administração e atualmente existem diversos sistemas que podem ser utilizados em todos os setores de uma empresa, incluindo-se os processos de gestão de pessoas destacando: assessorias, avaliações, capacitações, troca de informações e experiências, e diversas ferramentas disponibilizadas para os desafios que se apresentam.

Não se pode falar em administração de RH sem relacioná-la com responsabilidade, ou seja, definir a importância que cada um possui e suas respectivas ações para a construção de um ambiente corporativo saudável, independentemente do porte de uma empresa. Funcionários satisfeitos e felizes são sinônimos de crescimento constante para uma organização. Caso contrário, o ambiente adoce e poderá acarretar em *turnover* (utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período).

Segundo Bispo (2005): "O alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes".

O *turnover* gera custos de tempo e de recursos e sua gestão preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem de uma empresa. Existem diversos instrumentos para que seja obtida o diagnóstico de uma empresa, podendo-se citar a pesquisa de clima e o acompanhamento da evolução de indicadores da empresa e do mercado denominado *Benchmarking*.

Cabe ressaltar que um maior alinhamento entre questões como atuação do líder, liderança e gestão estratégica de pessoas contribui efetivamente com o mundo corporativo. Para as organizações, cabe entender que os colaboradores precisam de atenção e valorização do capital humano, se atentar às competências e habilidades da equipe, promover a cultura da aprendizagem contínua, fornecer recursos para um ambiente que estimule e promova valores relacionados ao crescimento e reconhecimento das pessoas. Assim, o colaborador não será motivado unicamente pela remuneração e outros benefícios, mas principalmente, pelo sentimento de estar fazendo parte de uma organização que se preocupa com o seu desenvolvimento e demonstra que reconhece sua participação no sucesso dos resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, E.M.P.G.; A. QUISHIDA, A. & FORONI, P. G. Atuação do líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-6552017000100041&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 10 jul. 2017.

BISPO, P. *A importância da gestão do turnover*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/aimportancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 30 jul. 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. & SILVA, R. da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSULTORIA HAYGROUP. *Por que as empresas perdem bons funcionários e o que elas fazem para segurar os melhores*. Disponível em: <<http://www.haygroup.com/br/>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, M. R. *Gestão por Competência: Metodologia de Implantação*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUALLEM, D. *A importância do RH nas pequenas empresas*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-importancia-do-rh-nas-pequenas-empresas/55006/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

OTANI, N. & FIALHO, F. A. P. *TCC – Métodos e Técnicas*. 2. ed. Florianópolis: Visual Books, 2012.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

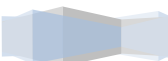
26 e 27 de outubro de 2017

PARRY, S. B. *The Quest for Competences*. Training, 1996.

SEBRAE-NA. *Pequenos Negócios em Números*. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SILVEIRA, A. C. da et al. *Gestão estratégica de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TREFF, M. *Gestão de pessoas: olhar estratégico com foco nas competências*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2016.



A INFLUÊNCIA DA GAMIFICAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

THE INFLUENCE OF GAMIFICATION FOR ENGAGEMENT AT WORK

Danúbia Miorando Rossato, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil,
danubiarossato@hotmail.com

Anelise Rebelato Mozzato, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, anerebe@terra.com.br

RESUMO

O presente ensaio teórico fomenta debate sobre a influência da gamificação no processo de engajamento dos trabalhadores no seu espaço laboral. Para isso este texto traz inicialmente os conceitos de gamificação, que se refere na utilização de elementos de jogos para situações de não jogo e que, no cenário organizacional, é aplicado com o intuito de promover a busca para soluções de problemas e também outros aspectos como o engajamento no trabalho. Na sequência, trabalha-se a gamificação e a pertinência da sua utilização nas organizações, bem como, a sua importância para o engajamento no trabalho. Portanto, este ensaio teórico instiga a realização de mais pesquisas para o aprofundamento sobre o tema, sobretudo ao se pensar o impacto da gamificação no engajamento do trabalhador. Assim, busca-se maior conhecimento teórico e a ampliação das possíveis relações e repercussões dessa metodologia no cenário organizacional. Contudo para que esta relação de influência seja demonstrada de forma mais concreta, entende-se como necessários mais estudos com este foco, sobretudo com a aplicação de pesquisas empíricas.

Palavras-chave: Gamificação; Engajamento; Desenvolvimento de Pessoas.

ABSTRACT:

This theoretical essay proposes a discussion about the influence of gamification in the process of workers engagement in their work space. For this, this text initially brings the concepts of gamification, which refers to the use of game elements for non-game situations and which, in the organizational scenario, is applied with the purpose of promoting the search for solutions to problems and also other aspects such as engagement at work. Subsequently, it intends to discuss the gamification and the pertinence of its use in the organizations and the importance of this tool for the engagement in the work. This essay also seeks to foster the importance of deepening studies on the subject in order to expand the possible relationships and repercussions of this methodology in the organizational scenario.

Keywords: Gamification; Engagement; Developing people.

1 INTRODUÇÃO

O crescente avanço tecnológico tem influenciado diretamente as organizações, levando estas adotarem processos de inovação cada vez mais diferenciados que é o caso da gamificação. A Gamificação vem auxiliando diversas organizações a promover novos contextos no espaço de trabalho, com o objetivo de potencializar o engajamento dos seus trabalhadores em suas rotinas laborais dentro da linha da produção de resultados e comprometimento.

Neste contexto, segundo Marczewski (2013) o processo de gamificação consiste em proporcionar aos usuários uma mudança de comportamento, levando em consideração a observação, o compromisso e a diversão. A gamificação em si, está dividida em quatro dimensões. 1) Motivação, 2) Elementos dos jogos, 3) Tipos de usuários e, 4) Recompensas. Esta ferramenta pode ser aplicada para diversos contextos organizacionais e pode ainda proporcionar inúmeros resultados positivos, principalmente no que diz respeito a comprometimento do funcionário com a organização.

A gamificação pode ser considerada como uma excelente ferramenta, que pode auxiliar diretamente na redução ou melhoramento de problemas que afetam diretamente as organizações, como por exemplo, os níveis elevados de estresse, absenteísmo, *turnover*, baixo rendimento, baixo envolvimento com os colegas e clima organizacional, fatores estes que estão ligados com as questões, físicas, psíquicas e sociais dos trabalhadores (CUNHA *et al.*, 2013).

Historicamente as empresas possuem como desafio captar, manter e desenvolver profissionais na busca por um bom desempenho, com base nesse apontamento torna-se relevante a reflexão acerca dos investimentos que visam o engajamento de trabalhadores e equipes. O modelo de engajamento no trabalho segundo Bakker e Demerouti (2007) faz uma aproximação dos recursos do trabalho em relação aos recursos pessoais. Neste sentido aborda situações de necessidades que envolvem pressão do trabalho, demandas emocionais, demandas mentais e exigências físicas, que são fatores que impactam diretamente no engajamento no trabalho e influenciam no desempenho dos colaboradores. O referente ensaio teórico visa articular sobre os subsídios presentes na gamificação

que possam auxiliar no desenvolvimento do engajamento no ambiente de trabalho, fomentando o debate sobre este tema. Pois atualmente existe um grande esforço das organizações em desenvolver esta e outras aptidões, com principal objetivo de reduzir custos e aumentar seu faturamento.

Uma pesquisa desenvolvida pela empresa americana GALLUP revela que mais de 70% dos trabalhadores americanos não estão envolvidos ou estão ativamente desmotivados em seu ambiente de trabalho. O relatório estima que trabalhadores desmotivados custam para a economia dos EUA por ano, aproximadamente U\$ 550 bilhões (TANDULWADIKAR, 2013).

Deste modo a gamificação pode ter uma grande influência sobre o engajamento, pois, segundo o estudo Tandulwadikar (2013), após a aplicação do processo de gamificação, foi constatado que o absenteísmo foi reduzido em 37%, o turnover em 25%, enquanto a produtividade teve um acréscimo positivo de 21% e a rentabilidade um aumento de 22%.

Para melhor compreensão de tais temas e a relação entre eles, adotou-se como objetivo geral neste ensaio teórico, debater sobre a gamificação e a sua influência no engajamento dos trabalhadores. Visando atender ao objetivo geral, num primeiro momento descreve-se os principais conceitos de gamificação, seguido da caracterização da teoria sobre o engajamento no trabalho e por fim da gamificação em relação ao engajamento no trabalho. Nessa lógica este ensaio teórico foi estruturado em três capítulos: o primeiro, constituído pela introdução, o segundo contempla algumas questões sobre o tema proposto e o terceiro retrata algumas reflexões finais.

2 GAMIFICAÇÃO: PERTINÊNCIA DA SUA UTILIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O termo gamificação, originalmente apresentado com *gamification*, demonstra estar em processo de consolidação. Deterding (et al, 2011) apresenta a definição mais difundida para o termo referindo-se na utilização de elementos de design de jogo para um contexto de não-jogo. Marczewski (2013) considera a gamificação como a aplicação de metáforas de jogos para atividades da vida real a fim de influenciar o comportamento aumentando o engajamento. Para Zichermann e Cunningham (2011) o termo gamificação é entendido como um processo de pensamento e mecânica de jogo que mobiliza os envolvidos na busca por soluções de problemas.

A maior parte das pesquisas sobre este tema estão direcionadas ao ambiente educacional e de treinamento (OURO *et al.* 2015). Porém os elementos da gamificação vêm sendo utilizados de forma considerável em outros segmentos como, as redes sociais, saúde e ambiente de trabalho. Acredita-se que a utilização de técnicas de gamificação podem proporcionar experiências como a satisfação, o prazer, a diversão, o entretenimento, o interesse e a sensação de desafio (CUNHA *et al.*, 2013).

No caso do cenário organizacional percebe-se a intensão de proporcionar estas experiências com um foco direcionado para produção de resultados, mobilizar a busca por soluções de problemas, o desenvolvimento e engajamento de pessoas. Para Formanski e Alve (2015) os conceitos de gamificação têm caminhado a uma velocidade vertiginosa e sua aplicação em ambientes colaborativos surge para agregar maior valor à execução das tarefas exercidas pelos trabalhadores nas organizações, podendo se tornar uma importante ferramenta de incentivo à inovação e gestão do conhecimento, como a aprendizagem de grupo, presente nas organizações. Os autores acrescentam ainda que os elementos da gamificação permitem encorajar determinados comportamentos, tirando vantagem da predisposição psicológica do ser humano em engajar-se nos jogos. Zichermann e Cunningham (2011) consideram que programas de gamificação podem gerar mudança de comportamento, à medida que os usuários atuam na busca pelo alcance dos objetivos e metas estabelecidos com o intuito de receber as recompensas.

Devido ao fato de que parte significativa das gamificações ainda se caracteriza como a aplicação simples de pontos, medalhas e de *rankings* com visão restrita de longo prazo tem recebido consideráveis críticas negativas por aqueles que estudam jogos. À adesão ao termo “jogo” (*game*) como prefixo de gamificação representa um reforço na ideia de que a toda a atividade correspondente irá se tornar uma experiência envolvente, contudo, é muito comum que alguns processos de gamificação sejam estruturados basicamente no elemento menos interessante do jogo que corresponde ao sistema de pontuação (NICHOLSON, 2012). Para argumentar em defesa da gamificação nesse aspecto, Maroney (2001) reforça que essa proposta deve ser formada por uma estrutura coesa e objetivos e que a gamificação baseada somente em pontos se concentra exclusivamente nos objetivos, ignorando a estrutura do jogo que é responsável pelos benefícios que o mesmo representa.

A gamificação representativa coloca as necessidades e objetivos dos usuários sobre as necessidades da organização, quando o usuário tem uma experiência positiva e significativa baseada na estrutura do jogo que esteja bem conectada com a configuração subjacente do não-jogo e não focalizada somente nos elementos de pontuação, a organização se beneficiará a longo prazo (NICHOLSON, 2012). O autor também pondera a necessidade de considerar que as mesmas

atividades não serão significativas do mesmo modo para todos os usuários, então é preciso refletir sobre a possibilidade de variedades ou um sistema de gamificação personalizável. Além do que, como salienta Tandulwadikar (2013), as organizações precisam redefinir sua abordagem de engajamento de funcionários para atender as diferentes expectativas das distintas gerações.

Ainda nessa linha, dos aspectos importantes a serem considerados na implementação de processos de gamificação, deve-se ressaltar o planejamento, o qual corresponde a formatação da estrutura, desenho, arquitetura do jogo, o que é denominado como design instrucional (ALVEZ, 2014). Este aspecto é apresentado por Ouro (2015) como um dos responsáveis pelo sucesso do gamificação, pois este processo não está relacionado ao game apenas, visto que utilizar os elementos de jogos sem a estrutura de design instrucional necessária não irá garantir a obtenção de bons resultados. Sendo assim, antes de aplicar o gamificação na organização deve ser levado em consideração os elementos apontados anteriormente, sendo fundamental o levantamento de necessidades, análise de cenário e compreensão do perfil dos jogadores para atender com eficiência os resultados e objetivos esperados com a gamificação.

A seguir, a Figura 1, adaptada de Marczewski (2013) apresenta uma composição de elementos da gamificação, além de apontar alguns propósitos buscados com a sua utilização:



FIGURA 1 – Conceitos Sobre Gamificação: Fonte: Adaptado de Marczewski (2013).

A Figura 1 adaptada de Marczewski (2013), demonstra que o autor compreende a gamificação como um processo composto por elementos de jogo, tipos de usuários, motivação e presença de recompensas, no caso dos elementos de jogo os aspectos que o autor apresenta são distribuídos entre convidados, desafiados, níveis, líderes, competição, e colaboração. Já o tipos de usuários são diferenciados entre social, explorador, independente, empreendedor e consumidor. Quanto aos modelos de recompensas são apresentados pontos, troféus, conquistas, presentes ou remuneração e por fim são apresentados os aspectos de motivação como conexões, escolha, criatividade, conquistas, reações e significados.

Como é demonstrado pela Figura 1, o processo de gamificação é circundado por vários aspectos, sendo assim é importante ressaltar, como já citado anteriormente, que essa composição representa o sucesso do processo de gamificação, não sendo recomendado somente a valorizado os elementos de recompensa que acabam restringindo uma ferramenta tão rica em possibilidades (NICHOLSON, 2012).

Um sistema gamificado pode utilizar vários elementos de jogos, alguns dos principais elementos são citados por Zichermann (2011), como sistema de pontos, níveis, rankings, desafios e sistema de recompensa. Ao passo que jogos sérios preenchem todas as condições necessárias para ser um jogo, aplicações gamificadas apenas usam alguns elementos de design de jogos (CUNHA et al., 2013).

Uma iniciativa baseada nos elementos de jogos a fim de constituir um processo de gamificação requer uma minuciosa análise de vários aspectos, pois desafios podem surgir ao longo do percurso de implementação, um deles é manter o nível de interesse dos usuários. Desse modo, de acordo com Tandulwadkar *et al.* (2013, p.2), algumas etapas devem ser consideradas para a

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

obtenção do sucesso em um processo de gamificação no ambiente organizacional, as quais são demonstradas no Quadro 1.

Etapas	Descrição das Etapas
1	Desenvolver uma visão clara de onde e o que deve ser modificado, qual o comportamento e habilidades são desejados.
2	Assegurar-se de que o esforço reflete metas comerciais e recompensa atividades que agregam valor.
3	Projetar o jogo de modo que seja inerentemente social.
4	Construir o jogo simples e fácil de entender.
5	Capacitar os funcionários no processo gamificado por meio de material didático fácil de usar.
6	Gerenciar o processo a fim de alcançar a natureza competitiva dos funcionários.

QUADRO 1- Descrição de Etapas da Gamificação Fonte: Adaptado de Tandulwadkar *et al.* (2013, p.2)

Por meio do Quadro 1 percebe-se a série de etapas introdutórias ao processo de gamificação assim como o acompanhamento ao longo da sua aplicação. Entende-se então que a não observância de algumas das etapas citadas pode representar algum prejuízo na qualidade e credibilidade na utilização da ferramenta. O que pode acarretar na restrição da riqueza de possibilidades e contaminação, por parte dos usuários, com uma percepção negativa para implementação de outros processos de gamificação que venham a ser almejados para o mesmo público.

No Quadro 2, Tandulwadkar *et al.* (2013, p.7), apresentam ainda alguns questionamentos necessários antes do início de um processo de gamificação.

Aspecto	Questionamento
Métrica	Existem métricas ou ações mensuráveis específicas que precisam ser alteradas ou melhoradas?
Feedback	Existe uma maneira de fornecer feedback imediato ao jogador?
Mecânica do jogo	Existe uma maneira de integrar a mecânica do jogo no processo de negócios que o usuário já está envolvido?
Controle	Existe um caminho para o controle?
Social	O processo poderá ser melhorado com base na adição de elementos sociais?
Engajamento	O aumento do engajamento dos usuários melhorará as métricas?

QUADRO 2 – Questionamentos Antecipatórios à Gamificação. Fonte: Adaptado de Tandulwadkar *et al.* (2013, p.7)

Com base nos conceitos e apontamentos apresentados pelos autores referenciados neste item, é possível perceber a evolução crescente da compreensão, assim como da aplicabilidade da gamificação no cenário organizacional. Contudo essa compreensão ainda pode ser considerada restrita visto que a ferramenta tem uma visibilidade mais consolidada em outras área principalmente na educação, o que reforça a necessidade de atenção direcionada à área organizacional visto os benefícios possibilitados que devem ser aprofundados e difundidos com maior intensidade.

3 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Schaufeli e Bakker (2004) definem o engajamento no trabalho como um estado de espírito positivo, satisfatório, refere-se a um estado afetivo-cognitivo persistente e penetrante que não está focado em nenhum objeto particular, evento, indivíduo ou comportamento. Segundo os autores o engajamento é caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor representa os altos níveis de energia e resiliência ao executar as atividades laborais, assim como a vontade de investir esforço no próprio trabalho e a persistência também frente a dificuldades. A segunda dimensão, a dedicação, caracteriza-se por uma compreensão de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A terceira dimensão do engajamento chamada de absorção está associada à concentração e plena dedicação ao próprio trabalho, fazendo com que o indivíduo tenha dificuldades de se separar do mesmo.

Um significativo modelo teórico desenvolvido para a explicação do engajamento no trabalho é o de demandas e recursos do trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Este modelo é estruturado em dois aspectos iniciais, os recursos do trabalho e os recursos pessoais. O recursos do trabalho, considerados recursos extrínsecos caracterizam-se como aspectos do contexto laboral que estimulam o desejo de se dedicar às tarefas, o que facilita o alcance das metas do trabalho, como por exemplo, suporte de colegas e de supervisores, clareza de papéis e participação na tomada de decisões. Com base nesse modelo, os recursos do trabalho permitem o alcance de metas de trabalho e o crescimento pessoal. Já os recursos pessoais, considerados intrínsecos, satisfazem a necessidades humanas básicas, caracterizadas por autonomia, feedback entre outros. No caso do conceito das

demandas elas associam-se a aspectos do contexto do trabalho que exigem esforços fisiológicos e psicológicos do indivíduo e podem acabar por sobrecarregá-lo.

A Figura 2 demonstra as relações estabelecidas por Bakker e Demerouti (2007) com base no modelo de engajamento no trabalho:

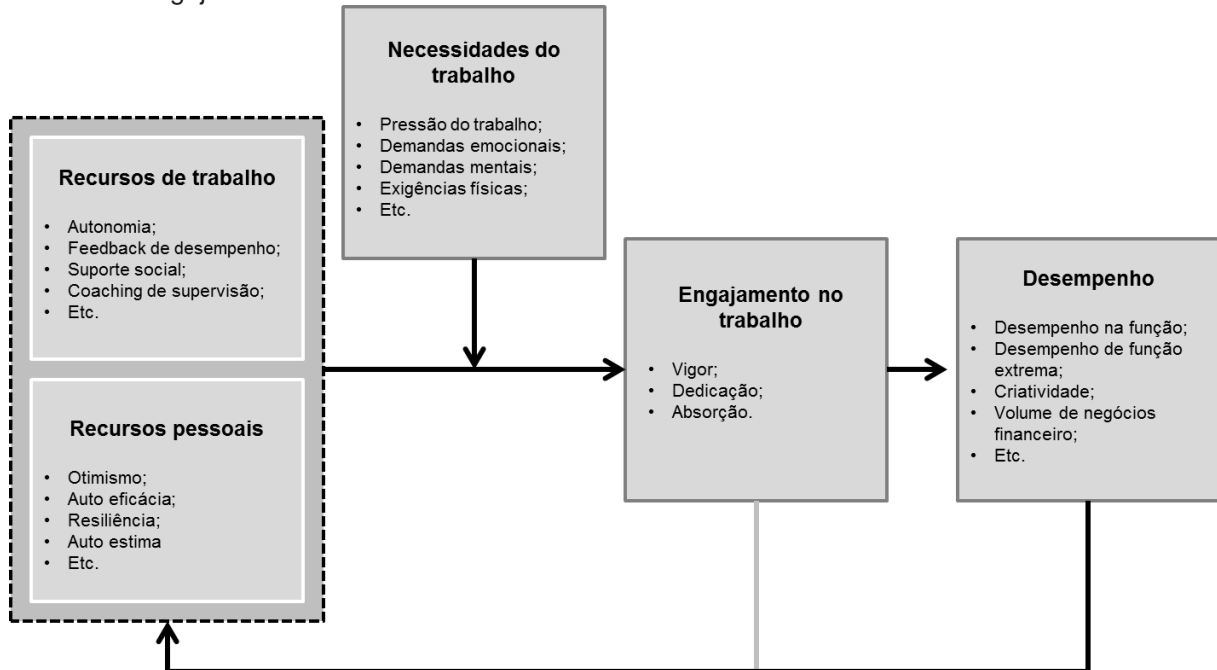


FIGURA 2 – Modelo de Engajamento no Trabalho. Fonte: Adaptado de Bakker e Demerouti (2007).

Com base na Figura 2 adaptada do modelo JD-R do engajamento no trabalho é possível perceber que os recursos de trabalho e recursos pessoais independentemente ou combinados podem prever o envolvimento no trabalho, além disso os autores apontam ainda que, os recursos do trabalho e os recursos pessoais têm impacto positivo no engajamento quando as demandas de emprego são altas, sendo assim os mesmos concluem que os funcionários envolvidos podem criar seus próprios recursos, o que resultará então no engajamento novamente ao longo do tempo e criar uma espiral de ganho positivo.

A força de trabalho passou a representar um foco estratégico, pois as organizações dependem desta para superar as metas estabelecidas, dentro dessa lógica sem considerar a inovação e as melhorias constantes, cruciais na luta pela sobrevivência, as organizações não atingem a perenidade, sendo indispensável contar com funcionários competentes, satisfeitos, comprometidos e engajados (CAVALCANTE *et al.*, 2014). Com base em um estudo realizado pelos autores intitulado *Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas*, o estudo foi realizado com 159 profissionais que atuam na área de gestão de pessoas em organizações, os autores concluíram que o engajamento no trabalho apresenta correlação forte e significativa com satisfação no trabalho; com envolvimento no trabalho e com comprometimento organizacional afetivo. Os resultados desse estudo trouxeram evidências empíricas para afirmar que um indivíduo com elevados índices de bem-estar no trabalho tende também a manter um forte engajamento no trabalho e vice versa. Desta forma, os autores concluíram que na medida em que o engajamento no trabalho assume valores elevados crescem proporcionalmente nos profissionais pesquisados os indicadores de bem-estar no trabalho (satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional) e vice-versa.

Marras (2011) ressalta o modelo skinneriano de reforço no comportamento, emitidos por Skinner, o qual afirma que quando se experimenta o sucesso após assumir uma atitude, tende-se a repetir este comportamento, na espera de um novo sentido de sucesso, em resumo, um comportamento recompensado tende a ser repetido, sendo assim é possível utilizar o conceito deste modelo a fim de a fim de suprir os reforços positivos necessários para provocar atitudes ou comportamentos desejados e também o inverso, reprimir comportamentos indesejados por meio da não-recompensa. Alinhados aos conceitos apresentados por Oliveira e Ferreira (2016) a adoção de sistemas de recompensas pautados em distribuições justas, propicia a melhoria do engajamento no trabalho dos membros organizacionais. O que também pode estar relacionado com o ciclo do modelo de engajamento no trabalho apresentado por Bakker e Demerouti (2008) que destaca entre os aspectos da gamificação o estabelecimento de recompensas ao passo que as metas do jogo são

cumpridas. Criar uma força de trabalho engajada é uma prioridade para qualquer empresa, a confluência atual de forças econômicas, mudanças demográficas e evolução tecnológica estão possibilitando às organizações o incentivo ao envolvimento de seus funcionários (TANDULWADIKAR, 2013).

Fica claro que as características estruturais que compõem os elementos dos jogos tem influência considerável no comportamento dos usuários desta ferramenta. O que é representado tanto pelas características estruturais dos elementos que compõe os jogos, quanto dos indicadores apresentados reforçam dados mensuráveis dos benefícios de atualização desta ferramenta.

4 A IMPORTÂNCIA DA GAMIFICAÇÃO PARA O ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Frequentemente o jogo é associado a uma parte que perde e outra que sai ganhando, porém no contexto de uma empresa se estabelece o contrário, a gamificação pode atuar como um catalisador que melhora o engajamento da equipe de funcionários e por consequência resulta em uma situação vantajosa para o empregador e para o empregado (NARAYANAN, 2014).

É importante considerar que apesar dos estudos indicarem que a gamificação aumenta o engajamento e envolvimento do usuário, a sua utilização deve ser planejada com cuidado. Existe um série de riscos em utilizar estas técnicas, um deles pode ser a redução da motivação interna do usuário por estímulos externos. Nesse caso pode ser dado o exemplo de quando o usuário utilizar o sistema gamificado apenas para receber recompensas, ou seja somente baseado em estímulos externos. Isso ocorre quando não se considera a importância de utilizar o sistema gamificado na busca pelos benefícios que podem ser proporcionados aos usuários durante toda trajetória do jogo por meio de motivação interna, como aprendizado, autoconhecimento, interação e diversão (CUNHA *et al.*, 2013).

A mecânica de jogo é como blocos de construção que podem ser aplicados e combinados a fim de gamificar qualquer ambiente de não jogo, o que acaba por conduzir o comportamento dos indivíduos, visto que têm o potencial para provocar uma gama completa de emoções humanas que instigam comportamentos (CLEMENTI, 2014). Os limites metodológicos da aplicação da gamificação são superados dentro da perspectiva de que essa técnica permite o indivíduo experiências divertidas, neste contexto considera-se que as emoções dos indivíduos são fundamentais para o desenvolvimento de um sistema gamificado (HUOTARI; HAMARI, 2012). O cérebro humano necessita das experiências que os jogos oferecem, como resolver enigmas, receber resposta e estímulos que ativam o sistema de dopamina no cérebro o qual é associada a sensação de prazer (WERBACH; HUNTER, 2012).

Os ganhos representativos para o trabalhador giram em torno dos benefícios propiciados pelos próprios elementos do jogo, que proporcionam a busca de resultados por meio de forma divertida, desafiadora que possibilita *feedback*, desenvolvimento em várias esferas e de forma recompensada. Ao passo que para a organização os ganhos também são consideráveis, segundo pesquisa realizada pela empresa Gallup (2013) o engajamento dos funcionários tem um impacto positivo nos indicadores organizacionais de desempenho. A pesquisa apresenta a diferenças médias entre equipes de trabalho engajadas e trabalhadores desengajados, os principais dados são: 21% a mais de produtividade e 22% a mais de rentabilidade, 37% a menos de absenteísmo, 25% a menos de turnover.

Sempre que um grupo de indivíduos é encarregado de uma tarefa com objetivos e expectativas claros, desafiados ao cumprimento de uma missão, é fundamental estabelecer contatos de *feedback* imediatos, permitindo uma plataforma de conhecimento de recursos, além de colaborar e valorizar suas contribuições, ressaltando o melhor de todos em capacidade tanto quanto indivíduos quanto como equipe. Com esta afirmação Narayanan (2014) resume que as tarefas quando gamificadas podem proporcionar um nível extremamente profundo de engajamento. Como bem aponta Tandulwadkar (2013), com a capacidade de engajar os funcionários e medir o desempenho, a gamificação pode ajudar organizações colocam funcionários na vanguarda da mudança inspirando-os a abraçar mudanças comportamentais desejadas.

5 ALGUMAS REFLEXÕES FINAIS

A gamificação é um processo que pode ser aplicado a nível organizacional para proporcionar maior engajamento dos trabalhadores e potencializar seu desempenho no trabalho. Neste contexto é utilizado metáforas de jogos para atividades da vida real, que mobiliza os envolvidos na busca por soluções de possíveis problemas. A utilização de técnicas de gamificação ainda pode proporcionar experiências como a satisfação, o prazer, a diversão, o entretenimento, o interesse, o estímulo interno a sensação de desafio, possibilitando maior envolvimento para os usuários (ZICHERMANN; CUNNINGHAM, 2011; MARCZEWSKI, 2013; CUNHA *et al.*, 2013). Para o cenário organizacional percebe-se a intenção de proporcionar estas experiências com um foco direcionado para produção de resultados, propiciando espaços de valorização da aprendizagem e buscando extrair o melhor de

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

cada indivíduo dentro da sua capacidade, sendo que os resultados obtidos acabam repetindo lucratividade nas empresas que adotam esta prática (CUNNINGHAM, 2011; FORMANSKI; ALVE, 2015).

Na utilização da gamificação coloca-se primazia nas necessidades e objetivos dos usuários sobre as necessidades da organização. Isso porque quando o usuário tem uma experiência positiva e significativa, a organização também acabará se beneficiando a longo prazo (NICHOLSON, 2012; TANDULWADIKAR, 2013). Um sistema gamificado pode utilizar vários elementos de jogos para solução de possíveis problemas, adotar sistema de pontos, níveis, *rankings*, desafios e sistemas de recompensas (ZICHERMANN, 2011; CUNHA et al., 2013).

Como o engajamento no trabalho, segundo Schaufeli e Bakker (2004), é caracterizado pelas três dimensões: vigor, dedicação e absorção, entende-se a importância deste para as organizações. Nessa mesma lógica, Cavalcante et al. (2014) referem que na medida em que o engajamento no trabalho assume valores elevados, crescem proporcionalmente os indicadores de bem-estar no trabalho satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional. Portanto, diante do exposto e com base em Bakker e Demerouti (2008) e Tandulwadikar (2013), conclui-se que desenvolver uma força de trabalho engajada deveria ser prioridade em qualquer organização, pois se amplia o envolvimento e impacta diretamente na sustentabilidade estratégica da empresa.

É importante neste estudo considerar que apesar das pesquisas indicarem que a gamificação aumenta o engajamento e envolvimento do usuário, a sua utilização deve ser planejada com seriedade e cautela, pois também existe riscos envolvidos, um deles pode ser a redução do estímulo interno do usuário pelo estímulo externo, a má utilização da gamificação pode ocasionar uma frustração dos participantes, como apontam Cunha et al. (2013). Por outro lado, como bem pontuam Werbach e Hunter (2012), Huotari e Hamari (2012) e Narayanan (2014), os limites metodológicos da aplicação da gamificação são superados dentro da perspectiva de que essa técnica permite o indivíduo experiências divertidas, visto que o cérebro humano necessita das experiências e estímulos que ativam o sistema de dopamina no cérebro o qual é associada a sensação de prazer, proporcionando assim um nível profundo de engajamento

Após toda a reflexão fomentada nesse ensaio teórico sobre a gamificação e a sua pertinência para o engajamento no trabalho, foi possível estabelecer aproximações entre os temas e perceber a importância de tais estudos para maior desenvolvimento profissional e organizacional. Contudo para que esta relação seja demonstrada de forma mais concreta, entende-se como necessário mais estudos com este foco, sobretudo com a aplicação de pesquisas empíricas.

REFERÊNCIAS

ALVES, F. B. *Gamification: Como criar experiências de aprendizagem engajadoras um guia completo: do conceito à prática*. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2014.

BAKKER, A. B. & DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, p. 309-328, 2007.

BAKKER, A. B. & DEMEROUTI, B. E. Towards a model of work engagement. *Career development international*. Vol. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. & KUNIYOSHI, M. S. *Engajamento no trabalho, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas*. 2013, 59 f. Dissertação (mestrado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia, Universidade de Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2013.

CLEMENTI, J. A. *Diretrizes motivacionais para as comunidades de prática baseadas na gamificação*. 2014, 199 f. Dissertação (mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

CHERRY, M. A. The Gamification of Work. *Hofstra Law Review*. V. 40, 2012.

DA CUNHA, L. F.; GASPARINI, I. & BERKENBROK, M. C. D. *Investigando o Uso de Gamificação para Aumentar o Engajamento em Sistemas Colaborativos*. In: Workshop sobre Aspectos da Interação Humano-Computador na Web Social (WAIHCWS). V. 13, 2013, Manaus, Brasil. Disponível em: <<http://ceur-ws.org>>. Acesso em: 27 jun 2017.

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R. & NACKE, L. *From game design elements to gamefulness: defining gamification*. In: International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, V. 11, 2011, Tampere.

FORMANSKI, F. N. & ALVES, J. B. *Gamificação aplicada à aprendizagem de grupo*. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. V. 13. 2015, Rio de Janeiro. Anais Eletrônicos. Disponível em:

<<http://www.inovarse.org/search/node/gamifica%C3%A7%C3%A3o%20aplicada%20a%20aprendizagem%20de%20grupo%20type%3Aanais>>. Acesso em: 27 jun 2017.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

MARCZEWSKI, A. *Gamification: A Simple Introduction: tips, advice and thoughts on gamification*: self-published by Andrzej Marczewski. 2013.

MARONEY, K. My entire waking life. *The Game Journal* 2001. Disponível em: <<http://www.thegamesjournal.com/articles/MyEntireWakingLife.shtml>>. Acesso em: 27 jan 2017.

MARRAS, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NARAYANAN, A. *Gamification for Employee Engagement*. Packt Publishing Ltda, 2014.

NICHOLSON, S. *A user-centered theoretical framework for meaningful gamification*. In: GAMES LEARNING SOCIETY. V. 8, 2012, Madison, Wisconsin. Paper. Disponível em: <<http://scottnicholson.com/pubs/meaningfulframework.pdf>>. Acesso em: 27 jun 2017.

OLIVEIRA, D. F. J & FERREIRA, M. C. O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia*. Campinas. V. 33, n. 4, p. 747-755, 2016.

OURO, L. O.; FREITAS, A. D. G. & RUAS. R. L. *Gamification: uma estratégia de desenvolvimento de competências e de influência no engajamento das pessoas nas organizações*. In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). V. 4, 2015. São Paulo Anais. São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284180438_Gamification_uma_estrategia_de_desenvolvimento_de_competencias_e_de_influencia_no_engajamento_das_pessoas_nas_organizacoes>. Acesso em: 28 jun 2017.

SCHAUFELI, W. B. & BAKKER, A. B. *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*. V. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

TANDULWADKAR, A. *Gamifying Business to Drive Employee Engagement and Performance*. Cognizant Reports. 2013. Disponível em: <<https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Gamifying-Business-to-Drive-Employee-Engagement-and-Performance.pdf>>. Acesso em 28 jun 2017.

ZICHERMANN, G. & CUNNINGHAM, C. *Gamification by Design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. 1. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2011.

WERBACH, K. & HUNTER, D. *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Philadelphia: Wharton Digital Press. 2012.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR

THE COLLABORATOR'S PERCEPTION ON IMPLEMENTATION OF JOB'S AND CAREER'S PLANS: A STUDY CASE IN CIHE - COMMUNITY INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION – CIHE

Eder Ocimar Schuinsekell, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, eders@unijui.edu.br

Berenice Beatriz Rossner Wbatuba, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, bwbatuba@santoangelo.uri.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior – ICES sobre a implantação do plano de cargos e carreiras. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado junto aos colaboradores, utilizando-se de um questionário estruturado para averiguar a percepção destes. A validação do questionário foi feita junto à direção da instituição e definida uma amostra dos respondentes de modo que todos estivessem representados. Foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos. Na perspectiva da gestão de pessoas, a satisfação do colaborador, seja funcional, salarial ou afetiva é muito importante para a busca dos objetivos de uma organização e o desempenho deste colaborador vai estar diretamente ligado a esta questão.

Palavras-chave: Percepção, satisfação, plano de cargos e carreira.

ABSTRACT

This article aims to investigate the employees perception of a Community Institution of Higher Education - CIHE on the implementation of job's and career's plans. It is a qualitative study carried out with employees, using a structured questionnaire to determine their perception. The questionnaire validation has been done with the direction of the institution and a sample of the respondents has been defined so that all could be represented. Five-points *Likert* scale was used. In the perspective of people management, employee satisfaction, be it functional, salary or affective, is very important for pursuing the goals of an organization, and thus, the employees performance will be directly linked to this issue.

KeyWords: Perception, satisfaction, jobs and career plan.

1. INTRODUÇÃO

As organizações precisam estar constantemente investindo em seus colaboradores afim de que se sintam pertencidos e, igualmente, comprometidos com os objetivos organizacionais. Uma grande parte deste investimento está em promover, através de planos de cargos e carreira ou de planos de carreira, instrumento possível de estimular a retenção dos colaboradores, bem como, seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Chiavenato (2006) afirma que a organização é um ser vivo e dinâmico, em contínuo desenvolvimento e transformação. Robins (2010), por sua vez, avalia que o comportamento nas organizações mostra como o grupo ou indivíduo podem impactar no desempenho organizacional e como fazer uso desse estudo a favor da organização no sentido de melhorar sua eficácia organizacional.

Chiavenato (2004) reitera que as pessoas dotadas de seus conhecimentos e suas habilidades mentais são a principal base de uma organização. Deixam de ser apenas recursos humanos e passam a ser levadas em conta por suas habilidades, conhecimentos, percepções singulares, ou seja, pessoas são pessoas, que possuem suas particularidades e essas devem ser salientadas e respeitadas com o intuito de melhorar a compreensão do comportamento humano nas organizações.

Para o alcance dos objetivos organizacionais se faz necessário uma correta e eficiente gestão de pessoas e o conhecimento aprofundado do comportamento organizacional. Avaliar a importância do Plano de Cargos e Carreira na consecução dos objetivos individuais (colaboradores) e dos objetivos organizacionais torna-se, cada vez mais, imprescindível no mundo dos negócios.

Não obstante dessa realidade, encontram-se as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), que para além de cumprir com seu papel na sociedade enquanto formadora de profissionais éticos e competentes (nas mais diversas áreas do saber), desenvolvedora de pesquisa, extensão, pós graduação e inovação tecnológica- na busca contínua do desenvolvimento social, econômico, cultural, político e ambiental- têm a preocupação em atrair e reter profissionais capacitados e

comprometidos com a Instituição e com a busca contínua pela excelência no ensino e demais serviços prestados. Para isso, conhecer seus colaboradores, suas expectativas pessoais e profissionais e, promover o alinhamento destes aos objetivos da ICES, é de fundamental relevância,

Assim, o artigo segue pela apresentação da problemática e objetivo do estudo e da revisão bibliográfica do tema. Após apresenta-se a metodologia utilizada, com a classificação da pesquisa e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Na sequência apresenta-se a análise dos resultados da pesquisa, e por fim, constam as considerações finais e referências utilizadas na construção do referido artigo.

2. PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

O Brasil experimentou nos últimos anos significativa expansão do acesso ao Ensino Superior, seja por meio das Instituições públicas (especialmente federais), privadas ou comunitárias, com abertura de novos *campi* e oferta de novos cursos (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO-INEP, 2012).

E assim como as demais Instituições de Ensino (públicas e/ou privadas) a ICES objeto de estudo empírico, também sofreu os impactos desse crescimento, não só pela questão de enfrentar uma maior concorrência no setor da educação, mas também pelo impacto causado pelo crescimento no número de novos docentes e técnicos administrativos necessários para atender as demandas Institucionais.

Assim, as Instituições Comunitárias de Ensino Superior (ICES), como quaisquer outras organizações, para alcançarem seus objetivos, precisam contar com docentes e técnicos administrativos comprometidos, qualificados e dispostos a envidar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho e produtividade.

Neste sentido, o estudo tem como objetivo investigar a percepção dos colaboradores (técnicos-administrativos e de apoio) de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior – ICES, acerca da implantação do plano de cargos e carreira

A justificativa do estudo repousa no fato de permitir um maior aprofundamento sobre a gestão de pessoas, em especial, sobre a importância do Plano de Cargos e Salários para a consecução dos objetivos individuais (colaboradores) e dos objetivos institucionais.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este item apresenta de forma sucinta a revisão teórica relacionada ao tema em estudo.

3.1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Marras (2005), o início da área de recursos humanos se deu pelas próprias organizações, com intuito de atender as exigências legais e também de prestar serviço às próprias organizações para suprir necessidades operacionais e de pessoal.

Para Dessler (2005), o sucesso da organização depende diretamente das pessoas. Deste modo, a organização deve valorizar seu capital humano, pois as máquinas não trazem novas ideias, não solucionam problemas, elas apenas são ferramentas que viabilizam toda a sua produção. Desta forma, somente com pessoas motivadas, alinhadas com os objetivos é que se pode fazer a diferença pelo melhor desempenho da organização.

Dessler (2005), ainda explica, que administração de recursos humanos são todas as práticas imprescindíveis para conduzir o capital humano para o rumo certo e também garantir as práticas ordinárias ao empregado. Estas práticas vão desde a seleção, contratação, treinamento, remuneração e avaliação de seu desempenho no cargo. A última situação, quando estas práticas não estiverem de acordo, chegando a sua rescisão do contrato de trabalho, finalizando um processo que iniciou na seleção.

3.2. PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Na organização, a estruturação do plano de cargos e salários é fundamental para que o colaborador saiba de que forma sua carreira vai transcorrer e como ele pode chegar ao seu ápice no plano. Marras (2000) conceitua cargos como “um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem”.

Desta forma, cargo é pontual e para cada cargo pode haver dentro da instituição várias pessoas a ocupá-lo. Já a função é única de cada colaborador. Em relação a esta questão, Pontes (2008) diz que todo cargo deve ter sua classificação, sendo ele o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa. Ainda, Marras (2000) completa dizendo que é o processo de sintetização das informações, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada cargo na empresa.

Bergue (2005) define carreira como um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas, segundo uma trajetória de evolução crescente e de exigências requeridas para ascensão.

3.3. REMUNERAÇÃO E SALÁRIO

A remuneração é o retorno financeiro, benefícios ou serviços como a parte do pagamento que provém da relação de trabalho e desta forma os colaboradores sentem-se satisfeitos e realizados com seus esforços na organização.

Bergue (2005) define remuneração como “contraprestação pelo trabalho executado; a compensação pelo múnus realizado, e complementa dizendo da definição de remuneração os conceitos de indenização e prêmio que, não obstante poderem estar relacionados a atividade laboral, não são contraprestações pelo trabalho”.

Stefano, Uemura e Verri (2013) citam que a remuneração é apenas um dos fatores influenciadores do indivíduo na organização e que a remuneração é tratada como algo relacionado à normalidade da situação, na qual o trabalhador recebe pelos serviços prestados à organização no fechamento de um mês. Bergue (2005) complementa dizendo que os outros fatores são cargo, poder, status, realização pessoal e profissional, segurança, além da remuneração.

3.4. MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2002), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com aquilo que representa o que as pessoas sabem de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. Partindo deste pressuposto, a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras que funcionam como desejo e receio.

Maciel, Souza e Junior (2012) argumentam no que diz respeito à motivação, que as pessoas apresentam grandes diferenças por possuírem desejos, necessidades, receios, entre outros fatores influenciadores distintos, que levam a produzirem padrões de comportamento diferentes. Observa-se que na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, o indivíduo move-se para a hierarquia, pois embora nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. Na medida em que uma delas é atendida, a próxima torna-se dominante (ROBBINS, 2010).

Continua Robbins (2010) dizendo que a motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência de uma pessoa para alcançar determinada meta, que de maneira geral está relacionada ao esforço para atingir qualquer objetivo.

3.5. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho leva os trabalhadores a apresentarem sempre sintomas que são importantes para o bom desempenho de uma atividade. Segundo Siqueira (2008), eram considerados como um componente da motivação, que levava os trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento importantes para o interesse empresarial, o aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Nas décadas de 70 e 80 este item de satisfação no trabalho começou a ser valorizado pelas empresas como uma atitude de responsabilidade social. A satisfação no trabalho adentra o século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Azevedo e Medeiros (2012), a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos e, por se tratar de um estado subjetivo, dificulta sua conceituação, podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo. Portanto, dizem os autores, para que os objetivos da organização sejam alcançados é de fundamental importância que haja uma relação entre seus objetivos e os objetivos dos empregados. Da mesma forma, tanto para Zanelli et. all (2004) quanto para Spector (2003), os empregados devem estar ligados ao desempenho individual, grupal e organizacional para que os objetivos da organização sejam alcançados. Se a organização incentiva seus empregados, estes encontram a satisfação em si próprios. Bergamini (2008) mostra que muitas vezes o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim na maneira como lida com as pessoas.

Segundo Robbins (2010), trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfazem a maioria dos funcionários. As formas que a organização oferece para que o colaborador possa crescer no desempenho de suas atividades faz com que este esteja satisfeito e permaneça na empresa.

Para finalizar, a satisfação no trabalho passa também por um plano de cargos e carreira, no qual o funcionário possa enxergar desde o momento de sua seleção aonde ele pode chegar e quais os caminhos para ele chegar. A progressão e a promoção de sua carreira funcional e salarial é um

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

dos motivos para que ele se sinta também satisfeito com o seu trabalho e conseqüentemente possa cumprir com os objetivos da empresa.

4. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso buscando identificar a percepção dos colaboradores em relação a implantação do plano de cargos e carreira.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi de pesquisa estruturada, com a utilização de um questionário composto de 11 questões. O questionário foi dividido em duas partes, sendo que na primeira parte foram elaboradas 04 perguntas buscando verificar o perfil dos entrevistados e a segunda parte composta de perguntas com questões fechadas, com as opções de resposta construídas com base na escala *Likert*, com 5 opções, partindo da opção “muito insatisfeito” até chegar na opção “muito satisfeito”.

A pesquisa foi realizada junto aos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para a amostra foi usado BARBETTA (2006), calculada prevendo um erro de 10% sobre a população de funcionários técnicos-administrativos e de apoio. Foram considerados todos os funcionários que aderiram ao novo Plano de Cargos e Carreira, de um dos *campi* da Instituição e excluídos os funcionários que ainda não tinham feito a adesão ao novo plano. Desta forma, foram selecionados 651 funcionários. A amostra resultou em 87 funcionários. Estes funcionários foram escolhidos aleatoriamente, contemplando o universo de setores da instituição e considerando sua proporção entre os cargos, que são: Auxiliar, Assistente, Analista e Especialista. No quadro abaixo, visualiza-se o quadro de funcionários por cargos e a proporção selecionada.

QUADRO 01 – Quadro de Funcionários Técnicos Administrativos e de Apoio e Amostra Utilizada

AUXILIAR	141
ASSISTENTE	272
ANALISTA	163
ESPECIALISTA	75
TOTAL	651
RESULTADO DA AMOSTRA PARA COLETA POR CARGO	
AUXILIAR	22
ASSISTENTE	36
ANALISTA	19
ESPECIALISTA	10
TOTAL	87

Fonte: Elaborado pelo autor.

O questionário foi aplicado aos colaboradores no mês de novembro de 2016.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta parte são apresentados os resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores da ICES, iniciando sobre como se deu a implantação do plano na ICES, seguindo pela análise descritiva dos resultados encontrados na investigação da percepção dos seus colaboradores (técnicos administrativos e de apoio, acerca da implantação do plano de cargos e carreira.

5.1 A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E CARREIRA

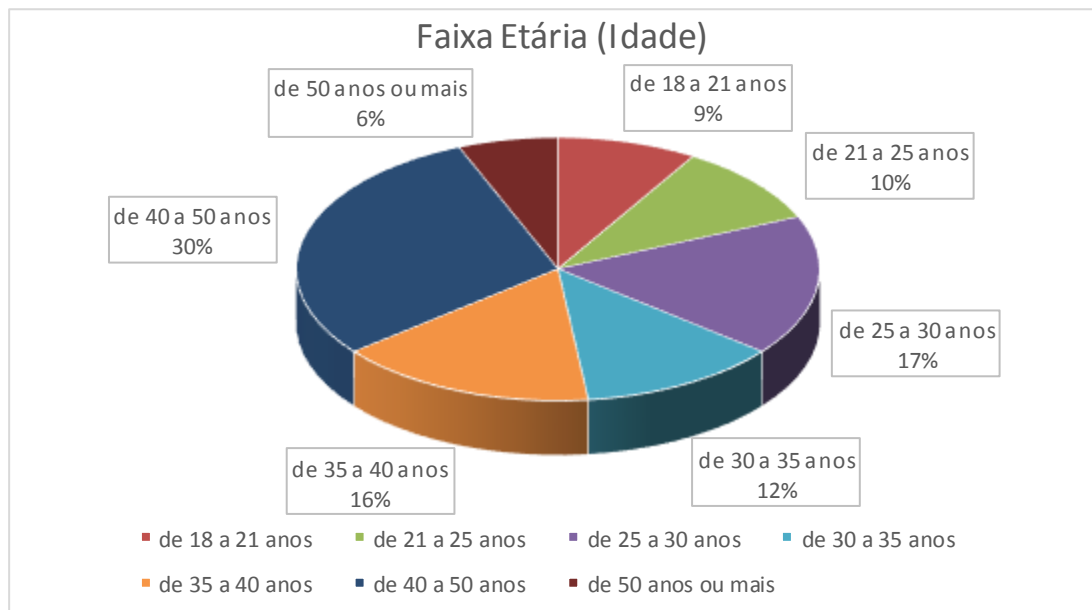
A implantação do novo plano de cargos e carreira da ICES em estudo visou o aprimoramento do plano de cargos e salários que estava sendo utilizado desde o ano de 2008. Juntamente com esta alteração será implantado também um Programa de Desenvolvimento Profissional (APRIMORA), com o objetivo do desenvolvimento da carreira.

O plano foi analisado e aprovado no Conselho Diretor da instituição, em 25 de maio de 2016, e implantado em 1º de setembro de 2016. A implantação do plano foi precedida pela apresentação aos colaboradores em reuniões por grupos e por setores. Importante ressaltar que não houve uma discussão, debates e propostas pelos colaboradores. Todo o plano foi produzido e debatido entre a Gerência de Recursos Humanos e a Reitoria da ICES e, posteriormente, como citado, apresentado aos colaboradores. Há, ainda, um plano de carreira, cargos e salários anterior a este que permanecerá em vigor enquanto tiver técnicos-administrativos que não optarem por este novo plano.

5.2 ANÁLISE DESCRITIVA DA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E CARREIRA

A primeira questão refere-se ao gênero dos entrevistados, sendo 60% dos entrevistados do gênero feminino e 40% do gênero masculino. Percebe-se, nesta pesquisa, uma predominância do gênero feminino na instituição.

GRÁFICO 1 – Faixa Etária dos Entrevistados



Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Quanto à faixa etária dos colaboradores o maior índice de respondentes ficou na faixa de 40 a 50 anos com o percentual de 30% e em seguida a faixa de 35 a 40 anos com um percentual de 16%, o que demonstra um corpo funcional experiente.

O gráfico 2 apresenta o nível de escolaridade dos colaboradores da ICES.

GRAFICO 2 – Nível de Escolaridade

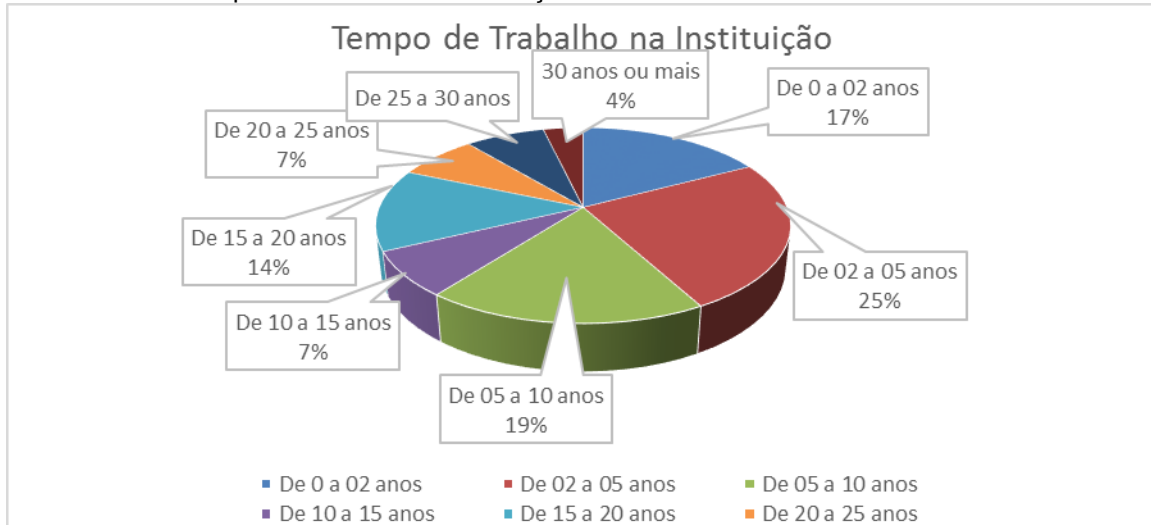


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Na questão sobre a escolaridade dos colaboradores tem-se um fator positivo e importante pelo fato da organização ser uma instituição de ensino que oferta aos colaboradores um programa de bolsas de estudo, que os incentiva a estudar. Este gráfico demonstra que os colaboradores com ensino superior completo atingem o índice de 40% e de superior incompleto 28%. O índice de especialistas completo e mestrado atinge 18%. O número de colaboradores que estão com o ensino superior incompleto até os colaboradores com mestrado ou doutorado atinge um percentual de 86%, representando uma instituição com alto nível de estudo.

O gráfico 3 apresenta o tempo de trabalho dos colaboradores na instituição.

GRÁFICO 3 – Tempo de Trabalho na Instituição

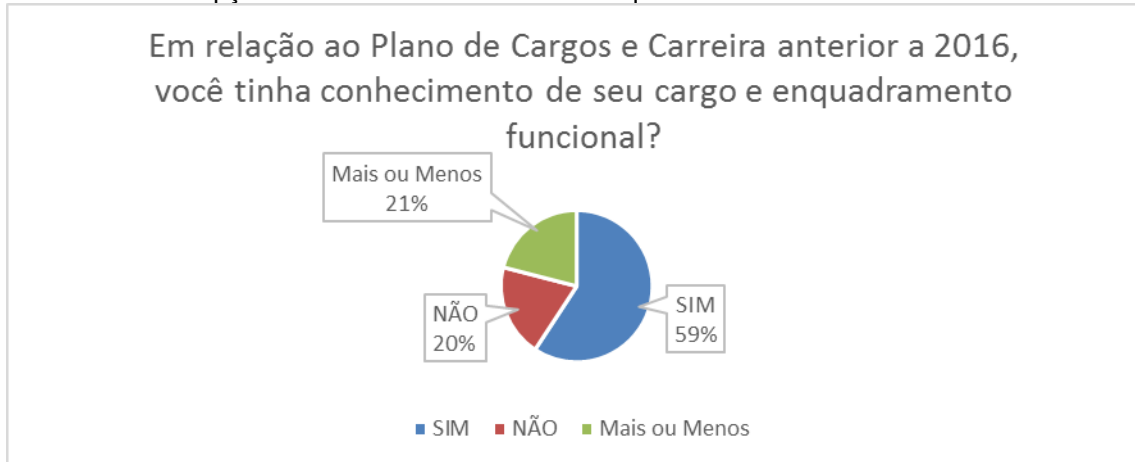


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Em relação ao tempo de trabalho também obteve-se uma amostragem nivelada em relação ao tempo de trabalho entre os respondentes. O gráfico apresenta um percentual de 61% dos colaboradores de 0 a 10 anos de trabalho na instituição, demonstrando o quadro de colaboradores com um tempo de trabalho baixo.

O gráfico 4 apresenta o início do questionamento específico sobre o foco da pesquisa e apresenta a percepção sobre o conhecimento do seu enquadramento anterior a ao ano de 2016.

Gráfico 4 – Percepção sobre o Conhecimento do Enquadramento do Colaborador anterior a 2016

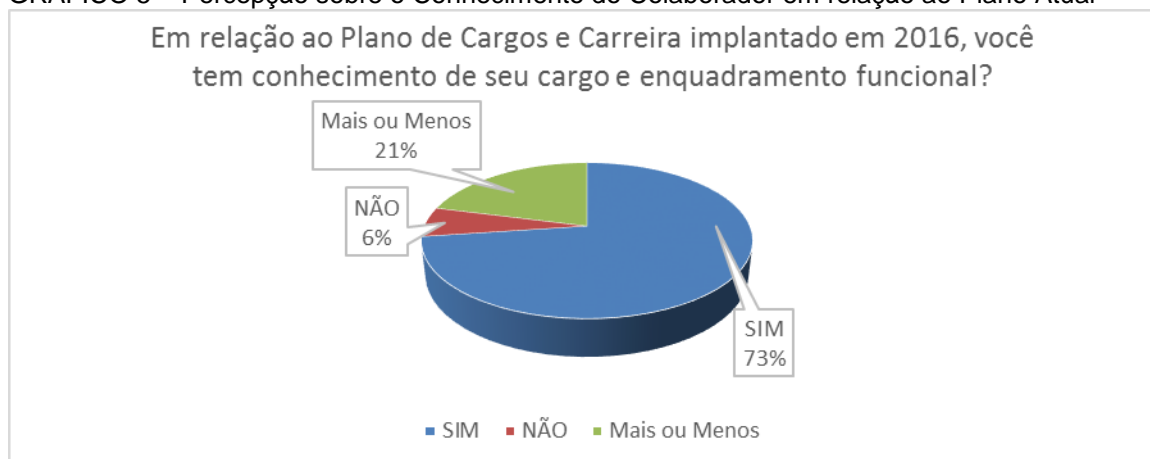


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão os colaboradores responderam se tinham conhecimento de seu enquadramento no plano de cargos e carreira anterior a 2016 e as respostas apresentam um percentual de 59% de conhecimento, o que pode ser considerado um ponto positivo nesta pesquisa, tendo-se em vista que o plano era do ano de 2008.

O gráfico 5 apresenta a pergunta sobre a percepção do conhecimento sobre o atual plano de cargos e carreira.

GRÁFICO 5 – Percepção sobre o Conhecimento do Colaborador em relação ao Plano Atual

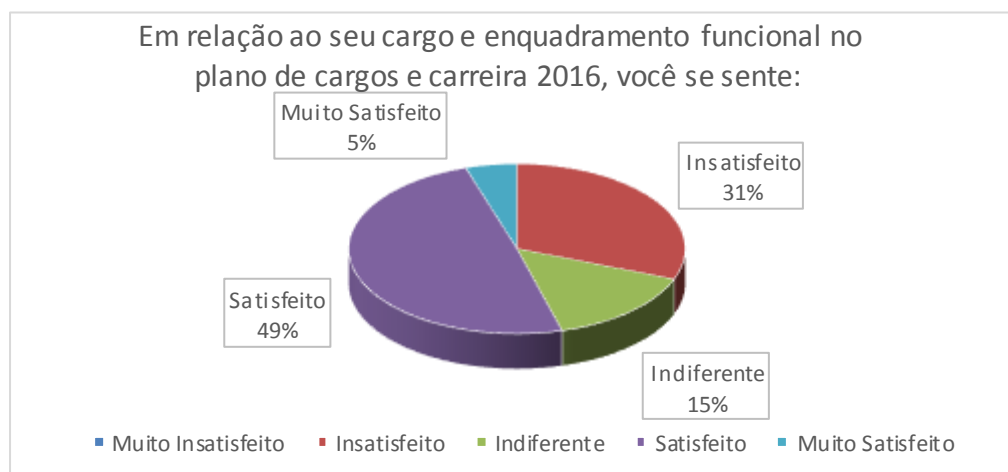


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão é questionado se o colaborador tem conhecimento de seu cargo e enquadramento funcional no Plano de Cargos e Carreira implantado em setembro de 2016. O índice de colaboradores que possuem conhecimento é de 73%, o que é muito positivo, pois apenas 6% dos colaboradores responderam que não sabem qual é o seu enquadramento no plano de cargos e salários.

O gráfico 6 apresenta a percepção de satisfação dos colaboradores em relação ao seu cargo e enquadramento funcional.

GRÁFICO 6 – Percepção de satisfação em relação ao seu cargo e enquadramento funcional

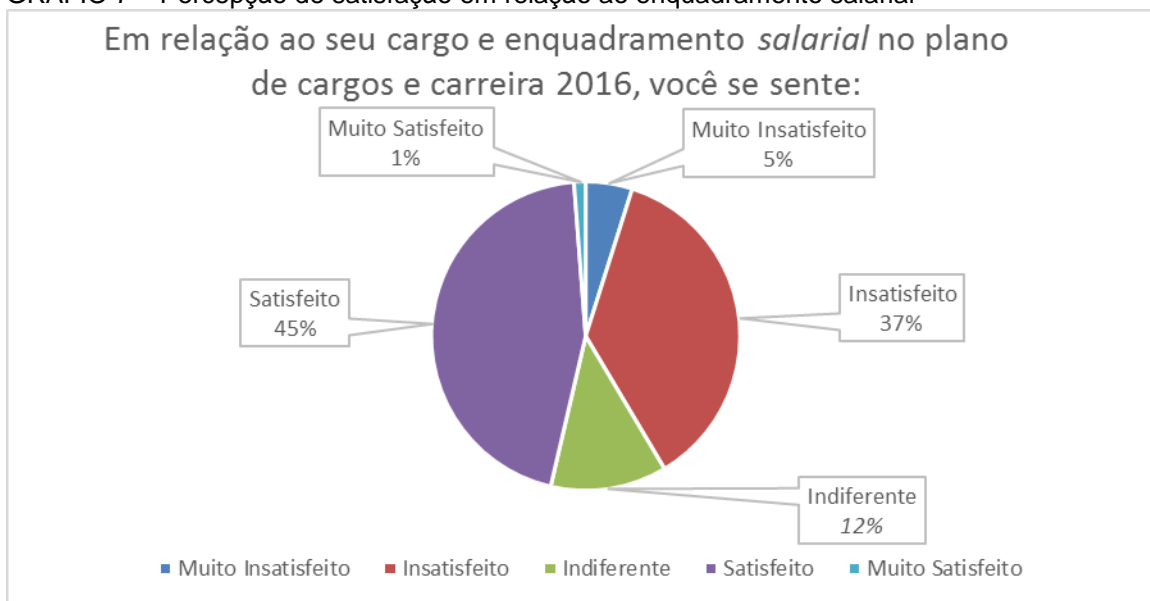


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão, 54% dos colaboradores responderam como satisfeitos e muito satisfeitos com seu cargo e enquadramento funcional. Mas, chamou a atenção o percentual de 31% de insatisfeitos e de 15% indiferentes com seu enquadramento funcional no plano. Com estes resultados da pesquisa entende-se como necessário e importante a gestão de recursos humanos realizar um trabalho para detectar esta insatisfação e indiferença dos colaboradores.

O gráfico 7 apresenta a percepção dos colaboradores em relação ao seu enquadramento salarial.

GRÁFICO 7 – Percepção de satisfação em relação ao enquadramento salarial

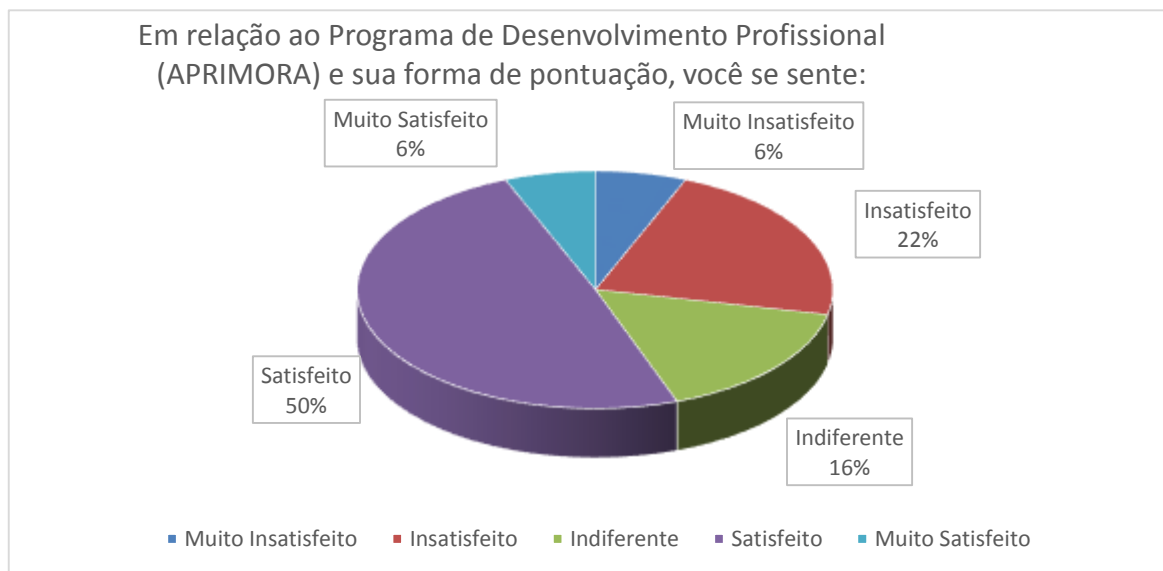


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão em relação a percepção de satisfação salarial com o novo plano, pode-se dizer que 46% dos respondentes estão satisfeitos com seus salários. Novamente aparece um índice muito significativo de colaboradores muito insatisfeitos e insatisfeitos, totalizando 42%, e de colaboradores indiferentes com 12%.

O gráfico 8 apresenta a percepção dos colaboradores acerca do programa de desenvolvimento profissional – APRIMORA.

GRÁFICO 8 – Percepção de satisfação em relação ao Programa APRIMORA

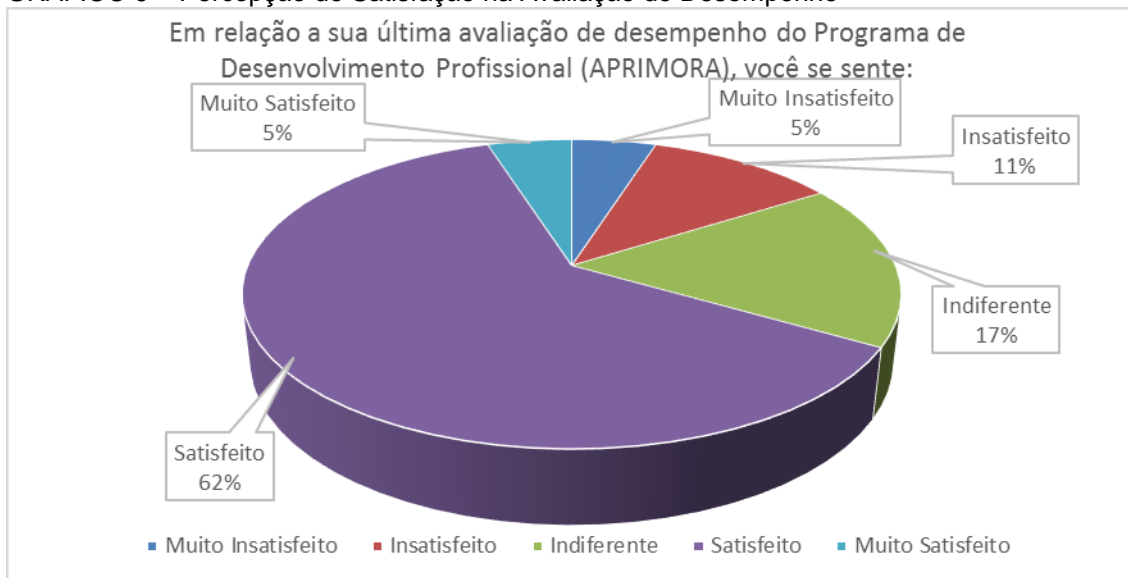


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Neste item 56% dos colaboradores responderam que se sentem satisfeitos e muito satisfeitos com o programa. Ainda persiste nas respostas um número significativo de 28% de insatisfeitos e muito insatisfeitos.

No gráfico 9 é apresentada a percepção dos colaboradores sobre sua última avaliação de desempenho com o novo plano.

GRÁFICO 9 – Percepção de Satisfação na Avaliação de Desempenho

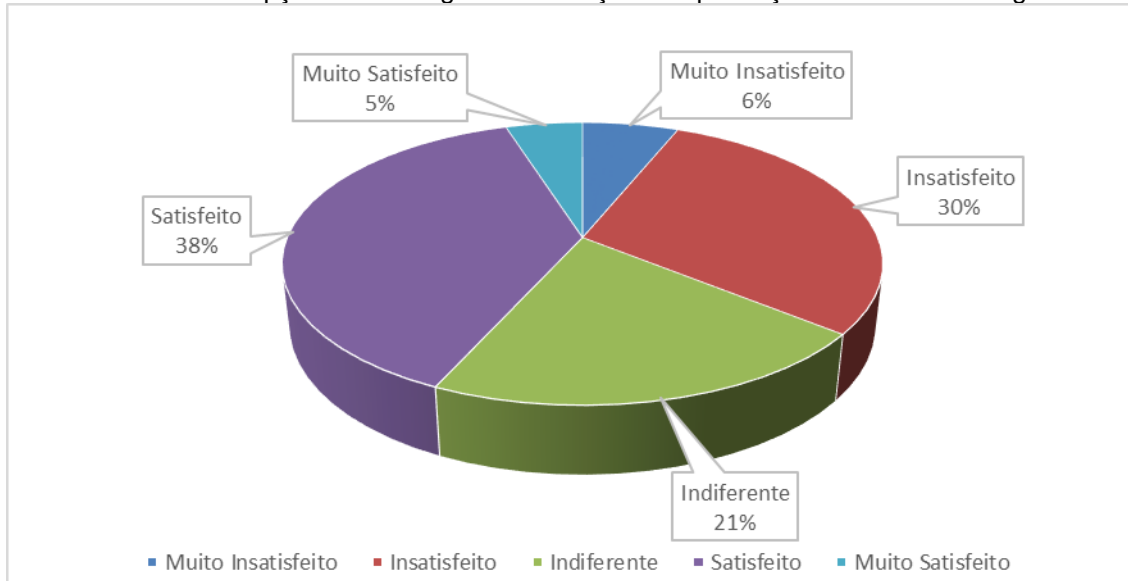


Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

Nesta questão 62% dos respondentes sentem-se satisfeitos e 5% muito satisfeitos. 16% dos respondentes consideram-se insatisfeitos e muito insatisfeitos, com 17% de indiferentes à avaliação de desempenho. Estas respostas podem ser consideradas positivas para esta questão.

O gráfico 10 apresenta a percepção dos colaboradores de modo geral em relação à implantação do plano de cargos e carreira.

GRÁFICO 10 – Percepção de modo geral em relação a implantação do Plano de Cargos e Carreira



Fonte: Questionário aplicado aos colaboradores da ICES.

No gráfico 10, os respondentes foram arguidos a expressar sua percepção em relação a implantação do Plano de Cargos e Carreira, em que 38% dos respondentes dizem estar satisfeitos e 5% muito satisfeitos. Os respondentes insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 36%, enquanto 21% dos respondentes é indiferente. Nesse sentido, percebe-se uma preocupação que deverá ser considerada pelos gestores da ICES, pois o percentual de insatisfeitos ou indiferentes com a questão representa mais de 50% dos colaboradores entrevistados, o que pode significar que o Plano de Cargos e Carreira não foi devidamente explanado aos colaboradores ou estes não foram orientados acerca dos efeitos positivos sobre a carreira do colaborador e isso poderá gerar problemas de ordem diversas para a Instituição, tais como: falta de comprometimento, pertencimento e motivação no desempenho das atividades, prejudicando os resultados esperados pela ICES.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado se propôs a investigar a percepção dos colaboradores (técnicos-administrativos e de apoio) de uma ICES acerca da implantação do plano de cargos e carreira que regulamenta os cargos, a carreira, a promoção e remuneração na Instituição.

Ressalta-se que a implantação do plano se deu no mês de setembro de 2016 e que, portanto, os colaboradores ainda estavam se ambientando a este novo plano e a sua avaliação de desempenho, através do APRIMORA, bem como, a forma de progressão. Importante ressaltar que a adesão ao plano aconteceu nos meses subsequentes e nem todos os colaboradores aderiram ao novo plano. Neste sentido, este estudo é permeado por este caráter de novidade e isto deve ser levado em consideração.

Em relação às questões apresentadas ressalta-se o nível de escolaridade dos respondentes como um fator positivo, sabendo-se que este estudo foi em uma Instituição Comunitária de Ensino Superior que incentiva seus colaboradores com bolsas de estudo para sua formação superior.

Em relação as duas questões abordadas sobre o conhecimento do plano anterior e do plano de cargos implantado no ano de 2016, nota-se que houve uma melhora na percepção do plano atual, com um percentual de 85% dos respondentes em relação aos 67% sobre o plano anterior.

A percepção sobre a satisfação em relação ao seu enquadramento funcional e salarial no novo plano, nas duas questões, mostrou que a satisfação é maior na funcional que na satisfação salarial, podendo-se inferir que o colaborador valoriza o salário acima da função, o que é normal.

Em relação ao programa de desenvolvimento profissional - APRIMORA as respostas são muito idênticas. Em geral em planos de cargos e carreira este ponto é muito difícil de ser entendido e, portanto, a instituição precisa orientar suas chefias imediatas para atuar mais para o entendimento do programa. O sistema de promoção e pontuação no desenvolvimento da carreira influencia na satisfação dos colaboradores.

Na percepção de satisfação geral em relação ao novo plano de cargos e carreira as respostas de muito satisfeito e satisfeito atingem apenas 47% das respostas, e o índice de muito insatisfeito e insatisfeito chega a 31% das respostas. A resposta indiferente também recebeu 22%, denotando também nestes três quesitos que é necessário um trabalho para esclarecimento, discussão e entendimento do novo plano.

Por fim, tem-se claro o entendimento do caráter preliminar desta pesquisa e que outros estudos precisam ser feitos para consolidar os resultados aqui apresentados, mas é importante que a instituição aprofunde o esclarecimento sobre este tema, pois alguns índices de satisfação em relação ao novo plano não ultrapassam os 60%, sendo muito baixos pelo fato da implantação ter sido recente e é sabido que, com o passar do tempo, este índice pode baixar ainda mais.

Conclui-se que a pesquisa é necessária para a análise da satisfação do quadro de colaboradores e para uma melhor gestão das pessoas por parte da ICES e sugere-se que pesquisa seja aplicada a todos os colaboradores para respaldar a tomada de decisão dos gestores, as ações e os ajustes necessários para a validação do plano, qualificação das atividades institucionais, e o alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos, missão e valores da ICES.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação no Trabalho**: Um Estudo de Caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. Monografia. Natal, 2012.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6ª ed. Florianópolis/SC: Editora da UFSC, 2006.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal. Caxias do Sul, RS: Educus, 2005.

CUNHA, Henrique Farnesi; DESSOTTI, Leandro; PAVAN, André Augusto. **O Marketing Educacional Aplicado nas Instituições de Ensino Superior como Ferramenta de Competitividade**. São Paulo. 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Cartas a um jovem administrador**: o futuro está na administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MACIEL, Filipe de Oliveira; SOUZA, Samara Tenório; JUNIOR, João Francisco Lins Brayner Rangel. **Implicações de Cargos e Salários sobre a Motivação de Funcionários: Um estudo de caso numa empresa de estofados**. Caruaru, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Análise sobre a expansão das universidades federais 2003 a 2012**. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília, Distrito Federal, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários - Carreira e Remuneração**. 13. ed. São Paulo: LTr, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

STEFANO, Silvio Roberto; UEMURA, Alda Yoshi; VERRI, Reginaldo Aparecido. **Cargos, Carreiras e Salários: Um estudo em uma Instituição de Ensino Superior Pública**. ReCaPe – Revista de Carreira e Pessoas. São Paulo. v. 03 n. 03, set/out/nov/dez., 2013.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.



III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO DO SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAL DE GUARANI DAS MISSÕES, RS

ANALYSIS OF THE SATISFACTION OF ASSOCIATES IN RELATION TO THE ATTENDANCE OF THE WORKERS 'UNION RURAL DE GUARANI DAS MISSÕES, RS

Jucenara Kucharski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, jucenara.kucharski@hotmail.com

Fabiano Caetano Notargiacomo, Fundação Getulio Vargas, FGV, RS, Brasil, fabianonotari@hotmail.com

Nadya Regina Bilibio Antonello, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, nadya@san.uri.br

RESUMO

Este estudo foi realizado em um sindicato rural da Região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, objetivando Identificar a satisfação de seus associados relacionada aos serviços prestados pela entidade. A pesquisa é descritiva, aplicada, bibliográfica, de campo e estudo de caso, onde se coletaram dados através de questionário aplicado a cinco colaboradores e, cento e setenta e cinco associados. Pode-se dizer que, os associados estão satisfeitos, pois não houve dados significativos que demonstrassem o contrário, porém o treinamento dos colaboradores é um fator que precisa ser atendido justamente para prestar um atendimento de melhor qualidade no referido Sindicato. Já para os colaboradores seria de extrema importância, pois haveria motivação na realização das atividades, nas relações interpessoais e, conseqüentemente, ter excelência no atendimento e otimismo no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: recursos humanos, satisfação, qualidade em serviços.

ABSTRACT

This study was carried out in a rural union of the Northwest Region of the state of Rio Grande do Sul, aiming to Identify the satisfaction of its associates related to the services provided by the entity. The research is descriptive, applied, bibliographical, field and case study, where data were collected through a questionnaire applied to five employees and one hundred and seventy five associates. It can be said that the members are satisfied because there was no significant data to show the opposite, but the training of the employees is a factor that needs to be attended precisely to provide a better quality care in the aforementioned union. For employees, it would be extremely important, since there would be motivation in carrying out activities, in interpersonal relationships and, consequently, having excellence in service and optimism in the work environment.

Keywords: human resources, satisfaction, quality in services.

INTRODUÇÃO

A qualidade dos serviços é fator determinante, pois empresas prestadoras de serviços e, clientes satisfeitos significam fidelização e comprometimento com as mesmas.

O referido Sindicato é uma entidade sindical de primeiro grau, representa a categoria dos trabalhadores rurais, tendo por finalidade estudar coordenar e defender os interesses dos representantes, buscando sempre a melhoria das condições de vida e de trabalho oferecendo serviços para documentação, também conta com o mini mercado e fomentos agrícolas.

Este trabalho responde a seguinte questão de pesquisa: Qual a satisfação dos associados do Sindicato? Para responder tal questionamento, elaborou-se como objetivo geral identificar a satisfação dos associados do sindicato relacionada aos serviços prestados pela entidade. Para tanto, os objetivos específicos são: buscar teoricamente os assuntos pertinentes a pesquisa; identificar quais são as necessidades/ expectativas dos associados em relação ao sindicato; propor, se necessário, ações que promovam a melhoria da satisfação dos associados do referido sindicato.

Sabendo-se que a satisfação do cliente é vista como uma das chaves para o sucesso da empresa, indispensável, pois somente clientes satisfeitos poderão manter a empresa no mercado sendo competitiva e obtendo ainda os não-cliente, cliente satisfeito é uma das formas mais eficientes para uma empresa atingir liderança de mercado, a fidelização, do cliente agrega valor aos serviços prestados pela entidade valores estes que são intangíveis como agilidade cortesia, confiança presteza, transparência.

1 REVISÃO DA LITERATURA

A fim de contextualizar a pesquisa frente à produção acadêmica relativa aos temas abordados, a seguir descrevem-se os assuntos pertinentes à pesquisa e autores relacionados, que DERAM SUPORTE A ESTE ESTUDO.

1.1 GESTÃO COM PESSOAS

Segundo Gil, “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individual” (GIL, 2001, p.17).

Para Borges e Mourão (2013) a modelo gestão de pessoas é definido como selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensas, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem-estar e a qualidade de vida e também preparar para aposentadoria e o desligamento. Em outras palavras, “o modelo de gestão de pessoas organiza a vida no trabalho e zela pelo melhor equilíbrio entre os interesses da organização e as outras esferas da vida pessoal, tais como lazer, família, religião, política e vida social” (BORGES; MOURÃO, 2013, p.344).

Chiavenato contempla em sua obra muitos conceitos relacionados a área, sendo em um deles colocado que a “Gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores- como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter, monitorar pessoas- no sentido de proporcionar competências e competitividade a organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

Dutra explica o papel das pessoas, dizendo que:

cabe as pessoas a gestão de seus desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. As pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar se si mesma a gestão de sua carreira, e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional [...] as pessoas passam a valorizar mais as oportunidades concretas de desenvolvimento na movimentação dentro da empresa e no mercado de trabalho (DUTRA, 2012, p.48).

O papel das empresas, conforme o autor supracitado, é “criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades” (DUTRA, 2012, p.48).

1.2 SATISFAÇÃO DAS PESSOAS

Chiavenato (2009) traz como fator influenciante das pessoas a motivação humana, sendo que motivo é aquilo que faz as pessoas agirem de tal forma ou o que dá a origem a uma propensão de um comportamento específico. Essa motivação pode ser provocada por estímulo externo ou gerado pelo psicológico.

Robbins define a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo [...]” (ROBBINS, 2006, p.132).

A satisfação ainda pode ser percebida quando na empresa ocorre uma boa comunicação, que se dá em todos os sentidos e entre todas as pessoas indistintamente dos níveis hierárquicos ocupados. Chiavenato (2009) traz a comunicação como um ponto importante para entender pessoas.

As pessoas não vivem isoladas, nem são autossuficientes elas estão sempre em contato com outras pessoas e seu ambiente por meio da comunicação, ela é a transferência de informação e significados, é se relacionar através de ideias, fatos, pensamentos e valores, liga as pessoas para se passarem sentimentos e conhecimentos.

Os dois autores Robbins (2006) e Chiavenato (2009) trazem o processo de comunicação composto por cinco fatores: emissor ou fonte, transmissor ou codificador, canal, receptor ou decodificador, destino.

Para Robbins (2006) colaboradores satisfeitos aumentam a satisfação e lealdade de clientes, pois a perda e aumento dos clientes na empresa de serviços são alterados conforme são atendidos, funcionários motivados e satisfeitos tendem a ser mais amáveis, alegres e atenciosos, com esta satisfação tendem a permanecer mais tempo na empresa, assim os clientes encontram rostos familiares e recebem o atendimento que já conhecem.

Segundo Robbins

o termo satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas (ROBBINS, 2009, p.24).

Segundo Siqueira (2008) coloca que “a satisfação no trabalho é um conceito integrado por várias dimensões as que permanecem até hoje são: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e o próprio trabalho” (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

Fidelis e Banov (2007) abordando a motivação dizem que se sabe que ela é interna, que é aquilo do próprio ser, é seu controle, envolvendo fatores como realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso no trabalho.

Valela (2010, p. 14) trata motivação como:

a motivação é fundamental para qualquer coisa que se faça na vida. Sobretudo para aquelas coisas que exigem um esforço maior, como é o caso do trabalho. As organizações gostariam de ter em seu quadro de colaboradores pessoas que enxergam o trabalho também como realização pessoal e não apenas profissional.

Ramos (2009, p. 48) em sua explicação contextualiza motivação, perante vários estudos realizados no âmbito desta temática, chegou-se ao consenso de que a produtividade/desempenho dos colaboradores está intimamente associada à motivação e por conseguinte à sua satisfação e bem-estar. No entanto, não devemos ignorar que diferentes pessoas são motivadas por circunstâncias distintas, cabendo ao responsável pelos recursos humanos conhecer os fundamentos da motivação humana, com base nas quais possa sugerir e implementar as modificações necessárias que assegurem elevados níveis de motivação, otimizando o talento disponível e maximizando o retorno para a organização.

A motivação faz parte do contexto organizacional onde a gestão é feita com excelência, na busca do aprimoramento do homem como ser humano e profissional.

1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Fitzsmmons e Fitzsmmons (2014), qualidade em serviços é realizada ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente preferido como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente.

A satisfação do cliente com a qualidade de serviços é definida ao comparar a percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também como uma agradável surpresa (FITZSMMONS; FITZSMMONS, 2014, p.116).

Puri (1994) define qualidade em serviços como qualidade de processos internos e externos que levam ao fornecimento de serviços que satisfazem as necessidades e exigências do cliente.

Las Casas (1999) define serviços como atos, ações, desempenho, pois essa engloba de forma objetiva todas as categorias de serviços.

Segundo Las Casas “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. “Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas”. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa (LAS CASAS, 1999, p.16).

Para Gianesi e Corrêa existem quatro fatores que podem influenciar as expectativas do cliente: “comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa” (GIANESI; CORREA, 1994, p. 82).

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa baseia-se em Vergara (2010), quanto aos fins é descritiva e aplicada e, quanto aos meios bibliográfica, de campo e estudo de caso. O universo é compreendido por 1500 associados ativos. Calculando a amostra por Barbeta (2010) com índice de confiança de 95% e uma taxa de erro de 7% tem-se 175 questionários que foram aplicados aos associados. Quanto aos colaboradores foi feito em sua totalidade, sendo 5 o número deles.

A coleta de dados foi iniciada com a busca em livros e sites todo o material usado já exposto neste trabalho, para a pesquisa junto aos colaboradores do Sindicato se utilizou um questionário de autoria de Ramos (2009), sendo este composto por perguntas fechadas, em três partes: na primeira são cinco questões ligadas a caracterização dos colaboradores; a segunda, são dois blocos de várias questões fechadas relacionadas a satisfação e motivação; e, a terceira são quatro questões ditas considerações finais, sendo que a última é uma questão aberta.

Já para os associados se utilizou um questionário de autoria de Bordim (2013), o qual é composto de dois blocos, sendo: em relação ao atendimento; em relação do produto e serviço prestado, totalizando 14 questões; além disso, possui ainda sete questões fora de bloco, mas fechadas. Os dados da pesquisa para sua tabulação foram transcritos para o Excel, após foram gerados os gráficos, que analisados foram descritos na forma textual.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 RESULTADOS APURADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS

Nos meses de Abril e Maio foram entregues 200 questionários aos associados do Sindicato, quando se obteve o retorno de 175 deles se parou de se insistir aos associados para responder os mesmos, visto que é o número necessário para a realização da pesquisa. Esses foram deixados em uma urna disponível no referido Sindicato.

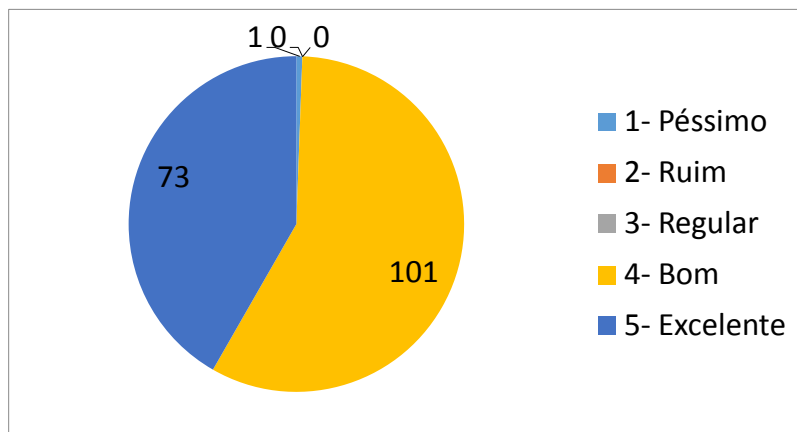


FIGURA 1 - Agilidade dos colaboradores no atendimento. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Observa-se na Figura 1 que cento e um associado responderam que a agilidade dos colaboradores no atendimento é boa e, outros setenta e três dizem que a mesma é excelente; entretanto, dez deles dizem ser péssimo. Correa e Caon trazem em sua obra aspectos que os clientes usam para avaliar o desempenho dos serviços. Eles propõem alguns aspectos de desempenho, um deles sendo a “velocidade - rapidez para iniciar o atendimento\ serviço (tempo que decorre desde o início do atendimento até o final da entrega do serviço)” (CORREA; CAON, 2009, p. 99).

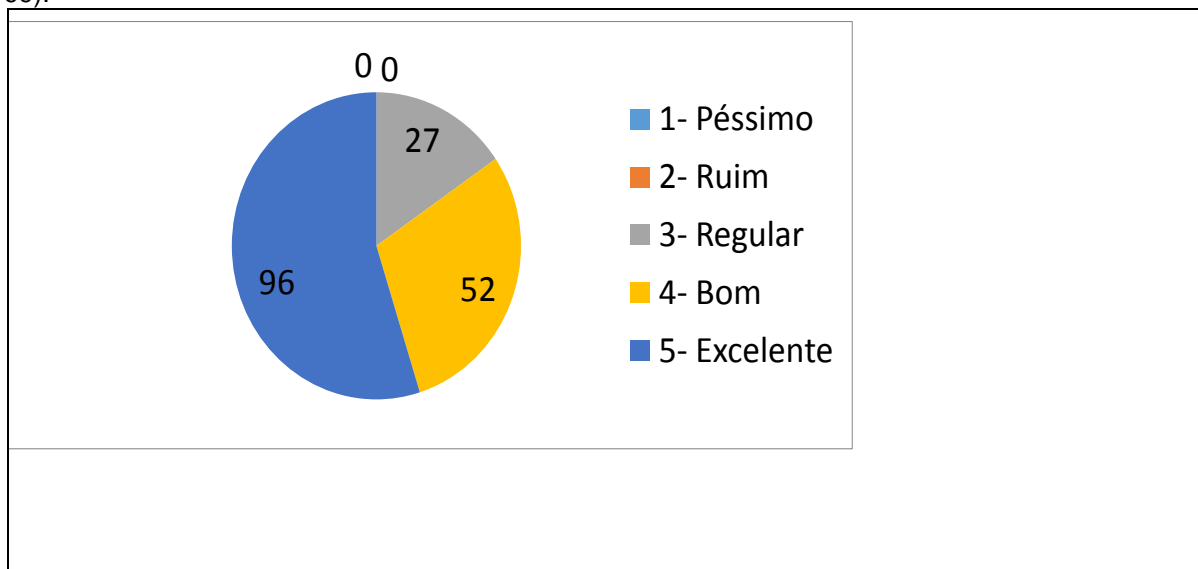


Figura 2 - O Sindicato se compromete em fazer algo ele cumpre no prazo. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Cinquenta e dois associados dizem ser bom e, noventa e seis dizem ser excelente o cumprimento do prometido pelo Sindicato; mas como nota-se na Figura 2, outras vinte e sete dizem ser regular.

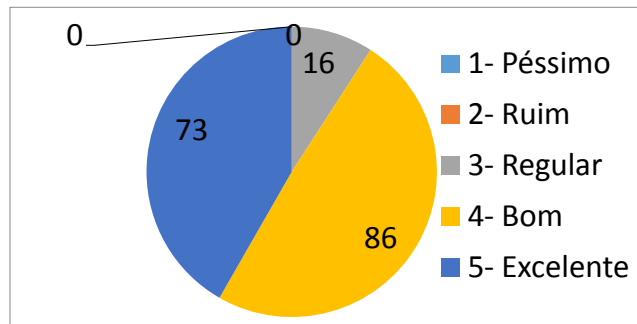


FIGURA 3 - Há interesse perante os colaboradores ajudar quando o associado possui alguma dúvida ou problema. Fonte: instrumentos de pesquisa

Dezesseis pessoas disseram que o interesse dos colaboradores em ajudar o associado é regular como nota-se na Figura 3, oitenta e seis pessoas disseram ser bom o interesse, e setenta e três pessoas julgaram excelente o interesse dos colaboradores. Sabe-se da importância que o atendimento possui em uma empresa, Correa e Caon (2009, p. 99) contextualizam que, “atendimento - grau de atenção dada pelos funcionários de contato, disposição para entender e auxiliar o cliente” é um aspecto para medir o desempenho dos colaboradores.

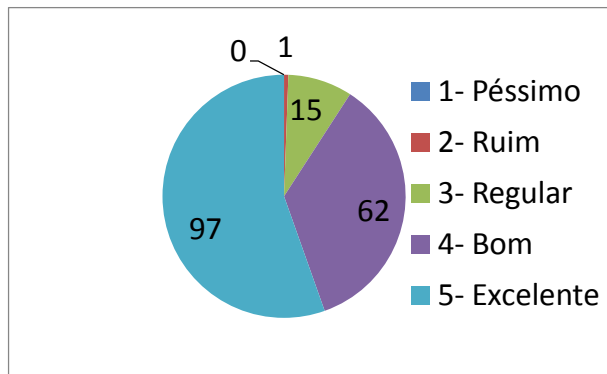


FIGURA 4 - Os colaboradores se comunicam corretamente com os associados. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Um associado julgou como ruim a comunicação dos colaboradores, outras sessenta e duas pessoas julgaram como boa, já noventa e sete associados definiram como excelente a comunicação que os colaboradores utilizam. Correa e Caon trazem a comunicação como um aspecto usado pelos clientes para avaliar os serviços “comunicação - habilidade de o prestador de serviço comunicar-se com o cliente numa forma desejável (inteligível, com frequência e riqueza adequadas)” (CORREA; CAON, 2009, p. 100).

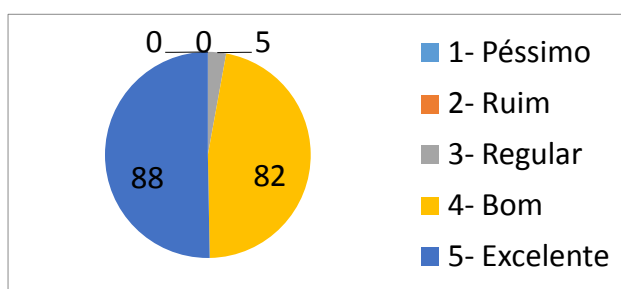


FIGURA 5 - Os produtos e serviços são confiáveis. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Cinco associados responderam que é regular a confiança dos produtos e serviços; oitenta e duas responderam que é bom o grau de confiança; e, oitenta e oito como excelente.

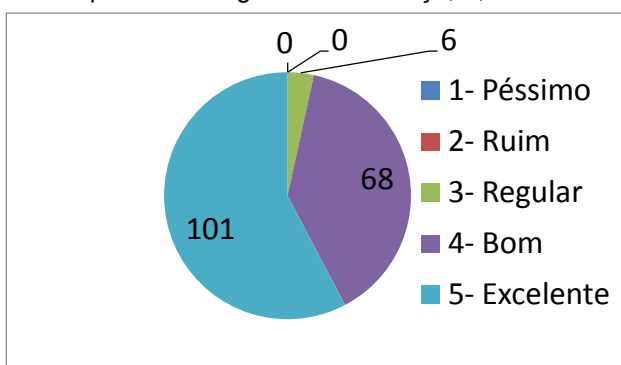


FIGURA 6 - Os colaboradores possuem conhecimentos para resolver os problemas e esclarecer dúvidas. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Seis associados dizem que o conhecimento para resolver os problemas é regular; sessenta e oito dizem ser bom como nota-se na Figura 6; e, cento e um associados dizem ser excelente.

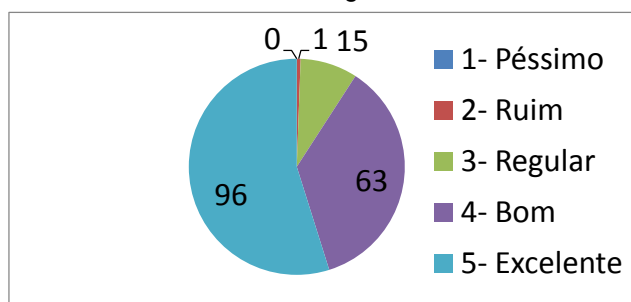


FIGURA 7 - Possui conhecimento dos produtos e serviços que a entidade oferece. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Um associado respondeu que é ruim o conhecimento que os colaboradores têm dos produtos e serviços oferecidos, já quinze responderam ser regular. Nota-se na Figura 7 que, sessenta e três acham bom e noventa e seis associados julgaram como excelente o conhecimento.

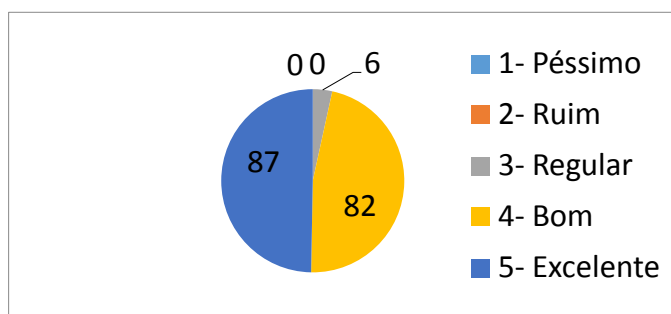


FIGURA 8 - Os serviços são prestados de forma rápida. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Seis pessoas responderam que a rapidez que é prestada os serviços é regular; já oitenta e duas responderam que é boa e, oitenta e sete responderam ser excelente e com rapidez o serviço prestado.

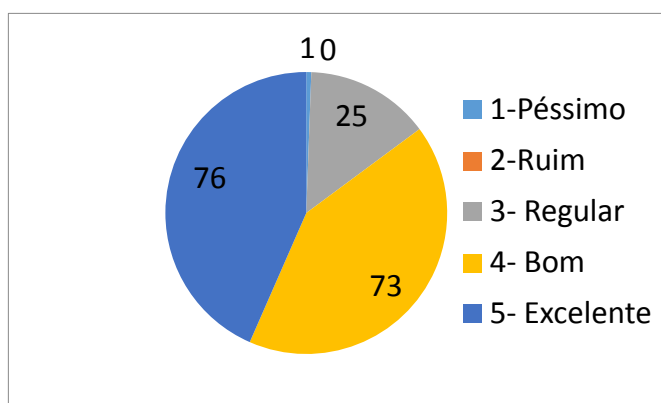


FIGURA 9 - Os serviços são prestados de forma correta sem erros. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Um associado julgou como péssima já vinte e cinco julgaram como regular e setenta e três julgaram boa a forma que é prestado os serviços, já setenta e seis julgaram como excelente que é correta a forma que é prestado os serviços.

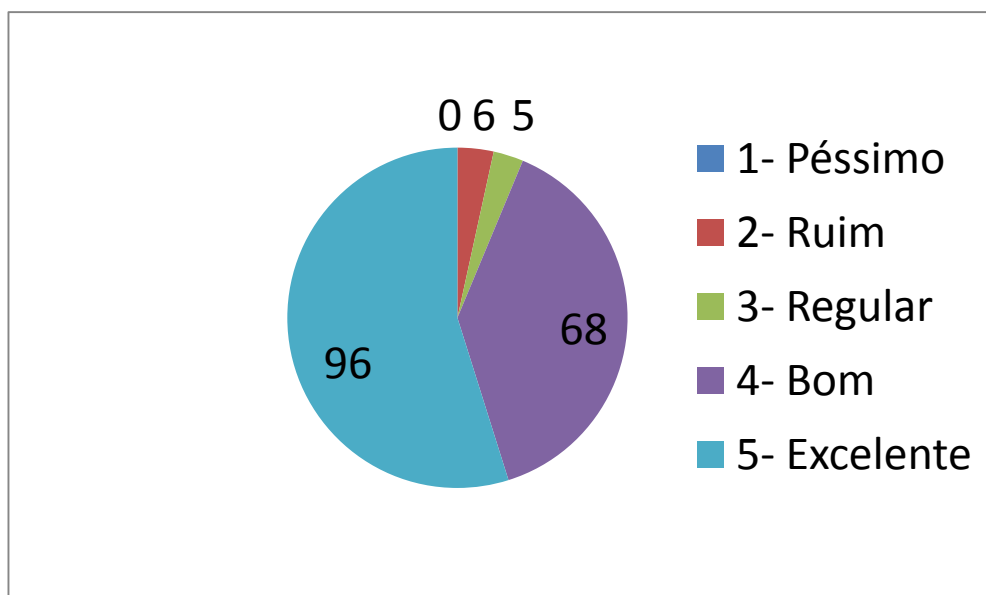


FIGURA 10 - Os atuais serviços prestados no sindicato atendem minhas necessidades. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Seis associados disseram que é ruim e não atendem as expectativas cinco disseram ser regular; sessenta e oito disseram que é bom; e, sessenta e seis disseram ser excelente os serviços que o sindicato hoje oferece.

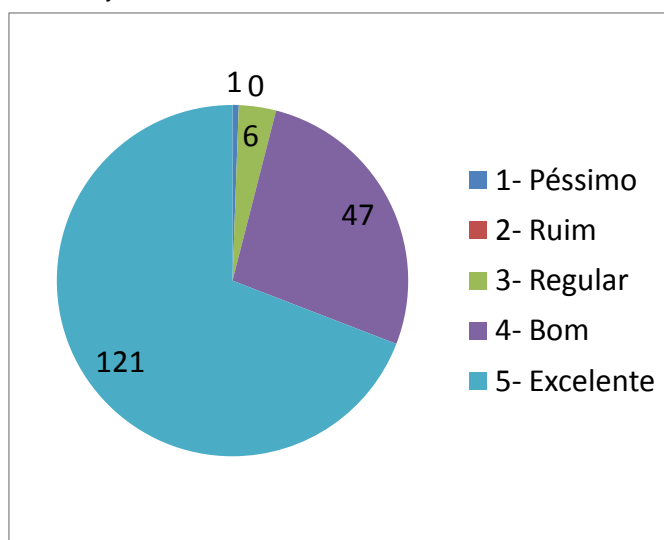


FIGURA 11 - Quando necessito de algum serviço sempre procuro o sindicato. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Um associado disse que nunca procura o sindicato para realizar serviços; seis disseram que é regular a procura; quarenta e sete dizem que as vezes procura; e, cento e vinte e um associado responderam excelente a procura pelo Sindicato quando necessitam de serviços oferecidos por ele. As empresas de serviços têm oportunidade de construir relações de longo prazo porque os clientes conduzem as transações diretamente com o fornecedor do serviço, quase sempre de maneira presencial.

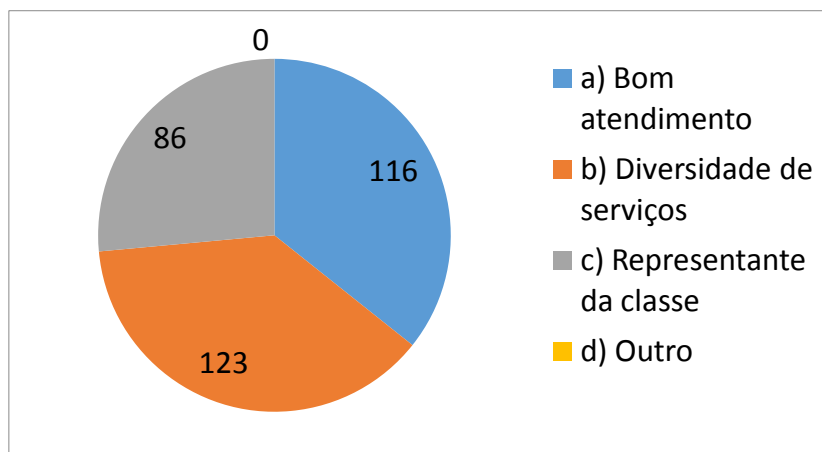


FIGURA 12 - Que fatores motivariam você a recomendar os serviços do sindicato. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Cento e vinte e três disseram que o fator que motivaria a indicar os serviços seria a diversidade de serviços que a entidade oferece; cento e dezesseis disseram que é o bom atendimento; e, oitenta e seis disseram que a representação da classe leva a indicação. Valela (2010, p. 14) trata motivação como: “a motivação é fundamental para qualquer coisa que se faça na vida. Sobretudo para aquelas coisas que exigem um esforço maior, como é o caso do trabalho”.

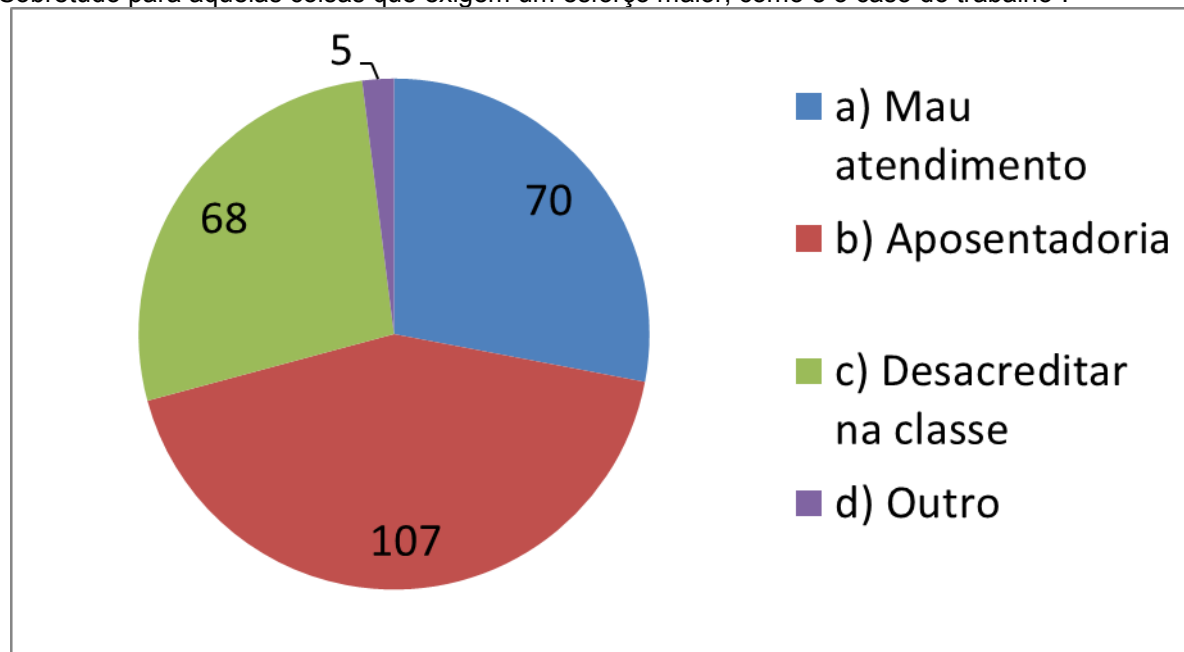


FIGURA 13 - Que fatores motivariam a deixar de ser associado do sindicato. Fonte: instrumentos de pesquisa.

Cento e sete sócios disseram que o fator que motivaria deixar de ser sócio seria não conseguir se aposentar como trabalhador rural; já setenta sinalizaram o mau atendimento; e, sessenta e oito disseram que deixariam de ser associados por desacreditar na classe e cinco deixaram de responder esta questão.

No instrumento de pesquisa existe ainda a questão de número vinte e dois, foi deixada como questão aberta. Pergunta-se quais os serviços que você gostaria de receber do Sindicato que

hoje não recebe. Na coleta observou-se que poucas foram as respostas. São elas: Alguns usaram para demonstrar sua satisfação; Um dos associados acha que o sindicato deveria prestar mais favores ao agricultor; Outro solicitou mais médicos especialistas; Também foi solicitado dentista todos os dias por vários associados; Um dos associados solicitou recarga de créditos no celular; Depósito de ureia é uma das necessidades do associado; Já outros associados solicitaram mais transparência, pois gostariam de receber mais informações da entidade.

3.2 RESPOSTAS OBTIDAS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Foram aplicados questionários aos cinco colaboradores. Deixou-se uma cópia para cada um e, foi solicitado que, se possível, deixassem na urna colocada no hall de entrada do Sindicato em até dois dias. A seguir transcrevem-se esses resultados.

➤ Parte I - caracterização geral dos colaboradores - Dos resultados apurados, 40% dos colaboradores disseram ter experiência entre 2 e 4 anos; outros 40% disseram ter experiência superior a 4 anos e 20% entre 1 a 2 anos. Todos desempenham funções entre um a 4 anos. Quando questionados na indicação de sua área, 100% deles trabalham na área de *front office*, sendo que 20% marcou as duas áreas devido suas atividades desenvolvidas. Foi solicitado que indicassem cargos/ funções que já tivessem desempenhado na organização, onde 20% deles respondeu que desempenha o cargo de repositor de mercadorias; 40% de técnico em agropecuária; 60% auxiliar de escritório e, 20% operador de caixa. E, ainda, que indicassem o cargo no qual se sentiu mais satisfeito e motivado, sendo que 20% disse se sentir mais motivado desempenhando o cargo de técnico agrícola 20% atendente de venda técnica em agropecuária, e outros 60% não responderam.

✓ Parte II - Caracterização do nível de satisfação e motivação - Nesta parte, se tem ela dividida em duas. Na primeira, transcrevem-se as respostas obtidas individualmente nas frases afirmativas descritas a seguir, nas quais foi questionado sobre a satisfação de cada colaborador relacionada ao tema da referida frase: A sua contribuição para o desempenho global da organização: 80% responderam estarem satisfeitos e 20% muito satisfeito; A imagem da organização no ambiente competitivo (clientes, fornecedores, concorrentes, etc.): 20% diz estar insatisfeito; outros 60% está satisfeito e 20% está muito satisfeito; O seu envolvimento e participação nos processos de tomada de decisão: 20% se mostrou insatisfeito; 60% satisfeito e 20% muito satisfeito; O seu envolvimento e participação em atividades de melhoria e desenvolvimento: 60% se diz satisfeito e 40% muito satisfeito; O tipo de comunicação efetuada pela gestão de topo: 100% dos colaboradores estão satisfeitos; O tipo de comunicação efetuada pela gestão intermediária: 80% está satisfeita e 40% disseram estar muito satisfeita; A forma como são fixados os objetivos individuais e comuns dentro da organização: 40% disseram estar insatisfeitos; outros 40% disseram estar satisfeito e 20% muito satisfeito; O sistema de avaliação de desempenho relativamente aos objetivos fixados: 60% disseram estar satisfeitos; já 40% muito satisfeito; O sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo: 80% disseram estar satisfeitos e 20% muito satisfeito; A remuneração e outros benefícios adicionais (ex: assistência médica e odontológica, complementação de auxílio –doença): 80% estão insatisfeitos, já 20% disseram não existir na entidade; A qualidade das relações interpessoais entre colegas\ entre funcionários e chefias: 80% disseram estar satisfeitos e 20% muito satisfeito; A forma como o horário de trabalho é aplicada na organização: 100% dos colaboradores disseram estar muito satisfeitos; A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais: 100% disseram estar muito satisfeito; As oportunidades oferecidas pela organização para o desenvolvimento de novas competências profissionais: 20% está insatisfeito; outros 80% se dizem satisfeitos; As oportunidades oferecidas pela organização nos processos de promoção: 80% está insatisfeito e 20% satisfeitos; A igualdade de tratamento dentro da organização: 100% dos colaboradores disseram estar satisfeitos; As tarefas que desempenha atualmente na organização: 100% estão muito satisfeitos com sua atual função; O reconhecimento de seu trabalho pelos seus superiores: 100% satisfeitos.

Na segunda parte, foi solicitado que os colaboradores numerassem de uma escala de 1 a 8 as dimensões apresentadas abaixo, sendo que 1 é mais importante e 8 menos importante. Onde o 4 é o ponto central.

- Remuneração e outros benefícios (horas extraordinárias, prêmios) - 20% considera nem menos nem mais importante sinalizando na escala número 4. Já 40% sinalizaram como a mais importante, e 40% deles indicaram como dimensão menos importante.

- Estabilidade no emprego - 40% disseram ser a mais importante, outros 20% disseram ser importante sinalizando 2 na escala; 20% sinalizou 4 sendo a área central na escala e, 20% diz não ser tão importante sinalizando 7 na escala.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- Condições físicas do trabalho - 20% considera nem menos nem mais importante e, já 40% sinalizaram que não é tão importante usando o número 5 e, ainda 40% responderam 6 na escala.
 - Reconhecimento do desempenho - 20% sinalizou ser muito importante usando o 1 na escala; já 40% sinalizou o 2; 20% disse não ser muito nem pouco importante sinalizando 4 na escala e, 20% mostrou não ter tanta importância sinalizando 5.
 - Conjunto de relações de trabalho hierárquica, funcionais e corporativas que estabelece com os restantes colaboradores - 20% sinalizou ser importante usando 3 na escala; já 60% disseram ter importância, mas sinalizando 7 nesta escala e 20% disse ser pouco importante usando 8.
 - *Status* e prestígio sócio profissional (inclui a autoimagem e a auto estima) -20% considera importante sinalizou 2 na escala; 20% sinalizou a área central da escala o número 4; outros 40% sinalizaram não tão importante (6) e, 20% pouco importante (8).
 - Autonomia e poder (margem de liberdade e poder no exercício das suas funções, bem como a responsabilidade e independência) - 20% sinalizou como mais importante e, 20% como importante usando o número 2 na escala e 20% sinalizou o 7; outros 40% como menos importante usando o 8.
 - Realização pessoal e profissional (concretização das possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional) - 20% julgou como muito importante; já 40% julgou importante sinalizando 3 e, 20% sinalizou 5 na escala; outros 20% o 6 como não muito importante.
- Parte III: considerações finais - Nesta terceira parte se tem três perguntas fechadas e uma aberta que foram respondidas pelos colaboradores e descritos seus resultados da seguinte forma: 1. Encontra-se globalmente satisfeito com a organização onde trabalha - 100% estão satisfeitos; 2. Considera que seus superiores hierárquicos (intermediários e de topo) usam dos meios disponíveis para motivar o seu desempenho -. 40% responderam afirmativamente e 60% negativamente; 3. A satisfação é, na sua opinião, um fator indispensável para o bom desempenho-100% disseram que sim é indispensável; 4. O que nos motiva e nos deixa satisfeito: 40% diz que o reconhecimento; 60% remuneração; 20% diz que o aperfeiçoamento; 20% aplicação do espaço; 20% a promoção de cargo; 20% não responderam. Através das respostas obtidas neste questionário pode se chegar a caracterização dos colaboradores a maioria tem de 1 a 4 anos de experiência, suas funções são caracterizadas como *front office*, também notou-se que estão satisfeitos quando falam da empresa, vestem a camisa e se dedicam ao desenvolvimento dela, porém quando se fala em treinamento e remuneração se percebe uma certa insatisfação. Na terceira parte foi importante saber o que consideram importante em relação as variáveis e qual o grau. A terceira parte serviu para saber o que os motivam e os deixam satisfeitos para assim saber o que necessita ser melhorado na empresa.

3.3 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS PARA A SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS

O presidente poderia optar por treinamentos aos colaboradores sobre os serviços que prestam

- Nesses três semestres de estágio observando o dia-dia da entidade foi observado que ela não se mostra interessada em treinar e preparar seus colaboradores para assim oferecer um serviço de melhor e maior qualidade. Sabe-se da importância do bom atendimento para manter uma empresa competitiva e no mercado. No entanto, os associados se sentem satisfeitos com os produtos, todos tem uma boa utilização, bem como a frequência de associados é satisfatória. Já no questionário dos colaboradores se notou insatisfação quando questionado sobre remuneração e treinamento, pois eles se sentem desmotivados pela remuneração, falta de reconhecimento e treinamento.

✓ Poderia usar as reuniões que acontecem semanalmente para oferecer treinamento através de parceria com fornecedores - O presidente poderia optar por treinamentos sobre os serviços que prestam, pois mesmo os colaboradores possuindo experiência e mesmo que, semanalmente são realizadas reuniões onde é colocado as tarefas da semana, poderia então, ele utilizar uma dessas reuniões para aprimorar os conhecimentos. Isto pode ser feito através de parcerias com fornecedores, como por exemplo: para o colaborador que faz o fluxo de caixa, que lança entradas e saídas poderia ser um treinamento com o contador da entidade, assim aprimoraria e facilitaria o uso do programa que é utilizado para este fim; também escutar seus colaboradores, receber um *feedback* da semana que passou, se há melhorias a serem feitas. Já o colaborador que atende na agropecuária, uma conversa com um veterinário ou até mesmo com fornecedores bastaria para adquirir o conhecimento necessário sobre os produtos que está vendendo; para o colaborador que faz os financiamentos do COBAN, também poderia acontecer uma conversa com o responsável do órgão, pois esse possui experiências obtidas quando os financiamentos ainda aconteciam via

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

bancária. A colaboradora que faz as atualizações do INCRA e ITR recebe treinamento anual, onde o pessoal da regional explica as alterações no sistema, mas seria de melhor aproveitamento se os responsáveis por esses procedimentos em cada sindicato se reunissem para assim trocar experiências, facilitando as próximas atualizações.

✓ Usar dinâmicas e atividades de motivação que ajudam nos resultados - Se sabe que colaborador motivado gera bom atendimento, assim melhorando a qualidade do atendimento. Existem muitas que podem ser realizadas que estão contextualizadas em obras da área da Administração, as quais podem proporcionar desde um ambiente agradável, união e coesão grupal, como também outros processos que envolvem uma gestão de excelência.

✓ Estabelecer metas e quando alcançadas ter o reconhecimento - Como um dos colaboradores citou: podem ser estabelecidas metas, mas quando houver alcance das mesmas ter seu reconhecimento. Eles estão sentindo que seus trabalhos e esforços não estão sendo reconhecidos. Um simples muito obrigado, um aperto de mão, um elogio muitas vezes os fazem satisfeitos, como se pode observar na literatura deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados apresentados, pode-se concluir que a maioria dos associados está satisfeita com os serviços da entidade. A identificação destes fatores tem muita importância para o desenvolvimento e competitividade da entidade, para assim manter os associados satisfeitos com suas obrigações em dia e a cada vez buscar mais associados pela excelência nos serviços prestados.

A classe trabalhadora rural é muito sofrida, pois trabalha dia a dia faça sol ou chuva, tem seu trabalho sofrido e digno ela se faz de suma importância para a cidade, pois sem eles não há comida nas mesas da comunidade, sendo que muitos deles plantam e colhem a maior parte de sustento e alimento da terra. Observa-se nos resultados que o Sindicato é bem visto pelos seus associados, pois possui agilidade no seu atendimento, a maior parte confia nos serviços oferecidos, existindo uma ótima procura pelos mesmos. Também se observou que há frequência de participação deles no Sindicato.

O questionário aplicado serviu para comprovar ao senhor presidente que os produtos são procurados, que os associados se sentem satisfeitos, não há nenhum resultado que aponte ao contrário, salvo o que se percebeu quanto a carência no conhecimento dos colaboradores. Mostrou ainda que os associados são antigos, sendo a maioria com mais de cinco anos de associação e, possuem união quando o sentimento é voltado à classe; então, eles estão dispostos para lutar pelos seus direitos. Na realidade são eles que mantêm o Sindicato de portas abertas lutando a cada dia para o reconhecimento desta classe tão engrandecedora e importante para todos da comunidade.

Durante este estudo, observou-se que tantos os colaboradores como o presidente e secretário sentiam esta alegria de poder ver como seu trabalho é visto e, isto também foi sentido nos associados, que elogiavam a iniciativa reconhecendo esta importância.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C.. *Estatística: para cursos de Engenharia e Informática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES, L. O.; MOURAO, L. *O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia*. São Paulo: Artmed, 2013.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORREA, H.; CAON, M. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2012.

FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R. *Gestão de Recursos Humanos: tradicional e Estratégica*. 2 ed. São Paulo: Erica, 2007.

FITZSMMONS, J. A.; FITZSMMONS, M. J. *Administração de Serviços: Operação, Estratégia e Tecnologia da Informação*. Porto Alegre: AMGH, 2014.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. *Administração Estratégica de Serviços: Operação para a Satisfação do Cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. *Qualidade Total em Serviços*. São Paulo: Atlas, 1999.

PURI, S. C. *Iso 9000 certificação: Gestão da Qualidade Total*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

RAMOS, S. M. O. *Motivação e Satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do factor humano: Relatório de Estágio Curricular de Mestrado em Gestão*. Faculdade de

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra Portugal, 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Desktop/Relat%C3%B3rio%20Final_Sara%20Ramos%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/Relat%C3%B3rio%20Final_Sara%20Ramos%20(1).pdf); Acesso em: 17 nov. 2016.

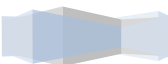
ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Person, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VALELA, V. A. *A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho*. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R200039.pdf. Acesso em: 17 nov. 2016.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2010.



**ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO SELETIVO DA
INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO**

**ANALYSIS OF BEHAVIORAL SKILLS IN THE SELECTION PROCESS OF THE
TRANSFORMATION INDUSTRY**

Marisia Raquel Cerrutti, Universidade Regional de Blumenau, FURB, SC, Brasil,
marisaraquel@uol.com.br

Fabiana Rubia Vieira, Universidade Regional de Blumenau, FURB, SC, Brasil,
fabiana@vipertalentos.com.br

Adriana Kroenke, Universidade Regional de Blumenau, FURB, SC, Brasil, akroenke@furb.com.br

RESUMO

Esta pesquisa objetiva analisar os campos de vivência profissional, bem como as competências comportamentais no setor industrial do estado de Santa Catarina. As empresas buscam meios para minimizar os erros na aquisição de seus colaboradores e observa-se que uma delas é a terceirização nos processos seletivos. Os selecionadores de tais empresas terceirizadas, geralmente são especialistas que utilizam o método de seleção por competências, visando adequar a descrição do candidato as necessidades da organização. Esta pesquisa considerou os dados fornecidos por uma consultoria especialista em processos seletivos, utilizando como método estatístico a análise fatorial, aplicando as competências comportamentais solicitadas por seus clientes nos processos seletivos entre 2011 a 2016. A pesquisa foi dividida por atuação profissional em três áreas específicas: (1) Financeira e Contábil, (2) Industrial e Produção e (3) Comercial e Marketing. Ao considerar estes campos com visão global, conclui-se que as competências: Foco no resultado, Análise e solução de problemas e Comprometimento são as competências com maior reconhecimento nas indústrias de transformação em Santa Catarina nos três campos de atuação pesquisados.

Palavras-chave: Competências comportamentais, Organizações, Seleção profissional, Seleção por competências.

ABSTRACT

This study aims to analyse professional performance and behaviour skills areas in the industrial sector in Santa Catarina. The companies seek ways to minimize mistakes when hiring people and one of the solutions we have observed is outsourcing the selection processes. The outsourcing experts in this area commonly use selection by skills, adapting the candidate profile with what the company needs. This research has analysed data from a company specialized in selection processes with 14 behaviour skills required by clients, between 2011 and 2016, using the statistical technique of factorial analysis. The research has divided the professional activities in three areas: (1) Financial and Accounting, (2) Industrial and Production and (3) Commercial and Marketing. Considering a global analysis of the areas, we have concluded that the competences: Focus on the results, Analysis and solution of problems and Commitment are the 3 most valued skills in the industries in Santa Catarina.

Key-words: Behaviour skills, Organizations, Professional selection, Skill selection

1. INTRODUÇÃO

As organizações vivenciam significativas incertezas, motivado pelas rápidas mudanças tecnológicas e cenários competitivos, os quais necessitam da criação de conhecimentos novos e complexos, fazendo com que as competências, tornem-se necessárias para apoiar as decisões estratégicas e melhoria no planejamento organizacional (KAMPRATH; MIETZNER, 2015).

O termo 'competência' envolve as habilidades, as atitudes o conhecimento e também os comportamentos envolvendo o desempenho elevado (MARZAGÃO; CARVALHO, 2016). Portanto, o conceito de competência é objeto de uma variedade de perspectivas, tais como: da economia, do direito e da administração (CRESCÊNCIO, 2012). Assim, a competência organizacional consiste na mobilização dos recursos e sua aplicação aparecerá como resultado no desempenho (RIBEIRO et al., 2017).

É nesse contexto que se observa a 'competência' como técnica e como comportamental. Segundo Camargo et al. (2013), a competência técnica relaciona-se com tudo que um profissional necessita para exercer uma função (idiomas, informática por exemplo); todavia, a competência comportamental, alude ao que o profissional necessita provar como destaque competitivo e que tem impacto em seus resultados (liderança, criatividade, por exemplo).

Com a economia globalizada, as organizações procuram por alternativas para realinhar as suas estratégias, além disso, mudanças contextuais e complexas fortalecem a competitividade e

causam grande impacto (GRAMIGMA, 2007). Consequentemente, as indústrias almejam pela melhoria de seus produtos (bens e serviços) e demandam energia para tal. Há uma relação entre trabalho, desempenho e recursos. Os recursos humanos são de grande importância e há de se identificar as pessoas, com as competências requeridas, aos cargos em questão (BOHLOULI, et al, 2016).

As organizações elaboram diferentes estratégias que envolvem a combinação eficaz de recursos, estruturas e competências, para a confecção de produtos e serviços que sejam adequados aos desejos e necessidades de sua clientela, e dessa forma, conseguir vantagem competitiva (RIBEIRO et al., 2017).

Pequenas mudanças no gerenciamento das empresas, impactam em benefícios aos negócios (GRAMIGMA, 2007). É nesse contexto que se relaciona a competência com a capacidade de uma pessoa gerar resultados de acordo com metas da organização (RIBEIRO et al., 2017). É necessário que tais recursos humanos acompanhem as tendências que o mercado requer e desenvolvam competências diferenciadas e inovadoras para a resolução de problemas e agreguem valor aos negócios (BATISTA; CANÇADO, 2017).

A questão que norteia este estudo é: Quais competências comportamentais, são mais valorizadas nas áreas, do setor industrial em Santa Catarina? Nesse contexto, o objetivo foi de analisar quais competências comportamentais são relevantes no processo de seleção e contratação destes profissionais. Assim, acredita-se que esta pesquisa forneça um panorama de competências, auxiliando os gestores das indústrias, quanto à tendência de mercado profissional e aos candidatos à vaga de empregos, para que eles possam identificar as competências desejadas pelas organizações deste setor econômico.

Além da introdução, o trabalho teve outras cinco seções. Na segunda seção, abordou-se a revisão da literatura, que deu o aporte teórico ao estudo. Na quarta seção demonstrou-se os procedimentos metodológicos empregados. Os resultados da pesquisa estão analisados e expostos na quarta seção. Finalmente, na quinta seção, demonstram-se as considerações finais desta pesquisa.

2. COMPETÊNCIAS

O termo competência, ao final da idade média, era pertencente a linguagem jurídica e remetia à capacidade de um indivíduo apreciar e julgar certas questões. Posteriormente, a competência designou-se como a capacidade de uma pessoa posicionar-se a respeito de algum assunto (GUIMARÃES, 2001).

Cita-se, com certa frequência, o termo competência, na esfera organizacional, notadamente pela área de recursos humanos e estratégia organizacional. Em mercado competitivo, a competência humana é um dos fatores que sustenta o negócio (BOZKURT, 2011). As organizações, preocupam-se em constituir o seu quadro funcional com pessoas capacitadas para desempenhar seu trabalho com eficiência e eficácia (GUIMARÃES, 2001). Ao dominar determinadas competências, profissionais e organizações diferem-se no mercado (GRAMIGMA, 2007).

Para eficiente gestão dos recursos humanos, há que se elaborar mapeamentos das competências requeridas para as atividades. Definir e identificar lacunas entre as competências afim do que é adquirido e o que é exigido dos indivíduos (BOHLOULI, et al, 2016). Cabe a área de Recursos Humanos a responsabilidade de identificar as pessoas e suas habilidades na organização, visando o utilizar tal potencial de forma a atingir os seus objetivos (GRAMIGMA, 2007).

2.1 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ORGANIZACIONAIS

Entende-se por competências essenciais, aquelas em que as organizações se diferenciam no mercado, obtendo vantagem competitiva. Envolve organização do trabalho, aprendizagem coletiva, e entrega de valor (PRAHALAD; HAMMEL, 1990). As competências que são mais importantes para os negócios são as chamadas competências essenciais. São as competências que são percebidas pelo cliente (GRAMIGMA, 2007).

Se no curto prazo atrela-se a competitividade organizacional a atributos e preços, a longo prazo, ela está na capacidade de construir um produto mais rápido e com custo menor que seus concorrentes. Tal capacidade encontra-se na possibilidade de converter habilidades de produção e tecnologias, em competências, permitindo que as empresas se adaptem as mudanças (PRAHALAD; HAMMEL, 1990).

Entretanto, as competências essenciais não se restringem a relação com a tecnologia, mas podem localizar-se em qualquer função. Para isso, é primordial que as empresas desenvolvam processos de aprendizagem e inovação constantes e sistemáticos (FLEURY; FLEURY, 2003). As competências organizacionais estão relacionadas à qualidade e particularidades que caracterizam o sucesso em toda uma organização e podem incluir os valores declarados pela missão organizacional (PEREGRIN, 2014).

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

2.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Um indivíduo, ao executar alguma tarefa e tê-la feito com competência em certa situação, pode, em outra situação não ter o mesmo êxito. Isso significa que nem sempre o indivíduo tem competências para executar todo e qualquer tipo de atividade. Assim, há a necessidade de alinhar os conhecimentos, habilidades e atitudes, com a atividade que for desempenhar (SOARES; ANDRADE, 2010).

As competências de um profissional, atualmente, tem sido assunto frequente em organizações, em busca de melhorar seus processos, bem como alocar as pessoas certas ao local certo. Ao pesquisar na literatura, encontra-se variadas definições para competências profissionais.

Competências podem ser definidas como conjunto de conhecimento habilidades e atitudes que permitem que um indivíduo desempenhe suas tarefas (RABAGLIO, 2001; PEREGRIN, 2014). O conjunto de atributos pessoais implícitos, tais como: criatividade, comunicação, análise e solução de conflitos (GUERRERO; DE LOS RIOS, 2012; MOREIRA; MUNK, 2010).

Competências profissionais são determinadas pelo conjunto de competências cognitivas, funcionais, éticas e comportamentais (GUERRERO; DE LOS RIOS, 2012; MOREIRA; MUNK, 2010). É algo possível de ser observado tanto diariamente, quanto no ambiente profissional (GRAMIGMA, 2007).

Para um processo eficiente de alocação dos recursos humanos, é imprescindível que as empresas conheçam as competências e qualificações necessárias para aquela posição de trabalho (BOHLOULI, et al 2017). Procura-se elaborar escores de competências usando um conjunto, atreladas a indicadores de desempenho e passíveis de mensuração (GRAMIGMA, 2007). Porém, algumas empresas possuem dificuldades em tal definição, resultando na utilização inadequada dos seus recursos humanos. Entretanto, o conhecimento e definição das competências, são a chave para o ajuste de emprego. (BOHLOULI et al, 2017).

Observa-se no mercado brasileiro, que algumas competências são mais requisitadas, estão desdobradas em, conhecimentos, habilidades e atitudes e são passíveis de desenvolvimento. Para Gramigma (2007, p. 44-45), é possível elencar algumas competências que servirão de suporte para a fase de mapeamento, conforme demonstrada no quadro 1. Cada organização terá um modelo de competência de acordo conforme sua atuação perante o mercado, bem como direcionado para as áreas internas e os cargos existentes. Encontra-se na literatura, diversas competências para suportarem a fase de mapeamento.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Auto desenvolvimento e gestão do conhecimento	Capacidade do indivíduo de reconhecer suas necessidades de desenvolvimento e aceitar a necessidade de investir seu tempo e energia em aprendizagem contínua.
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Habilidade do indivíduo em adaptar-se as novas realidades, adequando a sua postura às diferentes exigências do meio de atuação
Capacidade empreendedora	Facilidade para reconhecer oportunidades bem como propor e implementar soluções, de forma adequada, aos problemas e necessidades, com assertividade e adequação ao contexto
Capacidade negocial	Capacidade e manter o equilíbrio entre a sua expressão e a do outro, e encontrar soluções de forma satisfatória diante do proposto pelas partes
Comunicação e interação	Habilidade em interagir com as pessoas, buscando a compreensão da mensagem ouvindo e processando as informações. Apresentar coerência e clareza na argumentação. Fornecer e receber feedback sempre que necessário
Criatividade e Inovação	Capacidade do indivíduo para apresentar soluções para as situações diversas, de forma inovadora, com viabilidade e adequadas
Cultura da Qualidade	Possuir orientação para a qualidade de produtos ou serviços, por meio de melhoria contínua, para a satisfação e superação das expectativas dos clientes internos e externos
Liderança	Habilidade para formar parcerias no grupo de trabalho, desenvolvendo equipes, instituindo clima motivador, com o objetivo de atingir as metas ou superar os objetivos organizacionais.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Motivação e energia para o trabalho	Facilidade do indivíduo em tomar iniciativas com atitude, demonstrando interesse e disponibilidade para as atividades que for executar
Orientação para resultados	Capacidade em concentrar-se no foco dos resultados a alcançar, por meio de orientação de objetivos e metas
Planejamento e organização	Habilidade em estabelecer prioridades no planejamento das ações que visem o atingimento do resultado das metas tangíveis e mensuráveis, conforme os critérios de desempenho válidos.
Relacionamento Interpessoal	Capacidade em demonstrar atitudes assertivas e empáticas, diante de situações conflitantes, apresentando comportamento maduro e não combativo
Tomada de decisão	Capacidade de implementar soluções adequadas aos problemas existentes e identificados apresentando soluções alternativas e sistematizadas, respeitando os limites e atentando para os riscos
Trabalho em Equipe	Habilidade para compartilhar ações, cooperando mutuamente com o grupo
Visão sistêmica	Capacidade para compreender as partes, ampliando a sua visão do todo, empreendendo ações necessárias e possíveis.

QUADRO 1 - Competências comportamentais requeridas pelo mercado. Fonte: Gramigma (2007, p. 44-45)

Os profissionais que mais se destacam, em qualquer área de atividades humanas, são aqueles que possuem domínio de competências superior à maioria (GRAMIGMA, 2007). Conhecendo as competências principais requisitadas pelas organizações em geral, os profissionais poderão identificar aquelas que eles têm desenvolvidas e quanto conseguem contribuir com estas organizações e aquelas que terão necessidade de aperfeiçoamento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

3. SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Nas organizações, a área de Recursos Humanos é encarregada pelos processos de recrutamento e seleção e, a qual busca a captação e a seleção de pessoas que suprirão as posições que estão disponíveis internamente (PEREGRIN, 2014). O processo seletivo pode ser realizado internamente, é utilizando o sistema de banco de dados existente como utilizar a *expertise* de empresas especializadas em processos de recrutamento e seleção ou utilizar o trabalho de *headhunters* (FAISSAL, et al, 2015).

Em mercados globais e competitivos exige-se alto desempenho organizacional. O triunfo das organizações segue em muitas direções, porém, não há como observá-las sem destacar a gestão das pessoas. O processo seletivo é a porta de entrada das organizações. A terceirização deste processo oferece para seus clientes os principais atrativos: especialização dos profissionais envolvidos, o *networking* com diversificado perfil de mercado, bem como, a garantia de substituição, quando necessário.

Nos processos seletivos, os profissionais são recursos valiosos, escassos e difíceis de copiar. Eles possuem um papel preponderante na criação de vantagem competitiva nas organizações (DONNELLY, 2011). No entanto, estes talentos são difíceis de identificar e a solicitação de serviços externos para auxiliá-las na procura de novos colaboradores, tem sido crescente.

Assiste-se a um grande crescimento na utilização de consultorias especializadas em recursos humanos, pelas quais, os clientes obtêm vantagem de utilizarem-se da vivência e experiência dos profissionais desta área (SHEEHAN et al, 2002). Como vantagem, o recrutamento externo possibilita a criação de novas ideias, o nível de conhecimento aumenta, inova e melhora os recursos humanos da organização (MAZON; TREVIZAN, 2000).

O *Executive Search* ou *Head-Hunting*, atualmente, apresentou expressivo crescimento expressivo. Tal fato, está sobretudo relacionado com o fato de as organizações estarem inseridas num mundo em constante mudança, onde o ambiente de negociação e os mercados são globais. Para se ter sucesso é exigido que as organizações possuam executivos talentosos, nos seus quadros, desta forma preservam a sua sustentabilidade financeira nos mercados e a credibilidade junto aos clientes através de prestação de serviços de qualidade (LIM; CHAN, 2001).

Quando uma organização escolhe uma empresa de consultoria, há essencialmente a consideração de dois fatores: o nível de especialização desta empresa e dos seus consultores e o investimento do processo (FLOREA; BADEA, 2013), quanto mais elevada a posição em aberto, maior

a probabilidade de uma empresa solicitar este meio de serviço para realizar o processo seletivo (CLARK, 1992).

No processo tradicional de preenchimento de vagas, seleciona-se os candidatos dentre o total dos recrutados que apresentarem maior possibilidade de adaptação ao cargo com vagas abertas. Na seleção por competências, assim como no recrutamento, as técnicas de escolha dos candidatos são elaboradas de modo a identificar aqueles que demonstram possuir as competências individuais demandadas pelas vagas em aberto (ALLES, 2006; BRANDÃO, 2012).

No que se convencionou chamar de recrutamento e seleção por competências, a atração (recrutamento) e a escolha (seleção) dos candidatos são praticadas visando contratar profissionais que detenham especificamente as competências individuais previamente mapeadas e tidas como necessárias à estratégia da organização (BRANDÃO, 2012). O processo seletivo é iniciado quando surge a necessidade de preenchimento das posições intermas, ou seja, a contratação. Comumente, os processos de recrutamento e seleção são vistos como etapas de um único processo, porém cada um deles é uma etapa de captação de pessoal em gestão de pessoas (ALLES, 2006; BANOV, 2012).

Salienta-se que o método seletivo por competência é mais assertivo e confiável que nos métodos tradicionais, além de serem menos dispendiosos para as organizações (WEINSTEIN, 2012). Além de melhorar os esforços, tal método contribui para a retenção de colaboradores, bem como para o gerenciamento e revisão dos talentos nas organizações (PEREGRIN, 2014). É necessário mapear os saberes que os futuros ocupantes devem possuir. Estes saberes são constituídos em saber, saber fazer e saber ser e são fundamentais para a consolidação das competências organizacionais (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA 2008).

Para avaliar um candidato, por competências, pode-se utilizar várias ferramentas como: aplicação de entrevista por competência; inventários específicos de mapeamento potencial; avaliação presencial. O profissional de seleção optará por aquele que mais se adeque ao contexto, ou uma combinação de métodos (GRAMIGMA, 2007). Já os entrevistados consideram mais relevante e sentem maior motivação quando respondem às questões por meio de perguntas por competências. Neste formato, eles podem explicar melhor sobre si mesmo, com respostas menos ensaiadas ((PEREGRIN, 2014).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

4.1. TIPO DE PESQUISA

Este trabalho pode ser caracterizado como pesquisa exploratória com caráter documental, descritivo e quantitativo. Trata-se de estudo das competências valorizadas pelas empresas no segmento 'indústria' da região de Santa Catarina.

Quanto a pesquisa de caráter exploratório, então, "é realizada sobre uma questão ou problema de pesquisa com evidência de poucos ou nenhum estudo anterior em que seja possível captar informações sobre a tais questões ou o problema" (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 24). Percebeu-se a falta de estudos referentes as competências comportamentais empregadas no segmento 'indústria'. A realização desse estudo é importante para analisar as competências comportamentais que são valorizadas no processo de seleção e contratação de profissionais nas indústrias de transformação de Santa Catarina.

A pesquisa denominada documental, é aquela aplicada em documentos armazenados em órgãos privados e públicos e todas naturezas e pessoas (VERGARA, 2000). Ela expõe os comportamentos e manifestações dos fenômenos e é aplicada para apontar e receber informações sobre um problema específico em questão (COLLINS; HUSSEY, 2005). A pesquisa descritiva envolve entrevistas por telefone, pessoalmente e questionários (MATTAR, 1996).

4.2. EMPRESAS ESTUDADAS

O estudo realizado utilizou como procedimento, a captação de informações a respeito das competências constantes nos formulários de requisições de abertura das vagas, gerados pelas empresas solicitantes. Os dados são quantitativos, e tem como base 14 comportamentos definidos previamente. As empresas clientes apontam as competências comportamentais pretendidas para a admissão dos profissionais nas áreas: Área 1- Financeiro e Contábil, Área 2 – Industrial e Produção e Área 3 – Comercial e Marketing). E os cargos são os de liderança: Gerentes, Coordenadores e Supervisores.) A pesquisa quantitativa objetiva quantificar os dados e, geralmente, envolve alguma maneira de análise estatística (MALHOTRA, 2006).

4.3. COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi de caráter primário, para a qual utilizou-se a base de dados de empresa especializada em processos seletivos de pessoas, atuando com cargos táticos e estratégicos, presente no mercado desde 2001. A atuação da empresa é em nível nacional, entretanto, a amostragem foi limitada para Santa Catarina.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A pesquisa possui caráter transversal, portanto, a coleta de dados foi com informações a partir do ano de 2012, ou seja, os dados dos últimos 5 anos. Entende-se por dados primários aqueles coletados ou produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa (MALHOTRA, 2006).

4.4. PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Com o propósito de responder à questão deste artigo, foram analisadas as competências comportamentais conforme a tabela abaixo. Cada empresa, no momento de solicitação de abertura de vaga, opta por 5 (cinco) competências que considerar relevante para a sua área de atuação e que atenda a sua necessidade internamente, e as seleciona, conforme demonstrado no quadro 2.

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Análise e Solução de Problemas	Capacidade de viabilizar soluções de forma ágil e rápida; analisar e ponderar as situações; identificar problemas, falhas e propor soluções.
Comprometimento	Capacidade de se adaptar e seguir as normas e regras da empresa; apresentar comportamento ético; conhecer os objetivos da organização onde trabalha; ter disciplina nas obrigações; apresentar vínculo com a empresa; “vestir a camisa”, contribuir para melhorias; gostar do que faz.
Comunicação	Apresentar comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada e correta; comunicar-se por meio de argumentos, fatos e dados coerentes; é entendido e se faz entender; ser objetivo; ter boa fluência verbal: tom de voz; dicção.
Criatividade	Capacidade de criar e inovar tendências; criar campanhas de marketing e/ou publicitárias; criar coleções de roupas e estampas; criar peças e máquinas de engenharia; abertura a novas ideias e conceitos; apresentar gosto pelo novo.
Foco em Resultados	Capacidade de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar; valorizar resultados; administrar adversidades para atingir o resultado; ter foco na satisfação do cliente.
Inovação	Capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para situações apresentadas; apresentar novas ideias para solucionar problemas; ser curioso e criar formas melhores para obter o que já existe.
Liderança	Capacidade para analisar e direcionar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador; manter a equipe comprometida com os resultados; capacidade de dar <i>feedback</i> ; apresentar autonomia e autoconfiança para tomar decisões.
Negociação	Capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes; preparar antecipadamente os planos de negociação; ter raciocínio ágil e boa argumentação; indicar os benefícios da negociação; ter clareza e objetividade no discurso.
Organização	Capacidade de planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meios do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos; administra o tempo; usar instrumentos de acompanhamento;
Pró-Atividade	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada para o contexto; tomar iniciativa, buscar informações;
Relações Pessoais	Capacidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, comportamento maduro e não combativo; ouvir e respeitar a opinião das outras pessoas, se colocar de forma positiva, buscar os objetivos com visão de grupo.
Resiliência	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante de novas realidades; conviver e enfrentar mudanças rapidamente, mantendo qualidade e produtividade;
Tomada de Decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo soluções adequadas diante de problemas; enfrentar situações arriscadas com assertividade e responsabilidade; definir rapidamente prós e contras e definir qual melhor caminho.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Visão estratégica	Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro; demonstrar capacidade de planejar e investir na sua vida profissional.

QUADRO 2 - Competências comportamentais apontadas pelos clientes. Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O quadro 2 apresenta as competências mais utilizadas pelo mercado para analisar o domínio e que destacam o profissional no mercado, baseado na literatura (GRAMIGMA, 2007). Tais competências, podem ser aquelas consideradas como contributivas às organizações e que atendam às suas expectativas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram disponibilizados por uma consultoria especialista em seleção de profissionais dos níveis táticos e estratégicos, atuando no mercado há 16 anos. Estabeleceu-se um *rol* de quatorze competências utilizadas pela empresa, dentre as quais os clientes selecionam algumas que consideram mais importantes na identificação dos profissionais para contratação.

O método utilizado para analisar os resultados, foi a análise fatorial, pois conforme Malhotra (2006, p. 548) “a análise fatorial é um tipo de procedimento destinado essencialmente à redução e ao resumo dos dados”. A análise fatorial trata-se de uma técnica estatística que através da avaliação de um grupo de variáveis, o reconhecimento de dimensões de variabilidade comuns que existem em um grupo de fenômenos. O objetivo é identificar estruturas existentes, que não visíveis diretamente. Cada uma dessas dimensões de variabilidade de comum recebe o nome de fator. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009, p. 74). A ferramenta usada para as análises estatísticas foi o IMB - SPSS *Statistics Base*, v 22. Optou-se por trabalhar com 2 fatores para analisar as três áreas.

Para cada uma das três áreas foi determinada uma carga fatorial de acordo com Hair et al. (2009) pois ela destaca o nível de significância dos dados conforme o tamanho da amostra. Além disso verificou-se o KMO - Kaiser-Meyer-Olkin (*Measure of Sampling Adequacy* - MSA) para avaliar a adequabilidade amostral para aplicação da análise fatorial. Hair et al. (2009) sugere que no mínimo de 0,5 para que a análise se revele apropriada. Além disso, considerou-se o teste de esfericidade de Bartlett que valida a análise fatorial caso a significância se mostre menor do que 0,05.

Para a área Área 1 – Financeira e Contábil, foi utilizada a carga fatorial de 0,7. O teste de KMO apresentou um percentual que torna a análise viável, 87,6% e, portanto, mostra-se adequado. O teste de esfericidade de Bartlett validou a utilização da Análise Fatorial (Sig. < .05) para os 14 indicadores. A Tabela 1 apresenta os fatores resultantes para a área 1.

TABELA 01: Matriz de componente rotativa

Competências	Componentes	
	Fator 1	Fator 2
Liderança	.907	
Negociação	.870	
Foco nos resultados	.742	
Criatividade	.741	
Resiliência		.827
Pró-Atividade		.710
Comprometimento		.703

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

A variância total explicada apresentou o percentual de 69,52%, de explicação. Na matriz de componentes rotacionada, apresentada na tabela 1, foram extraídos 2 fatores para a Área 1 (Financeira e Contábil) observando-se que as competências que compõe o fator 1 são: Liderança, Negociação, Foco nos Resultados, e Criatividade. No fator 2: Resiliência, Pró-atividade e Comprometimento. Em termos organizacionais, estas são as áreas que administram os “números” das empresas.

Se a organização produz e vende, mas não administra bem seus custos, investimentos e resultados não terá lucro, desta forma, pode-se afirmar que os profissionais da área financeira e contábil são determinantes para o sucesso das organizações. Observa-se que em relação as rotinas desta área regida por protocolos e regulamentos, onde existe uma forte legislação é fundamental que os candidatos tenham as competências apontadas na tabela 01.

Para a Área 2 – Industrial e Produção, utilizou-se a carga fatorial de 0,7. O teste de KMO apresentou 82,8% apropriado para esta situação.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

TABELA 02: Matriz de componente rotativa

Competências	Componentes	
	1	2
Análise e Solução de Problemas	.923	
Comprometimento	.938	
Foco nos Resultados	.829	
Liderança	.832	
Negociação	.887	
Pró-Atividade	.917	
Relações Pessoais	.938	
Tomada de Decisão		.918

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

O teste de esfericidade de Bartlett validou a utilização da Análise Fatorial (Sig. < .05) para os 14 indicadores. Na matriz de componentes, apresentada na tabela 2 foram extraídos 2 fatores. A Matriz de Variância Total Explicada permite verificar o grau de explicação dos fatores, que foi de 63,62% das variações totais dos 14 índices inicialmente utilizados. Na Tabela 2 apresenta-se os fatores relacionados a área 2.

Com base na tabela 2 pode-se observar que para a área 2 (Industrial e Produção) as competências que compõe o fator 1 são: Análise e Solução de Problemas, Comprometimento, Foco nos Resultados, Liderança, Negociação, Pró-Atividade e Relações Pessoais. O fator 2 apresentou somente uma competência e, portanto, não sendo analisada como fator.

A área produtiva normalmente está ligada ao maior volume de investimento nas organizações, sejam investimentos financeiros, tecnológicos ou em recursos humanos. Esta área é o “coração” das organizações e demanda forte energia em relação ao trabalho de forma ordenada, orientada e comprometida, observa-se que as competências em destaque na tabela 2 validam esses comportamentos dentro das áreas industrial e produção.

Para a Área 3 – Comercial e Marketing, utilizou-se a carga fatorial de 0,55. O teste de KMO apresentou boa adequação para análise, 89,4%. O teste de esfericidade de Bartlett validou a utilização da Análise Fatorial (Sig. < .05) para os 14 indicadores. Na Tabela 3 apresenta-se os fatores obtidos para a área 3.

Observa-se que para a Área 3 (Comercial e Marketing) há uma ampliação de características observadas. As quatro competências que compõe o fator 1, são: Análise e Solução de Problemas, Comprometimento, Comunicação, Criatividade e Foco nos resultados. O fator 2 é composto por: Inovação, Liderança, Negociação, Organização, Relações Pessoais, Pró-atividade, Resiliência e Visão estratégica.

TABELA 03: Matriz de componente rotativa

Competências	Componentes	
	1	2

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Análise e Solução de Problemas	.980	
Comprometimento	.915	
Comunicação	.969	
Criatividade	.917	
Foco nos Resultados		.701
Inovação		.821
Liderança		.867
Negociação		.828
Organização		.740
Relações Pessoais		.579
Pró-atividade		.729
Resiliência		.611
Visão estratégica		

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

As áreas que “mostram” o produto para o mercado tem papel fundamental no processo de crescimento das organizações. Afinal, para que fim uma organização produziria, se não o de vender? A área comercial e marketing, estão simultaneamente ligadas a como mostrar o produto para o mercado, criar a necessidade do consumidor e, enfim, convencê-lo a comprar. Competencias ligadas ao vínculo com a empresa e mercado mostram-se claras na tabela 3, quando tratam de comportamentos ligados a compromisso, criatividade e solução de problemas.

A figura 1 demonstra as quatro principais competências solicitadas para cada área. No momento da contratação, o cliente opta por quatro competências, as quais ele considera mais importantes, dentre as quatorze apresentadas para a sua opção. Conforme o resultado final destacado na figura 1, três competências comportamentais foram recorrentes e comuns às áreas pesquisadas, são elas: “Comprometimento”, “Análise e solução de problemas” e “Foco nos Resultados”.

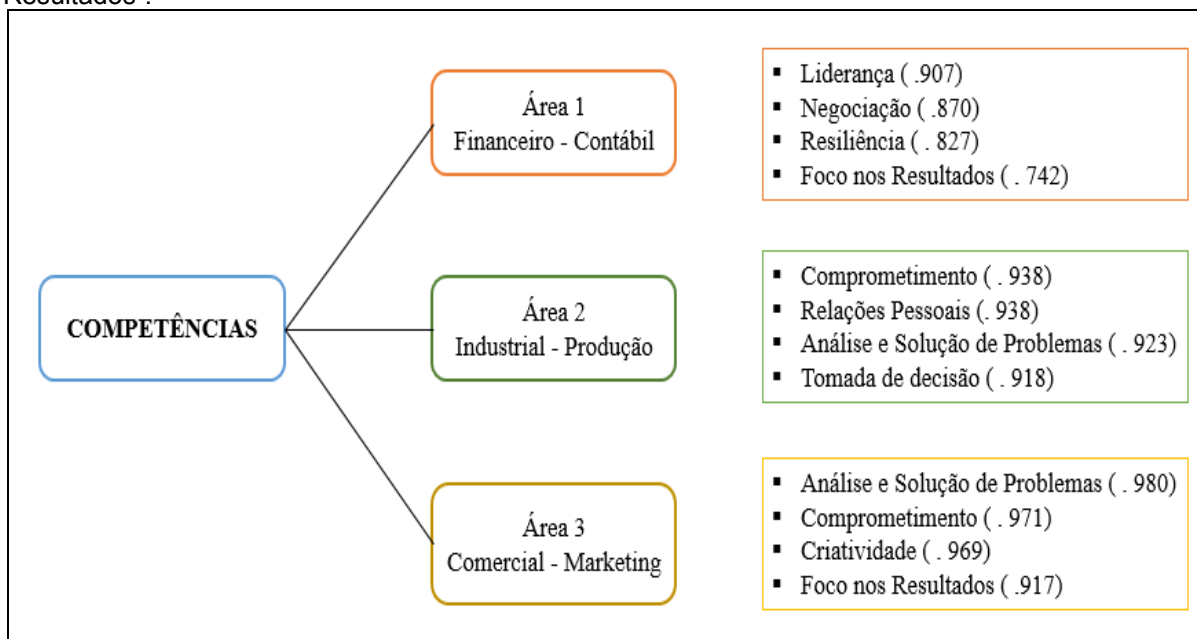


FIGURA 1. Competências comportamentais com maior carga fatorial. Fonte: Dados da pesquisa

A análise destas competências direciona ao entendimento de que as empresas buscam profissionais com perfis comportamentais descritos na matriz conforme quadro 2, neste caso, profissionais que possuam um laço ético com a empresa, que consigam trabalhar com as incertezas do dia-a-dia e capacidade de promover soluções assertivas rapidamente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar quais as competências comportamentais são mais requeridas nos processos seletivos, nas de transformação de Santa Catarina. Para isso, foi aplicada uma pesquisa quantitativa exploratória. Os dados utilizados foram primários, coletados em uma consultoria especialista em processos seleção profissional. A análise fatorial foi utilizada para

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

obtenção dos resultados, isso, que apontou as principais competências desejadas pelas indústrias de transformação na contratação dos seus colaboradores.

Três grupos foram denominados na pesquisa como: Área 1, Área 2 e Área 3. Na técnica da análise fatorial, foram apontadas as competências comportamentais indicadas com mais frequência, pelas empresas clientes, no momento da abertura da vaga.

De maneira geral o modelo apresentou-se adequado para análise destas competências, quanto os processos de contratação profissional para indústria de Santa Catarina. Este estudo auxilia os níveis acadêmicos e organizacionais, para esta questão frequentemente discutida, porém, sem evidências empíricas.

Os resultados colhidos promovem uma reflexão no que tange os objetivos das organizações, na contratação de profissionais. Observou-se que na área 1 (Financeira e Contábil) as competências são focadas na capacidade de avaliar e dar direção organizacional de forma a atingir os objetivos da empresa. Na área 2 (Industrial e Produção) competências que se empenham em adaptar e perseguir as metas da empresa, promovendo melhorias com o objetivo de gerar maiores resultados. Na área 3 (Comercial e Marketing) capacidade de viabilizar soluções para os problemas de forma ágil e estimular a percepção para as inovações, proporcionando diferencial competitivo.

Como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se explorar um número maior de competências, além de ampliar este estudo em outras áreas da empresa, outros segmentos, em nível nacional ou regional, bem como, expandir a pesquisa em empresas que utilizam o seu processo seletivo na própria empresa.

REFERÊNCIAS

- ALLES, M. **Selección por Competencias**. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., 2006.
- ARAUJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, jan./mar. 2007.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BATISTA, Karen; CANÇADO, Vera L. Competências requeridas para a atuação em coaching: a percepção de profissionais coaches no Brasil. **REG-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 24-34, 2017.
- BOHLOULI, Mahdi et al. Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. **Expert Systems with Applications**, v. 70, p. 83-102, 2017.
- BOZKURT, TÜLAY. *Management by Competencies*. 2011.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CAMARGO, Rita de Cássia et al. A percepção dos auditados em relação às competências comportamentais dos auditores independentes: um estudo empírico na região da Grande Florianópolis/SC. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Florianópolis, v. 7, n. 18, p. 37-47, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/19980/a-percepcao-dos-auditados-em-relacao-as-competencias-comportamentais-dos-auditores-independentes-um-estudo-empirico-na-regiao-da-grande-florianopolis-sc>> Acesso em: 25 abr. 2017.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CORRAR, L. J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, J. M.; (Coordenadores). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CRESCENCIO, Marcio. **Competências do docente da educação à distância: um estudo no Instituto Federal Santa Catarina**. 2012. 118 f. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012. Disponível em: <http://www.bc.furb.br/docs/DS/2012/354013_1_1.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., CARDOSO, C. C., MARQUES, C. A., GOMES, J. F. S. (2010). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, Editora Sílabo, Lisboa.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DONNELLY, R. (2011). The ambiguities and tensions in creating and capturing value: Views from HRM consultants in a leading consultancy firm. **Human Resource Management**, 50(3), 425-440. doi:10.1002/hrm.20430.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Editora FGV, 2015.
- FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.
- FLOREA, V. N.; BADEA, Mihaela. Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. In: **Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation**. 2013. p. 344-352.
- FRANCO, Camila. Quinze anos do programa de P7D da ANEEL: um estudo bibliométrico. **Revista Contemporânea em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 148-162, out./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44163/quinze-anos-do-programa-de-p-d-da-aneel-um-estudo-bibliometrico>> Acesso em: 27 abr. 2017.
- GRAMIGMA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- GUERRERO, Dante; DE LOS RÍOS, Ignacio. Professional competences: a classification of international models. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 46, p. 1290-1296, 2012.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- HACKMAN, J. R., SUTTLE, J. L. **Improving life at work**. Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1977.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
- HATCH, M.J. 1997. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York, Oxford University Press, 387 p.
- KAMPRATH, Martin; MIETZNER, Dana. The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 95, p. 252-275, 2015.
- LIM, G. S., CHAN, C., (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants, **Journal of Business Ethics**, 213 – 226.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARZAGÃO, Daniela S. L.; CARVALHO, Marly M. Influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 62, p. 609-632 out./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42972/a-influencia-das-competencias-comportamentais-dos-lideres-de-projetos-no-desempenho-de-projetos-seis-sigma>> Acesso em: 25 abr. 2017.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. *Rev.latino-am.enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81- 87, agosto 2000.
- MOREIRA, Wellington Rodrigues; MUNCK, Luciano. O PROCESSO DE ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS. **Revista Alcance**, v. 17, n. 2, 2010.
- PEREGRIN, Tony. **Competency-based hiring: The key to recruiting and retaining successful employees**. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, v. 114, n. 9, p. 1332-1335, 2014.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, p.79-91, May/June 1990.
- RIBEIRO, Jurema S. A. N. et al. **Gestão do conhecimento e desempenho organizacional: integração dinâmica entre competência e recursos**. *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 7, número especial, p. 4.-17, mar. 2017. Disponível em:<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44767/gestao-do-conhecimento-e-desempenho-organizacional-integracao-dinamica-entre-competencias-e-recursos>> Acesso em: 25 abr. 2017.
- RABAGLIO, Maria O. **Seleção por Competências**. Educator. São Paulo. 2001.
- SHEEHAN, C., NELSON, L., & Holland, P. (2002). **Human Resource Management and Outsourcing: The Impact of Using Consultants**. *International Journal Of Employment Studies*, 10(1), 25-43.
- SOARES, Andrea Vieira; DE ANDRADE, George Albin Rodrigues. **Gestão por Competências**

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

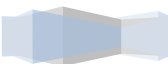
26 e 27 de outubro de 2017

– Uma Questão de Sobrevivência em um Ambiente Empresarial Incerto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2010.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. Editora Pearson: São Paulo, 2012.

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

WEINSTEIN, Dianne. **The psychology of behaviorally-focused résumés on applicant selection**: Are your hiring managers really hiring the 'right' people for the 'right' jobs?. *Business Horizons*, v. 55, n. 1, p. 53-63, 2012.



III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A FACTOR OF QUALITY OF LIFE IN THE WORKING IN A TEACHING INSTITUTION

Lizandra Forgiarini Lucca, Instituto Federal Farroupilha, IFFar, RS, Brasil,
lizandra.forgiarini@iffarroupilha.edu.br

Jordana Silva, Faculdade América Latina, FAL, RS, Brasil, jordanafal@gmail.com

Camila Schneider, Instituto Federal Farroupilha, IFFar, RS, Brasil, cami.schneider@hotmail.com

RESUMO

Essa pesquisa foi desenvolvida tendo como base um dos indicadores de qualidade de vida no trabalho que é o clima organizacional. O objetivo geral do estudo busca conhecer a relação dos colaboradores no trabalho identificando as possíveis falhas com o intuito de melhorar e humanizar as situações de trabalho. Com a finalidade de atingir o objetivo geral apresenta-se os objetivos específicos: Analisar as relações interpessoais entre as diversas esferas da hierarquia; Identificar os gargalos no clima organizacional da instituição; Verificar a qualidade de vida dos docentes no ambiente de trabalho. Para isso foi aplicado questionário com os docentes integrantes do Eixo de Gestão e Negócios do Instituto Federal Farroupilha Campus Santo Augusto. Se trata de uma pesquisa de caráter quanti-quali e usou o questionário como meio para a coleta de dados formulado com 50 questões, sendo este dividido em blocos onde foi possível avaliar a coordenação do Eixo de Gestão e Negócios, Direção de Ensino, Direção Geral e as relações entre colegas, trabalho em equipe e comprometimento com a Instituição. Após a análise dos gráficos foi possível concluir que o clima organizacional, de modo geral, é satisfatório e contribui para a qualidade de vida no trabalho na referida instituição, porém apresentando alguns aspectos a serem melhorados, como: novos benefícios, interações pessoais com o grupo de trabalho, tornar as decisões mais democráticas, relacionamento de confiança e diálogo, refletindo no bem-estar dos colaboradores e na produtividade da instituição.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research was developed based on one of the indicators of quality of life at work that is the organizational climate. The general objective of the study is to know the relation of the employees in the work identifying the possible failures with the intention of improving and humanizing the work situations. In order to achieve the general objective the specific objectives are presented: Analyze the interpersonal relations between the several spheres of the hierarchy; Identify the bottlenecks in the organizational climate of the institution; Check the quality of life of teachers in the workplace. For this purpose, a questionnaire was applied with the faculty members of the Management and Business Hub of the Federal Institute Farroupilha Campus Santo Augusto. This is a quantitative and qualitative research and used the questionnaire a means for data collection formulated with 50 questions, being divided into blocks where it was possible to evaluate the coordination of the Management and Business Hub, Teaching Direction, General Management and the relationships among colleagues, teamwork and commitment to the Institution. After analyzing the graphs, it was possible to conclude that the organizational climate, in general, is satisfactory and contributes to the quality of life at work in this institution, but presenting some aspects to be improved, such as: new benefits, personal interactions with the group work, make decisions more democratic, relationship of trust and dialogue, reflecting on the well-being of employees and the productivity of the institution.

Palavras-chave: Organizational Climate; Quality of life at work; People management.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de qualidade de vida permeia por diversas áreas, especialmente a área da saúde, visto que está ligada tanto à aspectos físicos quanto psicológicos, quais detêm o equilíbrio do nosso corpo, instabilizando ou desestabilizando o nível de estresse. A qualidade de vida no trabalho, provém também de fatores ambientais que influenciam no bem estar do indivíduo.

Vivemos em uma sociedade em constantes mudanças o que reflete nas organizações. Práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos colaboradores e na saúde financeira das empresas. Baixa motivação, falta de atenção, diminuição de produtividade e alta rotatividade criam uma energia negativa que repercute na família, na sociedade e no sistema médico.

Atualmente, o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve tanto os aspectos físicos, ambientais, psicológicos e sociais. Muitas empresas perceberam que melhorar a qualidade de vida de seus funcionários torna a empresa mais competitiva e produtiva.

O objetivo dessa pesquisa é conhecer a relação do indivíduo no trabalho que está baseada em dois aspectos importantes, o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional, mostrando que as relações interpessoais no ambiente de trabalho é essencial para o bom andamento das atividades. Um dos fatores que influencia diretamente na qualidade de vida do trabalhador é o clima organizacional. Este fator é considerado a qualidade do ambiente interno que é vivida pelos membros da organização e influencia diretamente no seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando os funcionários se sentem satisfeitos com o trabalho em si e desfavorável quando apresenta algum tipo de frustração. O clima organizacional influencia o estado motivacional e na saúde mental dos colaboradores.

Esta pesquisa foi aplicada entre os docentes pertencentes de um eixo de uma instituição de ensino com o intuito de analisar as relações interpessoais entre as diversas esferas da hierarquia, identificando os gargalos com o objetivo de melhorar e humanizar as situações de trabalho.

2 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo busca conhecer a relação dos colaboradores no trabalho identificando as possíveis falhas com o intuito de melhorar e humanizar as situações de trabalho.

Com a finalidade de atingir o objetivo geral apresenta-se os objetivos específicos como: Analisar as relações interpessoais entre as diversas esferas da hierarquia; Identificar os gargalos no clima organizacional da instituição; Verificar a qualidade de vida dos docentes no ambiente de trabalho.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional tem influência direta no comportamento das pessoas. Pesquisas comprovam que trabalhar em um clima agradável faz com que as pessoas se sintam mais satisfeitas no seu ambiente de trabalho. Na linha de pensamento de Maximiano (2012), os sentimentos e percepções em relação à organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. O autor afirma que todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos.

As percepções dos trabalhadores de uma organização no que diz respeito ao ambiente de trabalho correspondem ao clima, que também pode ser visto como os sentimentos que os indivíduos têm e a maneira com que interagem. Para Maximiano (2012, p.222) “o produto dos sentimentos chama-se clima organizacional. O clima é uma forma de medir como as pessoas se sentem em relação à organização e seus administradores”.

Em uma visão mais comportamental, a empresa deve ser vista como sistema social, formado em um primeiro momento pelas pessoas, interesses, motivações e claro os sentimentos.

Teixeira *et al.* (2005) define Clima Organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos das pessoas, em um dado momento ou situação. Sob a mesma linha de pensamento Robbins (2011) acrescenta que o Clima faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização sobre ela e seu ambiente de trabalho.

A interação entre fatores pessoais e ambientais dentro de uma empresa resultam no clima. Sua importância reside em identificar o grau de satisfação dos colaboradores perante algumas variáveis, como por exemplo, a forma de gestão e mudanças em geral.

O Clima geralmente está relacionado com o bem estar e a satisfação daquilo que as pessoas têm por necessidades, podendo ser: negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Está sujeito ao estado em que cada pessoa se sente em relação à empresa.

Na maioria de seus conceitos, o clima aparece como percepção resumida do ambiente e da atmosfera da empresa, trazendo consequências no desempenho, comportamento das pessoas, na satisfação com o trabalho e a empresa, nos fatores que geram absenteísmo e rotatividade. Tachizawa *et. al.* (2006) acrescenta que o Clima Organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente da empresa. Ela é percebida ou experimentada pelas pessoas e influencia seus comportamentos.

O ambiente interno é onde os membros da organização convivem entre si, ou seja, formam as equipes de trabalho, departamentos onde acontecem todos os processos de desenvolvimento das atividades, no entanto é neste ambiente em que podemos perceber o grau de motivação e satisfação dos mesmos “[...] quando o Clima é favorável a possibilidade de satisfazer as necessidades desses membros é maior, porém quando é desfavorável essas necessidades não são satisfeitas”. (TACHIZAWA, 2006)

A motivação originada de alguns comportamentos pode ser provocada através do ambiente da empresa que representa algumas características do mesmo. Para as empresas bem-sucedidas, em destaque e ascensão no mercado, tornou-se essencial fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade.

Maximiano (2012) entende que o clima em sua essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus gestores, tendo assim o seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho. Pessoas felizes não só trabalham com maior entusiasmo, como afetam diretamente nos resultados de qualquer organização. Passamos por mudanças no departamento pessoal e cada vez mais é discutido e planejado ações que tem como proposta melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, a valorização dos colaboradores não se dá apenas pela questão salarial e sim tratando aspectos psicológicos e sociais como fator de grande relevância.

Fomentar a QVT dentro das organizações, não é somente um diferencial para as empresas, mas sim uma questão de crescimento e desenvolvimento, pessoas e resultados andam lado a lado em crescente evolução.

3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi inicialmente apresentada na década de 60 para enfatizar a deficiência da QVT. A ênfase original foi influenciada pela preocupação da sociedade norte-americana, genericamente afluente, em relação aos efeitos do trabalho na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Com o passar dos anos, várias foram às discussões, com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. Nesta concepção Diniz (2013), assegura que a implantação de programas de QVT é imprescindível para organizações que possuem gestão administrativa que opta pela valorização da vida, através das capacidades individuais e coletivas.

Na concepção de Diniz (2013, p.5) “a qualidade de vida é um termo de complexa conceituação, durante as últimas décadas, foram vários os cientistas, filósofos, políticos, pensadores e especialistas de áreas tão diferentes que tentaram até hoje estabelecer um consenso em relação a esse conceito”.

A QVT teve origem associada ao surgimento da abordagem sociotécnica, por volta de 1950, sendo que, em 1960, ganhou maior foco de atenção, pois ocorreram iniciativas de cientistas sociais, líderes sindicais, empresários e governantes, na busca de melhores formas de organizar o trabalho, a fim de minimizar os efeitos negativos do emprego na saúde e no bem-estar geral dos trabalhadores (DINIZ, 2013).

O termo Qualidade de Vida foi cunhado por Louis Dawis na década de 1970 quando desenvolvia um projeto sobre desenhos de cargos. O mesmo entendia que, o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos colaboradores no desempenho de suas atividades e conseqüentemente estar feliz em seu trabalho.

As empresas já conseguem perceber que a Qualidade de Vida é um aditivo na melhoria da produtividade do clima organizacional. Os seres humanos são complexos e não funcionam apenas motivados por salários, muitas são as variáveis que influenciam suas emoções, sua saúde e seu estado de espírito. No momento em que a empresa investe nas pessoas, que são criadoras e responsáveis pela produtividade, automaticamente investe em seus resultados.

O termo QVT é o resultado final de um processo de desenvolvimento histórico cujas primeiras tentativas conceituais surgiram e foram sendo remodeladas de acordo com a evolução das empresas. A evolução e princípios de Qualidade de Vida no Trabalho na concepção dos autores e Lawler *apud* Fernandes (1996) segue na tabela a baixo:

Tabela 1: Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou Visão
QVT como uma variável (1959)	Reação do Indivíduo ao trabalho. Investiga-se como melhoria a QVT para o indivíduo.
QVT como uma abordagem(1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como a direção.
QVT como um método (1972- 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Concepções Evolutivas da QVT	Características ou Visão
	autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como uma variável (1975- 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações do trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideias do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979-1982)	Panaceia contra a competição estratégicas, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividades, queixas e outras questões organizacionais
QVT como nada (futuro)	Caso alguns projetos de QVT fracassaram no futuro, não passaria de um “modismo” passageiro.

Fonte: Adaptado de Nadler e Lawler *apud* Fernandes, 1996.

Está cientificamente comprovado, por inúmeros trabalhos realizados em contextos corporativos tanto no Brasil quanto no exterior, que quem promove o sucesso de uma organização são as pessoas, no entanto quanto mais felizes e mais saudáveis os colaboradores estiverem no ambiente de trabalho, melhor será o resultado da empresa.

A preocupação da empresa é oferecer um ambiente que traga ao indivíduo, conforto, respeito, segurança e bem-estar, entre outras formas de sentir-se bem. Ou seja, a organização deve oferecer um ambiente propício e favorável para o desenvolvimento das atividades o uso de suas capacidades como trabalhador, afetando diretamente no resultado para a própria organização.

A importância da QVT dá-se no momento em que a empresa consegue representar o grau em que as pessoas da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho, conhecida também como realização pessoal.

De forma geral a QVT implica diretamente no sentimento das pessoas. Para alcançar os resultados que a empresa almeja, e mesma necessita de pessoas motivadas que participam ativamente na realização de suas atividades profissionais e desenvolvimento do seu trabalho, e que ao mesmo tempo sejam recompensadas pelas contribuições.

A organização que investe diretamente nos colaboradores está, na realidade, investindo indiretamente no cliente, como lembra o consultor Dinamarquês *Claus Moller* “coloque seu empregado em primeiro lugar, e ele mesmo colocará os consumidores em primeiro lugar”.

A busca pela Qualidade de Vida no Trabalho e o desenvolvimento de ações visando melhorias para as pessoas, pode ser considerada como um investimento para as organizações, pensando na relação de custos com afastamentos e ações trabalhistas são maiores do que uma medida preventiva. Zelar pelo bem-estar e segurança dos indivíduos é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho, consequentemente gerando satisfação mútua.

Na concepção de Diniz (2013, p.258) “A meta principal de ações de QVT habita na integração dinâmica dos interesses dos indivíduos e das organizações, em um equilíbrio entre o desenvolvimento humano e metas organizacionais na relação empresa-trabalhador”.

Evitar doenças ocupacionais, conduzir ações ao processo motivacional e ampliar a satisfação no trabalho promove a saúde pessoal e saúde corporativa, amplia o envolvimento com as tarefas e, consequentemente, traz melhores resultados.

Muitos são os fatores que contribuem para uma não qualidade de vida no trabalho, por isso devem ser identificados e assim elaborar políticas e ações que visem minimizar ou mesmo eliminar esses males que afetam, não somente o trabalho, mas também a vida familiar e social das pessoas.

Assim como em qualquer processo de uma empresa, é fundamental um planejamento estratégico para que aconteçam as práticas das ações de Qualidade de Vida a serem implantadas, iniciando pela própria avaliação. O diagnóstico dessas avaliações pode ser realizado para um levantamento das condições relacionadas à própria empresa ou seus recursos humanos. Nesta concepção Diniz (2013 p.258) afirma que:

“o desenvolvimento de programas deve otimizar as necessidades dos trabalhadores e da empresa, a fim de atingir um saudável e produtivo local de trabalho. QVT reforça também a percepção de um colaborador

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

com autonomia, proatividade em processos de produtividade e participação de decisões dos grupos de trabalho”.

Segundo Nadler e Lawler (*apud* Chiavenato, 2010), a QVT está fundamentada em quatro aspectos principais:

- Participação dos funcionários nas decisões;
- Reestruturação do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas e de grupos autônomos de trabalho;
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
- Melhoria no ambiente de trabalho, tanto físico quanto psicológico.

Maximiano (2010, p 25) lembra que “a QVT baseia-se em uma visão integral das pessoas, que é o chamado enfoque biopsicossocial. O enfoque biopsicossocial das pessoas origina-se da medicina psicossomática, que propõe a visão integrada, ou holística, do ser humano”.

Já Vasconcelos (2001), trabalha com a concepção que a construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial.

Na maioria das vezes as percepções da gestão da empresa sobre a Qualidade de Vida no Trabalho, acaba sendo distorcida e confundida com a realização de ações e políticas de prevenção, geralmente coordenadas pelo departamento pessoal, como por exemplo a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (SIPAT).

A busca constante por um ambiente humanizado é uma entre as tantas atribuições da QVT. A ideia básica consiste em aproveitar as habilidades mais refinadas dos trabalhadores, buscando assim um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados.

3.3 MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

O Clima organizacional e o desempenho no cargo dentro da organização representam fatores importantes na determinação da QVT. Se a qualidade do trabalho não for eficaz, conduzirá a insatisfação do empregado e sucessivamente a sua alienação, pouco rendimento na produtividade, absenteísmo, rotatividade entre outros. Em contra partida uma qualidade de vida no trabalho elevada e eficaz conduz um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar as contribuições na produtividade.

Hackman e Oldhan apresentam um modelo de QVT baseado no desenho de cargos e suas dimensões que produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e profissionais, entre eles são:

- Variedade de habilidades, requer diferentes conhecimentos e competência da pessoa;
- Identidade da tarefa, realização da tarefa de início ao final para poder exercer a percepção do resultado;
- Significado da tarefa, a pessoa deve ter clareza de como seu trabalho produz consequências no trabalho do outro;
- Autonomia: responsabilidades pessoais para planejar e executar tarefas, independência pessoal;
- Retroação do próprio trabalho, atividade deve proporcionar informação para que a pessoa possa auto-avaliar seu desempenho;
- Rotação Extrínseca, retorno da tarefa realizada pela gestão ou clientes;
- Inter-relacionamento, a tarefa deve possibilitar contato interpessoal.

No modelo de Walton fica evidenciado oito fatores que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho:

- Compensação justa e adequada;
- Condições de segurança e saúde no trabalho;
- Utilização e desenvolvimento e capacidades;
- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança;
- Integração social na organização;
- Constitucionalismo;
- Trabalho e espaço total de vida;
- Relevância social da vida no trabalho.

Um programa de QVT pode e deve atingir todos os níveis, direcionando os esforços para motivação e o desenvolvimento das competências. Suas ações empreendem em aspectos físicos, sociólogos e psicológicos dos trabalhadores, interagindo de forma dinâmica e interferindo diretamente na satisfação dos trabalhadores.

Para, além disso, a importância do trabalhador estar em uma função que se identifica e desempenha com afinidade é um fator positivo quando falamos em QVT, assim como nos modelos mencionados anteriormente propostos pelos autores. Neste sentido lembramos que Milkovich e Boudreau (*apud* Chiavenato 2010, p.490) “salientam que a QVT parte do conhecimento de que uma

pessoa bem treinada e bem posicionada na empresa está em melhor condição para identificar problemas dificilmente localizáveis com relação à qualidade do produto e trabalho”.

4 METODOLOGIA

O estudo foi realizado no Instituto Federal Farroupilha *Campus* Santo Augusto e a pesquisa abrangeu os docentes que atuam no Eixo de Gestão e Negócios de forma a servir de parâmetro para a formulação de estratégias e a devida resolução dos problemas.

Através da pesquisa quantitativa e qualitativa, buscou-se uma visão global em relação à avaliação feita na instituição de forma a proporcionar um estudo intenso e uma análise adequada dos resultados bem como da estrutura da organização.

Foi aplicado questionários on-line compostos por 50 questões, divididas em três blocos de perguntas: 1) Questões gerais; 2) Avaliação da hierarquia (coordenação do eixo, direção de ensino e direção geral); 3) Relações entre colegas, trabalho em equipe e comprometimento. Ao final de cada bloco foi disponibilizado um espaço aberto para comentários e considerações sobre as perguntas respondidas.

A técnica de tratamento e análise de dados no que diz respeito à parte quantitativa da pesquisa ocorreu através da distribuição de frequência o que auxiliou na criação dos gráficos e a tabulação dos dados se deu de forma eletrônica. Após, iniciou-se a parte qualitativa realizada através da análise de conteúdo onde compreendeu as seguintes etapas: Agruparam-se as respostas por áreas e criaram-se capítulos, ou seja, foram estabelecidas categorias de respostas por tema. De forma descritiva houve a interpretação dos gráficos e a descrição dos resultados interpretando-os à luz das teorias.

Foi desenvolvido uma pesquisa bibliográfica, com base em material publicado em livros e artigos sobre o assunto em estudo, que auxiliou no alcance dos objetivos propostos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como citado anteriormente, o método abordado para obtenção de dados foi o questionário. Sendo assim, para cada uma das 50 perguntas, foi elaborado um gráfico correspondente. A seguir alguns exemplos, considerados importantes, das questões abordadas na pesquisa.

Ao iniciar o questionário julgamos importante saber se os docentes realmente conhecem o tema da pesquisa e o que os mesmos acreditam ser qualidade de vida no trabalho. Sendo assim, ao questioná-los, podemos observar no gráfico abaixo que, 42% dos entrevistados definiram como sendo uma “Possibilidade de conciliar trabalho com vida pessoal” e 18% julgaram ser importante ter “Horário flexível” em sua jornada de trabalho, seguidos de “Cuidado com a saúde física e mental do trabalhador” com 13%, “Alto salário” com 10%, “Oportunidade de crescimento” com 10% e “Satisfação e motivação do colaborador” com 7%.

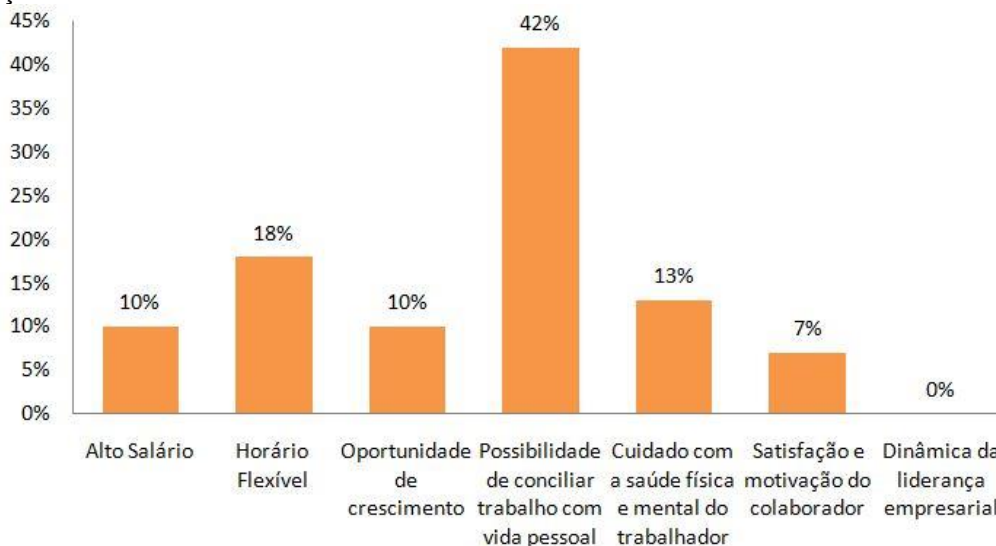


Figura 1. O que é qualidade de vida no trabalho para você?

Por se tratar de uma instituição pública muitas vezes nos deparamos com barreiras impostas por leis e burocracias quais nos impossibilitam de realizar algumas ações, diante deste cenário pensou-se em quais poderiam ser os possíveis novos benefícios para os servidores levando em consideração a realidade da organização, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos mesmos.

Sendo assim apresentou-se, conforme gráfico abaixo, as seguintes opções: “Compensação concentrada de horas extras” (28%), “Horário individual de trabalho flexível” (19%), “Uma sala de

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

convivência\descanso” (15%), “Restaurante” (13%), “Educador físico para atender na academia” (8%), “Atendimento médico e odontológico” (8%), Ginástica laboral (7%), “Atendimento psicológico” (0%).

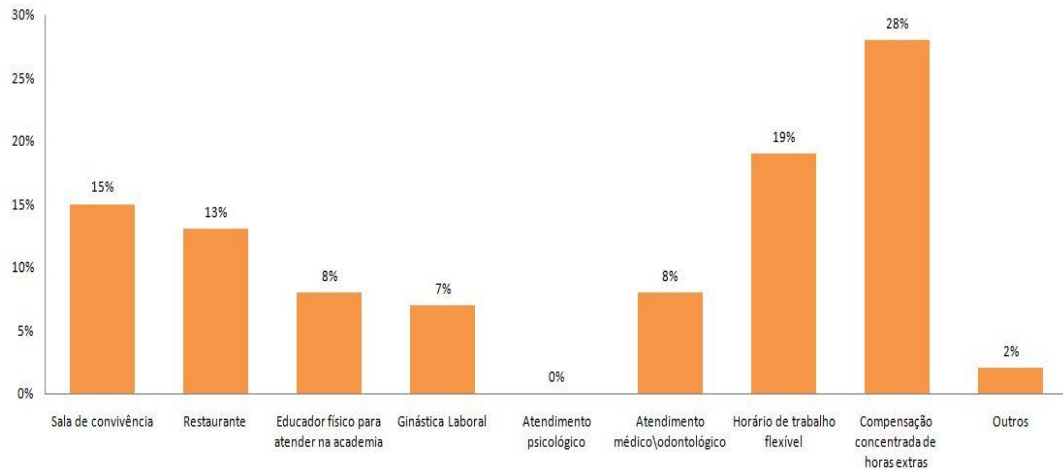


Figura 2: Novos benefícios

Toda empresa possui um clima organizacional que é instituído pelo meio interno, ou seja, um ambiente psicológico próprio de cada uma. Esse clima geralmente está relacionado com a moral e a satisfação daquilo que as pessoas têm por necessidades, podendo ser: negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório. Também está relacionado ao estado em que cada pessoa se sente em relação à empresa, logo é preciso identificar que fatores são necessários melhorar no ambiente de trabalho. Diante disto foram escolhidos alguns, conforme gráfico abaixo, quais seriam geradores de insatisfação no ambiente em questão: “Favorecimento de alguns colegas” com 31% e “Fofoca” com 27%, seguidos da “Falta de trabalho em equipe” com 21%, “Sobrecarga de trabalho” com 12%, “Falta de autonomia” com 6% e “Não identifico fatores que gerem insatisfação” com 3% dos entrevistados.

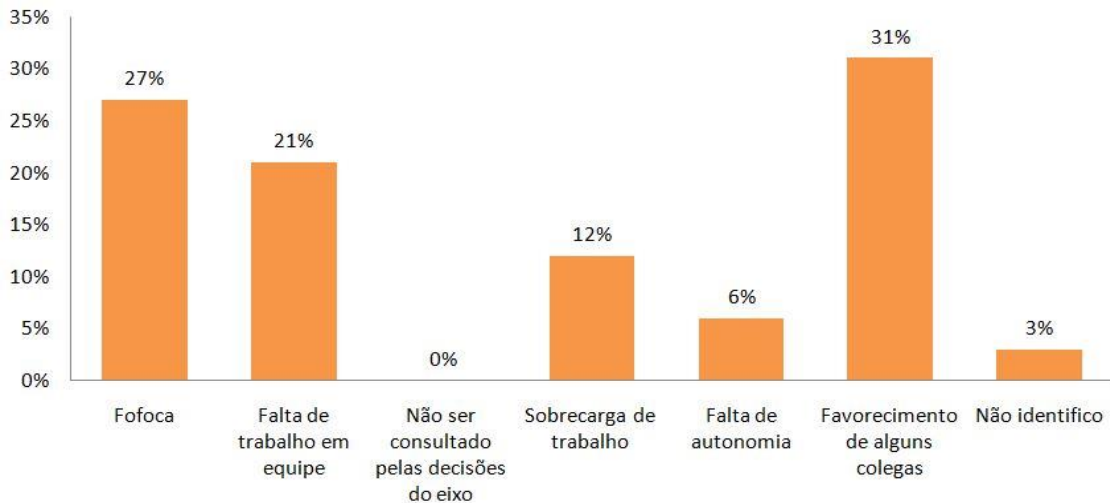


Figura 3. Fatores geradores de insatisfação no trabalho.

Ainda analisando o clima organizacional, no gráfico abaixo foi perguntado se existe clima de intrigas entre os docentes do eixo, sendo assim, obtivemos as seguintes respostas: “Sempre” 6%, “Quase sempre” 50%, “Raramente 37%”, “Nunca 7%”.

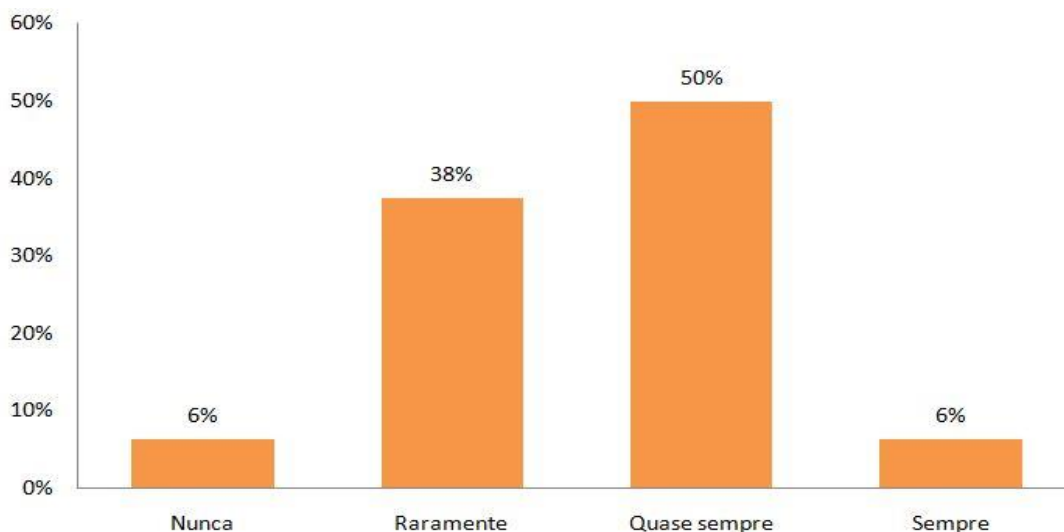


Figura 4: Clima de intrigas

As relações interpessoais e a interação ambiental dentro das organizações também estabelecem o clima organizacional. O grau de satisfação dos colaboradores resulta de muitas variáveis, uma das mais importantes é a forma de gestão. Diante disso, foi questionado se antes da tomada de decisão há discussão dos pontos de vista divergentes. Conforme gráfico abaixo, as respostas foram: “Sempre 12%”, “Quase Sempre 63%”, “Raramente 19%” e “Nunca 6%”.

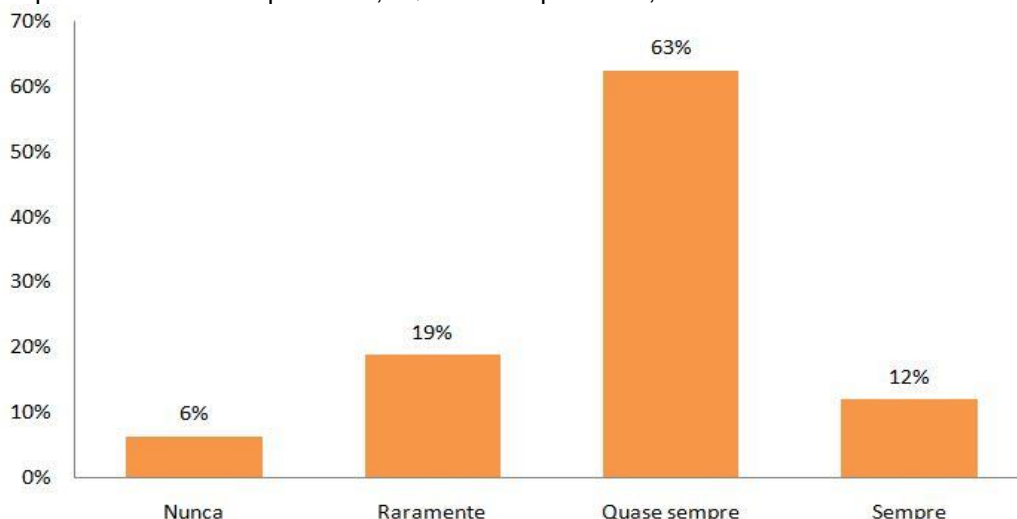


Figura 5: Pontos de vista divergentes são discutidos?

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa foi possível conhecer a relação dos colaboradores no trabalho identificando as possíveis falhas para que a partir desta análise possamos traçar estratégias e ações para melhorar e humanizar as situações de trabalho.

Ao sugerir as opções, conforme figura 2, quanto a possíveis novos benefícios para os servidores analisou-se durante a convivência com os mesmos fatores que poderiam tornar a qualidade de vida no trabalho mais eficiente. Dentre as opções, uma sala de convivência\descanso para os docentes, foi apresentada devido constatar que a maioria não reside na mesma cidade da Instituição, logo sua jornada se torna extensa e cansativa. Porém este benefício não está somente atrelado a este fato e sim a possibilidade de tornar o clima organizacional mais agradável, uma vez que todos os docentes poderiam estabelecer uma relação interpessoal em um ambiente mais descontraído, mas ainda dentro do local de trabalho.

Outra opção sugerida foi um restaurante para servir almoço aos professores, pois atualmente os mesmos realizam suas refeições juntamente com os alunos no refeitório, e esses muitas vezes acabam aproveitando o espaço para tirar dúvidas e conversar com os professores a respeito dos conteúdos dados em aula. Assim, o que deveria ser o intervalo de almoço e descanso dos docentes se torna trabalho.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Quando sugere-se um educador físico terceirizado para atender na academia todos os dias da semana, acredita-se que isso tornaria a qualidade de vida dos servidores melhor, uma vez que a instituição possui uma academia nova disponível para os mesmos, mas pouco utilizada por falta de um profissional desta área para atuar como responsável e auxiliar nos programas de saúde física. Ainda dentro da mesma linha de raciocínio sugeriu-se também como uma opção a ginástica Laboral.

Atendimento psicológico, médico e odontológico também fizeram parte das opções apresentadas como novos benefícios devido ao fato de que a instituição já possui esses serviços, mas hoje extensivo somente aos discentes, sendo assim poderiam também contemplar os servidores para atendimentos básicos.

Geralmente os docentes que atuam em instituições de ensino de nível superior possuem horário de trabalho flexível, ou seja, cumprem sua carga horária de sala de aula e realizam outras atividades inerentes a profissão em qualquer outro ambiente que não seja obrigatoriamente dentro da instituição. Hoje o Instituto Federal Farroupilha, por questões legais, não opera desta maneira, ou seja, os servidores devem cumprir sua carga horária de 40 horas semanais dentro da instituição qual possui ponto eletrônico com horário de trabalho estabelecido e engessado. Assim sendo, facilitaria ao menos permitir que os professores pudessem realizar suas 8 horas diárias de forma flexível com horário de chegada e saída diferentes em dias que não possuem aula. Esta sugestão está embasada nos princípios dos programas de qualidade de vida que tem como objetivo criar uma empresa mais humanizada, mediante a responsabilidade e autonomia de trabalho. Gil (2012, p.276) afirma que “[...] esses programas constituem umas das mais eficazes formas de obtenção do comprometimento das pessoas para os programas de qualidade total, já que favorecem o envolvimento dos empregados nas decisões de suas áreas de trabalho”.

Por fim, a última opção seria a compensação concentrada de horas extras, como por exemplo, ao longo do semestre ou ano o servidor “x” acumulou 40 horas extras, podendo compensar cinco dias corridos. Esta questão foi levantada por alguns professores durante uma reunião, pois por questões legais, não é possível receber horas extras, mas o fato é que muitas vezes para realizar um bom trabalho é preciso fazê-las. É possível citar as viagens técnicas e o acompanhamento de alunos em eventos da instituição (torneios, apresentações musicais, participações em mostras, entre outros) como exemplos de situações que são inevitáveis fazer horas extras. Então sugere-se que a direção autorize que os mesmos acumulem essas horas para serem compensadas de forma concentrada assim otimizando os objetivos profissionais com os pessoais, visto que na figura 1 (o que é qualidade de vida no trabalho para você?) 42% dos entrevistados escolheram a opção “Possibilidade de conciliar trabalho com vida pessoal”, ressalta-se que os outros 58% dividiram-se entre as outras seis opções, o que torna o percentual de 42% muito significativo.

Na figura 3, foi analisado alguns fatores geradores de insatisfação no trabalho qual mostrou que muitas vezes acontece através de fofocas, favorecimento de alguns colegas e falta de trabalho em equipe dados que serão apresentados a direção para que seja possível formular ações que corrija os gargalos relacionados a esta questão.

Para Bateman; Snell (1998) se os funcionários se sentem tratados de forma justa mediante os resultados que recebem, tendem a ficar satisfeitos. É preciso salientar que a insatisfação no trabalho, agregada por muitos colaboradores, cria uma força de trabalho com mais possibilidades de existir: maior absenteísmo, menor cidadania empresarial, mais reclamações e processos, greves, sabotagens, esgotamento físico e mental.

Robbins (2009) afirma que conflitos apresentam diferentes definições, mas a mais importante é que ele precisa ser percebido pelas partes envolvidas, ou seja, a existência ou não do conflito é uma questão de percepção, se não for identificado vai parecer que o mesmo não existe gerando um problema maior para a empresa. Sob esse olhar surge a necessidade de apresentar mais essa questão à direção, devido constatar a existência de um clima de intrigas que às vezes é identificado entre colegas, conforme mostra a figura 4.

Enfim, ao analisar a última figura apresentada no item anterior, é possível concluir que no aspecto democrático o eixo apresenta uma porcentagem satisfatória, porém podendo melhorar, pois 63% responderam que os pontos de vista divergentes são quase sempre discutidos e 12% alegaram sempre discutir antes da tomada de decisões.

Outro aspecto importante, levando em consideração a pesquisa completa, ou seja, a análise das 50 questões foi avaliar as relações interpessoais entre as diversas esferas da hierarquia que contemplaram a coordenação do Eixo de Gestão e Negócios, Direção de Ensino e Direção Geral, onde os resultados nos mostram que as percepções dos docentes perante essa hierarquia, no geral, é satisfatória, porém apresentam alguns gargalos no clima organizacional da Instituição.

Além disso, ao analisar o clima organizacional como qualidade de vida dos docentes no ambiente de trabalho, pode-se afirmar que, apesar de algumas sugestões de melhorias, é

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

razoavelmente boa podendo melhorar alguns aspectos como: novos benefícios, interações pessoais com o grupo de trabalho, tornar as decisões mais democráticas, relacionamento de confiança e diálogo, refletindo no bem-estar dos colaboradores e na produtividade da instituição.

Lembrando que os elementos como espaço físico, localização, salários, refeitórios, as condições de trabalho, programa de incentivos, benefícios, convívio com os colegas e higiene, de alguma forma afeta a maneira de como as pessoas se sentem em relação à organização e seu trabalho. Assim sendo, esses fatores também estiveram presentes dentre as 50 questões desenvolvidas no questionário desta pesquisa.

Após divulgação dos resultados houve um grande interesse da direção, coordenação e demais colegas em aplicá-la a todos os docentes dos outros eixos bem como aos técnicos administrativos do Campus Santo Augusto a fim de medir o clima organizacional como fator de qualidade de vida dos servidores do referido campus.

7 REFERÊNCIAS

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DINIZ, Denise Pará. *Qualidade de Vida: Saúde e Trabalho*. 2ª ed. São Paulo: Manole, 2013.

FERNANDES, Eda. *Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar*. Salvador: Cassa da Qualidade, 1996.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, S. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. *et. al. Comportamento Organizacional*. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

TACHIZAWA, T. *et. al. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas*. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 1 jan/mar 2001.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO DE SANTA CATARINA

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF SERVERS IN A FEDERAL INSTITUTION OF TEACHING OF SANTA CATARINA

Rodrigo Laemmle, Universidade Regional de Blumenau, FURB, SC, Brasil,
rodrigolaemmle@hotmail.com

Cássio Murilo da Rosa, Universidade Regional de Blumenau, FURB, SC, Brasil,
cassiomurilor@gmail.com

Adriana Kroenke Hein, Universidade Regional de Blumenau, FURB, SC, Brasil, akroenke@furb.br

RESUMO

O presente artigo objetivou analisar os fatores do comprometimento organizacional no Instituto Federal Catarinense (IFC-SC), utilizando constructo originado da pesquisa de Meyer e Allen (1991), que condicionam a permanência de um indivíduo em uma organização a fatores de caráter afetivo, instrumental e normativo. A partir de amostra não probabilística de 1061 servidores da reitoria e de outros oito campi, foram obtidos 300 questionários válidos que foram tratados estatisticamente a partir de análise fatorial. Após análise da pesquisa, conclui-se que a maioria dos funcionários enxerga custos percebidos (prós e contras) elevados associados a uma eventual saída da organização – traço de comprometimento normativo.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Instituto Federal; Comprometimento Afetivo; Comprometimento Instrumental; Comprometimento Normativo.

ABSTRACT

This article aimed to investigate the organizational commitment in the Federal Institute of Santa Catarina (IFC-SC), using a construct originated from Meyer and Allen (1991)'s research, which linked the permanence of an individual in an organization as an employee to affective, continuance and normative factors. From a non-probabilistic sample of 1061 public servants from the main administrative building and eight other campuses, 300 valid questionnaires were obtained, which were analysed statistically with the factorial analysis. The most relevant conclusion extracted from the survey pointed out that the majority of the employees see high perceived costs (pros and cons) associated with occasionally leaving the organization - a trait of normative commitment.

Key-words: Organizational Commitment; IFC-SC; Affective Commitment; Continuance Commitment; Normative Commitment.

1. INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é assunto e foco de estudos, tais como de Mayer e Allen (1991), Meyer, Allen e Smith (1993), Medeiros e Enders (1998), Morim (2001), Medeiros et al. (2003), Coehn (2007), Zanelli e Silva (2008) Leone, Araújo e Kanzake (2012), Dutra e Hipólito (2012), Custódio et al. (2013). Observa-se que o tema tem apresentado importância na visão dos gestores de recursos humanos.

Desde o início da segunda metade do século passado, o comprometimento organizacional vem sendo pesquisado como uma das principais características individuais que influenciam o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. O assunto comprometimento organizacional, segundo Medeiros e Enders (1998), está sendo de fato bastante explorado nos últimos 50 anos. O assunto inclusive rivaliza com estudos sobre satisfação no emprego, por exemplo, como assunto de pesquisa no campo da gestão, desde o início dos anos 1990 (MEYER, ALLEN e SMITH, 1993). Ainda segundo Medeiros e Enders (1998), da década de 1990 para os dias atuais tem se visto uma crescente quantidade de estudos que visam aprimorar e debater o modelo de três componentes. Esse constructo foi inicialmente delineado por Meyer e Allen (1991) e logo em seguida melhor estudado na prática pelos mesmos autores juntamente de Smith (1993).

Diante do exposto, o estudo a ser aplicado tem relevância, não somente pela questão teórica, mas também para mensurar a realidade vivenciada por empregados do setor educacional e público. Autores como Leone, Araújo e Kanzake (2012), Medeiros e Albuquerque (2005), Medeiros e Enders (1998), Medeiros et al (2003), além dos próprios Meyer, Allen juntamente de Smith (1993), reforçaram a necessidade de aprofundar estudos sobre o comportamento organizacional, e mais especificamente o modelo de três componentes, em pesquisas a serem desenvolvidas. Há um entendimento que o comprometimento pode tomar formas diferentes, sendo assim, necessário que pesquisadores determinem qual forma, ou quais as formas, de comprometimento são de interesse, e

que os mesmos se certifiquem em usar medidas apropriadas para medir essa conexão de funcionários com suas organizações, com especial atenção ao problema de pesquisa proposto (MEYER, ALLEN; SMITH, 1993). O resultado dessa pesquisa busca guiar ações que visem aperfeiçoar o comprometimento organizacional dos servidores na organização objeto desse estudo, influenciando também na qualidade de serviço ofertado na sua área de abrangência.

Tendo como problema de pesquisa avaliar o comprometimento dos servidores do Instituto Federal Catarinense, se objetivou identificar padrões de comportamento organizacional utilizando como base o modelo de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) na Reitoria e nos Câmpus do IFC-SC localizados nas regiões Norte e do Vale do Itajaí, em Santa Catarina. O IFC atua com ensino básico, técnico e tecnológico e com cursos de graduação e pós-graduação. A autarquia federal surgiu a partir da integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Camboriú e Araquari. A instituição é referência no ensino técnico profissionalizante e em alguns cursos superiores ofertados, tais como medicina veterinária, tornando-se essencial manter um corpo de servidores comprometidos com as diretrizes organizacionais, com a finalidade de manter um serviço de qualidade.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O comportamento organizacional é uma ramificação menor do estudo do comportamento humano nas organizações, e tem observado uma pulverização de conceitos e microteorias (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997). Exemplifica-se essa diversidade com o exemplo de Martins (2008) sobre a teoria dos vários pontos de empoderamento nas organizações. Segundo a autora, os poderes legítimo e de recompensa “estão positivamente relacionados com comprometimento e confiança organizacionais [...]”. Nesse fracionamento, se adentra no estudo do comportamento organizacional.

2.1. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Comprometimento organizacional é classificado por Medeiros e Enders (1998, p. 69) como “o conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização”. Medeiros e Enders (1998) também abordam as dimensões únicas e as multidimensionalidades sobre o qual o assunto se desdobra. Ainda segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), nos anos de 1990 havia uma produção científica ainda pequena sobre o assunto. Eles completam relatando que “a agenda de pesquisa nesse domínio [...] passou a se ocupar de estratégias que minimizassem tal fragmentação” (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 98). Foi nessa década que surgiu a conceituação dos três componentes do comprometimento organizacional no clássico estudo de Meyer e Allen (1991).

Mais tarde, o modelo viria a ser validado por Meyer, Allen e Smith (1993). Antes de adentrar na conceituação individual de cada componente, e mencionar os estudos anteriores que embasaram as teorias que sustentam esses três fatores, nos cabe realizar um detalhamento teórico ainda mais aprofundado sobre o comprometimento organizacional. Em estudo mais recente sobre o tema, há o entendimento de Leone, Araújo e Kanzaki (2012) de que o estudo de comprometimento organizacional se divide nas dimensões afetiva, instrumental, sociológica, comportamental, normativa e também em um enfoque misto, chamado de multidimensionais.

É interessante o ponto de vista dos pioneiros no conceito dos três componentes, que já alertavam: “Diversidade na conceitualização e mensuração do comprometimento organizacional tem tornado difícil interpretar os resultados de corpos de estudos que vêm se acumulando” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 61). Outro ponto de vista que é relevante também versa sobre os modelos disponíveis para conceituar o tema:

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que os tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduos e organização (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005, p. 38).

Em seu livro, Mowday, Porter e Steers (1982) já abordavam uma visão singular do comportamento e seu papel isolado na influência que o indivíduo recebe no trato com sua organização. A obra dos autores cita uma perspectiva atitudinal e outra separada, esta comportamental, para desempenhar influência no comportamento do empregado junto a seu empregador, a medida que exploram o que chama de *linkages* (conexões) entre um e outro. Sua contribuição mais relevante, também compartilhada por outros autores como Meyer e Allen (1991) e sendo chave para um início do delineamento dos modelos multidimensionais, foi:

Comprometimento atitudinal foca no processo pelo qual pessoas vem a pensar sobre sua relação com a organização. Em muitas formas isso pode ser pensado como uma mentalidade na qual indivíduos consideram a extensão de quanto seus próprios valores e metas são congruentes com aqueles da organização. Comprometimento comportamental, por outro lado, se relaciona com o processo

pelo qual indivíduos se tornam trancados dentro de uma certa organização e como eles lidam com esse problema (MOWDER, PORTER; STEERS, 1982, p. 26).

Com base no exposto, faz-se necessário compreender as três dimensões do comprometimento organizacional já mencionadas e que motivaram a realização desse estudo.

2.2. MODELO DE TRÊS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Meyer e Allen (1991) reforçam poder utilizar esse modelo de maneira que ambas as visões se complementem, formando correlações, e com isso mais tarde embasando o construto dos modelos afetivo, instrumental e normativo. Os autores completam que “é importante notar que, uma vez que expandimos o conceito de comprometimento para incluir desejo, necessidade e obrigação em permanecer, isso não cai mais dentro da visão psicológica tradicional de uma atitude” (MEYER; ALLEN, 1991, p. 63). Indo além, Meyer, Allen e Smith (1993) defenderam a adoção de um modelo multidimensional porque, em sua visão, ele permite uma compreensão mais ampla da ligação de um indivíduo com sua ocupação.

Os autores reforçam que os estudos despertam interesse e que o número de pesquisas sobre o tema e seu desenvolvimento e consequências não só crescem, como também “comprometimento” é incluído em outras pesquisas onde ele não é o tema principal analisado. Brandão (1993), aponta uma relação do comprometimento organizacional com o absenteísmo e rotatividade de funcionários, podendo assim ser apontado como um sinal anterior à suas ocorrências, na organização. Somers (1995) compartilhou desse pensamento logo em seguida. Mesmo dois anos antes, Jaros et al (1993), aprofundaram seu estudo em linha semelhante, abordando apenas *turnover* (rotatividade) organizacional.

Medeiros et al. (2003) têm uma visão muito global, sobre o estudo do comportamento organizacional. É citado por eles que as mudanças sociais ocorridas nos últimos anos, com destaque para a globalização e a sociedade de consumo, já chamavam a atenção das organizações. Com isso, segundo os autores, surgiu a hipótese de como os indivíduos reagiriam frente a demandas mais rigorosas das organizações no ambiente de trabalho, fazendo aparecer novos estudos das organizações, melhor exemplificado pelo desenvolvimento de competências e empregabilidade (MEDEIROS et al, 2003).

O quadro 1 apresenta os autores que embasaram a teoria para concepção do modelo das três dimensões do comprometimento organizacional, ao mesmo tempo que resume como Meyer e Allen (1991) chegaram à conclusão de seu trabalho.

Quadro 01 – Principais autores e três dimensões do comprometimento organizacional

COMPONENTE DE COMPROMETIMENTO	AUTORES
Afetivo	Buchanan (1974) Cook e Wall (1980) Kanter (1968) Mowday, Steers e Porter (1979) Porter, Crampon e Smith (1976)
Instrumental	Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) Becker (1960) Farrel e Rusbult (1981) Hrebiniak e Alutto (1972) Kanter (1968) Ritzer e Trice (1969) Stebbins (1970) Stevens, Beyer e Trice (1978)
Normativo	Marsh e Mannari (1977) Wiener (1982) Wiener e Vardi (1980)

Fonte: dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que Meyer e Allen (1991) elencaram os fatores afetivos, instrumentais e normativos como influenciadores no comportamento do indivíduo perante sua organização, com o método sendo aplicado posteriormente por Meyer, Allen e Smith (1993) junto a enfermeiras e estudantes de enfermagem canadenses. Em uma palavra, esses três comportamentos podem ser classificados, respectivamente, como desejo, necessidade ou obrigação de permanecer em uma organização, segundo compreensão de Meyer e Allen (1991). Segundo Medeiros e Enders (1998) o comprometimento afetivo está relacionado a um apego sentimental e efetivo à organização, para Meyer e Allen (1991) o comprometimento instrumental pode ser caracterizado como uma

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

continuidade de uma ação resultante de um reconhecimento de custos associados com o desligamento da empresa.

De acordo com Meyer, Allen e Smith (1991) o comprometimento normativo envolve o comprometimento desenvolvido a partir de experiência de socialização, resultando em lealdade a um empregador.

Meyer, Allen e Smith (1993) ainda tipificam com clareza a função de cada fator de comprometimento na influência do indivíduo.

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem com a organização porque eles querem, aqueles com um comprometimento de continuidade forte permanecem por que eles precisam, e aqueles com um comportamento normativo forte permanecem porque eles sentem que devem ficar (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, p. 539).

Importante salientar a contribuição de Somers (1995), sobre a transição de estudos isolados para uma visão mais integrada das dimensões: “Um foco singular de uma dada visão de comprometimento está sendo, portanto, gradualmente substituída por um modelo de múltiplos componentes de comprometimento” (SOMERS, 1995, p. 49). A pesquisa sob essa visão, conseqüentemente, ganhou mais corpo ao longo da década de 1990.

Dutra e Hipólito (2012) ressaltam que atualmente as organizações exigem um aporte maior de comprometimento por parte dos colaboradores, devido a um processo contínuo de desenvolvimento das organizações, ressaltando que, o comprometimento dos colaboradores nem sempre é explícito e percebido quanto aos fatores que os suscitam. Sobre a ótica de Custódio et al. (2013) atividade que o colaborador exerce na organização influência no seu grau de comprometimento organizacional, ou seja, quanto mais relevante a atividade que o servidor presta junto a instituição, maior será o seu grau de comprometimento.

Cabe-se ressaltar que outros autores também, concomitante ou posteriormente, abordaram o comprometimento organizacional a partir de uma visão multidimensional, somado à validação empreendida por Meyer, Allen e Smith (1993).

Os autores Somer (1995) e Jaros et al (1993), conforme citado anteriormente, desenvolveram pesquisas nessa temática, com destaque para estudos sobre sobre *turnover* organizacional. A partir do pesquisado por Jaros et al (1993) evidenciou-se a necessidade de se realizar novos estudos abordando os três fatores de comprometimento.

No âmbito nacional, podemos citar como sendo os principais autores Medeiros e Enders (1998), Siqueira (2005), Siqueira et al (2008), Soares e Oliveira (2013), Oliveira (2014) e Rocha (2016). Jaros et al (1993), inclusive, criticavam o estudo isolado das variáveis de comprometimento e sua influência no desempenho organizacional, ao descrever a principal conclusão de seu estudo: “Nossa principal conclusão é que pesquisadores que estudam comprometimento x *turnover* têm confiado muito pesadamente em conceitos unidimensionais de comprometimento e em formulações sequenciais das variáveis do processo de desligamento” (JAROS et al, 1993, p. 987).

Posteriormente, Somers (1995) endereçou o assunto comprometimento organizacional por meio de pesquisa também focada em *turnover* organizacional, e agregando também o absenteísmo (faltas ao trabalho) a seu estudo. Somers (1995) também criticava a escassez de estudos sobre modelos multidimensionais (cuja agenda de pesquisa só viria a tomar corpo na metade da década). Ele citou estudo de Mathieu e Zajac (1990), que apontava apenas 92% de estudos (14, de um total de 174 pesquisados) abordavam apenas um componente do comportamento organizacional. Reforce-se: “[...] pesquisa instrumental tem fornecido evidência consistente de que comprometimentos afetivo, instrumental e normativo são distintos operacionalmente” (SOMERS, 1995, p. 50).

Conforme podemos observar, no quadro 02, há um melhor entendimento da importância que o assunto incorporou na pesquisa social, com estudos marcantes na área que elencavam os três componentes.

Quadro 02 – Autores que defenderam um modelo de três dimensões no estudo do comprometimento organizacional

PUBLICAÇÃO (PAÍS)	AUTORES
Journal of Applied Psychology (EUA)	Mayer, Allen e Smith (1993)
Academy of Management Journal (EUA)	Jaros et al (1993)
Journal of Organizational Behaviour (EUA)	Somers (1995)
RAC (BRA)	Medeiros e Enders (1998)
APGS (BRA)	Leone, Araújo e Kanzaki (2012)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Cresceu também a agenda de estudos sobre o comportamento organizacional no Brasil. Destaque-se a produção científica dos anos 90 com maior relevância para Bastos e Brandão (1993), Bastos, Brandão e Pinho (1997), Brandão (1991), Medeiros (1997) e Medeiros e Enders (1998). Reforçam o exposto, as palavras de Medeiros et al (2003, p. 188): “Só nos Encontros da ANPAD foram apresentados 34 trabalhos sobre o tema no período de 1993 a 2002 [...]”. Medeiros e Enders (1998), inclusive, apresentaram o modelo de três componentes do comportamento organizacional em um estudo brasileiro, replicando e validando o modelo de Meyer e Allen (1991).

Nessa pesquisa, os fatores afetivos, instrumentais (também conhecidos como os de continuidade) e os normativos foram foco em estudo com empresas do Rio Grande do Norte e, na pesquisa empreendida, o questionário com 18 perguntas é validado. Os estudos no Brasil foram aprofundados, e encontramos relevantes estudos de Soares e Oliveira (2013), Oliveira (2014), Bastos et al (2014) e Rocha (2016), inclusive procurando testar instrumento de coletas de dados acerca dos três fatores de comprometimento.

2.3. COMPROMETIMENTO AFETIVO

O comprometimento afetivo é desencadeado por uma ligação sentimental do colaborador com a sua empresa. Seu grau de comprometimento para com a organização, e mesmo uma decisão de permanência ou saída da mesma são influenciados por variáveis que criam uma ligação de afetividade – é o desejo de permanecer. Estudo recente e seus autores classificam que fatores afetivos evidenciam e acabam “[...] refletindo o desejo de permanência por iniciativa própria” (LEONE, ARAÚJO e KANZAKI, 2012, p. 321).

Os autores que melhor estudaram essa dimensão, isoladamente, foram Kanter (1968), Porter, Crampon e Smith (1976), Buchanan (1974), Mowday, Steers e Porter (1979) e Cook e Wall (1980). Como forma de aferição do grau de comprometimento de indivíduos, é relevante o trabalho de Mowday, Steers e Porter (1979), que desenvolveram e validaram o *OCQ – Organizational Commitment Questionnaire*, até hoje replicado e sendo uma referência. Esse estudo deu vazão a livro (1982), o que deu ajudou a massificar o conhecimento dos autores e seus achados, na academia.

Interessante seguir também a linha de raciocínio de Cook e Wall (1980), que na mesma época conectaram comprometimento com valores afetivos, citando o aspecto confiança: “O conceito de comprometimento organizacional se refere a reações afetivas de uma pessoa para com as características de sua organização empregadora” (COOK e WALL, 1980, p. 40). Reforce-se: “Essa força de vontade afeta a forma com a qual um indivíduo se comporta em relação a outro (COOK e WALL, 1980, p. 39). Há consenso entre autores, quando à criação de um laço conectando o empregado a seu empregador, inclusive dissociado do valor instrumental que organização possa possuir (BUCHANAN, 1974).

Por seu turno, Kanter (1968) cunhou o que chamou de comprometimento de coesão, ao ligá-lo ao aspecto afetivo. A autora disse isso envolver “a conexão de um fundo de afetividade e emoção do indivíduo para com o grupo” (KANTER, 1968, p. 507). Kanter (1968) reforça seu ponto de vista citando haver o que o empregado considera uma gratificação emocional, em resposta à sua dedicação. Mais recentemente Soares e Oliveira (2013) escreveram que o seguinte sobre o comprometimento afetivo: “Normalmente o indivíduo está motivado intrinsecamente” (SOARES e OLIVEIRA, 2013, p. 6).

2.4. COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

O comprometimento instrumental tem seu gatilho em uma visão mais racional de um colaborador. Há uma avaliação dos custos percebidos (Meyer e Allen, 1991), ou seja, os prós e principalmente os contras, numa eventual decisão de continuar ou não com uma organização. Basicamente, temos uma necessidade de permanecer. Abordando essa linha, cabe frisar que é comumente conhecido na teoria como um atributo de continuidade (KANTER, 1968). Cabe endossar: “Comprometimento de continuidade, de uma forma geral, pode ser contextualizado como comprometimento para com um papel no sistema social” (KANTER, 1968, p. 500). Meyer e Allen (1991) reconhecem continuidade como: “A continuação de ação, como por exemplo permanecer com uma organização, resultante do reconhecimento dos custos associados com o seu desligamento” (MEYER e ALLEN, 1991, p. 64).

Quem melhor tipificou o comportamento instrumental foi Becker (1960). O autor sentenciou que há terceiros elementos ou terceiras partes envolvidas no processo de continuidade. Defendendo que as pessoas se engajam no que classificou como “linhas consistentes de atividade”, ele cunhou sua teoria dos *side bets* (BECKER, 1960). Essas “apostas laterais”, em sentido livre, confinam o empregado a permanecer na organização, uma vez que ele associa uma eventual saída à perda de benefícios e que isso lhe acarretará muitos custos, segundo Becker (1960). A origem a da teoria dos *side bets*, em detalhes:

Esse comprometimento tem sido alcançado ao fazer uma aposta lateral. A pessoa comprometida tem agido de certa forma que envolve outros interesses dela, originalmente estranhos com a qual ela está engajada, diretamente àquela ação. Pelas suas próprias ações anteriores à negociação ele tem adicionado algo de valor a ele, algo originalmente não relacionado com sua linha de ação atual, em ser consistente com seu comportamento no presente. As consequências da inconsistência vão ser tão caras que inconsistência na sua posição de negociação não é mais uma alternativa viável (BECKER, 1960, p. 35).

Autores como Ritzer e Trice (1969) e Hrebiniak e Alluto (1972) também deram voz a essa vertente com seus estudos sobre a visão instrumental. Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) chegaram inclusive a pesquisar o efeito das apostas “*side bets*” as cruzando com variáveis como idade e tempo de serviço na organização.

Kanter (1968) possui um entendimento com foco em uma visão cognitiva sobre o comprometimento instrumental: “cognição positiva pode apoiar a continuidade (KANTER, 1968, p. 500). Defende, assim a teoria dos *side bets* de Becker (1960): Ele relata que o indivíduo com comprometimento cognitivo de continuidade compromete-se com um papel, mencionando haver “‘lucro’ associado com a continuidade na empresa e ‘custo’ associado com o deixar a empresa” (KANTER, 1968, p. 504). Em suma, o autor reitera que o indivíduo pesa os prós e contras em deixar a organização, opinião compartilhada por Stebbins (1970).

2.5. COMPROMETIMENTO NORMATIVO

O comprometimento normativo se origina a partir de um sentimento de obrigação em permanecer com a organização, sendo alicerçada por atitudes tomadas com base no que o indivíduo considera certo moralmente a se fazer. O principal estudo para entender o funcionamento do comportamento normativo está presente na obra de Wiener (1982). Meyer e Allen (1991) quando primeiro estudaram e lançaram a teoria dos três componentes deixaram a entender que há tênue relação entre comportamentos afetivos e normativos. Segundo eles, fatores relacionados com custos associados ao deixar a empresa (o que caracteriza um comportamento instrumental) são facilmente percebidos. Explique-se: “A intenção de permanecer poderia refletir facilmente uma ligação afetiva com a organização ou [...] um senso de obrigação moral em permanecer (MEYER e ALLEN, 1991, p. 66). Segundo Meyer e Allen (1991), essas medidas ficam passíveis de interpretação pelo pesquisador, ao passo que reforçam que uma diferença “reciprocidade por desejo” x “reciprocidade por obrigação” não se torna clara na literatura, “talvez devido à falha em se fazer uma distinção clara entre comprometimentos afetivo e normativo (MEYER e ALLEN, 1991, p. 78).

Fato é, que similaridades a parte, autores como Marsh e Mannari (1977), Wiener e Vardi (1980), Scholl (1981) e Wiener (1982) não foram responsáveis por grande quantidade de estudos sobre o tema, se comparado com os outros dois comportamentos. Somamos isso à posterior opinião de Meyer e Allen (1991), que concordam que o aspecto normativo não tem merecido a agenda de pesquisa que merece. A opinião é corroborada por Meyer, Allen e Smith (1993). Em sua ampla revisão bibliográfica, Marsh e Mannari (1977) expuseram com significância o que representa o comprometimento de empregados com o que chamam de um “emprego para a vida toda” em organizações americanas e japonesas. Nas palavras dos autores, ficou evidente o entendimento nos casos estudados de que os colaboradores enxergam ser moralmente correto ficar nas empresas, independente do crescimento em status que a organização possa lhe dar, ou mesmo a satisfação obtida (MANNARI e MARSH, 1977).

Meyer e Allen (1991) avançaram um pouco mais, clarificando o que entendem ser uma “norma internalizada” o pensamento em permanecer na organização, de acordo com a visão normativa. Buscando fonte no estudo mais relevante sobre o comportamento normativo: em sua obra “*Commitment in Organizations: a Normative View*”, Wiener (1982) relata que essa internalização de normas são na verdade uma pressão que o funcionário se auto impõe. Ele explica que esse processo pode ocorrer antes ou após a sua admissão pela empresa (WIENER, 1982).

Outro autor que ajuda a entender esse ponto que se assemelha com uma espécie de dívida com a organização é Scholl (1981). Ele exemplifica que investimentos da empresa com treinamento e gastos da corporação com a educação do funcionário podem criar nele uma sentimento de dívida e reciprocidade, aumentando e caracterizando o seu grau de comprometimento, até que esse débito, que de acordo com a teoria é mais moral que financeiro, seja quitado (SCHOLL, 1981). Os pioneiros do modelo de três componentes ainda utilizam duas metáforas em seu estudo, para ilustrar o comportamento normativo. O primeiro é o caso de pais que passem adiante um sentimento de comprometimento normativo, de retribuir o que a empresa fez por eles e faz por seus filhos, e com isso os incentivando a agir da mesma maneira, para não se desligar das empresas, mantendo-leias a ela (MEYER e ALLEN, 1991). Outro exemplo é a cultura corporativa. Detalhamos a seguir: “Num nível

mais macro, culturas podem fazer o mesmo com seus membros ao enfatizar a importância do lado coletivo em detrimento ao individual (MEYER e ALLEN, 1991, p. 77).

2.5. METODOLOGIA

O presente artigo tem como objetivo identificar padrões de comportamento organizacional entre técnicos administrativos e docentes do Instituto Federal Catarinense.

Cabe-se aqui o reforço teórico:

Amplamente utilizado na condução da pesquisa, o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto a inferências. É frequentemente aplicado nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. (RICHARDSON, 2014, p. 70).

Já Creswell (2010) identifica a abordagem quantitativa como sendo aquela que examina a relação entre variáveis, e com isso testando teorias objetivas. Ele completa: “Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos.” (CRESWELL, 2010, p. 26, grifo nosso). É correto afirmar, portanto, que esse estudo possui caráter descritivo. Cerro e Bervian (2012) descrevem a pesquisa descritiva como o tipo voltado para observar, registrar, analisar e correlacionar variáveis, porém sem manipulá-las, classificando-a como mais precisa para medir a frequência com que um fenômeno ocorre, assim como sua relação com outros. Hair et al (2005, p. 86) complementam, dizendo que os estudos descritivos “[...] são estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”.

A população alvo se constituiu servidores técnicos administrativos e docentes do Instituto Federal Catarinense. Para obter a amostra, foram pesquisados os servidores e professores (efetivos e substitutos) lotados na Reitoria (localizada em Blumenau/SC) e nos Campi de Blumenau/SC, Brusque, Camboriú, Ibirama, Rio do Sul, Araquari, São Francisco do Sul e São Bento do Sul, totalizando 1061 servidores na população do estudo.

A pesquisa se caracterizou, portanto, em um levantamento (*survey*), originado a partir de uma amostra não probabilística, coletada por conveniência, devido às limitações de tempo e acessibilidade aos dados. Malhotra (2012, p. 90) assim classifica levantamentos: “Entrevistas com muitas pessoas por meio de um questionário predeterminado.” O mesmo autor também nos elucida a taxonomia do que vem a ser a amostragem por conveniência, que segundo ele “[...] procura obter uma amostra de elementos convenientes. [...] Os entrevistados são escolhidos porque se encontram no lugar exato e no momento certo” (MALHOTRA, 2012, p. 275). Malhotra (2012) defende a técnica amostral selecionada sob o ponto de vista de que a amostra por conveniência consome menos tempo, e que a seleção das unidades fica a cargo do pesquisador. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários, com perguntas fechadas. Para se obter uma visão demográfica geral dos respondentes, se pesquisou também características gerais da população, tais como: sexo, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade, faixa salarial e tempo de serviço no IFC-SC – estas, com algumas perguntas abertas.

Antes de analisar a amostra coletada, é importante frisarmos que o instrumento de coleta de dados contemplou os 18 questionamentos sobre o construto com os fatores de comprometimento elencados por Meyer e Allen (1991). A citada pesquisa mensurou o grau de comprometimento organizacional nas três dimensões (afetiva, instrumental e normativa).

A presente pesquisa coletou 312 respondentes, sendo que destas, 12 respostas foram descartadas por possuírem dados incompletos, o que totaliza uma amostra de 300 pesquisados. Na sequência, os citados dados foram exportados para o software estatístico IBM SPSS®, utilizando para tanto uma análise fatorial exploratória, com carga fatorial de 0.35, devido amostragem de 300 respondentes. Ao analisar estatisticamente, por meio de análise fatorial, por unidade do IFC-SC, foi usado carga fatorial de 0.75, para um amostra equivalente a 50 respondentes.

Segundo Fávro (2009, p. 235, grifo nosso), “[...] a maior vantagem da análise fatorial é permitir a simplificação ou a redução de um **grande número de dados**, por intermédio da determinação das dimensões latentes, também conhecidas como fatores”. Complementando, a análise fatorial observa a inter-relação de variáveis, procurando identificar fatores comuns, e com isso diminuindo a quantidade de fatores intrínsecos que necessitam interpretação (FÁVERO, 2009).

Os dados serão organizados e apresentados por meio de tabelas, abordando cada dimensão do estudo de Meyer e Allen (1991). Para assegurar a grau de confiabilidade dos 18 indicadores, será utilizado o coeficiente Alpha de Cronbach, que varia de 0 a 1, sendo considerado como de confiabilidade os dados que sejam igual a 0,7 ou valores superiores.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, serão descritos os resultados obtidos a partir do levantamento empregado na condução da pesquisa.

4.1 PERFIL DEMOGRÁFICO DOS SERVIDORES DO IFC-SC

A presente pesquisa foi realizada com 1061 servidores da Instituição, durante o mês de abril de 2017, a partir de dados de março do mesmo ano para se obter o total de servidores em exercício nos respectivos campi da Instituição. Conforme apresentado na tabela 01, 29 % do total de 1061 servidores registrados no Departamento de Gestão de Pessoas da Reitoria participaram da pesquisa.

Tabela 01 - Participantes da Pesquisa

Campus	Quadro de Servidores em Exercício	Questionários Respondidos	Percentual de questionários respondidos em face ao quadro de servidores em exercício no campus.
Arauari	193	54	27,46 %
Blumenau	90	34	37,77 %
Brusque	48	20	41,66 %
Camboriú	234	41	17,09 %
Ibirama	61	19	31,14 %
Reitoria	116	53	44,82 %
Rio do Sul	199	55	27,13 %
S. Bento do Sul	44	11	25 %
S. Francisco do Sul	76	25	32,89 %
Total	1061	312	29,02 %

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na tabela 02, para melhor compreensão do objeto pesquisado, apresenta-se características pessoais e demográficas da amostra de entrevistados.

Tabela 02 - Perfil Demográfico dos pesquisados.

Perfil demográfico	Predominância	Percentual de pesquisados.
Genêro	Masculino	50,6 %
Estado Civil	Casado ou União Estável	64 %
Faixa Etária	35 a 55 anos	47,7 %
Titularidade	Especialização (pós, mestrado, doutorado) Completo.	70,6 %
Faixa Salarial	De 5 a 8 salários mínimos	44,7 %
Tempo de Serviço	De 01 a 05 anos	61,5 %

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Segundo a pesquisa, exatos 40% têm até 35 anos de idade. Outro dado relevante: a amostra compõe um quadro de servidores com ingresso recente na Instituição: quase 2/3 deles têm até cinco anos de tempo de serviço (tabela 2). É possível correlacionar o pouco de tempo de serviço com os dados da tabela 3: o IFC-SC teve os campi de Brusque, São Francisco do Sul, São Bento do Sul e Blumenau campi recentemente inaugurados, justificando o número de servidores com poucos anos na instituição.

O elevado grau de escolaridade, por sua vez, é explicado por se tratar de uma instituição de ensino (e, com isso, com requisitos mínimos para investidura na carreira docente, por exemplo) e pelas políticas de incentivo aos servidores a continuamente se qualificarem. Consequentemente, a faixa salarial levantada pela pesquisa retrata, também, esse cenário.

4.2. EXISTÊNCIA DE DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL ENTRE OS SERVIDORES DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

A análise fatorial foi adequada para a interpretação dos dados, observado o fato que o teste KMO para a adequação da amostragem apresentou índice 0,720, o que aponta uma explicação razoável das variáveis apresentadas na amostra, de acordo com Pereira (2004). O grau de significância apresentou índice satisfatório da amostra, igual a 0,000, representando alto grau de correlação das variáveis.

A análise fatorial exploratória, na extração de seu *output*, redundou em quatro componentes. Dentre os dezoito questionamentos propostos por Meyer, Allen e Smith (1993), tivemos a formação de um componente de comprometimento **Normativo**, retratado pela junção das perguntas 1, 13, 14, 15, 16, 17 e 18. Nesse último caso é interessante notar que o indicador da posição 1 desse componente (**Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira no IFC-**

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

SC é originalmente um indicador de comprometimento afetivo, segundo a teoria de Meyer e Allen (1991). Isso é facilmente interpretável ao vermos que “dedicar o resto da minha vida”, ao redigida em português, incorpora um sentimento de dever e lealdade para com a empresa. Esse ponto de vista é também corroborado por Medeiros e Enders (1998). Esse componente, que chamaremos de NORM para fins de denominação na pesquisa, compreende um sentimento de obrigação do empregado em permanecer na organização (Meyer e Allen, 1991; Wiener, 1982).

O comprometimento **Instrumental** pôde ser identificado em dois componentes, a partir dos resultados da Análise Fatorial: em um que inclui as perguntas de número 8 e 9 (denominado, nessa pesquisa, como INST 01) e em outro que concentrou os questionamentos numerados no questionário como 10, 11 e 12 (que tem o nome de INST 02). Esses cinco fatores, à luz da teoria, revelam fielmente um sentimento ligado aos custos que o colaborador vê associados em deixar a organização (Meyer e Allen, 1991; Kanter, 1968).

Finalmente, temos a resultante da Análise Fatorial que aglutina elementos do comprometimento **Afetivo**. Na extração realizada, o viés afetivo foi composto pelas perguntas 2, 3, 4, 5 e 6 do questionário. Se junta a eles, também, o indicador 6 da extração dos dados, a pergunta 7 (**Na atual situação, permanecer no IFC-SC é muito mais uma questão de necessidade do que um desejo para mim**). Esse indicador é originalmente baseado, na teoria de Meyer e Allen (1991), como sendo fator de comprometimento instrumental. A afirmação “do que um desejo para mim”, na opinião de Medeiros e Enders, “provoca um efeito moderador da primeira afirmação” (1998, p. 75). Segundo os autores, por mais que a primeira sentença da pergunta denote o caráter instrumental, o apelo afetivo culmina por sobressair, nessa interpretação dos respondentes, incentivados pela segunda parte do questionamento.

A tabela 3 detalha melhor os resultados levantados:

Tabela 3 - Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991)

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	DE	Componente 01 (NORM)	Componente 02 (AFE)	Componente 03 (INST 01)	Componente 04 (INST 02)
Comprometimento Afetivo					
Eu realmente sinto como se os problemas do IFC-SC são também os meus próprios problemas			,394		
Eu não sinto um sentimento forte de “pertencimento” para com o IFC-SC			,833		
Eu não me sinto “emocionalmente ligado” ao IFC-SC			,784		
Eu não me sinto “parte da família” no IFC-SC			,869		
O IFC-SC tem uma grande parcela de significado pessoal para mim			,449		
Na atual situação, permanecer no IFC-SC é muito mais uma questão de necessidade do que um desejo para mim			,449		
Comprometimento Instrumental					
Seria muito duro para mim sair do IFC-SC agora, mesmo se eu quisesse				,831	
Muito da minha vida seria perturbada se eu decidisse que eu quero deixar o IFC-SC agora				,838	
Eu sinto que eu tenho muito poucas opções para considerar, se eu sair do IFC-SC					,789
Se eu não tivesse colocado tanto de mim no IFC-SC, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar					,395
Uma das poucas consequências negativas em deixar o IFC-SC seria					,333

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

INDICADORES COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	DE	Componente 01 (NORM)	Componente 02 (AFE)	Componente 03 (INST 01)	Componente 04 (INST 02)
a escassez de opções imediatas					
Comprometimento Normativo					
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira no IFC-SC		,458			
Eu não sinto nenhuma obrigação em ter que permanecer trabalhando no IFC-SC		,440			
Mesmo se fosse uma vantagem para mim, eu não sinto que seria certo deixar o IFC-SC agora		,741			
Eu me sentiria culpado se eu deixasse o IFC-SC agora		,794			
O IFC-SC merece a minha lealdade		,591			
Eu não deixaria o IFC-SC agora porque eu tenho um senso de obrigação para com as pessoas daqui		,773			
Eu devo muito ao IFC-SC		,615			

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O componente normativo é nosso primeiro ponto de análise. Os resultados da pesquisa evidenciam um claro sentimento de obrigação dos servidores e professores do IFC-SC em permanecer na instituição de ensino. Isso é melhor entendido pelos *scores* altos em “**Mesmo se fosse uma vantagem para mim, eu não sinto que seria certo deixar o IFC-SC agora**” e “**O IFC-SC**” merece a minha lealdade”.

Analisando o comprometimento de caráter instrumental e a resultante da extração dos Componentes 03 e 04 extraídos na Análise Fatorial, é possível contextualizar o seguinte: os servidores e professores do IFC-SC permanecem na instituição por enxergarem segurança, estabilidade financeira e, principalmente, falta de melhores opções profissionais. Esses aspectos é visível nos elevadores *scores* quesitos como “**Muito da minha vida seria perturbada se eu decidisse que eu quero deixar o IFC-SC agora**” e em “**Eu sinto que eu tenho muito poucas opções para considerar, se eu sair do IFC-SC**”.

No que tange o comprometimento afetivo, que liga os colaboradores à instituição por meio de um sentimento de pertencimento (Meyer e Allen, 1991; Mowday, Steers e Porter, 1979), o mesmo teve *scores* relativamente baixos, ao se basear pelos resultados de toda a pesquisa. Ou seja, há indício de pouco comprometimento de caráter afetivo com o IFC-SC.

4.3. NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL POR CÂMPUS DO IFC-SC

Optou-se por conduzir uma análise mais aprofundada nos campi de Araquari e Rio do Sul, além da Reitoria, uma vez que essas três unidades somaram mais de 50 respondentes cada. Novo output foi gerado, a partir de extração por meio da rotação dos fatores da matriz de componentes, o que permitiu obter uma classificação mais precisa dos indicadores em cada um dos componentes. É possível interpretar que o componente 01, referente ao comprometimento **Normativo**, é responsável por 31,02% da variância explicada. Em referência ao componente 02, que referencia o comprometimento Instrumental, ele é responsável por 13,41 % da variância explicada. O estudo, em seguida, procurou pesquisar os níveis de comprometimento por câmpus do IFC-SC.

Em uma análise geral dos dados apresentados na pesquisa, especificamente oriundos da matriz de componentes, constatamos que os servidores do IFC-SC em exercício no Câmpus de Araquari não apresentam um grau comprometimento **afetivo** com a organização. Permanecem na instituição, podemos apontar, por questões financeiras e de estabilidade de emprego – traço de comportamento organizacional de caráter instrumental. Na análise dos dados referente aos servidores em exercício na Reitoria do IFC-SC, observou-se que os colaboradores estão mais alinhados com os comprometimento **normativo e instrumental**. Após realizada a avaliação dos dados estatísticos provenientes do resultado da pesquisa do IFC – Câmpus Rio do Sul, constatou-se que os servidores em exercício no pólo apresentam um significativo nível de comprometimento **afetivo** com a instituição. O comprometimento instrumental também se fez presente nos dados levantados.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo identificar padrões de comportamento organizacional no Instituto Federal Catarinense, sob a visão do modelo de três componentes que fora estudado por Mayer e Allen (1991). O sentimento de comprometimento instrumental é o mais presente no IFC-SC, segundo os resultados do estudo, com os fatores de comprometimento afetivo e normativo vindo a seguir. A saliência desse fator, em detrimento ao traço afetivo, por exemplo, é explicável: o IFC-SC é relativamente novo (teve sua criação formalizada em 2008 e iniciou suas operações em 2010), ou seja, tem em seu quadro servidores que entraram recentemente em seus quadros de pessoal.

O presente estudo destaca que a Instituição ainda não possui uma identidade definida, pois os campi que tiveram mais de 50 respondentes não apresentaram características de comprometimento afetivo. Conclui-se, então, que o IFC-SC necessita trabalhar a sua imagem institucional, ou seja, a forma como a Instituição é percebida pelos seus colaboradores.

Quando analisado os campi separadamente, constata-se que a não identificação fica mais claro, como no câmpus Araquari, um dos maiores unidades. Esse aspecto pode ser explicado em virtude de aspectos culturais do referido câmpus: até 2008 os servidores pertenciam ao quadro funcional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e, posteriormente, foram migrados para o quadro funcional do Instituto Federal Catarinense. Isso pode ter ocasionado uma rejeição com a incorporação do antigo colégio agrícola catarinense pelo órgão de educação da esfera federal.

Como resultante, baixo nível de comprometimento organizacional de nível afetivo, por exemplo. Ainda que no âmbito do comprometimento afetivo, o mesmo ocorre no câmpus Rio do Sul, um dos maiores pólos, junto a Araquari e Camboriú: o afastamento do litoral e de áreas mais desenvolvidas do Estado fizeram os servidores desenvolverem um traço de comprometimento afetivo mais saliente, face até à escassez de oportunidades locais.

Em relação a Reitoria, é possível constatar que há uma presença significativa do comprometimento normativo, além do instrumental. À luz da teoria dos três componentes do comportamento organizacional, percebe-se um sentimento de obrigação dos servidores em permanecer com a organização (Meyer e Allen, 1991; Medeiros e Enders, 1998). Esses dados podem ser assim explicados: grande parcela dos servidores que exercem atividades na unidade administrativa passaram por maior treinamento e tiveram grande investimento realizado em si, pela instituição.

Isso aflora um sentimento de obrigação (comprometimento normativo) em permanecer no IFC-SC. Em paralelo, fica claro que esse sentimento de permanecer passa distante de traços de comprometimento afetivo. Como contribuição para um futuro estudo está a uma maior imersão de pesquisa junto à cada câmpus e de acordo com o cargo dos indivíduos. Se faz necessário pesquisa que aponte qual o nível de comprometimento afetivo, instrumental e normativo dos técnicos-administrativos e dos professores, separadamente e por câmpus.

Recomenda-se também novos estudos a respeito do comprometimento organizacional com servidores técnico-administrativos e docentes com o intuito de verificar outros aspectos de comprometimento com a organização e a instituição adotar novas medidas institucionais direcionadas a suprir as demandas apontadas pela pesquisa. Novas pesquisas sobre a temática são recomendáveis para que seja elaborada uma comparação de resultados e consequentemente proporcionar um maior entendimento sobre o assunto em nível catarinense e, posteriormente, em nível nacional.

Ainda a título de futuros estudos: há, no entender dos autores, espaço para se aprofundar estudos no Brasil a partir do que pesquisaram Jaros et al (1993) e Somers (1995), especifica e respectivamente a respeito de rotatividade e absenteísmo de funcionários.

6. REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A. Comprometimento Organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**. v. 28, n. 3, jul-set 1993, p. 50-61

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A., PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **RAC**. v. 1, n. 2, mai-ago 1997, p. 97-120.

BASTOS, A.V.B et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: Análise da produção científica brasileira de 2000 a 2010. In: *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 30, n.2, abr-jun. p.153-162, 2014.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública - um estudo de caso em uma instituição universitária**. Dissertação de mestrado. UFBA. 1991.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**. v. 66, n. 1, 1960, p. 32-40.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. **Administrative science quarterly**. n. 19, 1974, p. 533-546.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5a. edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOK, J., WALL, T. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. **Journal of occupational psychology**, v. 53, n. 1, 1980, p. 39-52.

COEHN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 17, n. 3, 2007, p.336-354

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ª ed. Porto Alegre : Artmed Bookman, 2010.

CUSTÓDIO, L. S.; SIQUEIRA, A. A. A.; VIEGAS; G. ; PINTO, V. N. ; SILVA, R. P. Comprometimento Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas: uma Análise das Experiências em Organizações Públicas Brasileiras. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, FEA USP. 2013. Anais. São Paulo.

DUTRA, J. S. ; HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FÁVERO, et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FARRELL, D., RUSBULT, C. E. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. **Organizational behavior and human performance**. v. 28, n. 1, 1981, p. 78-95

HAIR, J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 5ª edição.

HREBINIAK, L. G., ALUTTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative science quarterly**. 1972, p. 555-573.

JAROS, S. J., et al. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of management Journal**. v. 36, n. 5, 1993, p. 951-995.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American sociological review**. 1968, p. 499-517.

LEONE, N. M. C. P. G., ARAUJO, S. M., KANZAKI, M. A. N. O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional. **APGS**. v. 4, n. 3, jul-set, 2012, p. 319-340.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012. 6a. edição.

MARSH, R. M., MANNARI, H. Organizational commitment and turnover: A prediction study. **Administrative Science Quarterly**. 1977, p. 57-75.

MATHIEU, J. E., ZAJAC, D. M. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**. v. 108, n. 2, 1990, p. 171-194.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação de Mestrado. UFRN. 1997.

MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**. v. 2, n. 3, set-dez 1998, p. 67-87.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **rPOT**. v. 5, n. 2, jul-dez 2005, p. 35-84.

MEDEIROS, C. A. F., ALBUQUERQUE, L. G., SIQUEIRA, M., MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **RAC**. v. 7, n. 4, out-dez 2003, p. 187-209.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. A Three-concept conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. v. 1, n. 1, 1991, p. 61-89.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J., SMITH, C. A. Commitment to Organizations and Occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. v. 78, n. 4, 1993, p. 538-551.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados através de Métodos de Estatística Multivariada**: uma

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

abordagem aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007

MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. v. 14, n. 2, 1979, p. 224-247.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p-8-9, 2001.

OLIVEIRA, H. H. **Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional em uma Empresa Mineira de Economia Mista**. Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes. 2014.

PEREIRA, Alexandre. **Guia prático de utilização: análise de dados para ciências sociais e psicologia**. 5ª ed. Lisboa: Sílabo, 2004.

PORTER, L. W., CRAMPON, W. J., SMITH, F. J. Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. **Organizational Behavior and Human Performance**. v. 15, n. 1, 1976, p. 87-98.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RITZER, G., TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social forces**. 1969, p. 475-478.

ROCHA, M. S. **Vestindo a camisa? Dimensões do comprometimento organizacional em jovens trabalhadores**. Dissertação de mestrado. UFMG. 2016.

SCHOLL, R. W. Differentiating Commitment From Expectancy as a Motivating Force. **Academy of Management Review**. v. 6, n. 1, 1981, p. 589-599.

SIQUEIRA, M.M.M. **Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: uma análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese de Doutorado em Psicologia. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 1995

SIQUEIRA, M. M. M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

SIQUEIRA, M.M.M.; Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. In: Anais EnANPAD, Campinas, Setembro, 2001.

SOARES, L. C., OLIVEIRA, A. A. R. Comprometimento Organizacional: um estudo entre professores, técnico-administrativos e gestores de um Instituto Federal. In: Anais enGPR ANPAD, Brasília, Novembro, 2013.

SOMERS, M. J. Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. **Journal of organizational Behavior**. v. 16, n. 1, 1995, p. 49-58.

STEBBINS, R. A. On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. **Soc. F.**, v. 48, 1970, p. 526-529.

STEVENS, J. M., BEYER, J. M., TRICE, H. M. Assessing personal role and organizational predictors of managerial commitment. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 3, 1968, p. 380-396.

WIENER, Y. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, 1982, p. 418-428.

WIENER, Y., VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes - An integrative approach. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 26, n. 1, 1980, p. 81-96.

ZANELLI, J. C. ; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo, 2008.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA

Vinício Wille Butzen, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, viniciobutzen@gmail.com

Adriano José Welter, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, adrianowelter.12@hotmail.com

Raquel Duzsinski Borghetti, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, ajborghetti@via-rs.net

Luciana Scherer, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, lucianascherer@yahoo.com.br

Roberto Ajala, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, roberto@uricl.com.br

RESUMO

A gestão de pessoas vem cada vez mais observando a relação colaborador e empresas para ter o conhecimento de seus recursos tanto quanto o comprometimento perante a organização, para poder conquistar em conjunto os objetivos de cada um. Uma das vertentes deste estudo é a maneira de entender o vínculo entre funcionário e empresa. Neste trabalho pretende verificar o comportamento organizacional dos colaboradores, verificando os três modelos de Meyer e Allen (1990): afetivo, normativo e comportamental. Por meio desta o estudo foi realizado em uma empresa metal mecânica, com um total de 45 colaboradores de diversos setores. Sobre a metodologia, a pesquisa é de natureza aplicada, seu objetivo é descritivo, a estratégia de pesquisa utilizada foi o levantamento de dados através de um questionário e a abordagem é quantitativa. Quanto aos resultados, diagnosticam-se fraquezas na relação de participação e desempenho/produzitividade. Porém houve pontos fortes na defesa da organização e empenho extra e ou sacrifício adicional.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Gestão de Pessoas. Escala EICCO.

ABSTRACT

People management is increasingly observing the collaborator relationship and companies to have the knowledge of their resources as much as the commitment to the organization, to be able to conquer together the objectives of each one. One of the aspects of this study is the way to understand the bond between employee and company. This paper aims to verify the organizational behavior of the employees, verifying the three models of Meyer and Allen (1990): affective, normative and behavioral. By means of this the study was carried out in a metalworking company, with a total of 45 employees from several sectors. About the methodology, the research is applied nature, its objective is descriptive, the research strategy used was the survey of data through a questionnaire and the approach is quantitative. As for the results, weaknesses are diagnosed in the relation of participation and performance / productivity. But there were strengths in defending the organization and extra commitment and or additional sacrifice.

Keywords: Organizational Behavior. People management. EICCO Scale.

INTRODUÇÃO

As organizações passam por constantes mudanças em um ritmo acelerado que transforma sua estrutura, formas de gerenciar, etc., e no setor industrial não é diferente. Essas constantes mudanças causam impactos tanto para as organizações tanto para seus colaboradores. O setor de Recursos Humanos em uma organização é fundamental para manter o bom desempenho da mesma. Conforme Sarsur (1997), o setor de Recursos Humanos também teve que se adaptar a essas mudanças constantes, levando em consideração o elemento humano, sendo considerado como ponto-chave do processo produtivo.

Diante da argumentação, surge o questionamento principal desta pesquisa: Como as relações de atitudes e a prática do comprometimento organizacional, estão presentes nos colaboradores e o que isto afeta a organização? A partir desta questão busca-se analisar quais medidas os recursos humanos utilizam para manter o vínculo do colaborador com a empresa. Este trabalho possui o intuito de avançar na práticas de RH, na construção de interações comportamentais de comprometimento organizacional. Conforme Mowday, Porter e Steers (1982) apontam que há a necessidade de interagirem em duas perspectivas, como a perspectiva atitudinal, está voltada para crenças, afetos e afetos que levam a um objetivo, já a perspectiva comportamental, refere-se se os colaboradores estão comprometidos com as ações, que são atitudes geradas pelos comportamentos.

Este estudo tem a importância de demonstrar valores, resultados reais, dos colaboradores sobre o seu comprometimento com a organização que trabalha assim auxiliando a interação na gestão de pessoas, conhecendo melhor seus recursos humanos garantindo-lhes melhorias e incentivos organizacionais para poder conquistar sua confiança e se sentir envolvido com a organização.

O artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico; na terceira a metodologia aplicada e, na seção seguinte, os resultados são discutidos e analisados. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho e as referências bibliográficas.

1. SETOR INDUSTRIAL NO BRASIL

Conforme IBGE (2016), o setor industrial brasileiro, atualmente, está sofrendo com a baixa da economia no país que tem dificultado o crescimento e expansão deste setor. Desde ao ano de 2015 vem ocorrendo baixa da produção, onde no mês de setembro acumulou uma baixa de 4,8% em setembro em relação ao mês anterior, assim fechando os nove meses com -7,8% e com mesma porcentagem de desemprego.

Segundo dados do IBGE (2016), no estado do Rio Grande do Sul, não está muito diferente ao todo país, com uma baixa na produção de 1,0% no mês de setembro em relação ao anterior, e nos últimos 12 meses com -7,1%. O que refletiu foi a baixa da produção de máquinas e equipamentos, que vem sofrendo uma alta desvalorização, com recuo de aproximadamente 6%. Conforme Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ (2016), as exportações, que historicamente são um terço das vendas, caíram em dólares 24,4% em 2016 em relação a 2012 e as vendas no mercado interno são hoje apenas 40% do que eram em 2012. Neste período foram perdidos cerca de 80.000 empregos diretos e mais 160.000 indiretos.

No município de Cerro Largo, o produto interno bruto - PIB, no setor industrial representa um valor de aproximadamente R\$ 48.454.218,00 ficando apenas atrás do setor de serviços com uma representatividade de 8,5% do PIB do município. Em 2013 cerca de 1.306 pessoas estão empregadas pela indústria em Cerro Largo onde representa o setor com maior capacidade de gerar empregos diretos (IBGE, 2016).

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Comprometimento, qual o real significado desta importante palavra. Um trabalho desenvolvido por Bastos, Brandão e Pinho (1994) conceituou vários significados para essa palavra tão importante, tais como engajamento, agregamento, e envolvimento. É preciso conhecer a pessoa para ver se ela estiver disposta, e se tem reações afetivas positivas e seus sentimentos a favor daquilo que lhe é proposto. Comprometimento segundo Bastos (1994) é ter vocação de se portar de forma educada e correta, disposto a agir. Com isso, a pessoa dá além da sua lealdade a organização, desejando sempre dar o melhor de si, contribuindo para o bem-estar da mesma. Comprometimento provavelmente faz com que as pessoas mais afetivamente comprometidas, trabalhem com mais empenho e contribuam para o sucesso da organização.

Para Bastos (1996) diz que é preciso compreender o vínculo existente entre um indivíduo e uma organização. Este estudo começou nos Estados Unidos em meados dos anos 70. Com o interesse principal de estudar o vínculo existente entre o indivíduo e o trabalho. Nas décadas de 80 e 90, este tema foi cada vez mais abordado e estudado nas pesquisas e na forma de conceituar. Com o passar do tempo o construto foi criticado, retalhado e reformulado (MEDEIROS, ENDERS, 1998; MORAIS, 2004; MELLO, 2006).

Após muito estudo de intensificação, as pesquisas avançaram e muitas questões já foram respondidas, mas ainda há lacunas em aberto, principalmente no que diz respeito à delimitação do conceito e a adoção de novas metodologias de pesquisas (RODRIGUES, 2009). Bastos (1995) nos diz que os conceitos são construídos a partir de três campos de conhecimento, da Sociologia, das Teorias Organizacionais, e da Psicologia Social. Bastos (1994) afirma que não é fácil conceituar comportamento no trabalho.

Bastos, Brandão e Pinho (1997) reconhecem e indicam a necessidade de análise conceitual sobre o tema comprometimento organizacional que permite de forma mais consensual os limites do próprio conceito. As três formas mais frequentes do termo comprometimento organizacional usadas no cotidiano, conforme Bezerra (2006) são:

- a) Compromisso no sentido de se comprometer; formas de como o indivíduo se comporta em relação a determinados pontos a serem atingidos.
- b) Com comprometimento; indica o grau de atenção, de esforço e o cuidado que a pessoa tem para realizar algo.
- c) Refere-se à relação entre condições que conduzem a produtos indesejados; comprometer como prejudicar, impedir.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Mowday, Steers e Porter (1979) definem comprometimento organizacional como um estado onde o indivíduo se identifica com a organização, desejando permanecer afiliado a ela para realizar seus objetivos. Rego e Souto (2004) definem comprometimento organizacional, na qual é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo a organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar, e este comprometimento do indivíduo com a organização deve ser positivo e benéfico para ambos.

Há dois pensamentos que se destacam ao se considerar comprometimento organizacional: A primeira proposta é a de Mowday, Steers e Porter (1979) onde descreve o comprometimento organizacional afetivo; definindo a identificação pessoal e de uma organização em particular, sendo assim comprometimento a um vínculo mais afetivo com a organização. A segunda proposta é a visão de Becker (1960) que descreve o comprometimento organizacional calculativo, envolvendo questões de ganhos e perdas em fazer parte, ou não da organização.

Meyer e Allen (1990) afirmam que colaboradores com alto grau de comprometimento organizacional afetivo permanecem na organização porque “desejam”, enquanto que colaboradores com forte comprometimento organizacional calculativo e instrumental permanecem na organização porque precisam. Moraes (1997) ressalta que comprometimento organizacional no enfoque afetivo pode ser conceituado como uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação deles, um desejo de manter-se como membro da organização. Moraes (1997) ainda complementa dizendo que o comprometimento afetivo representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação afetiva, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem estar da organização.

Neste ponto de vista, ocorre a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como incorporar inconscientemente os valores institucionais, assumidos como se fossem próprios do indivíduo. O enfoque normativo nasce da intersecção entre a teoria organizacional e a Psicologia Social. Para Bastos (1994) esta vertente teórica procura liderar dois planos de análise; a organizacional, através do conceito de cultura, e o individual, através da motivação e do comportamento.

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações, Bastos (1994).

O comprometimento na visão instrumental constitui o segundo grande referencial teórico adotado nas pesquisas sobre o tema. Possui outras denominações, como enfoque calculativo, *continuação*, e *side-bets* (tempo, esforço, dinheiro).

A conceituação de comprometimento sob o enfoque das três dimensões surgiu através dos estudos de Meyer e Allen (1990). O modelo é formado pelo comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade ou instrumental, e comprometimento normativo, como pode ser descrito no quadro 1:

Afetivo	Colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem e se esforçam para que isso aconteça, onde geralmente o colaborador está motivado.
De continuidade	Também chamado de comprometimento instrumental; é quando o colaborador permanece na empresa porque precisa
Normativo	Esse comprometimento ocorre quando o colaborador recebe benefícios em uma relação de troca. Esses permanecem na organização porque se sentem obrigados.

Quadro 1 – Dimensões do comprometimento. Fonte: adaptado de Meyer e Allen (1990)

Mowday, Porter e Steers (1982) destacam uma necessidade de integração entre duas perspectivas, na qual apontam a perspectiva atitudinal (voltada para as crenças, afetos e comportamentos que dirigem a um objeto, sendo os comportamentos uma consequência das atitudes), e a perspectiva comportamental (voltado para o comprometimento com as ações, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos).

3. EICCO- ESCALA DE INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Fundamentado no modelo conceitual proposto por Ajzen e Fishbein (1977) e Ajzen (1988), a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), foi desenvolvida, e validada usando o elemento ‘intenções comportamentais’ como um elo que intermedeia a relação entre atitude (sentimentos), crenças (cognições), e o comportamento organizacional. Afirma-se que a EICCO apóia-se no núcleo que aponta o conceito de

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

comprometimento, como apontado por Meyer e Herscovitch (2001) – uma força que estabiliza e direciona o comportamento em relação a um alvo.

O modelo teórico na qual teve início a sua construção da escala, teve referências apoiadas em trabalhos como o de Randall, Fedor e Longenecker (1990), sendo uma das poucas pesquisas voltadas para identificar descritores comportamentais de comprometimento organizacional. Em estudos anteriores Bastos (1994), Costa e Bastos (1995), Bastos e Vieira (2002) identificaram vários indicadores comportamentais que resultaram em cinco grandes fatores como suficientes para agrupar a diversidade de indicadores levantados. Uma primeira versão da escala foi proposta e validada, apresentando indicadores que precisam de aperfeiçoamentos (BASTOS *et al.*, 2003).

A versão final da EICCO foi construída com 20 itens, mas distribuídos e quatro fatores;

- Participação: Corresponde aos vários itens em que os funcionários participam das decisões e quando há problemas indicam soluções;
- Melhor desempenho e produtividade: Corresponde a que o funcionário pode dar mais de si do que está dando, reavaliando as formas de trabalho, através da criatividade, da formação e da melhoria contínua;
- Empenho extra ou sacrifício adicional: Corresponde a que o colaborador ajude de certa forma a organização, perante as dificuldades financeira, atingir as metas propostas, e auxiliar para o bem do todo;
- Defesa da organização: Corresponde o colaborador defender sua organização perante aos colegas, terceiros, e melhorar a imagem perante de estar acima dos concorrentes;

4. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza aplicada, a qual envolve interesses locais, ao passo que seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicações práticas, dirigida à solução de problemas específicos (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). O objetivo é descritivo, já que se pretende descrever os resultados encontrados. A estratégia de pesquisa utilizada será de levantamento, sob a qual se coletará os dados para poder analisar o comprometimento dos colaboradores perante a organização e ser estudada. Isto se dará por meio do uso de técnica padronizada de coleta de dados: questionário. A abordagem é quantitativa, já que se usará dos resultados gerados pela estatística descritiva para descrever os resultados.

A empresa a ser estudada, constitui no setor de no setor industrial, basicamente na produção de máquinas e equipamentos agrícola, onde possui um grande portfólio de produtos, no qual podemos citar transportadoras de grãos, as graneleiras, arroteiras, carretas basculantes, além de produtos no preparo do solo, roçadeiras, subsoladores, raspos, plainas, e muitos mais produtos que estão diretamente ligados na produção agrícola.

A amostra conta com 45 colaboradores da matriz, sendo pertencentes a diversos setores, tanto no chão de fábrica, corte, solda, almoxarifado, pintores, expedição, montadores, marcenaria, manutenção, quanto na parte de escritório e engenharia, contabilidade, técnicos, desenhistas, PCP, compra, secretária. Segundo gerente de RH, Eich (2016), atualmente a empresa matriz possui aproximadamente 73 funcionários, que representa 61,64% do total pesquisado.

A pesquisa foi realizada a partir de um formulário de perguntas, e entregue no dia 01 de novembro de 2016 a cada colaborador, escolhido de forma aleatória, para levar a sua casa fora do local de trabalho e ser devolvido até três dias após a entrega.

O instrumento utilizado na pesquisa foi à escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO) que foi construída, desenvolvida, padronizada, com um elo de que intermedeia uma relação de atitude, crenças e basicamente o comprometimento. Contudo ele cria uma amostra situação-problema, com as alternativas desenvolvidas, a fim de averiguar as medidas das escolhas influenciam no comprometimento diante a organização conforme Ajzen e Fishbein (1977). Segundo Bastos (1994), Costa e Bastos (1995), Bastos e Vieira (2002) a partir de entrevistas realizadas com brasileiros, tiveram resultados fatoriais, que assim constituída de 20 questões, distribuídos em quatro fatores que podemos observar no quadro 2.

Fatores	Especificações	Itens	Coefficiente de precisão
Participação	É composto de fatores relacionados à intenção dos trabalhadores em participar das atividades, das políticas e dos programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para estes.	1, 2, 5, 7, 10 e 20	0,64

Fatores	Especificações	Itens	Coefficiente de precisão
Melhor desempenho e produtividade	Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do funcionário mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.	3, 11, 13, 14 e 17	0,63
Empenho extra ou sacrifício adicional	Corresponde à dedicação e ao empenho extra dos funcionários em prol da organização como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.	4, 9, 15 e 19	0,62
Defesa da organização	Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.	6, 8, 12, 16 e 18	0,77

Tabela 2 - Fatores que compõem a EICCO. Fonte: Adaptado de Siqueira et al. (2008)
Na Figura 1, visualiza-se a modelagem prática sob a qual realizou-se tal investigação.

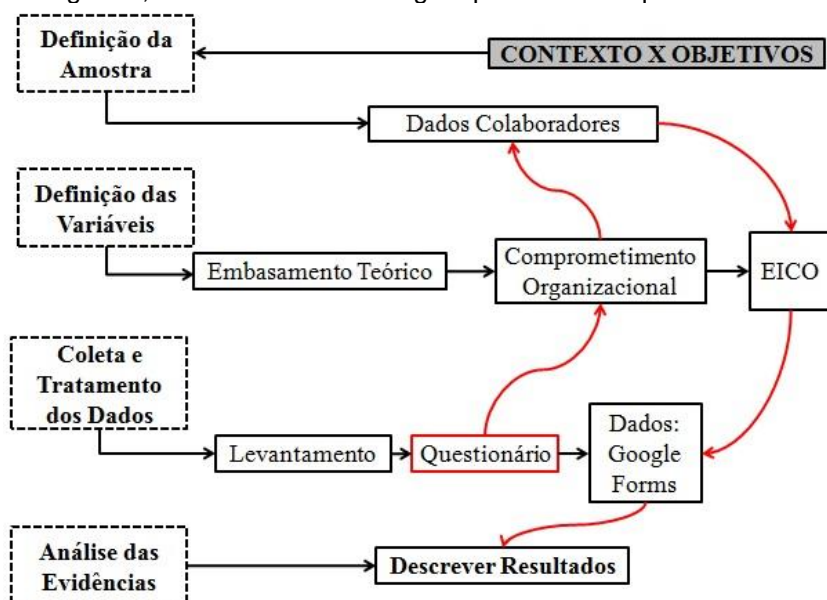


Figura 1 - Modelagem da pesquisa. Fonte: construído pelos autores

Posteriormente definir o contexto e os objetivos, definiu a população (colaboradores), que irão responder os questionários. Após este procedimento, foram definidas as variáveis, através do embasamento teórico sobre o comprometimento organizacional, com base na escala de intenções comportamentais (EICO). Antes da coleta de dados se verificou o questionário com o gerente de Rh da empresa pesquisada, Eich (2016), para tal liberação e aprovação do estudo a ser aplicado. Com a aprovação do gerente, foi aplicado junto aos colaboradores e, posteriormente, os dados coletados foram repassados para o Google Forms, para melhor análise e tabulação de dados possibilitando a descrição dos resultados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com os dados tabulados foram analisando as respostas dos colaboradores. No Gráfico 3 é mostrado o percentual de respondentes em relação ao sexo.

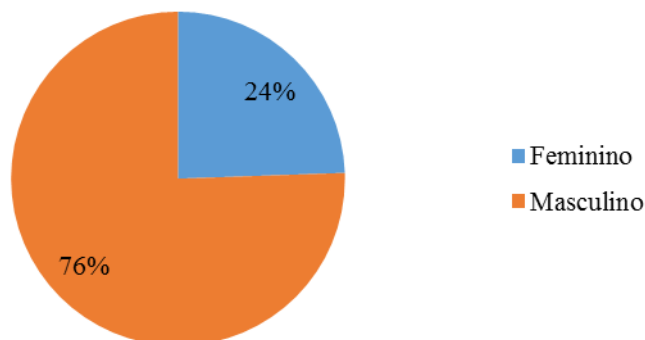


Gráfico 3 - Referente ao sexo dos respondentes. Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Foram entrevistados 45 colaboradores desse total, 76%, ou seja, 34 funcionários são do sexo masculino e 24%, ou seja, 11 funcionárias do sexo feminino.

Também foi realizada uma análise de tempo de serviço na empresa estudada. No Gráfico 4 mostra essa relação.

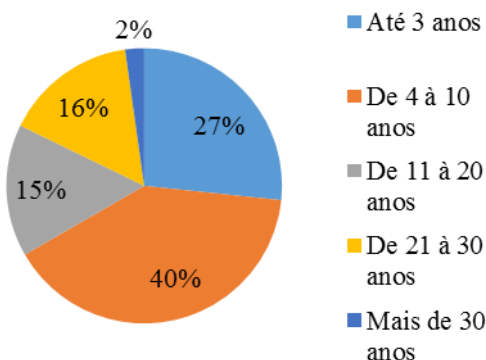


Gráfico 4 – Tempo de serviço dos colaboradores. Fonte: elaborado pelos autores com base na pesquisa.

Cerca de 40 % dos entrevistados possuem de 4 à 10 anos de serviços prestados, onde em segundo, com 27%, até 3 anos de trabalho. Os colaboradores que estão na empresa de 11 à 20 anos e de 21 à 30 anos representam praticamente a mesma porcentagem de 15%, e 16%, respectivamente. E por ultimo mais de 30 anos apenas um funcionário respondente que corresponde a 2%. A organização que foi estudada preza pelos seus colaboradores garantindo assim plano de carreira.

Nas figuras 2, 3, 4 e 5 estão relacionados resultados da pesquisa junto aos respondentes, em relação à média final em relação ao respectivo fator: Fator participação, Melhor desempenho e produtividade, Empenho extra ou sacrifício adicional e Defesa da Organização. Conforme avaliação foi estabelecida sete alternativas, cada qual correspondia a uma nota, sendo, o 1 totalmente insatisfeito, 2 pouco insatisfeito, 3 insatisfeito, 4 não resposta, 5 satisfeito, 6 pouco satisfeito, 7 totalmente satisfeito, ficando assim 1 à 3 baixo comprometimento e de 5 à 7 alto comprometimento.

Questões	1	2	5	7	10	20	Média fator participação
							5,37

Figura 2 – Média final fator participação. Fonte: Autores, com base na pesquisa

Questões	3	11	13	14	17	Média fator Melhor desempenho e produtividade
						5,27

Figura 3 – Média final fator Melhor desempenho e produtividade. Fonte: Autores, com base na pesquisa

Questões	4	9	15	19	Média fator Empenho extra Ou sacrifício adicional
					5,37

Figura 4 – Média final fator Empenho Extra ou sacrifício adicional. Fonte: Autores, com base na pesquisa

Questões	6	8	12	16	18	Média fator Defesa da organização
						5,01

Figura 5 – Média final fator Defesa da Organização. Fonte: Autores, com base na pesquisa

No fator participação constatou-se uma média relativamente baixa com valor de 5,37 que reflete em uma escala percentual de 20- 44 onde a participação se considera médio baixo. Reflete que os colaboradores não estão participando dos programas, palestras, cursos e atividades que a empresa propôs além de fornecer sugestões e resoluções referentes a problemas e melhorias na organização.

No fator de melhor desempenho e produtividade, onde destacou-se com média de 5,37 levando a uma qualificação médio baixo, onde reflete nos quesitos que a empresa necessita redimensionar setores e pessoal, substituição de colegas, aumentar a produtividade, melhorando a qualidade, sempre vistas para melhor desempenho da equipe ou do colaborador em si.

No quesito de empenho extra ou sacrifício adicional, constituiu-se com uma média melhor do que as anteriores destacando um nível médio alto de 5,37 que reflete que os colaboradores estão comprometidos, na ajuda a organização na parte de trabalhar em vários setores, entendimentos na questão de dificuldade financeira, além de desempenhar maior carga de trabalho para atingir as metas, podendo se distanciar de seus interesses profissionais na atual concepção.

No ultimo fator questionado foi de defesa da organização que ficou no limite da curva de médio alto com uma média de 5,01 constatando assim que os funcionários pesquisados defendem a imagem da organização perante criticas dos próprios colegas, dos clientes perante empresa concorrente seria melhor que a sua, perante terceiros, e ajudam para que a empresa tenha uma imagem acima as demais concorrentes.

Na avaliação do grau de importância da base afetiva para tomada de decisões, no quesito de gostar ou sentir-se afetivamente ligada à organização foi levado a critério os fatores da EICCO que são representados pelo Gráfico 5 (Fator participação) e Gráfico 6 (Fator em defesa da organização).

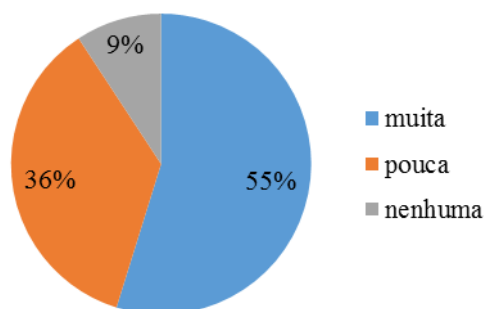


Gráfico 5 – Fator Participação. Fonte: Autores, com base na pesquisa

A participação dos colaboradores corresponde 55%, os quais estão afetivamente ligados a organização, 36% pouca participação e apenas 9% dizem não possuir nenhuma participação na organização.

■ muita ■ pouca ■ nenhuma

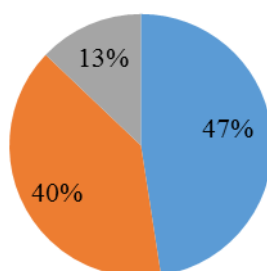


Gráfico 6 – Fator em Defesa da Organização. Fonte: Autores, com base na pesquisa.

Conforme resultado 47% se sentem ligados a organização em defender-la de críticas perante terceiros ou internamente, sendo estar preocupados com a imagem da empresa, além disso 40% alegam não se preocupar muito com as críticas e 13% não defenderia a sua empresa de maus falatórios.

Na avaliação do grau de importância para base instrumental para a tomada de decisões, no quesito de ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma, levando em consideração os fatores da EICCO que são representados pelo Gráfico 7 (Melhor desempenho e produtividade) e Gráfico 8 (Empenho extra ou sacrifício adicional).

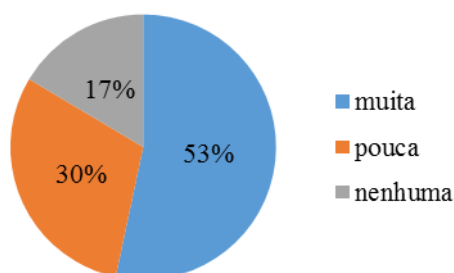


Gráfico 7 – Melhor Desempenho e Produtividade. Fonte: Autores, com base na pesquisa.

No quesito dos colaboradores melhorarem seus desempenhos e produtividade cerca de 53% afirmaram que terão ganhos ajudando a organização no aumento da produtividade, e 30% não perderiam nem ganhariam com isso, e os 17% não viram nenhuma perda em agir dessa forma no melhor desempenho organizacional.

■ muita ■ pouca ■ nenhuma

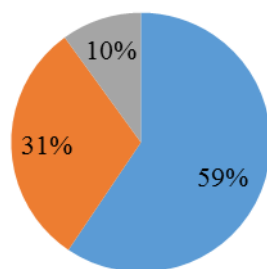


Gráfico 8 – Empenho Extra ou Sacrifício Adicional. Fonte: Autores com base na pesquisa.

No estudo realizado 59% dos funcionários assinalaram que ajudariam a no desempenho extra em prol da organização com intuito de ter ganhos, onde 31% teriam poucos ganhos, e os 10% restantes dizem que não teriam perdas ou ganhos em ajudar para com a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações estão voltadas para o seu melhor desempenho e buscam cada vez mais profissionais qualificados e competentes para desempenhar suas funções. O comprometimento organizacional nada mais é do que um vínculo entre organização e colaborador em busca de objetivos empresariais e pessoais. Através disso este trabalho buscou evidenciar o comprometimento dos colaboradores perante uma empresa metal mecânica, no município de Cerro Largo RS.

Com base teórica e pesquisa atribuída do livro de Siqueira (2008), têm-se os resultados referentes ao o comprometimento. Na empresa estudada houve uns aspectos a serem melhorados perante aos seus colaboradores, no que se diz na participação dos funcionários nas diversas funções da empresa além de suas atividades, programações e estar ativamente ligadas as decisões empresarias, além de melhorar o desempenho e produtividade, redimensionado pessoal de uns setores a outros, sem saber da satisfação do colaborador.

Alguns pontos bons no comprometimento do colaborador, na questão de defesa da organização, se expondo perante aos colegas, clientes, terceiros para obter uma imagem acima das demais empresas concorrentes. Ha também no sacrifício extra, onde o funcionário, busca ajudar a organização em tempos de dificuldade ou sazonalidade, e ainda se afastar temporariamente de seus objetivos profissionais em busca do melhor para o todo. Na base afetiva e instrumental na tomada de decisões a maioria dos colaboradores, de certa forma, estão empenhados de ter um ganho ou evitar perdas ou estarem afetivamente ligados a organização.

Conforme aplicada a pesquisa percebeu-se algumas limitações, na parte do colaborador referente a responder o questionário, onde alguns não estavam entendendo as formas de opções de escolha de resposta na parte de intenções comportamentais por terem muitas opções as quais mais se aproximaria da correta escolhida.

Para futuros estudos, sugere-se aplicar a toda a organização, alem de adicionar a pesquisa o nível de estudo do entrevistado, para poder observar as diferentes noções perante a escolaridade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Imprensa-Clipping-Tendencias-detalle?DetalleClipping=1696#26907>, acessado em 21/11/2016.

AJZEN, I. *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey, 1988.

AJZEN, L.; FISHBEIN, M. *Belief, attitude, intention and behavior: na introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994, 274 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, 1994a. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994b.

BASTOS, A. V. B. *Desenvolvimento de uma escala comportamental para medida de comprometimento organizacional*. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 25, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, 1995. p. 357-358.

BASTOS, A. V. B. *et al. Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto*. In: CONGRESSO NORTE-NORDESTE DE PSICOLOGIA, 3., João Pessoa. Anais... João Pessoa: Conselho Federal de Psicologia, 2003. p. 419-420.

BASTOS, A. V.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. *Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho*. *Revista de Administração Contemporânea*, 2 (1), p. 97 – 120. 1997.

BASTOS, A. V. B.; VIEIRA, S. R. E. *A natureza do comprometimento e sua relação com comportamentos comprometidos: um estudo de caso e uma empresa metalúrgica*. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA ESTUDANTIL, 20, 2002, Salvador. Anais... Salvador: Edufba, 2002. p. 240.

BECKER, H. S. (1960). *Notes on the concept of commitment*. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.

BEZERRA, M. F. N. *A relação entre a percepção da espiritualidade na organização e o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental: estudo de caso com um grupo de líderes do Banco do Brasil no estado de Pernambuco*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial). Faculdade BoaViagem, Recife, 2006.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

COSTA, C. A.; BASTOS, A. V. B. *Indicadores comportamentais de comprometimento com a organização*. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA ESTUDANTIL DA UFBA, 16., 1995, Salvador. Anais... Salvador: UFBA, 1995. p. 215-217.

EICH, C. B. *Entrevista com o Gerente de Recursos Humanos da empresa estudada*. Cerro Largo/RS, 2016.

IBGE (2016). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=430520&search=rio-grande-do-sul|cerro-largo|info%20-%20despesas-e-receitas-or%20-%20rias-e-pib>, acessado em 08/11/2016.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. *Metodologia da pesquisa: guia prático*. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88p.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. RAC. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 2, n.3, p. 67-87, 1998.

MELLO, E. A. A. *Vínculo do trabalhador com a organização: um estudo de representações sociais*. Tese (Doutorado em Psicologia) Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006, 228p.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. *Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*. Journal of Applied Psychology, 75 (6), p. 710-720, 1990.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. *Commitment in the workplace toward a general model*. Human Resource Management Review, Greenwich, v. 11, n. 3, p. 299-326, Autumn, 2001.

MORAES, L. F. R. *Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997. (Relatório de pesquisa).

MORAIS, J. H. M. *Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (HLM) no sistema público de ensino da Bahia*. Dissertação (mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, 2004, p. 280.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STREERS, R. M. *Employee-Organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. (1979). *The measurement of organizational citizenship*. Journal of Applied Psychology, 76 (6), 845 – 855.

RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LONGENECKER, C. O. *The behavioral expression of organizational commitment*. Journal of Vocational Psychology, Orlando, v. 36, n. 2, p. 210-224, Apr. 1990.

REGO, A.; SOUTO, S. (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autênticas*. RAE, v. 44, p. 30-43.

RODRIGUES, A. C. A. *Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. 212 f. Dissertação (mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, 2009.

SARSUR, A. M. *Empregabilidade x empresabilidade*. In: ENANPAD, 21., 1997, Rio das Ostras. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. p. 1-15.

SIQUEIRA et al. *Medidas do comprometimento organizacional: ferramenta de diagnóstico e gestão*. Ed. ABDR. Porto Alegre: Armetd, 2008.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO MOVELEIRO

INTERNAL COMMUNICATION IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT IN A FURNITURE INDUSTRY

Andréa Bujnicki Vieira, Instituto Federal Farroupilha, IFFar, RS, Brasil,
andreabujnickivieira@gmail.com

Nuvea Kuhn, Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS, RS, Brasil, nuveak@gmail.com

Janice Walter, Faculdades Integradas Machado de Assis, FEMA, RS, Brasil,
janice@sommacontabilrs.com.br

RESUMO

Esta pesquisa foi demarcada como o estudo da comunicação interna em uma indústria do ramo moveleiro. O propósito deste trabalho é conhecer como funciona a comunicação interna no seu dia-dia dentro da empresa pela visão do gestor e dos funcionários, e bem como recomendar algumas melhorias com o intuito de atenuar possíveis problemas dentro do processo de comunicação da empresa. Pesquisou-se assuntos referentes a comunicação interna e a gestão de pessoas bem como: capital humana nas organizações, evolução de gestão de pessoas, comunicação organizacional, processo de comunicação, capacitação de pessoas e a satisfação do cliente interno. Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica sobre todos os assuntos, e uma pesquisa imparcial através de um estudo de caso, aonde foi aplicado um questionário ao gestor da empresa e seus funcionários. Buscou-se mostrar o resultado através de gráficos e análise descritiva demonstrando tais resultados. Entre os resultados alcançados destaca-se a criação de uma caixa de sugestões para os funcionários que se sentem constrangidos em falar em público suas ideias de melhorias da comunicação interna. A conclusão em que se chega é que precisa fazer com que os funcionários se importem mais com os assuntos tratados dentro da empresa, fazendo com que se sintam parte de empresa.

Palavras-chave: Comunicação interna. Empresa .Comunicação. Funcionário.

ABSTRACT

This research was demarcated as the study of internal communications in a furniture industry. The purpose of this work is to know how does the internal communication in your day-day within the company by the vision of the Manager and staff, as well as recommend some improvements in order to mitigate potential problems within the process of communication from the company. Researched-if matters relating to internal communication and people management as well as: human capital in organizations, development of people management, organizational communication, communication process, training of people and the internal customer satisfaction. It was developed a bibliographical research on all subjects, and unbiased research through a case study, where a questionnaire was applied to the Manager of the company and its employees. We sought to show the result through graphs and descriptive analysis demonstrating these results. Among the results was the creation of a suggestion box for employees who feel embarrassed in public speaking ideas for improvement of internal communication. The conclusion in that you get is that you need to make employees care more about the issues addressed within the enterprise, making them feel part of the company.

Keywords: Internal communication. Company. Communication. Employee.

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje com um horizonte cada vez mais implacável para erros comuns a comunicação interna tem recebido um olhar diferente e com um destaque bem maior dentro das empresas. A forma como se da a comunicação interna dentro das organizações acaba influenciando em grande parte o comportamento do funcionários.

O estudo em questão procura mostrar como funciona a comunicação interna dentro de uma Indústria moveleira e saber qual a visão do gestor sobre a comunicação interna desenvolvida dentro da própria empresa e também saber como os funcionários vêem essa mesma comunicação e aprimorar o processo de comunicação interna da Indústria de Móveis Canção com os pontos levantados por este estudo.

Portanto é importante compreender como acontece esse processo de comunicação dentro de empresa e por quais os canais de comunicação que se repassa essas informações para os funcionários e dar algumas sugestões de melhorias para esse processo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração deste estudo foi necessário abordar alguns temas de grande importância para o nosso meio como os seguintes: capital humano nas organizações; evolução de gestão de pessoas; comunicação organizacional; processos de comunicação; capacitação de pessoas; satisfação do cliente interno, deste modo o referencial teórico dar suporte ao estudo.

2.1 CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Muitos gestores não acreditam que a especialização de seus colaboradores não vai agregar valor para a organização, pois funcionário qualificado é uma fonte cheia de ideias para ser colocada em prática e agregar valor a empresa.

Robbins menciona que o fundamento da especialização do capital humano supera as vantagens econômicas, pois diminui a rotatividade e aumenta a produtividade, no momento que o funcionário se sentir importante para a organização os resultados vão aparecer, porque organização nem uma sobrevivem sem o capital humano (ROBBINS, 2009).

Montana e Charnov explanam que os indivíduos trazem para as organizações muitos talentos, contribuições e alguns problemas, administrar pessoas é bem diferente do que administrar máquinas, sendo assim a organização deve incentivar sempre seus colaboradores e proporcionar um ambiente adequado de trabalho, para que a produtividade sempre seja a melhor possível, e beneficie o colaborador e a empresa (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Para Kanaane é necessário que as organizações aprendam e entendam quais são os impactos que ocorrem no desempenho dos funcionários, quando existe estímulos, valorização da inovação e feedback, uma vêz que a valorização melhora a relação entre patrão e empregado e principalmente os ganhos da organização. (KANAANE, 2009).

O capital humano é visto de maneira similar por Robbins, Montana e Kanaane, pois ambos trazem que é muito importante a empresa valorizar seus colaboradores, sendo com cursos ou com um ambiente adequado, o funcionário vai ficar muito mais satisfeito ao desempenhar suas atividades.

Chiavenato desta que o capital humano:

Pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torna-lá mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e destinos da organização. (CHIAVENATO, 2009, p,173).

Chiavenato menciona que deve existir uma nova construção da ideia de relações humanas no emprego, a sociedade tem sua parcela de culpa, pois entre ao acaso a industrialização da comunidade, uma vez que sem o progresso do capital humano não haverá progresso tecnológico (CHIAVENATO, 2004).

Maximiano ressalva a importância do capital humano para as empresas e que o homem é motivado para o trabalho por desejos e necessidades e isso contribui para um comportamento mais adequado e uma maior produtividade dentro da organização (MAXIMIANO, 2010).

Conforme Chiavenato e Maximiano destacam que para se ter a evolução e a produtividade precisa-se ter a motivação por traz de tudo, pois colaborador motivado o progresso vai chegar com muito mais força.

As organizações hoje em dia crescem freneticamente, mas se ficarem sem a mão de obra não vai existir um crescimento tão acelerado, portanto a valorização do capital humano é imprescindível para que a empresa tenha sucesso.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é fundamental para o relacionamento entre os patrão e subordinado entre os humanos em geral, uma vez que sem a comunicação não haveria como passar as instruções para os colaboradores.

Lacombe e Heilborn mencionam que a comunicação é o instrumento principal da administração e sem ela não haverá relacionamento interpessoal, sendo assim a liderança não terá os instrumentos primordiais para conduzir uma equipe e alcançar o importantíssimo desempenho da organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

De acordo com Chiavenato “Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.” (CHIAVENATO, 2004, p.106).

A comunicação organizacional é vista por Lacombe e Chiavenato de maneira similar, pois os dois acreditam que a comunicação precisa se adequar ao momento em que esta sendo transmitida para atingir o seu objetivo.

Segundo Marchiori a comunicação organizacional tornou-se uma peça fundamental dentro de qual quer organização, pois ela influencia e abrange amplamente a valorização do funcionário

(MARCHIORI, 2008).

Marchiori ainda desta que a comunicação é a estrutura da comunidade, da cultura, da nossa personalidade, ou seja, de toda a nossa estrutura econômica. A comunicação também é vista como um procedimento de suporte da organização, pois necessita que os responsáveis tenham uma postura integral das realidades vividas para que as análises feitas não fiquem só na teoria e sim que entre no contexto da organização (MARCHIORI, 2008).

Marchiori mostra que na época da comunicação:

As organizações viverão ou morrerão, dependendo das habilidades que tiverem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los adequadamente e usá-los com rapidez para tomar decisões hoje e mudá-las amanhã, quando chegarem novas informações. [...] devemos considerar ainda a qualidade de barreiras que podem provocar distorções no significado da comunicação, e que impedem o fluxo de comunicação nas organizações. (MARCHIORI, 2008, p. 140).

O processo de comunicação é visto por Marchiori como uma habilidade que todas as organizações devem possuir e aprimorar constantemente a realidade de seus funcionários, pois sempre esta surgindo coisas novas e novos meios para haver distorções na hora de passar a mensagem desejada.

Para Robbins; Judge e Sobral a comunicação facilita a expressão emocional a motivação o controle e a informação, pois controla o modo de agir das pessoas de diversas formas. Dentro de uma organização os colaboradores têm superiores e orientação a seguir, quando são informados que existe algo a ser feito seguem as instruções da organização, a comunicação esta presente no controle das funções (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Chiavenato explica que comunicação organizacional é a troca de conhecimento entre as pessoas e através das pessoas que a mensagem é transmitida dentro da organização, a comunicação é uma operação administrativa e sensível a ponto das organizações modificarem suas maneiras de tratar as pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Lacombe menciona que não precisa ser ressaltada a magnitude da comunicação para nem um administrador. Para o administrador é essencial saber acima de tudo lidar com os indivíduos, pois uma boa e saudável comunicação é fundamental para que se obtenham os resultados almejados (LACOMBE, 2011).

Lacombe explica também que é preciso envolver tempo e recursos na comunicação juntamente com os funcionários esse é o melhor emprego do capital para o desenvolvimento da organização, a comunicação é o percurso direto para o aperfeiçoamento, a comunicação dentro das organizações deve ser simples para tornar a vida mais fácil (LACOMBE, 2011).

Marchiori complementa que a gestão estratégica da

Comunicação organizacional exige que o profissional de comunicação organizacional também se adéque aja de forma estratégica, considerando o ambiente organizacional que o cerca. A organização deve alcançar dois objetivos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais relaciona. (MARCHIORI,2008, p.161).

Lacombe também desta que as características da boa comunicação devem ter: objetividade com o entendimento do publico que se quer atingir e saber ouvir e absorver tudo que lhe for transmitido deve-se possuir também uma linguagem adequada para cada tipo de publico que se deseja informar, usando as palavras certas para chegar ao pensamento original que se deseja passar (LACOMBE, 20011).

Lacombe e Heilborn destacam que a boa comunicação inicia pela habilidade de escutar o que as pessoas estão lhe falando e entender a mensagem passada.

O processo de comunicação é visto de maneira similar por Lacombe e Lacombe, Heilborn, pois ambos trazem que para se obter uma boa comunicação precisa-se saber ouvir e saber interpretar o que se deseja passar.

Terciotti mostra os principais objetivos da comunicação

Criar e divulgar a imagem institucional da empresa

Adequar os trabalhadores a um mercado cada vez mais complexo, instável e competitivo;

Atender às demandas dos consumidores (ex: SACs; 0800; fale conosco etc);

Defender os interesses da empresa junto aos governos federal, estadual e municipal e seus representantes;

Encaminhar questões relacionadas a sindicatos, órgãos de classes e à

preservação do meio ambiente. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010, p. 38).

Para se ter boa comunicação organizacional Robbins, Chiavenato, Lacombe e Terciotti têm a mesma linha de pensamento, eles concordam que a comunicação nada mais é que um facilitador da troca de informações é uma forma dos setores interagirem entre si para facilitar o trabalho do dia a dia.

Chiavenato nos mostra também quais são os obstáculos ou barreiras que pode ocorrer no processo da comunicação interna que são as barreiras pessoais que nada mais é do que hábitos deficientes, falta de motivação, limitações e as deficiências na transmissão de informação para outras pessoas. As barreiras físicas que é a distração que ocorrem no ambiente de trabalho trazendo falhas no processo da comunicação. As barreiras semânticas que são os gestos ou sinais que acontecem no meio da comunicação que podem ser interpretados de maneiras diferentes pelas pessoas.

Portanto Chiavenato nos mostra como as informações que muitas vezes achamos que esta clara e limpa quando transmitidas muitas vezes não é o que esta chegando ao funcionário, pois não sabemos quais as suas dificuldades de bloqueios e que precisa ser ajustada para que se tenha uma comunicação adequada.

A comunicação como foi mencionada anteriormente é a forma mais fácil de transmitir alguma mensagem e quando essa comunicação é feita da forma correta dentro da organização os resultados são percebidos através dos resultados alcançados.

2.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

As formas de comunicação que as empresas escolhem para transferirem as informações entre os setores são muito importantes e precisa ser compreendida corretamente para ter o efeito desejado, pois é através da comunicação que as pessoas se relacionam e trocam experiências, e é por meio da comunicação que se assume às responsabilidades e se identifica às dificuldades.

Terciotti e Macarenco explicam que para ser satisfatoriamente bem sucedida a comunicação deve ocorrer de forma clara e objetiva podendo ser feita de varias formas (oral, escrita, não verbal ou virtual), sendo que as organizações para ter bons resultados devem ter uma boa comunicação interna e estar em sintonia com o mundo, para isso acontecer a organização precisa fazer as informações circularem tanto dentro da empresa como fora dela (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010).

Lacombe destaca que a comunicação é uma noticia que resulta na transferência de conteúdos tanto emocionais como racional, em quase todos os casos os dois então juntos. A comunicação envia e recebe a informação e de alguma forma acaba respondendo logo ou tardiamente (LACOMBE, 2011).

O processo de comunicação é visto de maneira similar por Terciotti, Chiavenato e Lacombe, pois ambos sustentam a ideia de que uma boa comunicação traz boas respostas para a organização e para seus colaboradores, pois no momento em que se deixa claro o que se quer transmitir, as coisas praticamente caminham sozinhas.

Bernardes e Marcondes nos mostraram o caminho par se mandar uma mensagem desde a fonte ate o seu destino, cada um dos elementos serão descritos posteriormente:

- a) **Fonte.** É a pessoa que quer passar a mensagem o locutor.
- b) **Transmissor.** É o que modifica ou altera os sinais do emissor para que possam ser transmitidos.
- c) **Canal.** Significa que é por onde passa a mensagem que se deseja transmitir.
- d) **Receptor.** É o equipamento que converte os sinais obtidos.
- e) **Destinatário.** É a pessoa que a mensagem se destinava.
- f) **Ruídos.** São os transtornos que ocorrente que não são planejados.
- g) **Redundância.** Representa a repetição da mensagem a ser passada ao seu destinatário sem os ruídos e distorções do meio do caminho, uma mensagem limpa e clara (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

Para Bernardes e Marcondes existem três tipos de comunicação nos sistemas de hierarquia que são elas a comunicação informativa a instrutora e impositiva.

- a) A comunicação informativa é dominante na mensagem vai informar, sendo que vai ficar para outra ocasião a tentativa de persuadir os costumes.
- b) A comunicação instrutora é quando o emissor busca influenciar expondo os efeitos que conduta deve ter, sendo estimulado por meio das instruções.
- c) A comunicação impositiva é quando o emissor busca influenciar o ouvinte mostrando que forma ele deve se comportar para que as metas sejam atingidas e quais serão as punições que ele ira sofrer casa não se concretizem (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

Lacombe e Heilborn explicam que a maioria dos problemas de desentendimento é resultado de uma falha ou distorção na comunicação, pois às vezes o receptor da mensagem não identifica os

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

elementos essenciais da mensagem e o ruído torna-se a interferência da notícia causando muitas vezes um mal estar (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Montana e Charnov também concordam que uma das principais fontes de conflito dentro das organizações é a falha na comunicação entre colaborador e os gestores, pois nem todos os indivíduos da empresa dispõem das mesmas informações e isso acarreta vários desentendimentos entre os indivíduos (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Os autores Lacombe e Montana concordam que a falta da comunicação clara dentro das empresas é o fator principal da geração dos conflitos e pela falta de equilíbrio entre os setores da organização.

Para Robbins motivar os colaboradores é facilitar na hora da comunicação, as ferramentas de comunicação interna são fundamentais, para que isso ocorra e essas ferramentas foram designadas da seguinte forma: comunicação oral, comunicação escrita, comunicação não verbal, comunicação eletrônica (ROBBINS, 2009).

Robbins menciona que comunicação oral é o principal meio para se transmitir uma mensagem, pois é rápida e a resposta vem em questão de segundos e assim rapidamente será dado um feedback (ROBBINS, 2009).

Lacombe também concorda que o contato direto continua sendo insubstituível, pois é através deste contato que se obtém informações e se consegue os resultados (LACOMBE, 2009).

O processo de comunicação é visto de maneira similar pelos autores Robbins e Lacombe, pois ambos trazem que para motivar os colaboradores é imprescindível que haja uma boa comunicação interna.

Robbins explica que comunicação escrita é escolhida por possuir registro e ficarem armazenadas por muito tempo sendo possível ser consultadas a qualquer momento, pois somos mais cautelosos ao escrever, do que em uma mensagem oral, tomamos mais cuidados para que nossa comunicação seja entendida da melhor forma (ROBBINS, 2009).

Lacombe menciona que a comunicação escrita tem o benefício de transmitir as mensagens de forma precisa e permite um reestabelecimento completo de informações e são uns dos meios mais comuns utilizados pelas empresas (LACOMBE, 2009).

Robbins e Lacombe sustentam que o meio mais utilizado pelas pessoas para se transmitir algum tipo de informação é pela linguagem escrita, é a forma que fica por mais tempo presente.

Robbins destaca que a comunicação não verbal ocorre com o movimento de corpos, um franzir de sobrancelha, um olhar rápido, um sorriso, a entonação da voz, tudo relacionado às expressões corporais mostra nossa condição de espírito através da comunicação não verbal, ainda que a interpretação seja importante ela quase sempre é transmitida com sucesso ao seu receptor (ROBBINS, 2009).

Para Lacombe existem vários sinais voluntários e involuntários na comunicação não verbal a linguagem corporal é a principal de todas, elas, pois proporcionam às melhores informações, a entonação da voz também tem sua contribuição na comunicação não verbal o conjunto corresponde a 90% da essência das mensagens e 10% corresponde a palavra, como a pessoas se portar diz muita coisa (LACOMBE, 2009).

No processo de comunicação os autores Robbins e Lacombe acreditam que os sinais que nosso corpo manda é muito importante é a principal de todas as formas de comunicação, e a mensagem que se quer transmitir sempre acaba sendo entendida.

Robbins explica que a comunicação eletrônica dentro das empresas vem sendo aperfeiçoadas e melhoradas através da tecnologia, as organizações estão utilizando cada vez mais esta ferramenta de comunicação, pois apresenta muitos benefícios como agilidade para o envio de algum documento, entretanto, o custo é só o tempo de fazer a transmissão. Também é a uma forma de entrar em contato com seus fornecedores e colaboradores em um tempo muito mais rápido (ROBBINS, 2009).

Terciotti e Macarenco também enfatizam que a sociedade moderna é virtual, pois a tecnologia vem crescendo tanto que as organizações acabaram se adequando a essa modernidade, os funcionários recebem informações sobre cursos de aperfeiçoamento, comunicados da organização, novidades etc (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010).

Os autores ainda mencionam que existem também alguns elementos que estão envolvidos no processo de comunicação que são eles:

Emissor: transmite a mensagem;

Receptor: recebe a mensagem e interpreta;

Mensagem: é o assunto a ser transmitido;

Ambiente: é o contexto no qual as mensagens são transmitidas e recebidas;

Canal de comunicação: é o meio pelo qual a mensagem é transmitida;

Código: é o conjunto de sinais logísticos ou não, comuns tanto ao emissor como ao receptor. (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010, p.4).

Os autores Robbins e Terciotti concordam que os meios eletrônicos estão sendo cada vez mais utilizados pelas organizações, por ser mais rápido e de custo quase zero e por apresentar muitos benefícios para as empresas.

As empresas utilizam diferentes e diversas formas de comunicação para facilitar o seu dia a dia dentro da organização, mas não adianta ter várias formas de comunicação se elas são feitas da forma errada causando desavenças entre os setores e entre os colaboradores, isso acaba prejudicando o bom funcionamento de uma equipe e caindo a produtividade.

2.4 CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

O investimento que as organizações fazem para seus colaboradores é muito importante para o crescimento da própria organização, mas principalmente para o empregado, pois a empresa vai investir no crescimento de sua mão de obra.

Kanaane explica que é através do seu emprego que o ser humano pode transformar o seu meio e mudar a si mesmo, conforme seja capaz de exercer suas habilidades criativas dentro da organização, ao perceber que participa do processo o colaborador tem consciência e responsabilidade sobre o que faz, e isso proporciona crescimento pessoal para o empregado (KANAANE, 2009).

Para Chiavenato a capacitação de pessoas vem mudando com o tempo e têm diferentes significados, em um passado não muito distante os gestores de recursos humanos acreditavam que a capacitação era um meio de adequar os colaboradores a suas funções. Recentemente ampliaram o conceito de capacitação que consiste em um meio para que o desempenho do cargo seja impulsionado e conseqüentemente alcançado (CHIAVENATO, 2010).

Ainda para o autor a capacitação tem sido entendida como um processo que as pessoas são preparadas para desempenhar com excelência as suas tarefas específicas. Hoje em dia a capacitação de pessoas é considerada uma forma de desenvolver competências para que se os colaboradores se tornem mais produtivos e inovadores, e assim possam contribuir para a organização e se tornarem mais valiosas. Sendo assim, a capacitação das pessoas é uma fonte muito lucrativa tanto para a organização como para o próprio colaborador que contribui para os resultados da organização (CHIAVENATO, 2010).

Para os autores Kanaane e Chiavenato a capacitação de pessoas valoriza o funcionário, mostra que a empresa quer que ele se desenvolva dentro da organização, tornando-o mais desenvolvido e acabando com o seu próprio meio tendo um crescimento pessoal.

Lacombe destaca que a habilidade humana ou a capacitação de pessoas envolve muito conhecimento específico, habilidades de analisar técnicas particulares e com facilidade, é as habilidades de um profissional que desempenha bem o seu trabalho, essa habilidade é adquirida mediante experiência e treinamento de capacitação (LABOMBE, 2011).

Lacombe e Heilborn destacam que as empresas devem facilitar e incentivar o aprimoramento da capacitação de cada um, e investir na iniciativa quando tomada pelo colaborador, mas isso não as torna responsáveis pela qualificação do funcionário, a empresa qualifica seu colaborador para que ele se desenvolva dentro da organização de tenha condições de subir de cargo (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Marques explica que o desenvolvimento é um crescimento de longo prazo com a finalidade de aperfeiçoar as habilidades e a motivação dos colaboradores para torná-los parceiros valiosos da empresa, o crescimento não inclui somente treinamento, mas outros conhecimentos (MARQUES, 2013).

A capacitação de pessoas é vista de maneira similar por Lacombe e Marques, eles acreditam que quando as empresas facilitam os treinamentos para seus colaboradores, os tornam cada vez mais valiosos e acabam obtendo um crescimento de habilidades.

Portanto, o investimento na qualificação dos colaboradores, seja ela fornecida pela organização ou em forma de ajuda para a qualificação, não é em vão, pois a mão de obra com boa qualificação vai gerar bons frutos para a organização.

2.5 SATISFAÇÃO DO CLIENTE INTERNO

Satisfazer o colaborador não é bem simples, precisa ter várias coisas envolvidas, em razão de que o que é bom para um não é bom para o outro e precisa ser muito bem estudado pelas organizações antes de ser implantado, basicamente o ponto chave é a valorização do funcionário e a satisfação desse empregado dentro da organização.

Para as pessoas estarem satisfeitas elas precisam estar motivadas e essa motivação é muito importante para o ser humano. É difícil entender e definir a motivação, pois vai variar de pessoa para pessoa, de forma ampla, a motivação é tudo que da origem a um estímulo que impulsiona o ser humano

a querer, desejar algo é isso que impulsiona o comportamento das pessoas e se a organização consegue satisfazer seus colaboradores a sua motivação vai aumentar, pois ela tem como conseguir tudo isso (CHIAVENATO, 2009).

Robbins, Judge e Sobral argumentam que a satisfação do cliente interno esta em um treinamento que a empresa oferece, em uma independência de idéias, o feedback, a convivência da amizade com os colegas fora do trabalho isso e muito mais esta relacionado com a satisfazem os colaboradores. O salário vezes não é o ponto mais atrativo na satisfação do funcionário, muitas vezes é morar mais próximo de casa, ser respeitado dentro da organização, ter uma equipe unida isso é um fator que pesa bastante na satisfação do cliente interno (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A satisfação do cliente interno é vista por Chiavenato e Robbins de maneira similar, pois ambos trazem que a satisfação muda conforme as pessoas e seus desejos, e se o ambiente for agradável de conviver essa motivação ira impulsionar para um maior desempenho.

Lacombe destaca que a satisfação é “o ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos [...] ao chefe, cabe criar as condições para que a motivação inerente a esses subordinados possa ser canalizada para resultados atingíveis.” (LACOMBE, 2011, p.172).

Robbins menciona que a satisfação é a soma de várias emoções que uma pessoa sente em relação ao seu emprego. Trabalhadores que estão com um alto grau de satisfação com seu serviço, pensam positivamente e produzem mais, pois a satisfação esta ligada diretamente com o grau de produtividade (ROBBINS, 2009).

Bergamini destaca que a necessidade de satisfação esta no interior do colaborador é o motivo pelo qual ele sempre em busca do prazer no trabalho, compreender esta satisfação é muito importante para a organização, só assim a empresa poderá melhorar e satisfazer seus colaboradores, pois funcionários satisfeitos geram lucros para a empresa (BERGAMINI, 2008).

Para Lacombe, Robbins e Bergamini a satisfação esta ligada de maneira similar uma vez que o funcionário sentir prazer no que esta fazendo sua motivação será maior, pois todos tem necessidades para serem satisfeitas e isso será o ponto principal para se ter a motivação.

A valorização do funcionário gera a satisfação, se a organização conseguir satisfazer o seu cliente interno seja com gratificação, aumento de salário ou com uma coisa mais simples que é um elogio por algo feito com louvor, vai fazer o colaborador se sentir valorizado e vestir a camisa dando tudo de si para que cada ela possa ter as suas necessidades alcançadas.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a pesquisa aplicada, qualitativa, quantitativa, descritiva e bibliográfica.

Do ponto de vista da natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois esta trata de obter resultados que possibilitem a aplicação de um resultado para a organização estudada.

Quanto a abordagem ao problema, foi realizada uma pesquisa qualitativa, sendo descritiva, pois o pesquisador vai analisar os dados coletados através de uma entrevista.

Ainda foi realizada a pesquisa quantitativa os dados coletados a traves da pesquisa podem ser colocados através de gráficos e tabelas, e mostrar os resultados de forma visível da organização em questão.

Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa descritiva tem como objetivo padronizar a forma de levantamento do questionário e da observação, descrevendo os resultados para melhor elucidação.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa e bibliográfica, feita com o embasamento em livros, artigos, na internet, etc, em todos os tipos de materiais já publicados.

4 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Com o propósito de conhecer como é feito a comunicação interna dentro da Indústria de Móveis Canção foi realizada uma pesquisa com o gestor da Indústria o Sr. Luiz Alberto Casali diretor e fundador da Indústria de Móveis Canção contendo 12 questões abertas e fechadas conforme Apêndice A.

Em relação a finalidade que a comunicação interna possui dentro da empresa, foi nos informado que ela atua para agilizar os processo e informar os funcionários de forma clara e rápida.

Para Terciotti e Macarenco todas as organizações devem se manter em sincronismo a sua volta e o colaborador precisa estar em sincronia com a organização, pois a comunicação interna existe para fazer as informações circularem em harmonia é uma ferramenta importantíssima que a organização tem (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010).

Em relação as ferramentas de comunicação interna utilizados pela empresa o diretor explanou que a empresa utiliza o telefone para um contato mais imediato dentro da empresa e a internet com os e-mails para contatos com os fornecedores e clientes como uma das principais

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ferramentas o formulários e as reuniões semanais ou mensal conforme as prioridades que existem no momento para passar as informações da direção para os setores e posteriormente aos funcionários.

A estruturação da comunicação interna dentro da empresa e feita da seguinte forma é feita uma reunião semanais com os líderes de cada setor e os mesmos transmitem as informações para sua equipe de trabalho.

O diretor da empresa considera que a comunicação entre os setores da indústria esta boa, pois a empresa disponibiliza varias formais canais de comunicação entre os setores.

Para Robbins o receptor dentro do processo de comunicação escuta só o que lhe interessa no momento, com base nas suas motivações, necessidades e experiências (ROBBINS, 2009).

A comunicação interna da Indústria acontece da seguinte forma por telefone diretamente quando é direcionada ou para alguma reunião de emergência, por grupos de whatsapp quando interessa ao grupo, por e-mail individual ou em grupo e para clientes e fornecedores, por formulários quando necessários e reuniões que acontecem periodicamente.

Terciotti e Macarenco observam que as tecnologias usadas pelas empresas é a comunicação de dados é um suporte que só vem crescendo e vem agregando muito valor, pois para as empresas vai facilitando o dia a dia corrido, com muita troca de informação e solucionando alguns problemas (TERCIOTTI e MACARENCO, 2010).

Os principais problemas enfrentados na comunicação interna vão variar considerando a versatilidade da operação, mas na sua grande maioria é a falta de ferramentas adequadas e a própria dificuldade de comunicação mesmo, pois nem sempre o que transmitimos é o que as pessoas escutam.

De acordo com Chiavenato a comunicação só acontece quando a um destinatário para que as informações sejam recebidas e compreendidas, a informação quando é só repassada muitas vezes não é compreendida, comunicação é fazer com que uma mensagem seja transmitida e interpretada da maneira certa que para se tenha resultados (CHIAVENATO, 2009).

Quando solicitado se a falta de comunicação correta entre os setores causou problemas dentro da Indústria o gestor nos informou que aconteceram e carregando diversos outros problemas na sequência deste erro, virando um bolo.

As pessoas muitas vezes colocam suas emoções quando recebem e decodificam a mensagem recebida, elas selecionam o que vão interpretar e passar adiante, ai esta um grande problema enfrentado pela organizações com os erros que acontecem por uma falta de comunicação entre setores, que na verdade não é falha na comunicação e sim de interpretação (ROBBINS, 2009).

Ao ser questionado se a comunicação interna ajuda a empresa a crescer, foi nos informado que ela é vital quando se trabalha em grupos ou equipes, um depende do outro para que no final se tenha um resultado satisfatório.

Cavalcante no mostra que a responsabilidade da comunicação interna é auxiliar para um bom desenvolvimento do clima dentro da empresa, propiciando um cumprimento da metas estabelecidas e aumento o crescimento da organização e expandindo seus serviços (CAVALCANTE, 2008).

Em relação aos meios de comunicação que a Indústria de Móveis Canção utiliza o Sr Luiz nos afirmou que são muitos alguns são seguros e outros não, o meio de comunicação deixa de ser segura quando se tem muitas pessoas envolvidas.

Sobre o repasse de informações aos funcionários o diretor nos informou que são repassadas as informações que a direção julga importante para cada departamento e estas repassadas para os funcionários.

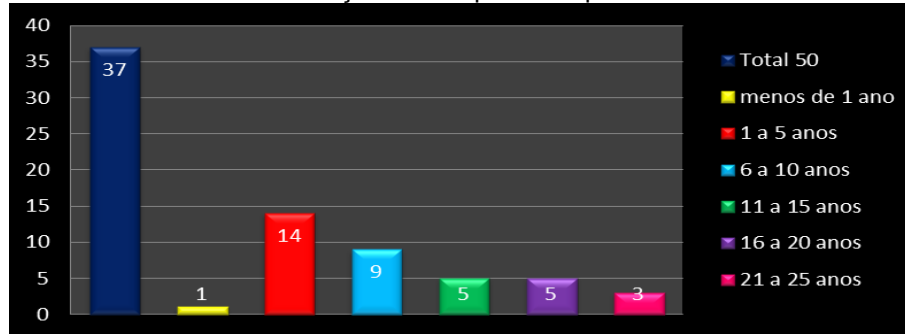
Hoje a Indústria de Móveis Canção esta satisfeita com o seu sistema de comunicação interna que possui, ele esta atendendo as necessidades e quando surge algo novo a empresa esta frequentemente se atualizando.

Foi elaborado um questionário com doze perguntas para cinquenta funcionários distribuídos aleatórios dentro da empresa Móveis Canção aonde trinta e sete questionários foram devolvidos, eles poderiam expressar a sua opinião quanto à comunicação que a empresa oferece para os seus funcionários. Nem todas as perguntas feitas aos colaboradores apresentam gráficos, pois se tratam de perguntas abertas e se extraiu a essência dos relatos unificados e foram expressados de forma descritiva.

Uma das perguntas feita foi quanto tempo você trabalha na empresa, dos trinta e sete funcionários que responderam o questionário, quatorze trabalha entre um e cinco anos dentro da organização, nove tem entre seis e dez anos e dez funcionários têm entre onze e vinte anos de trabalho dentro da empresa, como mostra o gráfico a seguir ilustração 1.

26 e 27 de outubro de 2017

Ilustração 1: Tempo de empresa.

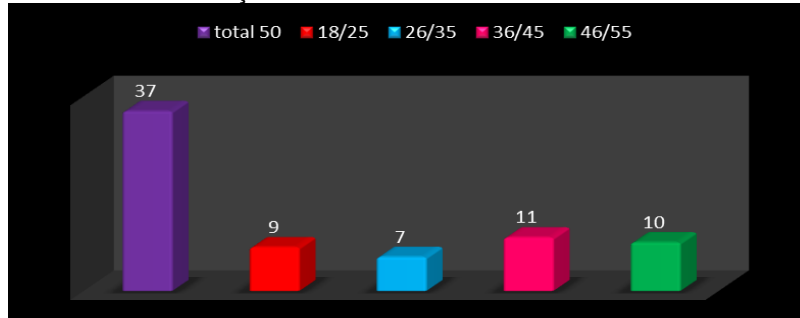


Fonte: Produção dos pesquisadores.

Portanto as pessoas desenvolvem seu trabalho dentro das empresas pensando em ter seus objetivos e desejos alcançados futuramente, e analisando o gráfico podemos verificar que as empresas Móveis Canção têm funcionários de longa data trabalhando dentro da organização

Quando questionados a sua faixa etária os colaboradores nos informaram que dos 37 que foram respondidos 11 tem entre 36 e 40 anos de idade, dez funcionários têm entre 40 e 55 anos, nove colaboradores têm entre dezoito e vinte e cinco anos, conforme mostra o gráfico a seguir.

Ilustração 2: Faixa etária dos funcionários



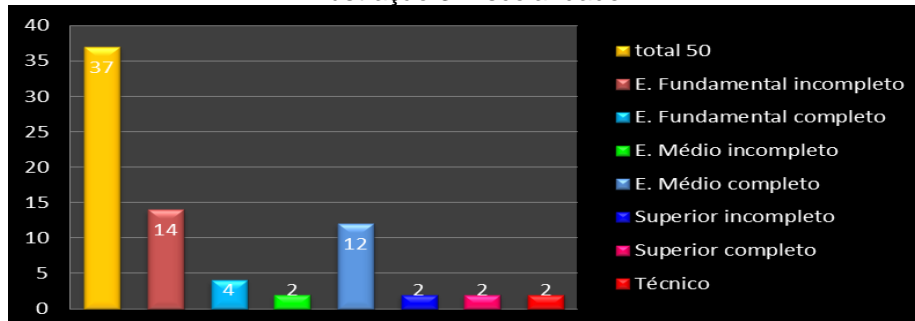
Fonte: Produção do pesquisador.

Muitas vezes a larga distancia de idade entre os funcionários acaba que por desenvolver atritos entre os mesmos e essa larga diferença de idade podemos observar dentro da empresa Móveis Canção onde vinte dos entrevistados tem entre trinta seis e cinqüenta e cinco anos, e conseqüentemente possuem um maior comprometimento com o que estão fazendo.

Robbins menciona que as pessoas têm personalidades deferentes e que muitas vezes colocar diferentes idades e comportamento no mesmo ambiente pode surgir alguns desentendimentos, mas isso pode vir a ter um resultado positivo para a empresa quando os individuos têm motivações diferentes (Robbins, 2009).

Quando questionados sobre a sua escolaridade os colaboradores responderam que quatorze tem somente o ensino fundamental incompleto e doze tem o ensino médio completo.

Ilustração 3: Escolaridade



Fonte: Produção dos pesquisadores.

Verificou-se que o maior nível de funcionário que possuem a escolaridade fundamental incompleto se da com os que têm a idade mais elevada, e somente seis funcionários fizeram ou estão cursando um ensino superior, salvo por um que fez um técnico e ensino superior.

Quando perguntado se tem acesso as informações gerencias as respostas foram as seguintes vinte e um falou que tem acesso através de reuniões com seus lideres de setores e através de e-mail, já dezesseis falaram que não tem nem um tipo de repasses de informações pela gerencia

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ou líderes de setor

Observa-se que mais da metade dos colaboradores entrevistados tem o hábito de participar das reuniões que a empresa realiza e ficar interessados nos assuntos e resultados que a empresa quer passar, deste modo consegue-se analisar o quanto é importante repassar informações através de reuniões, debates e treinamentos.

Terciotti e Macarenco explicam que para ser satisfatoriamente bem sucedida a comunicação deve ocorrer de forma clara e objetiva podendo ser feita de várias formas (oral, escrita, não verbal ou virtual), sendo que as organizações para ter bons resultados devem ter uma boa comunicação interna e estar em sintonia com o mundo, para isso acontecer a organização precisa fazer as informações circularem tanto dentro da empresa como fora dela (TERCIOTTI; MACARENCO, 2010).

Quando questionados sobre os meios de comunicação que possuem acesso dentro da empresa os funcionários responderam o seguinte vinte funcionários utilizam os meios de comunicação disponibilizados pela empresa que são eles; telefone, mural, e-mail, Whats App, e com os próprios líderes dos setores e entre os próprios setores, e dezessete falaram que não tem acesso a nem um tipo de comunicação disponibilizada pela empresa.

Foi possível verificar que a empresa disponibiliza meios de comunicação interna, alguns funcionários têm maior interesse em ficar por dentro dos acontecimentos da empresa e outros não fazem questão nem uma de saber.

O processo de comunicação é visto de maneira similar por Terciotti, Chiavenato e Lacombe, pois ambos sustentam a ideia de que uma boa comunicação traz boas respostas para a organização e para seus colaboradores, pois no momento em que se deixa claro o que se quer transmitir, as coisas praticamente caminham sozinhas (TERCIOTTI, 2010; CHIAVENATO, 2004; LACOMBE, 2009).

Questionou-se os funcionários como é o relacionamento com o gerente se precisa fazer formulário para se dirigir a ele ou não, as respostas foram às seguintes; trinta funcionários têm um relacionamento direto com seu gerente e não precisam fazer nem um tipo de formulário para se dirigir a ele, e quatro funcionários falaram que não possuem acesso aos seus superiores.

Pode-se perceber que os colaboradores estão satisfeitos com a forma que podem se dirigir aos seus superiores

Em relação aos comunicados internos se são transmitidos de forma clara e não deixam nem uma dúvida os funcionários nos relataram que; os comunicados são transmitidos claramente aos funcionários sem deixar nem uma dúvida, já sete funcionários ficam com algumas dúvidas após a comunicação e nem tiveram nem uma ideia para que esse problema fosse solucionado.

Dessa forma pode se dizer que a comunicação interna utilizada pela Indústria de Móveis Canção esta satisfazendo a grande maioria de seus funcionários, sem deixar qualquer dúvida, e facilitando o dia a dia dentro da Indústria.

Lacombe e Heilborn explicam que a maioria dos problemas de desentendimento é resultado de uma falha ou distorção na comunicação, pois às vezes o receptor da mensagem não identifica os elementos essenciais da mensagem e o ruído torna-se a interferência da notícia causando muitas vezes um mal estar (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Montana e Charnov também concordam que uma das principais fontes de conflito dentro das organizações é a falha na comunicação entre colaborador e os gestores, pois nem todos os indivíduos da empresa dispõem das mesmas informações e isso acarreta vários desentendimentos entre os indivíduos (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Quando os colaboradores foram questionados sobre a linguagem que a empresa utiliza a resposta foi que vinte e oito funcionários vem que em toda a empresa utiliza-se a mesma linguagem até mesmo dentro dos setores e nove funcionários relataram que sempre há divergências sobre a linguagem utilizada.

Verifica-se que a linguagem que a empresa utiliza esta alcançando uma grande quantidade de funcionários, mas existem aqueles que precisam de um esclarecimento maior.

Lacombe e Heilborn mencionam que a comunicação é o instrumento principal da administração e sem ela não haverá relacionamento interpessoal, sendo assim a liderança não terá os instrumentos primordiais para conduzir uma equipe e alcançar o importantíssimo desempenho da organização (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

De acordo com Chiavenato “Comunicação é a troca de informações entre pessoas. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.” (CHIAVENATO, 2004, p.106).

Já em relação de como os funcionários podem expressar as suas reclamações, dúvidas e sugestões as respostas foram as seguintes; trinta colaboradores disseram que podem ser dadas sugestões através de seus líderes ou diretamente com o gerente de cada setor aí as reclamações são postas em reunião e debatidas se for para o melhoramento de algum setor ou para agilizar algum

processo dentro da empresa, já sete funcionários disseram que não podem expressar suas reclamações por algum motivo que não foi informado.

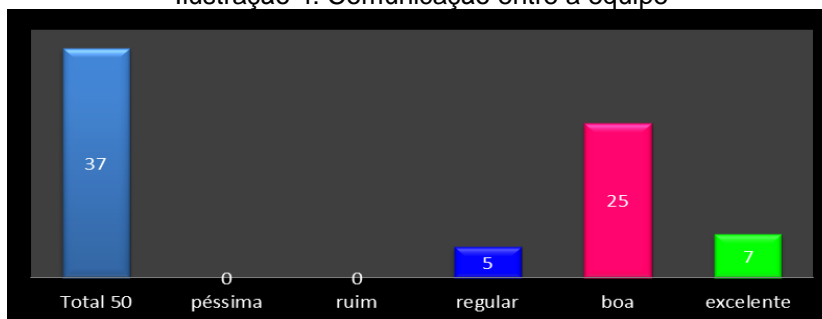
Par a empresa é muito bom que seus funcionários expressem suas opiniões, é ai que se pode ver aonde esta a falha e corrigir para um bom crescimento e evitar futuros problemas, quando o funcionário percebe que sua sugestão foi ouvida as ate mesmo colocada em pratica vem a satisfação pelo que se esta fazendo..

Robbins menciona que a satisfação é a soma de várias emoções que uma pessoa sente em relação ao seu emprego. Trabalhadores que estão com um alto grau de satisfação com seu serviço, pensam positivamente e produzem mais, pois a satisfação esta ligada diretamente com o grau de produtividade (ROBBINS, 2009).

Referente às informações entre os membros das equipes, vinte e cinco funcionários consideram boa a troca de informações entre a equipe de trabalho e sete consideram excelente e cinco consideram regular.

Percebe-se que existe uma boa comunicação entre os membros das equipes (colegas), tornando assim um ambiente bom e adequado para se trabalhar, com isso a empresa só tem a ganhar.

Ilustração 4: Comunicação entre a equipe



Fonte: Produção dos pesquisadores.

Já em relação às sugestões transmitidas a gerencia trinta funcionários fazem isso através de conversas com os líderes dos setores, nas reuniões que a empresa realiza e por e-mail quando necessário, e sete funcionários não responderam a pergunta.

Desse modo pode verificar que a maioria dos funcionários tem o hábito de fazer sugestões aos seus superiores com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho da empresa.

Em relação as sugestões serem aceitas pelos gerentes vinte e nove funcionários acreditam que suas ideias se forem boas são acolhidas por seus gerentes e superiores e analisadas em reunião e eles acreditam que é um meio de fazer melhorias, as sugestões poderão gerar benefícios tanto para os setores quanto para a empresa, já oito funcionários veem que as sempre suas ideias são acolhidos pelos seus superiores pois dependendo do que esta sendo debatido no setor fica a mando de um encarregado e isso nem sempre é levado a diante.

Percebe-se que uma empresa que tem pensamentos positivos e a cabeça aberta, aceita as ideias e sugestões visando um melhor ambiente de trabalho e crescimento da empresa.

Robbins, Judge e Sobral argumentam que a satisfação do cliente interno esta em um treinamento que a empresa oferece, em uma independência de ideias, o feedback, a convivência da amizade com os colegas fora do trabalho isso e muito mais esta relacionado com a satisfazem os colaboradores. O salário vezes não é o ponto mais atrativo na satisfação do funcionário, muitas vezes é morar mais próximo de casa, ser respeitado dentro da organização, ter uma equipe unida isso é um fator que pesa bastante na satisfação do cliente interno (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Como se pode perceber a comunicação interna entre os setores da Indústria de Móveis Canção esta boa e procurando satisfazer os seus funcionários a empresa esta sempre procurando se aprimorar e cada vez mais valorizar o seus colaborador para que o ambiente interno da empresa esteja sempre saudável.

Propõe-se a os seguintes pontos de melhoria na comunicação interna:

- caixa de sugestões;
- reunião periódica;
- folhetim informativo

Uma caixa de sugestões para aqueles funcionários que se sentem envergonhados em falar em publico. Através de reuniões semanais com o gestor os líderes dos setores levariam a gerencia as sugestões pertinentes ao momento e colocadas em pauta para ver se é uma ideia que vai trazer melhorias ou não.

Outro ponto em que se deve ter um pouco mais de atenção é com os colaboradores que não estão tendo nem um interesse com as informações que a empresa oferece às vezes esta desatenção pode causar uma desmotivação por ele não se sentir importante dentro da empresa um modo desse problema acabar seria com uma espécie de folheto semanal elaborado pela equipe do RH com as principais novidades da empresa, para fixar em murais e ficar visível para que todos tenham acesso.

Outro ponto seria momentos de integração e troca de conhecimento entre os funcionários e o setor do RH e os líderes de cada setor com troca de informações sobre produtos novos que vão ser feito ou estão sendo utilizados e sobre cursos de aprimoramento que podem melhorar o desempenho de cada um.

Orienta-se que a empresa incentive as ideias dos funcionários, pois quando a empresa motiva seu funcionário o desempenho dentro da mesma só aumenta. O feedback é uma excelente forma de motivação pois assim fica-se sabendo se o que esta realizando esta certo ou precisa melhorar um pouco mais.

5 CONCLUSÃO

O estudo foi realizado em uma indústria de móveis com o propósito de entender como funciona a sua comunicação interna. No que diz respeito aos objetivos específicos que são: conhecer a organização no que diz respeito às práticas de comunicação interna, realizar uma pesquisa com os colaboradores, a fim de conhecer sua visão sobre a comunicação interna, propor melhorias para o processo de comunicação interna, todos os objetivos foram alcançados com sucesso e não ocorreu nem um obstáculo para a realização do presente trabalho.

Depois de realizada a entrevista com o gestor e executado da pesquisa com os funcionários para se saber como era a satisfação sobre os canais que eram utilizados por eles dentro da empresa, obtém-se a conclusão da pesquisa através da análise detalhada de cada ponto e podendo confrontar as informações coletadas com a prática e poder entender como vinha acontecendo a comunicação interna da empresa, desta forma o todos os passos foram alcançados.

No que diz respeito ao que originou a produção deste estudo que era estudo dos processos de comunicação interna na Indústria de Móveis Canção, constatou-se que se faz necessário um controle maior de como se esta transmitindo as informações aos funcionários se eles estão entendendo o que se esta transmitindo a organização que tem um ambiente muito agradável onde os colaboradores tem vários meios de comunicação disponíveis e meios para se chegar ao seu líderes de setores e gestores.

Para a empresa o conteúdo abordado trouxe informações bem relevantes sobre a comunicação interna, sendo que a organização vai poder trabalhar em cima dos resultados obtidos para melhorar ainda mais o processo de comunicação.

Conclui-se que como a comunicação interna é capaz de integrar funcionários e estabelecer um comprometimento maior com a empresa isso fará com que os níveis de qualidade e produtividade da empresa fiquem maiores, trazendo satisfação aos funcionários e lucros para os gestores.

Como sugestão de novos estudos, recomenda-se uma pesquisa de clima, para identificar a influência dos pontos de aprimoramento que a empresa implantou ou se ainda irá implantar.

6 REFERENCIAS

- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BONAT, Debora. **Metodologia da Pesquisa**. 3 ed. Curitiba: IESDE, 2009.
<https://books.google.com.br/books?id=5Eesvwncx6sC&pg=PA47&dq=delimitacao+do+tema&hl=pt> 21/06/2016
- CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da comunicação Organizacional: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades**. João Pessoa, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. Barueri, S.P. Manole, 2009.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FISCHER, Andre Luis; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talento**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset; **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva,

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

2009.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo. Saraiva, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão, 2008.

MARQUES, Wagner Luiz. **Capacitação de pessoal e profissional para a juventude do mundo**. 2 ed. Paraná, Vera Cruz, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV Bruce H. **Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TERCIOTTI, Sandra Helena; Macarenco, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.



III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ECONOMIA SOCIAL: ANÁLISE DA EVOLUÇÃO HISTÓRIA DO CONCEITO DE TRABALHO E DAS RELAÇÕES DO HOMEM COM A NOVA CONFIGURAÇÃO SOCIAL

Luiz Augusto Markoski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Santo Ângelo, RS, Brasil, luizaugustoitt@gmail.com

RESUMO

A relação entre homem e trabalho incluiu, durante muito tempo, o entendimento da relação com o capitalismo. A história social é demarcada pelo acúmulo de riquezas em detrimento do homem enquanto trabalhador, que necessitava vender sua força de trabalho sem conquistar, de fato, seu espaço na sociedade. Entretanto, com o passar da história, o capitalismo revelou-se insuficiente frente às novas configurações sociais que se formavam, ensejando uma mudança profunda nos paradigmas econômicos que permeavam a sociedade. Assim, surge a Economia Social, como uma maneira de preencher a lacuna existente entre Estado (agora figurando como garantidor dos direitos sociais) e a sociedade privada (ainda interessada no lucro). Buscando compreender esta nova realidade social, este artigo aborda as relações do homem com o trabalho e o capitalismo no decorrer da história para, em seguida, demonstrar a transição da Economia Capitalista para a Economia Social, finalizando com considerações acerca dos rumos sociais desta nova configuração econômica.

Palavras-chave: Economia Social. Homem. Trabalho.

ABSTRACT: The relationship between man and work included, for a long time, the understanding of the relationship with capitalism. Social history is demarcated by the accumulation of wealth to the detriment of the man as a worker, who needed to sell his workforce without actually conquering his space in society. However, with the passing of history, capitalism proved insufficient in face of the new social configurations that were formed, leading to a profound change in the economic paradigms that permeated society. Thus, the Social Economy emerges as a way of filling the existing gap between the State (now appearing as the guarantor of social rights) and the private (still interested in profit) society. Seeking to understand this new social reality, this article discusses the relations between man and work and capitalism throughout history, and then demonstrates the transition from the capitalist economy to the social economy, ending with considerations about the social direction of this new configuration economic development.

Keywords: Social economy. Man. Job.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, um novo modelo econômico surge e se contrapõe ao sistema capitalista: a Economia Social. Trata-se de uma nova forma de atender às demandas sociais originadas através do próprio capitalismo que, durante muito tempo, segregou a própria sociedade entre trabalhadores e patrões, ou seja, entre os que vendiam sua força de trabalho e os que lucravam com isso.

Buscando compreender a nova realidade econômica e social que se desenvolve na atualidade, torna-se necessário conceber as raízes desta nova sociedade econômica. Assim, este trabalho encontra-se dividido em duas partes principais. A primeira delas contextualiza as relações entre homem e trabalho e entre homem e capitalismo no decorrer da história, considerando o sistema capitalista como presente na maior parte da história da humanidade, inclusive nos dias atuais.

O homem é um ser social tão somente, segundo alguns estudiosos, devido ao trabalho que executa. O fator trabalho é exclusivo do homem, razão pela qual ele se difere dos outros seres que habitam o mundo. É através do trabalho que o homem se torna um ser pensante e, por este motivo, contribui para a sua própria evolução. Entretanto, esta evolução de pensamento permitiu que novas configurações sociais se determinassem, a exemplo do capitalismo, inserido a partir do momento em que alguns indivíduos passaram a acumular recursos e, com isso, introduzindo a segregação social e econômica.

Considerando tais questões, novos modelos econômicos foram surgindo ao longo dos últimos séculos e, em especial, nas últimas décadas. Dentre estes modelos, destaca-se o modelo de Economia Social, tratada na segunda parte deste estudo. Neste momento, abordam-se características e aspectos importantes concernentes à transição da Economia Capitalista para a Economia Social e, em seguida, busca-se contextualizar os rumos desta nova configuração econômica no mundo e no Brasil.

A sociedade contemporânea anseia por novos modelos econômicos e sociais, capazes de suprir suas necessidades. Deste modo, faz-se relevante o surgimento desta Economia Social, que se insere em um espaço não suprido pela economia pública e tampouco pela privada: ela se insere em

uma lacuna provocada pela falta de interesse ou de capacidade para gerir as questões sociais, tão relevantes para a evolução da própria sociedade.

Considerando tais aspectos e buscando compreender a Economia Social na atualidade, este artigo foi realizado a partir de um apanhado teórico pautado em obras e demais publicações sobre o tema, configurando-se, portanto, em uma pesquisa bibliográfica. Do mesmo modo, tendo por objetivo a descrição do tema proposto e a contextualização de problemas e desafios, tal pesquisa se classifica, também, como descritiva (GIL, 2007).

1 TRABALHO E CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DA RELAÇÃO COM O HOMEM AO LONGO DA HISTÓRIA

1.1 RELAÇÃO ENTRE O HOMEM E O TRABALHO

O trabalho faz parte da constituição humana. Entretanto, a palavra “trabalho” com o significado atual não era usada até o século XI, sendo empregada nestas configurações somente a partir do século XV; a palavra “trabalhador” e seu significado contemporâneo, por sua vez, aparecem apenas no final do século XVII (DIAS, 2009).

É através do trabalho que o homem se diferencia dos demais seres, adquirindo consciência e transformando as matérias em produtos dotados de valores capazes de satisfazer suas próprias necessidades. Conforme Barroco (2005) é através do trabalho que o ser humano age de forma racional, sendo capaz de utilizar seus conhecimentos, atitudes e habilidades para conquistar seus objetivos enquanto indivíduo social.

A racionalidade e consciência oriundas do trabalho traduzem-se no desenvolvimento da própria evolução humana, através de sua capacidade de comunicação, articulação e fala, produzindo formas de interação humana e social e transformando o homem em sujeito de sua própria história (BARROCO, 2005).

Socialmente, pode-se dizer que o homem somente se tornou um indivíduo social a partir do trabalho. Com o objetivo de transformar sua própria realidade, o homem desenvolveu sua própria cultura e linguagem e concretizou suas escolhas nos produtos do seu próprio esforço, ou seja, de seu trabalho (BARROCO, 2005).

Além de promover as mudanças nas formas das matérias para que estas sigam os moldes conforme suas necessidades pessoais e coletivas, o homem, através do trabalho, aprendeu a tomar decisões, transformar suas próprias demandas, desenvolvendo autoconsciência e superando seus limites (BARROCO, 2005).

No entendimento de Dias (2009) o trabalho ao longo da história assume duas posições conflitantes: de um lado, adquire valor central na vida dos indivíduos; de outro, se apresenta como fonte de sofrimento, considerando suas relações com outros trabalhadores e com a própria sociedade e, inclusive, a ineficiência das formas de institucionalização do trabalho.

Considerando esta relevância, ressalta-se:

Não podemos negar que a organização do trabalho estrutura o social, provê o indivíduo e dá-lhe um lugar de significação, sentido, permanência e renúncia. A última é dolorosa, mas não está atrelada somente ao trabalho, está na amplidão da estrutura da vida em sociedade, faz parte do homem (DIAS, 2009, p.12).

No contexto do significado doloroso, deve-se conceber a relação entre o homem e o capitalismo, considerando o acúmulo de capital como uma realidade social e que passou a promover ressignificações na relação entre homem e trabalho, conforme abordado a seguir.

1.2 RELAÇÃO ENTRE O HOMEM E O CAPITALISMO

As relações entre o homem e o capital, ou seja, entre o indivíduo social e o resultado de seu trabalho ensejam profundas discussões. Marx (2004) afirma que a valorização positiva do trabalho está ligada à valorização da riqueza gerada através deste mesmo trabalho. Assim, o início do processo capitalista consiste na separação entre o trabalhador e os meios de produção, agora pertencentes a um grupo menor de indivíduos sociais.

O trabalhador, enquanto indivíduo social, agora se encontra separado dos meios por ele utilizados para produzir sua própria riqueza; desta forma, necessitam vender sua força de trabalho para garantirem a satisfação de suas necessidades vitais (MARX, 2004).

Outra mudança ideológica importante, além da divisão social do trabalho, consiste na privatização da propriedade, ou seja: apesar do trabalhador e do capitalista serem indivíduos sociais, o primeiro estava completamente alienado da natureza original do trabalho, sendo forçado a satisfazer suas demandas através do enriquecimento do detentor dos bens de produção (MARX, 2004).

Ainda, segundo Marx (2004), quanto mais o trabalhador produz, menos ele vale; quanto mais sofisticado é o produto por ele produzido, mais oprimido é o trabalhador. Assim, o trabalho se

transforma em um meio de sobrevivência, onde o trabalhador, enquanto ser social, não encontra alternativa para manter sua própria existência.

O trabalhador torna-se uma mercadoria tanto mais barata, quanto maior número de bens que produz. Com a valorização do mundo das coisas aumenta em proporção direta a desvalorização do mundo dos homens. O trabalho não produz apenas mercadorias; produz também a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e justamente na mesma proporção com que produz bens (MARX, 2004, p.159).

A relação entre o homem e o capitalismo, portanto, torna-se um processo ininterrupto onde o trabalhador vive apenas para produzir e enriquecer ainda mais o capitalista. Alienado às forças produtivas, o trabalhador encontra-se em situação de total submissão e opressão, enfraquecendo seu interior (MARX, 2004).

Entretanto, estas significações sofreram alterações ao longo da história, estando hoje o capital e o trabalho em um status social elevado, admitindo novas formas de percepção e corroborando com a própria qualidade de vida dos trabalhadores, conforme se verifica a seguir.

1.3 O TRABALHO E O CAPITAL NA ATUALIDADE

Considerando as mudanças sociais ocorridas nos últimos séculos e, principalmente, nas últimas décadas, atualmente se configura uma nova relação social entre o homem, o trabalho e o capital. Durante muito tempo o homem foi explorado através do trabalho e não ousou revoltar-se, sob pena de promover o desequilíbrio do sistema econômico criado (MARX, 2004). Porém, alguns movimentos sociais e trabalhistas eclodiram no decorrer da história, culminando na mudança de paradigma experimentada na contemporaneidade.

Neste sentido:

Analisar as resistências e formas de organização coletiva ao longo da sociedade industrial leva a perceber que os trabalhadores e as trabalhadoras souberam aproveitar as brechas que o sistema oferecia para buscar saídas para uma vida melhor. Assim, hoje é preciso não repetir formas próprias daquela época, mas inventar novas, que correspondam às circunstâncias atuais do capitalismo financeiro e cognitivo, articulado não mais em nível de Estado, mas de mundo (SOUZA, 2012, p.74).

A partir do século XX, através de lutas sociais e adoção de políticas públicas em prol dos trabalhadores, muitas foram as mudanças no contexto empresarial. Conforme Dias (2009) o mundo do trabalho passou por uma transformação profunda, alterando o modo de trabalho, o significado deste para a vida dos indivíduos e as próprias normas sociais.

Houve, portanto, uma resignificação do trabalho e do capital, sempre percebidos como parte integrante da própria história social do homem: agora, o capital passou a ser visto como fruto de um trabalho bem realizado, observando-se um movimento crescimento no envolvimento dos trabalhadores com sua vida profissional (ALVIM, 2006).

Ironicamente o trabalho vem se configurando como sinônimo de dignidade humana e condição de progresso econômico, no entanto os trabalhadores enfrentam sérios limites às suas possibilidades de estabelecimento de vínculos interpessoais com seu fazer e, conseqüentemente, são reduzidas as probabilidades de identificação com os outros e com o seu trabalho (DIAS, 2009, p.6).

Assim, esta nova compreensão sobre trabalho e capital enseja mudanças nos modelos de gestão trabalhista e das organizações, assim como nos modelos sociais e econômicos. Conforme Alvim (2006, p.124): “o capitalismo avança para um modelo liberal, que preconiza a abertura de mercado e o conseqüente aumento da competitividade”.

Posturas trabalhistas mais participativas permeiam a contemporaneidade. Neste sentido, “a conotação de trabalho evolui, cada dia mais, de um sentido negativo para outro, positivo, valorizado. Ao contrário, o ócio e a vida pacata tornam-se cada vez mais desvalorizados” (ALVIM, 2006, p.124).

Desta forma, a inserção do indivíduo no mercado de trabalho torna-se essencial para o seu próprio reconhecimento social. Além disso, o trabalho ganhou novos significados na atualidade, ultrapassando as barreiras essencialmente econômicas para atingir um status social, comunitário e solidário, conforme abordado a seguir.

2 TRABALHO E ECONOMIA

2.1 TRANSIÇÃO DA ECONOMIA CAPITALISTA PARA ECONOMIA SOCIAL

Novos significados foram sendo introduzidos na sociedade, concernentes à relação entre homem e trabalho. Considerando-se o trabalho como expressão da própria característica social do homem e tendo em vista que estas relações foram se desenvolvendo tendo por base o acúmulo de

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

capital (posteriormente denominado capitalismo), durante alguns séculos estas foram as percepções humanas acerca de seu papel no mundo do trabalho.

Entretanto, de acordo com Souza (2012), desde o seu início, o capitalismo encontra-se mergulhado em uma crise estrutural permanente, pois está submetido à lei tendencial da queda dos lucros, prevista por Karl Marx. Esta lei consolida a congruência de três fatores: superprodução, queda dos preços e exploração dos trabalhadores. A aplicação desta lei, na atualidade, é visível:

Objetos antes inacessíveis às classes populares, hoje são facilmente adquiridos no mercado. Aparelhos celulares, computadores, TV digital e tantos equipamentos eletroeletrônicos são produzidos, descartados, e outros são produzidos no seu lugar, gerando lixo muitas vezes tóxicos. Os preços insistem em cair. A produção aumenta a cada dia, visando compensar a queda dos preços. Trabalhadores (as) são cada vez mais explorados porque são eles que arcam com esta conta. O capitalismo tem seus dias contados, mesmo que isso pareça ser impossível (SOUZA, 2012, p.81-2.).

O capitalismo, até então, era a economia dominante e concentrava-se essencialmente no dinheiro, no mercado, na impessoalidade. A sociedade capitalista girava em torno do lucro, onde todas as pessoas se relacionavam, obrigatoriamente, em torno do capital e da ideia de vender – comprar – vender (PAIVA, 2008). Entretanto, novas formas de relacionamento humano são necessárias, tanto na vida privada quanto na vida social, ensejando a transformação do pensamento econômico em conformidade com as novas demandas sociais.

Desta forma, mudanças de paradigmas conceituais e econômicos vão se inserindo na sociedade atual, ensejando novas formas de pensar a economia e a própria sociedade. Surge, portanto, o conceito de Economia Social (ou Economia Solidária). Para fins deste estudo, será considerado o conceito de Economia Social.

O conceito de Economia Social surgiu no século XIX, a partir do desenvolvimento das cooperativas como forma de transformação da sociedade capitalista. Novos pensamentos econômicos vão tomando o espaço na sociedade, onde a ajuda mútua e a educação econômica passavam a substituir, ainda que parcialmente, o capitalismo e a ideia de proletariado. A ideia era, essencialmente, promover a transformação do próprio homem através da cooperação (CAEIRO, 2008).

A Economia Social surgiu, portanto, junto com o capitalismo; porém, representa a resistência dos trabalhadores ao sistema capitalista, um sistema que visa tão somente o lucro, deixando em segundo plano o trabalhador enquanto ser humano (SOUZA, 2012). De modo geral, pode ser compreendida como a possibilidade de um sonho que, para ser concretizado, “exige conhecer com profundidade a denúncia sob a qual se funda, ou seja: o trabalho explorado, desumanizado, alienado” (SOUZA, 2012, p.81).

Devemos entender a Economia Social, com base num conjunto de valores que evidencia uma finalidade social da sua atividade e racionalidade própria dos agentes, ou seja, ausência da finalidade do lucro na sua atuação [...], pela satisfação de necessidades sociais onde surgem aquelas que não são satisfeitas pelo mercado (CAEIRO, 2008, p.66).

No século XX, ao final da Segunda Guerra Mundial, o mundo entrou em uma nova fase social, onde mudanças de paradigmas eram necessárias e urgentes. Surgiram, portanto, os direitos sociais, onde a Economia Capitalista cedia de vez espaço a uma economia solidária, pautada nas necessidades dos homens enquanto seres humanos e não apenas como trabalhadores ou patrões. Inaugurava-se, na contemporaneidade, o verdadeiro sentido de Economia Social (CAEIRO, 2008).

Contextualizando a Economia Capitalista e a Economia Social e buscando considerar as divergências entre ambas, Souza (2012) realiza as seguintes considerações, expressas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Comparativo entre Economia Capitalista e Economia Social

Economia Capitalista	Economia Social
Visa o lucro	Visa a pessoa humana
Visão individualista	Visão compartilhada
Estimula o acúmulo de capital	Estimula a solidariedade
Depredação do meio ambiente	Conservação do meio ambiente
Patrão e empregado	Autogestão
Competição e exclusão social	Atendimento das necessidades de forma consciente

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Economia Capitalista	Economia Social
Beneficia poucos	Beneficia a sociedade
Imposto de cima para baixo	Construindo coletivamente
Lucro concentrado	Distribuição de renda
Exploração da mão-de-obra	Valorização do trabalhador como ser humano
Concorrência	Desenvolvimento mútuo
Consumismo	Sustentabilidade
Desumanização	Dignificação

Fonte: adaptado de Souza (2012)

Através das informações coletadas, compreende-se a Economia Social como resultado histórico do próprio Capitalismo que, por si próprio, tornou-se insustentável frente às novas demandas sociais. No entendimento de Caeiro (2008), a Economia Social se insere na lacuna entre a economia pública e a economia privada. Ela responde a um enquadramento econômico e social específico, concretizando ações que o Estado não pretende resolver e atuando em situações onde a economia privada não vislumbra lucros para a sua realização.

Na era da globalização e da concorrência como virtude principal dos mercados, o Estado se torna cada vez menos capaz de atender todas as demandas sociais. Além disso, existe uma clara incapacidade do mercado em promover os mesmos objetivos. Assim, surge a necessidade de uma terceira dimensão que permite criar ou auxiliar estruturas necessárias para a promoção do desenvolvimento econômico e social da humanidade (CAEIRO, 2008).

Neste sentido, faz-se importante compreender os novos rumos da Economia Social, enquanto manifestação econômica fundada nas próprias demandas sociais e fruto da inconsistência do sistema capitalista, apresentada ao longo das últimas décadas, em todo o mundo.

2.2 ECONOMIA SOCIAL: PARA ONDE CAMINHA A SOCIEDADE?

A transição da sociedade mercantilista e capitalista para uma Economia Social ou solidária ainda está ocorrendo, tendo em vista o caráter recente desta nova perspectiva econômica frente ao caráter enraizado do sistema capitalista. Entretanto, muitas são as transformações perceptíveis na sociedade, em virtude destas mudanças de paradigmas, importantes para a própria sobrevivência social.

A reestruturação política e econômica do final do século XX – marcada pela crise ideológica com o fim do bloco socialista europeu, a ausência da perspectiva de revolução social, assim como de questionamento da classe social enquanto agente político – retomou a ideia de solidariedade como condição de inserção, interpretando os direitos presentes na condição salarial como direitos de cidadania a serem estendidos a todos os trabalhadores (LIMA E SOUZA, 2014, p.144).

Com este novo entendimento, compreender-se que o trabalho assume uma nova posição no pensamento coletivo, tornando-se sinônimo de afeto, prazer e realização (SOUZA, 2012). O Estado passa a buscar soluções para garantir os princípios da dignidade e solidariedade; porém, espera que os trabalhadores assumam suas responsabilidades, tornando-se empreendedores e assumindo seus próprios custos de manutenção social (LIMA E SOUZA, 2014).

Neste sentido, Souza (2012) afirma estarem cada vez mais presentes na atualidade as noções de autonomia, autogoverno e autodeterminação, uma vez que é preciso continuar enfrentando a lógica econômica dominante, enraizada culturalmente na história social. Assim, surgem práticas de articulação entre a economia tradicional e as novas práticas econômico-populares, baseadas essencialmente na autogestão.

Para Caeiro (2008), são quatro os princípios determinantes da Economia Social: finalidade de prestação de serviços à coletividade; autonomia da gestão; processo de decisão democrática e primazia do trabalho e das pessoas sobre o capital. A Economia Social participa da função "produção", prestando serviços de caráter coletivo em todos os setores sociais e apresentando novas propostas, como a força da iniciativa privada e a rapidez que falta à iniciativa pública.

No Brasil, a Economia Social tem se destacado desde a década de 90, através de importantes debates realizados por instituições e movimentos sociais. Deve-se destacar, também, o crescimento do número de fóruns de discussão nas mais diversas esferas governamentais, corroborando para o aumento da participação da sociedade nas decisões sobre os rumos econômicos e sociais (SOUZA, 2012).

O país encontra-se em uma posição privilegiada a nível mundial, considerando-se alguns fatores, colocados por Paiva (2008, p.437):

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

O país é uma das maiores economias do mundo e possui recursos naturais estratégicos para a realidade que se colocará nas próximas décadas: a autossuficiência energética, agora potencializada para crescente capacidade de exportar energias renováveis (etanol) e não renováveis (petróleo); a existência de uma fronteira agrícola ainda por ser explorada, o que torna o país uma das poucas regiões com potencial de expansão da oferta de alimentos sob bases ambientalmente sustentáveis (se os recursos forem utilizados racionalmente); isto se associa a existência de água em abundância e de um amplo leque de recursos minerais.

Esta realidade brasileira transforma o país em uma Economia Social em expansão, sendo necessários, ainda, alguns ajustes para que esta expansão se dê de maneira ordenada e promova, de fato, a autogestão e a participação coletiva para o desenvolvimento econômico e social. Nos últimos anos, tem-se proliferado uma nova forma de gerir a sociedade, pautado num processo generalizado de doação e sensibilidade social, exemplificado por Souza (2012) como as campanhas de “Adote um aluno”, “Seja amigo da escola”, entre outras.

O novo rumo social enseja uma sociedade que se torna responsável por si mesma, convocada a dar conta das questões sociais originadas através da Economia Capitalista. A Economia Social, portanto, se constitui no esforço coletivo do homem, enquanto espécie, contra todas as formas de exploração e depredação da vida, indo muito além do empreendedorismo ou da geração de renda (SOUZA, 2012).

Dentre as denominações e os estudos realizados acerca da Economia Social, surgem novos conceitos e novas dinâmicas que não devem ser esquecidas para a compreensão correta do tema. Através das ideias da Economia Social, da solidariedade, do cooperativismo e, acima de tudo, da busca pela dignidade através de ações que não necessariamente gerem lucro (como ocorria no capitalismo), uma nova figura surge no cenário econômico: o Terceiro Setor.

O Terceiro Setor é, conforme anteriormente colocado, o fruto da ausência de interesse do Estado e da economia privada em determinadas situações (CAEIRO, 2008). Possui maior abrangência que a própria Economia Social, situando-se "numa perspectiva alargada de análise da economia e das suas implicações do ponto de vista social" (CAEIRO, 2008, p.65).

No Brasil, durante as duas últimas décadas, esse debate vinculou-se ao surgimento de um movimento social que agregou diversos setores e outros movimentos como os dos sem-terra, catadores de lixo reciclável, trabalhadores de fábricas recuperadas, contra a fome e a miséria, entre outros, a partir dos anos 1990. O movimento de economia solidária se estruturou com base na proposta de organização de cooperativas e associações voltadas ao combate ao desemprego, à inclusão de jovens, idosos e excluídos do mercado de trabalho, a partir de formas de autogestão de organização do trabalho e da propriedade coletiva dos meios de produção, numa economia diferente (LIMA E SOUZA, 2014, p.160).

Surgiram, portanto, por todo o mundo e inclusive no Brasil, novos tipos de organizações, capazes de atender às demandas sociais surgidas no âmbito desta nova configuração social. É importante conceber algumas características apresentadas por estas novas organizações, colocadas por Caeiro (2008):

Quadro 2 – Organizações sociais

Principais características das organizações sociais
Organizações autônomas em relação ao Estado
A propriedade é institucional e não pode ser repartida entre os participantes
Seu objetivo não é o lucro, podendo prever, em alguns casos, a distribuição dos excedentes
Sua gestão é democrática e participativa
Ênfase no trabalho sobre o capital, promovendo a qualificação do trabalhador e do serviço
Modelo organizacional idêntico aos demais setores
Formas organizacionais diversificadas
Seu objetivo fundamental é o bem-estar e equilíbrio social

Fonte: adaptado de Caeiro (2008)

Além destas características, deve-se destacar também o trabalho militante de organizações que buscam a defesa dos direitos humanos ou dos direitos da natureza, por exemplo. Em conjunto com os demais tipos de organizações sociais, novas práticas e políticas públicas vão se inserindo no contexto social, sensibilizando sobre a necessidade de mudanças necessárias de paradigmas,

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

incentivando o consumo consciente e a participação dos cidadãos em sua própria sociedade (SOUZA, 2012).

A Economia Social se traduz em um novo comportamento econômico e social pautado, sobretudo, na igualdade e na promoção de direitos sociais em nível mundial. A realidade social enseja uma nova postura frente às questões sociais como a desigualdade e o desemprego, por exemplo, como bem coloca Caeiro (2008, p.70):

O mundo globalizado, as crises econômico-financeiras generalizadas em resultado daquele, os surtos de desemprego, as desigualdades sociais resultantes da incapacidade dos Estados na promoção da repartição equitativa dos rendimentos tem conduzido a Economia Social para um papel predominante nas respostas a muitas das questões que vão surgindo.

Deste modo, esta novo paradigma econômico, pautado na autogestão, sustentabilidade e igualdade ocupa espaço de destaque nas sociedades atuais, visando atender às novas demandas sociais que surgem a partir da diversidade econômica, social e cultural.

CONCLUSÃO

As transformações sociais ocorridas com maior complexidade nas últimas décadas ensejaram uma nova postura social frente aos sistemas econômicos vigentes, a partir do momento em que se compreendeu que a contemporaneidade estava pontuada por demandas sociais que não estariam sendo supridas pelas formas de se fazer economia utilizadas até então.

De um lado, o sistema capitalista elevou a diferença entre as classes sociais; de outro, com o surgimento do Estado, surgia também uma nova concepção de direitos: os direitos sociais. Entretanto, a evolução histórica e cultural da sociedade, tendo em vista a diversidade e heterogeneidade apresentada pelas comunidades em todo o mundo, demandou novas necessidades que não estavam sendo abarcadas pelo sistema capitalista e tampouco pelo Estado.

Esta lacuna gerou novos debates econômicos e sociais, ensejando no surgimento e na presença irrefutável de um novo tipo de economia, a Economia Social. Esta nova concepção econômica encontra-se pautada na solidariedade, na percepção de que os cidadãos necessitam da coletividade, da democracia e da participação social para se elevarem ao status de homens sociais.

No início da compreensão do homem enquanto ser social, este status era atingido tão somente através do trabalho, razão pela qual o homem se diferenciaria dos outros seres vivos e se tornaria o único ser racional. Entretanto, este status passou a ser substituído, ao longo da história, por um sistema capitalista discriminatório, cuja principal característica consistia em segregar a sociedade tendo por classificação a posse de bens, ou seja, o capital.

Mudanças de pensamento e, consequentemente, as transformações sociais originadas nos últimos séculos e, principalmente, após a Segunda Guerra Mundial fizeram surgir debates em torno do que significaria, de fato, ser um ser social e, acima de tudo, um ser humano. Questões como dignidade e igualdade, principalmente no contexto do trabalho, passaram a se tornar cada vez mais presentes nos debates sociais.

Neste sentido, a Economia Social torna-se, atualmente, a resposta aos anseios sociais relacionados à segregação e à desigualdade, uma vez que propõe, através dos mais diversos meios, a busca por uma igualdade social relacionada, sobretudo, ao respeito à própria diversidade formadora da sociedade.

REFERENCIAS

ALVIM, M. B. A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, rio de Janeiro, ano 6, n. 2, p.122-130, 2006.

BARROCO, M. L. S. **Ética e Serviço Social: Fundamentos Ontológicos**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CAEIRO, J. M. C. Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v.11, n.1, p.61-72, 2008.

DIAS, R. C. S. **Relação homem-trabalho: entre o bem e o mal-estar**. **Omnia Saúde**, v.6, n.2, p.1-14, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, J. C.; SOUZA, A. R. **Trabalho, Solidariedade social e Economia solidária**. **Lua Nova**, São Paulo, 93, p.139-168, 2014.

MARX, K. **Manuscritos Econômicos e Filosóficos**. São Paulo: Martin Claret, 2004.

PAIVA, C. A. N. **Noções de economia**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2008.

SOUZA, A. I. **Escola de Formação Básica Multiplicadora da Economia Popular Solidária: história social do trabalho**. Curitiba: L.F. Editora, 2012.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA PREFEITURA DE MATO QUEIMADO

ENGAGEMENT AT WORK: A STUDY ON WORK RELATIONS AT THE OF CITY HALL MATO QUEIMADO

Bruna Schlotefeldt, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, bruna-sclotefeldt@hotmail.com

Roberto Ajala, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, roberto@uricl.com.br

Luciana Scherer, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, RS, Brasil, lucianascherer@yahoo.com.br

RESUMO

Esse estudo foi desenvolvido na Prefeitura Municipal de Mato Queimado/RS e seu objetivo foi a verificação do grau de engajamento dos servidores que compõe este órgão público. O referencial teórico é baseado em diversos autores que apresentam seus estudos e opiniões sobre a gestão de pessoas, engajamento, gestão pública e o comportamento organizacional. A metodologia aplicada foi o instrumento desenvolvido por Siqueira (2014), sendo que foi classificada como sendo um estudo de caso único, com questionário com questões fechadas. A pesquisa foi realizada com o seu universo total, ou seja 114 (cento e quatorze) funcionários efetivos e cargos de confiança. Os resultados da pesquisa nos trazem como resposta um bom nível de engajamento dos funcionários em diversas questões no seu trabalho, sendo que apenas três secretarias demonstraram um médio nível de engajamento. Assim, esse estudo traz a necessidade de simples mudanças para o dia-a-dia dos gestores e colaboradores para que o engajamento realmente faça a diferença nesse setor público, onde o principal consumidor é a população do município de Mato Queimado.

Palavras chave: Engajamento no trabalho. Relações de Trabalho. Motivação no Trabalho. Gestão Pública. Mato Queimado – RS.

ABSTRACT

This study was developed at the of city hall Mato Queimado / RS and its objective was to verify the degree of engagement of the servers that compose this public body. The theoretical framework is based on several authors who present their studies and opinions about people management, engagement, public management and organizational behavior. The applied methodology was the instrument developed by Siqueira (2014), and was classified as a single case study, with a questionnaire with closed questions. The research was carried out with its total universe, that is, 114 (one hundred and fourteen) effective employees and positions of trust. The results of the research bring us as a response a good level of employee engagement on various issues in their work, with only three secretariats showing a medium level of engagement. Thus, this study brings the need for simple changes to the day-to-day of managers and employees so that the engagement really makes the difference in this public sector, where the main consumer is the population of the municipality of Mato Queimado.

Key Words: Engagement at work. Work relationships. Motivation at Work. Public administration.

INTRODUÇÃO

O capital humano é uma das maiores riquezas em uma organização, porém, está cada vez mais difícil conquistar a motivação dos colaboradores em um mundo onde a rotina está cada vez mais acelerada e exaustiva.

Conforme Bergamini (2013) a sobrevivência das organizações depende muito da motivação daqueles que nelas trabalham. Com funcionários motivados a empresa só tem a crescer, os serviços serão realizados com qualidade e eficiência, sem considerar a vantagem para o funcionário, que sentirá plena satisfação em relação a sua carreira funcional. Dentre os fatores que compõe a motivação está o engajamento, que pode ser descrito como funcionários que entendem seu o papel e a sua importância no cumprimento das metas e objetivos da organização, por isso dão valor ao seu trabalho e percebem a importância da sua contribuição produtiva todos os dias.

Engajar o funcionário na organização é fazer com que o mesmo entre em sintonia com os valores e objetivos da empresa, fazendo com que a sua tarefa diária não se torne um fardo, mas que ocorra o mais simples possível. O engajamento do funcionário não se pode comprar, por isso não é uma tarefa fácil para a organização, contudo não depende somente dela conquistá-lo, o engajamento

é influenciado também pelas características do colaborador, pessoas otimistas, motivadas e com a autoestima elevada tendem a ter um alto grau de engajamento na organização.

No setor público é ainda mais difícil conseguir este engajamento, uma rotina norteadas por leis que podem impedir que o servidor consiga implementar alguma benfeitoria a sua rotina e muitas vezes não são realizadas atividades que visam o bem-estar destes servidores. Por este motivo, esta pesquisa torna-se essencial para o entendimento das necessidades que levam os servidores públicos a se sentirem engajados ao vir todo dia para a empresa e dar o seu melhor para o atendimento da população.

1. GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que estão dentro das organizações para alcançar os objetivos tanto da empresa quanto individuais (GIL, 2012), e seu propósito pode ser definido como os diversos líderes a diferentes serviços da organização, onde estes deverão atrair, motivar, reter e desenvolver seus colaboradores, para que as áreas e a própria organização atinjam seus objetivos e os resultados almejados (BARBIERI, 2016).

Chiavenato (2014, p.6), em relação à gestão de pessoas:

O contexto geral da Gestão de Pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade.

Conforme Dutra (2016, p.16), a gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Nesse sentido, Fischer (2001) compreende o modelo de gestão de pessoas como um conjunto constituído por práticas, padrões de ação e instrumentos utilizados pelas organizações para produzir e direcionar comportamentos de trabalho.

Esses entendimentos orientam a gestão de pessoas tanto em organizações privadas como públicas. Conforme Camões, Pantoja e Bergue (2010), a gestão de pessoas no setor público, hoje é devida a um conjunto de características normais para a maioria delas, entre as principais são:

- Rigidez imposta pela legislação: muitos dos problemas na administração pública são de fácil solução, porém muitas dessas soluções esbarram nas leis, que os impede de solucioná-los;

- Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público: Muitas das organizações públicas não reconhecem que os cidadãos são os principais clientes dela e por outro lado, os cidadãos não creem que a organização pública é a solução dos seus problemas;

- Pouca ênfase no desempenho: muitas ainda não conseguem realizar um trabalho eficiente e eficaz, para o alcance dos objetivos e metas da organização;

- Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho: muitos servidores não se sentem estimulados a melhorar o seu desempenho, consideram que a remuneração não é dependente deste fator;

- Limites à postura inovativa: muitas inovações que trariam benefícios esbarram na legislação, impedindo assim de proporcionar melhores condições aos servidores;

- Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão: na gestão pública, não há uma cultura do monitoramento de resultados, não há um *feedback* e envolvimento dos servidores para a melhoria da gestão;

- Rotatividade na ocupação de posições de chefia: a troca de gestor, a cada mandato, de quatro em quatro anos, pode causar desconforto entre os colaboradores, podendo desregular o fluxo das atividades;

- O papel da gratificação: em muitas organizações, a gratificação é utilizada como uma compensação para a impossibilidade do aumento de salário, isto poderá ocasionar desvios ao

verdadeiro papel da gratificação, que serve para complementação de funções desempenhadas por um servidor que apresentam algum risco ou esforço adicional do que o previsto de sua função.

Conforme Paludo (2015, p.95) referindo-se a gestão de pessoas no setor público:

Gestão de pessoas, enquanto estrutura, é a área, dentro da administração das organizações, responsável pelos recursos humanos. Vale-se de um conjunto de políticas e práticas próprias, utilizadas para o recrutamento, seleção, treinamento, manutenção, recompensas e avaliação de desempenho das pessoas; enquanto modelo de gestão é a forma adotada para gerenciar e orientar o comportamento das pessoas no trabalho.

Kanaane, Filho e Ferreira (2010, p. 82) afirmam que “no momento em que o gestor consegue visualizar e mostrar a cada membro da equipe que ele faz parte do todo, influenciando e sendo influenciado, podemos dizer que a comunicação nessa equipe é eficaz e gera fatores de ordem indispensáveis: equipe, parceria, sinergia, eficiência, satisfação, resultado”.

O contexto organizacional, a cultura e clima, sugerem que vez mais haja a obrigação de revermos a forma de gestão de pessoas, com o intuito de fazer manifestar o potencial criativo dos colaboradores e as consequentes influências nas suas condutas, sendo que se quisermos resultados excepcionais, precisamos demonstrar atitudes diferenciadas (KANAANE, FILHO E FERREIRA, 2012).

1.2 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

A definição de engajamento no trabalho é de Kahn (1990), que caracterizou o acontecimento deste fato entre membros dentro da organização, quando os mesmos se expressavam física, cognitiva, emocional e mentalmente durante a realização das suas funções. Kahn defendia que as pessoas engajadas produzem grandes esforços para o trabalho, pois elas se identificam com a organização, isto é considerado um estado mental positivo, produzindo efeitos positivos para a organização, com alto desempenho e qualidade, e para os indivíduos com desenvolvimento e crescimento (apud SIQUEIRA, 2014).

“O engajamento dos funcionários refere-se ao envolvimento de um indivíduo, sua satisfação e seu entusiasmo com o trabalho que realiza” (ROBBINS, 2015, p. 92).

Siqueira (2014) comenta que o engajamento no trabalho pode ser descrito como um estado mental positivo assentado em crenças a respeito da intensidade com que o indivíduo se sente vigoroso e absorvido enquanto realiza suas atividades profissionais.

Vigor constitui-se de altos níveis de energia mental durante o trabalho, investimentos de esforços durante a realização de tarefas e persistência para ultrapassar dificuldades neste contexto. [...] Absorção refere-se a um alto nível de concentração no trabalho, durante o qual o indivíduo nem percebe o tempo passar e, praticamente, não vê distinção entre si e as tarefas que realiza (SHAUFELI et al, 2002 apud SIQUEIRA, 2014, p. 148).

Simpson (2009 apud Junário, 2015 p. 27) diz que o engajamento pode ser identificado por quatro antecedentes:

- clareza em relação ao que se espera do empregado e equipamentos e materiais para a realização do trabalho;
- sentimento de que se está contribuindo para a organização;
- sentimento de que se faz parte de algo que vai além do trabalho em si;
- oportunidade para se discutir o desenvolvimento no trabalho.

Engajar é um dos grandes desafios das organizações no que se refere à gestão de pessoas para a obtenção de melhores resultados. Existe um mundo novo, trazendo obstáculos nunca vistos, uma rotina exaustiva, formada por novas tendências, cenários em constantes transformações, novas e diferentes demandas chegando a uma velocidade jamais vista, toda esta complexidade faz parte do dia a dia das empresas (PARODI, 2015).

Kanaane (2012 p. 86) afirma que:

O engajamento do homem ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que precisa poderá ser atendido. Os desafios que ele enfrenta servem como estímulos que o impelem para novas ações, gerando, dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos.

O engajamento com o trabalho traz efeitos positivos tanto para o indivíduo como para a organização em que ele trabalha. Para o indivíduo, o fato de executar tarefas que lhe permitem entrar em estado de fluxo com a organização o ajuda a provar uma sensação agradável de plena realização de suas capacidades, conseguindo atingir as suas metas e objetivos pessoais e profissionais,

também a como de observar, a cada tarefa que realiza, o quanto devidamente está realizando a sua função (SIQUEIRA, 2008).

Indivíduos com altos níveis de engajamento no trabalho dedicam-se mais nas tarefas que realizam, demonstram mais prazer enquanto as fazem, e principalmente, se tornam mais focados em sua função, este perfil de colaborador é o desejado nas organizações, pessoas proativas, focadas, que assumem a sua responsabilidade pelo próprio desenvolvimento e se mantêm compromissada com índices altos de desempenho em sua função (BAKKER, 2008 apud SIQUEIRA, 2014).

Ele representa a conexão total das pessoas à organização, quando elas “vestem a camisa” do negócio. Permite reduzir o absenteísmo ou ausência excessiva, que é a falta de disposição no trabalho e as ausências por diversos motivos (CHIAVENATO, 2014).

Ao mencionarmos engajamento, nos referimos ao compromisso que faz o indivíduo empenhar-se para a realização de determinada tarefa com eficiência e eficácia, sem que este empenho possa ser questionado. É a inevitabilidade de fazer parte da organização (OLIVEIRA, 2015, p. 91).

Para Chiavenato (2014) diz que o engajamento é inseparável do empowerment, que é a descentralização de poderes, surgindo uma maior colaboração por parte dos trabalhadores nas atividades da organização, assim, podemos perceber as identidades em termos de nossa habilidade em contribuir e em afetar a vida das organizações em que estamos ou pretendemos fazer parte.

Ainda segundo o mesmo autor: “O engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento” (CHIAVENATO, 2014, p. 239).

Robbins (2015 p. 92), afirma sobre o engajamento:

Estudos mostram de modo consistente que um alto engajamento vincula os empregados a seus empregos, reduz as intenções de mudar de emprego, leva a um maior rendimento no trabalho e intensifica o comportamento de cidadania organizacional. Em essência, os funcionários altamente engajados em seu trabalho expressam lealdade trabalhando com afinco e demonstrando comprometimento com a organização.

Conforme Junário (2015) faz um resumo, conforme figura a seguir, das consequências do engajamento dos colaboradores no trabalho.

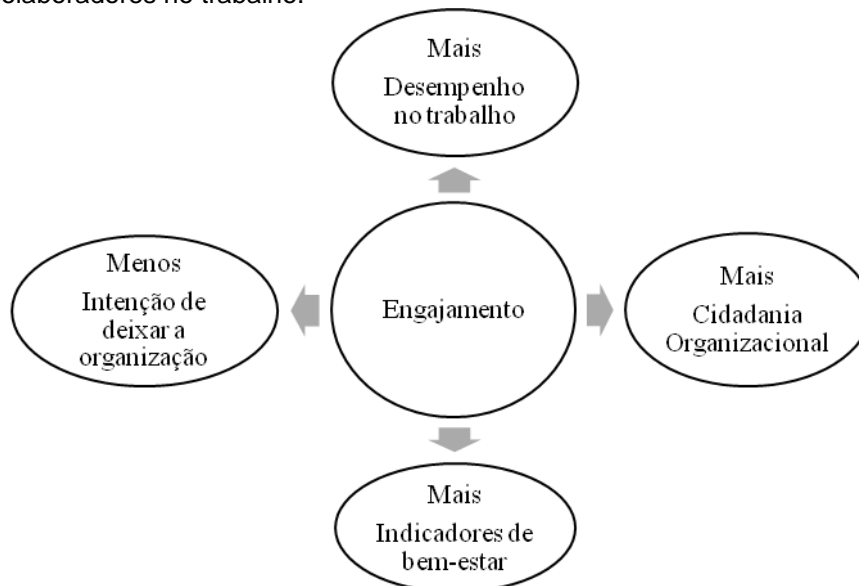


Figura 1: Consequências do engajamento no trabalho. Fonte: Junário, 2015.

Enfim, não há dúvidas sobre a importância de investimentos em ações que reconheçam o esforço e presença do colaborador na função no ambiente de trabalho, também pelo fato de que o comprometimento e engajamento por parte dos administradores da organização, a empresa tenderá a alcançar êxito pelo esforço conjunto de todos os colaboradores (FIDELIS, 2014).

2. METODOLOGIA

Conforme Bêrni e Fernandez (2012), toda pesquisa tem como objetivo criar ou aumentar o conhecimento sobre certo aspecto da realidade.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

A presente pesquisa quanto à natureza é classificada como aplicada, pois busca estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no ambiente da sociedade em que os pesquisadores residem (GIL, 2010).

Sob o ponto de vista dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória que conforme Gil (2010), o principal objetivo é de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tornar mais explícito ou construir hipóteses.

No que tange o delineamento da pesquisa é considerada um estudo de caso único, visto que esta procura identificar e explorar algum acontecimento, contribuindo para a compreensão de determinados fatos.

“No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2010, p.38).

Conforme Prodanov e Freitas (2013, p.60) “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho quanto a abordagem tem caráter quantitativo, segundo Lakatos e Marconi (2011), seu objetivo é medir e permitir o teste de hipóteses, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.69), as pesquisas quantitativas: “Consideram que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas.”

A pesquisa foi realizada com todo o quadro funcional, totalizando 114 (cento e quatorze) servidores, contudo foram coletados apenas 95 (noventa e cinco) questionários, da Prefeitura Municipal de Mato Queimado. O questionário adotado foi o modelo proposto por Siqueira (2014, p.154), que busca identificar e mensurar o engajamento dos colaboradores com a prefeitura.

A investigação se deu pelo método estatístico, segundo Prodanov e Freitas (2013), este método permite uma probabilidade de acerto na conclusão esperada, bem como uma margem de erro dos resultados.

Vergara (2012 p.40) descreve os questionários como:

Os questionários são os instrumentos particularmente adequados para a obtenção de dados quantitativos, mas também podem ser usados para dados qualitativos. Esse método é habitualmente denominado levantamento ou *survey*. O questionário permite organizar as perguntas e receber as respostas sem, necessariamente, falar com cada um dos respondentes.

Quanto ao levantamento ou *Survey*, Gil (2010), descreve que as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação indireta do público alvo, cuja o problema se deseja ter conhecimento.

Em relação a coleta de dados se deu pela técnica de questionários, podendo ser descrita também como levantamento ou *survey*, onde o pesquisador não precisa necessariamente entrar em contato com os entrevistados, contribuindo na hora da resposta, já que o entrevistado não sofrerá a pressão do pesquisador estar presente, auxiliando também no anonimato das respostas (GIL, 2010).

O procedimento utilizado para realização do questionários foi de questões fechadas, conforme Vergara (2012) descreve que quando fechado, o questionário facilita o tratamento dos dados porque permite a obtenção de resultados comparáveis entre si, já que questões e respostas são padronizadas.

Foi realizado o levantamento das características dos servidores, onde incluiu a identificação do gênero, idade, tempo de serviço na empresa e a secretaria onde trabalha.

A mensuração se dará pela escala *likert*, de cinco pontos, descrita por Malhotra (2012, p.221) como:

Escala de mensuração com cinco categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo.

Em relação às variáveis consideradas a partir do questionário de Escala de Engajamento no Trabalho foram de vigor e a absorção, conforme quadro a seguir:

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Quadro 1: Variáveis do questionário EEGT

Dimensão	Definição	Número de Itens	Índice de precisão	Exemplo de item
Vigor	Consiste em crenças acerca da capacidade do trabalho de desencadear no indivíduo sensações de disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas,	5	0,78	Cheio de Energia
Absorção	Consiste em crenças de que o trabalho pode proporcionar concentração, atenção e foco enquanto o indivíduo realiza suas tarefas.	5	0,86	Focado no que estou fazendo
Escala de Engajamento no Trabalho		10	0,87	

Fonte: Siqueira, 2014.

Conforme Siqueira (2014), a EEGT (anexo I), com 10 itens gerou um índice de precisão de 0,87, sendo considerado satisfatório.

Portanto, a pesquisa quantitativa atua na busca de resultados precisos e comprovados através de medidas de variáveis determinadas, sendo os resultados obtidos e comprovados pelo número de vezes em que o fenômeno ocorre ou com a precisão em que ocorre (MICHEL, 2015).

Os questionários foram entregues em cada secretaria, sendo realizado uma breve introdução com intenção a explicar o motivo e importância da pesquisa tanto para a pesquisadora quanto para os pesquisados, contudo a pesquisadora não se fez presente no momento do preenchimento do questionário, pelo fato de fazer parte da organização, onde poderia gerar algum desconforto aos servidores e também para favorecer o anonimato das respostas. Cada secretaria possuiu uma folha de cor diferente a fim de conseguir identificar e tabular os resultados de cada uma separadamente.

Os dados coletados através do questionário foram analisados através das afirmativas do questionário: nunca; poucas vezes; às vezes; muitas vezes; sempre. Cada afirmativa gerou uma resposta que será tabulada e analisada estatisticamente com o auxílio do programa *Microsoft Office Excel*.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A escala de engajamento no trabalho de Siqueira (2014) apresenta um método para a apuração e análise dos dados coletados, sendo que para a análise divide-se o questionário em duas dimensões, a dimensão do vigor e a dimensão da absorção.

Para a obtenção dos resultados das duas dimensões, soma-se as respostas das cinco primeiras perguntas e divide-se pelo número de itens do fator, ou seja, divide-se por cinco, então teremos o escore do fator vigor. Para obter o resultado do fator absorção, soma-se as respostas das cinco últimas questões e divide-se então por cinco, teremos o escore do fator absorção.

Para a interpretação do resultado dos escores obtidos, leva-se em consideração:

- Números entre 4 e 5 indica um escore alto;
- Números entre 3 e 3,9, indica um escore médio;
- Números entre 1 e 2,9 indica um escore baixo de engajamento no trabalho.

O questionário foi aplicado e analisado em cada secretaria municipal separadamente para obtenção do grau de engajamento de cada uma, no total são 114 servidores, porém foram colhidos 95 questionários, perfazendo um resultado de 83,33% de todo quadro funcional da prefeitura. Os dados coletados pelo questionário incluíram também a identificação do gênero, a idade e o tempo de serviço na empresa de cada respondente.

O Gráfico 1 demonstra o percentual dos gêneros masculino e feminino dos colaboradores da Prefeitura.

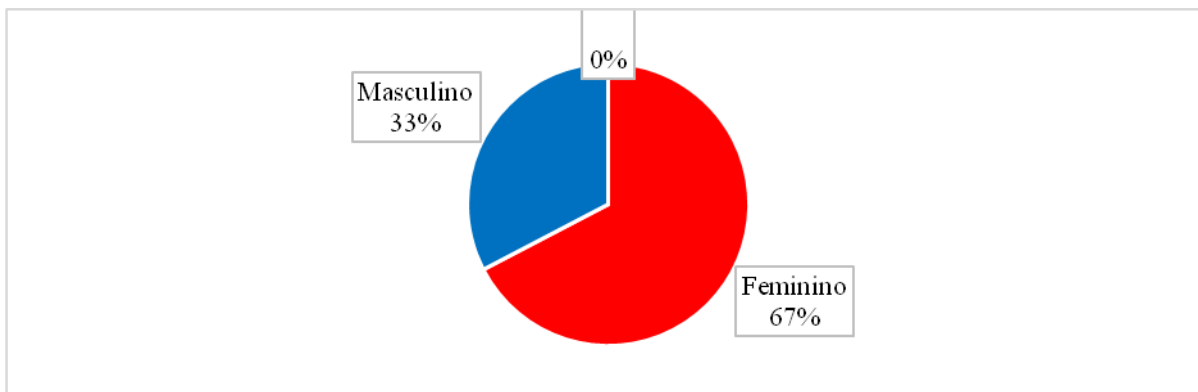


Gráfico 9: Gênero. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Percebe-se pelo gráfico que a maioria são do gênero feminino, 67%, enquanto apenas 33% dos respondentes são do gênero masculino.

O Gráfico 2 apresenta o percentual entre a idade dos servidores.

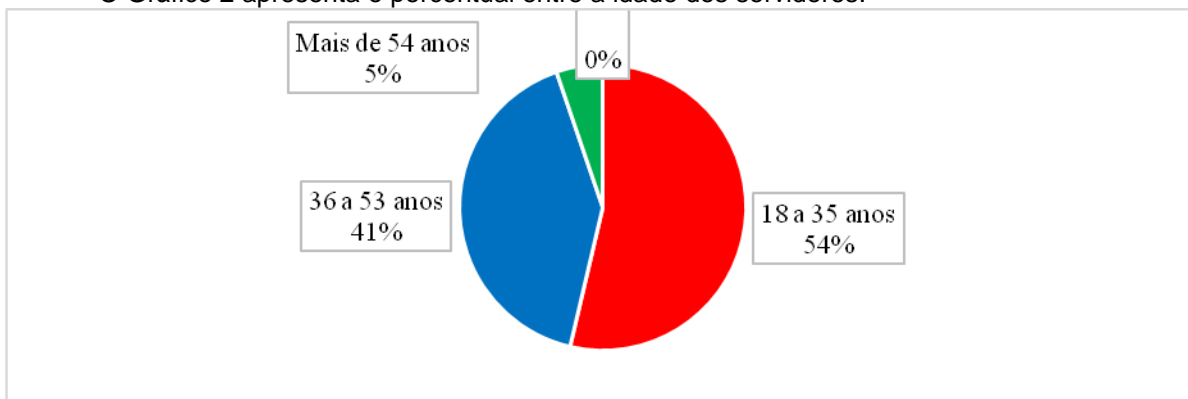


Gráfico 10: Idade. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

O gráfico que demonstra a idade dos respondentes, mostra que a grande maioria 54% são de idade entre 18 a 35 anos, enquanto entre 36 a 53 anos são 41% e apenas 5% dos respondentes possuem mais de 54 anos.

O Gráfico de número 3 apresenta a porcentagem do tempo de serviço na Prefeitura Municipal.

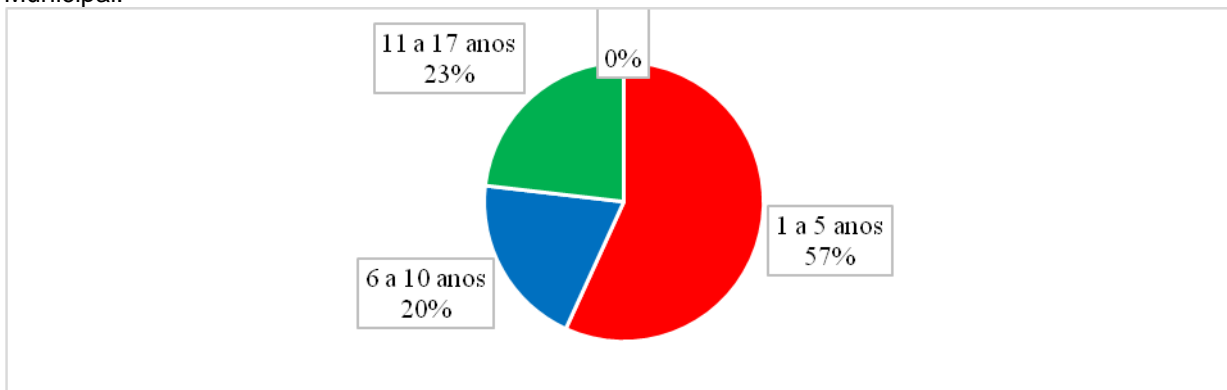


Gráfico 11: Tempo na organização. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Podemos perceber pelo gráfico que a maioria está trabalhando na Prefeitura entre 1 a 5 anos, representando 57%, entre 6 a 10 anos estão 20% dos respondentes, enquanto 23% está trabalhando entre 11 a 17 anos na Prefeitura, lembrando que o Município possui 17 anos de existência, portanto não pode ultrapassar a este tempo.

A Tabela 1 representa os escores gerais das secretarias e podemos observar os seguintes escores dos fatores vigor e absorção.

SECRETARIAS MUNICIPAIS	ESCORE DO FATOR VIGOR	ESCORE DO FATOR ABSORÇÃO
1- Educação	4,18	4,20
2- Saúde	3,91	3,80

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

SECRETARIAS MUNICIPAIS	ESCORE DO FATOR VIGOR	ESCORE DO FATOR ABSORÇÃO
3- Administração	4,1	4,15
4- Cultura	4,66	4,53
5- Agricultura	4,06	3,86
6- Infraestrutura	3,6	3,7
Média geral dos escores	4,08	4,04

Tabela 3: Escore das Secretarias Municipais. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Analisando separadamente cada secretaria, podemos notar que na secretaria de educação houve 36 respondentes de um total de 51 servidores, perfazendo 70,58% desta secretaria. O primeiro escore obtido, que é o do fator vigor, onde “consiste em crenças acerca da capacidade do trabalho de desencadear no indivíduo sensações de disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas” Siqueira (2014, p. 152) o escore da secretaria de educação, foi 4,18 sendo considerado um escore alto, pois está entre 4 e 5.

O segundo escore obtido da secretaria de educação, que é o do fator absorção, onde “consiste em crenças de que o trabalho pode proporcionar concentração, atenção e foco enquanto o indivíduo realiza suas tarefas” (SIQUEIRA, 2014 p.152), foi de 4,20 sendo considerado um escore alto, pelo fato de estar entre 4 e 5.

Analisando a secretaria de saúde, onde houve 29 respondentes num total de 29 servidores, sendo 100% desta secretaria, o primeiro escore obtido do fator vigor foi 3,91, sendo considerado um escore médio, pois está entre 3 e 3,9. O segundo escore obtido do fator absorção foi 3,80, também considerado um escore médio por estar entre 3 e 3,9.

Verificando as respostas da secretaria de administração, finanças e planejamento, onde houve 12 respondentes de um total de 16 colaboradores, sendo 75% desta secretaria, pode-se notar que em relação ao primeiro escore do fator vigor foi de 4,1, sendo considerado um escore alto por estar entre 4 e 5. Já o segundo escore do fator absorção foi de 4,15 também considerado um escore alto.

Observando os escores da secretaria de cultura, onde houve 3 respondentes, 100% desta secretaria, pode-se notar que o escore do fator vigor foi de 4,66 considerado um escore alto, por estar entre 4 e 5, o segundo escore do fator absorção foi de 4,53, também considerado um escore alto.

Estudando os escores da secretaria de agricultura, onde foram 4 respondentes, de um total de 6 servidores, sendo 66,66% desta secretaria, pode-se notar que o escore do fator vigor é de 4,06 considerado um escore alto, por estar entre 4 e 5, e o escore do fator absorção é de 3,86, considerado um escore médio por estar entre 3 e 3,9.

Analisando os escores da secretaria de infraestrutura, houve 10 respondentes de um total de 12 servidores, perfazendo 83% da secretaria, nota-se que o escore do fator vigor de 3,6 foi considerado um escore médio, por estar entre 3 e 3,9, o escore do fator absorção também foi considerado médio, pois resultou em 3,7.

3.1 MÉDIA E ANÁLISE DAS SECRETARIAS MUNICIPAIS

Analisando cada secretaria separadamente, podemos notar algumas semelhanças e diferenças entre ambas, que serão descritas a seguir.

A Tabela 2 demonstra a média das respostas da secretaria de educação, onde houve uma participação de 70,58% desta secretaria.

Pergunta	Mé dia do fator Vigor	Pergunta	Média do fator Absorção
1) Cheio de Energia	4,1 6	6) Distante dos meus problemas pessoais	3,83
2) Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	4,1 9	7) Focado no que estou fazendo	4,47
3) Revigorado	3,9 4	8) Fortalecido	4,19
4) Concentrado em minhas tarefas	4,6 1	9) Renovado	4,13
5) Disposto	4,2 2	10) Tomado por minhas tarefas	4,38

Tabela 4: Média das respostas da Secretaria de Educação. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Analisando as médias apresentadas na Tabela 2, percebe-se que a média mais alta entre as perguntas do fator vigor é a de pergunta número 4, que é concentrado nas minhas tarefas, e a média mais baixa desse fator é a pergunta número 3, revigorado. Já no segundo fator de absorção, a média mais alta entre as perguntas é a de número 7, focado no que estou fazendo, e a média mais baixas é a pergunta de número 6, distante dos meus problemas pessoais.

A Tabela 3, representa a média das respostas da secretaria de saúde do município, onde houve 100% de participação.

Pergunta	Média do fator Vigor	Pergunta	Média do fator Absorção
1) Cheio de Energia	3,7 4	6) Distante dos meus problemas pessoais	3,40
2) Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	4	7) Focado no que estou fazendo	4,44
3) Revigorado	3,4 0	8) Fortalecido	3,66
4) Concentrado em minhas tarefas	4,2 9	9) Renovado	3,51
5) Disposto	4,1 4	10) Tomado por minhas tarefas	4

Tabela 5: Média das Respostas da Secretaria de Saúde. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Analisando as médias apresentadas na Tabela 3, percebe-se que a média geral de todas as perguntas do primeiro fator vigor a mais alta no primeiro fator foi a de número 4, concentrado em minhas tarefas e a média da pergunta mais baixa, foi a de número 3, revigorado.

Já no segundo fator absorção, a média mais alta das perguntas foi a de número 7, focado no que estou fazendo, e a média mais baixa das perguntas foi a de número 6, distante dos meus problemas pessoais.

A Tabela 4 retrata a média das respostas da secretaria de administração, onde esta participou em 75% do total.

Pergunta	Mé dia do fator Vigor	Pergunta	Média do fator Absorção
1) Cheio de Energia	4	6) Distante dos meus problemas pessoais	3,83
2) Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	3,7 5	7) Focado no que estou fazendo	4,58
3) Revigorado	3,9 1	8) Fortalecido	4
4) Concentrado em minhas tarefas	4,3 3	9) Renovado	3,58
5) Disposto	4,5	10) Tomado por minhas tarefas	4,75

Tabela 6: Média das Repostas da Secretaria de Administração. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Analisando as médias apresentadas na Tabela 4, percebe-se, no primeiro fator de vigor, a média mais alta foi a da pergunta número 5, disposto e a mais baixa foi a de número 2, com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas. Já no segundo fator a média mais alta foi a da pergunta número 10, tomado por minhas tarefas, e a mais baixa foi a de número 9, renovado.

A Tabela 5 apresenta a média das respostas da secretaria de cultura, onde está teve 100% de participação.

Pergunta	Mé dia do fator Vigor	Pergunta	Média do fator Absorção
1) Cheio de Energia	4,6 6	6) Distante dos meus problemas pessoais	4,66
2) Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	4,6 6	7) Focado no que estou fazendo	4,66
3) Revigorado	4,3 3	8) Fortalecido	4,66
4) Concentrado em minhas tarefas	4,6	9) Renovado	4,66

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Pergunta	Mé dia do fator Vigor	Pergunta	Média do fator Absorção
	6		
5) Disposto	5	10) Tomado por minhas tarefas	4

Tabela 7: Média das Respostas da Secretaria de Cultura. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Analisando as médias apresentadas na Tabela 5, percebe-se que a média mais alta entre as perguntas, foi a de número 5, disposto, e a mais baixa foi a de número 3, revigorado. Já as do segundo fator absorção houve empate entre as perguntas 6,7,8 e 9 sendo a média mais baixa foi a da pergunta número 10, tomado por minhas tarefas.

A Tabela de número 6, apresenta a média das respostas da secretaria de agricultura, onde houve a participação de 66,66% dos colaboradores.

Pergunta	Mé dia do fator Vigor	Pergunta	Média do fator Absorção
1) Cheio de Energia	4	6) Distante dos meus problemas pessoais	3,75
2) Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	4	7) Focado no que estou fazendo	4,5
3) Revigorado	3,7 5	8) Fortalecido	4
4) Concentrado em minhas tarefas	4,5	9) Renovado	4,25
5) Disposto	4,5	10) Tomado por minhas tarefas	3,5

Tabela 8: Média das Respostas da Secretaria de Agricultura. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Observa-se pela Tabela 6 que a média mais alta entre as perguntas do primeiro fator, havendo empate entre as perguntas de número 4, concentrado em minhas tarefas, e a pergunta de número 5, disposto, já a média mais baixa é a da pergunta 3, revigorado. Já a média das perguntas do segundo fator, a mais alta é a da pergunta número 7, focado no que estou fazendo, e a mais baixa é a de número 10, tomado por minhas tarefas.

A Tabela 7 apresenta a média das respostas da secretaria de infraestrutura do município, onde houve uma participação de 83,33% desta secretaria.

Pergunta	Média do fator Vigor	Pergunta	Média do fator Absorção
1) Cheio de Energia	3,4	6) Distante dos meus problemas pessoais	2,4
2) Com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas	3,4	7) Focado no que estou fazendo	5,1
3) Revigorado	2,6	8) Fortalecido	3,5
4) Concentrado em minhas tarefas	4,5	9) Renovado	3,1
5) Disposto	4,1	10) Tomado por minhas tarefas	4,4

Tabela 9: Média das Respostas da Secretaria de Infraestrutura. Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Analisando a média das respostas da Tabela 7, nota-se que esta é a que possui as médias mais baixas de todas as demais secretarias, onde até podemos ver que as médias mais baixas dos fatores são 2,6, revigorado e 2,4, distante dos meus problemas pessoais, e as médias mais altas dos fatores são 4,5, concentrado em minhas tarefas e 5,1, focado no que estou fazendo.

Após a análise dos dados coletados na pesquisa para medir o engajamento no trabalho dos servidores da Prefeitura Municipal de Mato Queimado, observou-se que a média geral de toda Prefeitura está com um escore alto, sendo que no primeiro fator, vigor, deu-se o escore 4,08 e o segundo fator, absorção o escore foi de 4,04, conforme Siqueira (2014), os valores entre 4 e 5 são considerados altos escores de engajamento no trabalho.

Analisando separadamente as secretarias, notamos que possuem escores diferentes nos dois fatores, onde a secretaria de educação apresentou escores altos (vigor 4,18 e absorção 4,20), a secretaria de saúde apresentou escores médios (vigor 3,91 e absorção 3,80), a secretaria de

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

administração apresentou escores altos (vigor 4,1 e absorção 4,15), a secretaria de cultura apresentou escores altos também (vigor 4,66 e absorção 4,53), já na secretaria de agricultura apresentou o escore do fator vigor alto (4,06) e o escore do fator absorção médio (3,86), e a secretaria de infraestrutura apresentou os dois escores médios (vigor 3,6 e absorção 3,7).

Nota-se que a secretaria de saúde, agricultura e infraestrutura são as que estão menos engajadas no trabalho que as demais secretarias municipais. Lima (2013) afirma que o engajamento é resultado de não só da satisfação, mas de uma sequência de causas como as mudanças, redirecionamentos de funções, o alto conhecimento de liderança, entre outros. Ainda, destaca-se a semelhança entre as secretarias de saúde e infraestrutura, pois as médias mais baixas entre as perguntas foram idênticas, sendo que no primeiro fator (vigor) foi a pergunta de número 3 (revigorado) e a pergunta do segundo fator (absorção) foi a pergunta de número 6 (distante dos meus problemas pessoais). Já a média mais baixa da secretaria de agricultura foi a do segundo fator (absorção) a pergunta de número 10 (tomado por minhas atividades).

Como contribuição a partir das análises, sugere-se a organização desenvolver tarefas simples, mas que podem aumentar muito o nível de engajamento dos servidores:

- Reuniões regulares de equipe, para ouvir o que se passa nos setores e o ponto de vista dos colaboradores;
- Ser flexível nas decisões;
- Fazer com que o colaborador participe das decisões;
- Distribuir singelas lembranças nas datas comemorativas;
- Realizar reconhecimentos em tarefas realizadas com sucesso;
- Promover capacitação dos servidores;
- Promover a comunicação interna;
- Ser claro nas reponsabilidades de cada cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou a importância do engajamento no papel dos colaboradores, tema este que vem se tornando cada vez mais significativo nas organizações, porém é um processo de constantes alterações e o salário nem sempre é o principal diferencial na empresa, cada indivíduo possui necessidades psicológicas diferentes é preciso conhecer o perfil do colaborador.

Podemos citar a teoria de Herzberg, onde o mesmo indica dois principais fatores motivacionais no trabalho, sendo os fatores higiênicos, consistindo em salários, condições de trabalho, políticas empresariais, status na empresa, segurança e supervisão, e os fatores motivacionais, estes não necessitam de valores e sim são atingidos pelas responsabilidades, reconhecimento das atividades, pelos desafios, realização e o crescimento dentro da empresa.

Conforme Machado, Porto-Martins e Amarin (2012), o engajamento no trabalho pode ser encarado como um conceito contemporâneo e em especial nossa à realidade, contudo, é importante determinar com mais exatidão quais são os fatores individuais, os fatores coletivos, e os organizacionais que afetam tanto positivamente quanto negativamente o desenvolvimento do colaborador, principalmente ao se refere à atividade que ele realiza.

A organização que desenvolve o engajamento e aplicar o feedback sempre que achar necessário, alavancará um desempenho superior de seus colaboradores, tornando assim em um lugar no qual as pessoas terão prazer em trabalhar e fazer parte da equipe.

Sobre o objetivo de mensurar o nível de engajamentos dos servidores da prefeitura, obtido através da análise do questionário, o resultado revelou um alto índice de engajamento, sendo que os escores dos fatores foi de 4,08 (vigor) e 4,04 (absorção) de 5 possíveis;

O interesse da organização com esse tema leva a uma equipe engajada, com vontade de “vestir a camisa” e a solucionar os problemas do seu setor, colaboradores engajados podem realizar o contágio do engajamento, com seus colegas e equipes determinados em espalhar o engajamento positivo para outros colegas e assim impedir que os colaboradores não engajados enfraqueçam o restante da sua equipe.

Nesse sentido, sendo o engajamento um assunto primordial às organizações, torna-se essencial o desenvolvimento de pesquisas futuras a fim de investigar quais fatores que levaram a esta pesquisa obter um índice satisfatório com engajamento no trabalho.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BÊRNI, Duílio de Ávila. FERNANDES, Brenda Paula Magno. **Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2012.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- CAMÕES Marizaura Reis de. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília : ENAP, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo : Manole, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais.** 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- FISCHER, A. L. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas– Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras.** São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- JUNÁRIO, Marcelo Soares. **Justiça Organizacional e capital psicológico: influência sobre bem-estar subjetivo e engajamento no trabalho.** São Bernardo do Campo, 2015.
- KANAANE, Roberto, FILHO, Alécio Fiel, FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Atlas, 2010.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- MACHADO, Pedro Guilherme Basso. PORTO-MARTINS, Paulo Cesar. AMORIM, Cloves. **Engagement no trabalho entre profissionais da educação.** Revista Intersaberes: 2012.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Instrumentos de gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2015.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração geral e pública para AFRF e AFT.** 2. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO, 2015.
- PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Erani César. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROBBINS, Stephen P. **Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2015.
- SIQUEIRA, Maria Matias (Org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, Maria Matias (Org.). **Novas medidas do comportamento: ferramentas de diagnóstico e de gestão.** Porto Alegre: Artmed, 2014.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DE PESSOAS, CAPACIDADES DINÂMICAS E AS REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAIS

STRATEGIES FOR MANAGING PEOPLE, DYNAMIC CAPACITIES AND INTERORGANIZATIONAL COOPERATION NETWORKS

Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, jucapssa@gmail.com
Vanilson Viana Cardoso, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, vanilson-cardoso@hotmail.com
Lurdes Marlene Seide Froemming, Universidade Regional do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, lurdesf@unijui.edu.br
Sérgio Luís Allebrandt, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, allebr@unijui.edu.br
Airton Adelar Mueller, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, airton.mueller@unijui.edu.br

RESUMO

Gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação são temáticas contemporâneas e emergentes nas áreas de gestão estratégica e de estudos organizacionais. Desta forma, o artigo utilizou como metodologia pesquisa bibliográfica em livros, artigos em revista e em endereço eletrônico, com o objetivo de discutir as relações epistemológicas e metodológicas destas três temáticas. Conclui-se que gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação estão bastante relacionadas entre si e que, se bem planejadas e integradas, contribuem para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações e das pessoas envolvidas nas relações de cooperação no cenário competitivo dos ambientes corporativos. Para fins de aprofundamento dos estudos e de aplicação empírica, sugere-se estudos de caso envolvendo a sistematização das três temáticas.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Capacidades Dinâmicas. Redes de Cooperação Interorganizacionais.

ABSTRACT

Strategic people management, dynamic capabilities and interorganizational cooperation networks are contemporary and emerging issues in the areas of strategic management and organizational studies. In this way, the article used as bibliographic research methodology in books, articles in magazine and electronic address, with the objective of discussing the epistemological and methodological relations of these three themes. It is concluded that strategic people management, dynamic capabilities and interorganizational cooperation networks are closely related and that, if well planned and integrated, contribute to the development and sustainability of organizations and individuals involved in cooperative relationships in the competitive landscape of corporate environments. For the purpose of deepening the studies and empirical application, case studies involving the systematization of the three themes are suggested.

Keywords: Strategic Management of People. Dynamic Capabilities. Interorganizational Cooperation Networks.

1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas - com uma significativa ampliação nas discussões sobre a temática, em especial, após a década de 90 - é resultado da transformação dos Recursos Humanos no interior das organizações e das respectivas ações voltadas às pessoas que dela fazem parte. Tais transformações implicam na transição de uma gestão que de cunho meramente administrativo e burocrático para com a força de trabalho, passa a desempenhar um papel articulador, incentivador e desenvolvedor de habilidades e capacidades de cada indivíduo e destes com demais grupos internos e externos à organização.

Paralelo a isso, e considerando o contexto competitivo do cenário corporativo, tem-se a abordagem das capacidades dinâmicas. Seu campo constitui-se como estudo relevante nas atividades de pesquisa em gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva. A importância deste conceito reside no fato de que ele trata da capacidade adaptativa da firma e da importância das competências organizacionais, frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, de como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em ambientes

complexos e de mudanças constantes, utilizando a diferenciação e a inovação enquanto mecanismos de sustentabilidade.

Além disso, em meio ao contexto dinâmico de competitividade, com foco na sustentabilidade das organizações a partir do desenvolvimento e capacitação de pessoas e de habilidades de inovação e de diferenciação; tem-se as redes de cooperação interorganizacionais. Estas redes consideram a cooperação entre organizações, a partir do compartilhamento de habilidades e capacidades das pessoas e dos grupos envolvidos nestas organizações como parte integrante e fundamental para a diferenciação e para a sustentabilidade no mercado corporativo, com vistas à abertura de novos mercados.

Desta forma, o presente artigo apresenta no transcorrer do texto a problemática e os objetivos do estudo, a metodologia, o referencial teórico - com foco na gestão estratégica de pessoas, nas capacidades dinâmicas e nas redes interorganizacionais de cooperação, a análise dos resultados – relacionando as temáticas, e por fim, as conclusões e referências.

2 PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS

Gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação são temas com especificidades próprias, mas passíveis de estudo sistematizado, uma vez que seus pressupostos teóricos e práticos podem ser relacionados.

Além de serem temáticas contemporâneas nas áreas de gestão estratégica e de estudos organizacionais, a maior parte das pesquisas sobre gestão de pessoas e sobre a abordagem das capacidades dinâmicas é voltada para o ambiente interno das organizações, ou seja, para as redes intraorganizacionais e suas relações, sendo poucos os estudos direcionados para as redes interorganizacionais no que diz respeito a estes contextos.

Portanto, a proposta do artigo é justamente a de discutir as relações epistemológicas e metodológicas de estratégia de gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação, sob um enfoque contemporâneo e emergente.

3 METODOLOGIA

No que se refere à abordagem, o estudo é classificado como qualitativo, uma vez que buscará aprofundar-se no mundo dos significados (MINAYO, 2009). Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. No nível descritivo, busca descrever características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis, assim como a natureza destas relações (GIL, 2008).

O procedimento técnico utilizado é a pesquisa bibliográfica. Vergara (2009) conceitua este tipo de pesquisa como sendo o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado. A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, artigos em revista e em endereço eletrônico. A pesquisa buscou autores referência, além de literatura recente, especializada, nacional e internacional, acerca das temáticas de gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

São apresentadas nesta etapa, as principais bases teóricas propostas pela literatura especializada, que discutem os pressupostos epistemológicos e metodológicos de gestão estratégica de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação.

4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

É possível verificar uma significativa ampliação nas discussões sobre Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), em especial, após a década de 90. Em notável estudo desenvolvido por Fleury e Fischer (1992), cujas referências foram bastante utilizadas por estudos contemporâneos (SILVEIRA; MIRANDA, 2011), (AMORIN; FISCHER, 2012), (SILVEIRA; FILHO, 2013), os autores discutem mudanças no plano político, social e econômico que impactaram nos processos organizacionais e nas relações de trabalho.

Em um contexto genérico, os estudos sobre GEP seguem diferentes dimensões. Apesar disso, as bases que dão origem a tais análises partem do pressuposto de que se almeja a potencialização das capacidades organizacionais, como proposto por Barreto, Albuquerque e Medeiros (2012). Lecionam os autores, que as primeiras definições de GEP foram propostas por Schuler e Walker (1990), como um conjunto de atividades voltadas à gestão de pessoas, de vital interesse para o negócio. Ocorre que na literatura sobre GEP discute-se, principalmente, em que medida as práticas de gestão de pessoas afetam direta ou indiretamente o desempenho da empresa, a partir de uma corrente causal de variáveis mediadoras (SILVEIRA; MIRANDA, 2011). Portanto, não há um conceito uniforme sobre esse campo de estudo, pois o desafio está em descobrir quais as estratégias, onde, quando e como adotá-las.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Dalmau e Tosta (2009), defendem que a GEP deve ser capaz de assegurar às pessoas, em todos os níveis da organização, condições para que se definam como efetivos parceiros na condução do negócio. Para isso, deve-se estimular um ambiente flexível, cujas informações estejam facilmente disponíveis e, ao aplicar suas habilidades e conhecimentos, os sujeitos possam tomar as opções que melhor se adequam à obtenção dos resultados esperados pela organização. Drews, Pizolotto e Griebeler (2012), referem-se à estratégia como um cenário imaginário, referente a um dado objetivo a ser alcançado. Uma vez que tal definição passou a integrar o campo da gestão de pessoas, sobrevém o consenso de que a área de Recursos Humanos (RH), não desempenha um mero papel administrativo e burocrático.

Dutra (2013), define a GEP como um processo estruturado, composto das interações dos sujeitos em relações de trabalho com a organização, cujo objetivo é a construção de um projeto coletivo voltado para o desenvolvimento. Para Chiavenato (2010), a GEP orienta as pessoas para que os objetivos organizacionais possam ser por elas alcançados sem que se afaste a satisfação dos preceitos individuais de cada sujeito e dos grupos. E, ainda, Gil (2009) reconhece a gestão estratégica de pessoas como uma função gerencial, que visa a cooperação das pessoas para atingir objetivos, tanto organizacionais, como individuais.

Assim, a partir de um conjunto de compromissos firmados mutuamente entre pessoas e organizações, constitui-se o que Dutra (2013), denomina de bases estruturais e que compreendem: o clima, as dinâmicas interpessoais e intergrupais, e os compromissos voltados para a preservação biopsicossocial, traduzida nas questões de saúde, segurança e ergonomia do trabalho. Não se dispensa, também, a qualidade de vida no espaço organizacional e, como não poderia deixar de ser, a participação e relevância das pessoas nos processos decisórios.

A concepção de que investimentos em equipamentos, infraestrutura física e outras formas convencionais de alavancar os negócios estão deixando de ser vantagens absolutas, é resultado da atenção que se tem dispensado ao capital intelectual das organizações, aliado à formação de ambientes de aprendizagem contínua (MORAES, 2015; TSANG, 1999). Desta forma, as eventuais perdas do negócio em razão da dificuldade de recrutar trabalhadores qualificados, sinalizam para o emergente uso de estratégias e métodos voltados não apenas para a seleção e recrutamento de pessoal, mas para todos os subsistemas/processos que a gestão de pessoas contempla, ao passo que as ações da organização, nesse sentido, somente poderão resultar em efetivas estratégias, se alinhadas ao planejamento estratégico do negócio.

Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar fundamental para a GEP. Segundo Chiavenato (2010, p. 440), “o alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades”. Neste sentido, Drews, Pizolotto e Griebeler (2012), referem-se ao planejamento estratégico como um processo administrativo, pelo qual busca-se dar sustentação metodológica no estabelecimento da melhor direção que a organização deve seguir.

Steiner (1969, apud Oliveira, 2007), cita cinco dimensões de planejamento, sendo elas: produção, pesquisa, lançamento de novos produtos, finanças, ações de marketing e gestão de pessoas. Assim, o alinhamento do planejamento estratégico com o planejamento de pessoas é inevitável, pois conforme Oliveira (2007), o que permite à empresa existir no plano da ação são as pessoas e suas inter-relações, que por sua vez constituem o ambiente organizacional. “O que, normalmente, se chamam objetivos da empresa são, simplesmente, uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa. Naturalmente, quanto maior o poder relativo de um indivíduo, mais ele influencia os objetivos da empresa” (p. 143).

A intensificação dos estudos organizacionais, foi responsável por impulsionar significativas mudanças na área de gestão dos recursos humanos e assim passou-se a discutir o comportamento humano, questões motivacionais, qualidade de vida no trabalho, satisfação realização pessoal, resultando em uma maior preocupação com o alinhamento das pessoas aos objetivos organizacionais da empresa (DALMAU; TOSTA, 2009). Isso resulta em um maior fortalecimento da organização, assim como aproxima sua relação com os demais atores envolvidos no cenário corporativo, incluindo demais organizações e instituições parceiras.

No contexto de declínio da reprodutibilidade em detrimento da criatividade, bem como da transição da liderança autoritária para a interacional, com foco na valorização dos recursos humanos; diversos estudos emergiram, destacando-se a proposta de fusão entre planejamento estratégico e planejamento de pessoas, proposto por Ulrich (1998). O autor defende, ainda, que as chaves para a formação de organizações competitivas dependem diretamente do modo com que a organização trata os seus indivíduos e é bastante incisivo ao afirmar que “ignorar o mundo presente e futuro dos

recursos humanos na busca da construção de organizações competitivas é como um arquiteto que ignora os sistemas básicos necessários a uma casa moderna” (p. 281). Assim, a eficácia organizacional é resultado de um processo inter-relacional, envolvendo planejamento estratégico e planejamento de pessoas.

Diante disso, a gestão estratégica de pessoas pode ser traduzida, conforme Fragoso (2009), como o cuidado que se deve dispensar ao patrimônio humano da organização, ou seja “é cuidar da longevidade e sustentabilidade da organização, prospectando novas possibilidades de crescimento, utilizando para isso a capacidade humana de contribuir, de criar, inovar e competir estrategicamente (p. 311). Nesse sentido, a organização que se destaca e prospera, é aquela que atenta para o seu funcionário e que desenvolve o seu trabalhador.

Mister assinalar, que “desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem” (CHIAVENATO, 2010, p. 362). Desta forma, o treinamento converge com a formação e conhecimento, porque a sociedade informacional o tem transformado em um recurso valioso.

De acordo com Fragoso (2009, p. 312), “organizações inteligentes são organizações humanas, que de fato preocupam-se com as pessoas e, conseqüentemente, alcançam o sucesso por considerarem o potencial humano como seu bem mais valioso”. Tem-se, assim, um importante *insight* de como a aposta na gestão estratégica de pessoas, enquanto processo integrador entre os objetivos organizacionais e a gestão de pessoas, pode se concretizar nas organizações e torná-las não apenas competitivas mas exitosas. Assim, as estratégias têm um princípio claramente econômico e competitivo, voltadas para a busca de melhores níveis de posicionamento, como fator de diferenciação e de legitimação junto ao mercado.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações é, portanto, o processo pelo qual são definidas as necessidades de mudanças pessoais e organizacionais, a fim de empreender um programa de criatividade e inovação para descrever as etapas da mudança organizacional almejadas, bem como definir os métodos de desenvolvimento de pessoas e descrever as técnicas de desenvolvimento organizacional, que por sua vez podem ser adotadas pela organização, em suas mais variadas relações entre os sujeitos organizacionais.

4.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Recentemente, as organizações têm passado por inúmeras transformações significativas devido às mudanças mundiais produzidas pela globalização e pela conseqüente ascensão tecnológica. Em razão disso, o ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e adaptando-se continuamente, assim como as organizações têm buscado garantir vantagens competitivas cada vez mais sustentáveis (WHITTINGTON, 2002), para que possam sobreviver e prosperar.

Embora sob pressão do ambiente, as organizações têm condições de decidir quanto à escolha de suas estratégias, mesmo que muitas vezes limitadas pelo cenário. Isso recoloca o debate teórico sobre as pesquisas de estratégia orientadas pela abordagem funcionalista sem considerar o estrategista, o contexto macrossocial e organizacional (WHITTINGTON, 2002).

Alinhada à lógica de mercado, a competitividade se dá basicamente por dois fatores: conseguir vender pelo menor preço (preços diferentes) ou conseguir ser diferenciado (valores diferentes). Enquanto vantagem competitiva, a diferenciação das empresas deve ser uma busca constante, uma vez que a competitividade organizacional constitui-se como atributo atemporal no mundo dos negócios. O processo competitivo é, ainda, caracterizado por um processo interativo de descoberta, no qual novos conhecimentos são produzidos.

Neste sentido, Bauer (1999), afirma que a imposição de adaptação do mercado às organizações, proporcionou que atributos como a flexibilidade e a criatividade adquirissem mais importância que a mera eficiência, em detrimento de uma mentalidade mecanicista para a valorização de uma mentalidade organicista. Além disso, o enfoque privilegiado nos processos organizacionais permite a criação de uma teoria estratégica mais flexível.

Neste caso, a Teoria das Capacidades Dinâmicas surge como uma boa alternativa de vantagem competitiva. O termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão *Dynamic Capabilities*, sendo que palavra *Capability* significa a capacidade ou o poder de fazer algo através do uso de competências e habilidades (CAMARGO; MEIRELLES, 2012). Assim, a abordagem das capacidades dinâmicas foca nas competências organizacionais em ambientes complexos, cuja as mudanças são constantes.

Desde a primeira proposta apresentada, as capacidades dinâmicas tem sido alvo de diversos estudos, com o objetivo de entender e desenvolver um conceito que dê conta de explicar mais claramente o termo, uma vez que diversas são as definições e conceitos de capacidades dinâmicas, conforme demonstra o Quadro 1:

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Quadro 1 - Conceitos de Capacidades Dinâmicas

DEFINIÇÕES	AUTORES
Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.	Collis (1994)
Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança	Teece et al. (1997)
Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.	Eisenhardt e Martin (2000)
Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade	Zollo e Winter (2002)
Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.	Andreeva e Chaika (2006)
Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.	Bygdas (2006)
Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.	Helfat et al. (2007)
Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.	Wang e Ahmed (2007)
Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas	Dosi et al. (2008)
Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades.	McKelvie e Davidson (2009)
Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.	Teece (2007, 2009)

Fonte: Adaptado de Camargo e Meirelles (2012).

O estudo das capacidades dinâmicas constitui um ramo afluente nas atividades de pesquisa em gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva. Contudo, os conceitos convergem no sentido de que a importância desta abordagem reside no fato de que ela trata da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

Com a alteração das condições ambientais e diante da incerteza e da instabilidade do contexto mercadológico, em ambientes de alta complexidade e de mudança constante; mudam os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a *performance* econômica das organizações. Portanto, é a antecipação dessas transformações no portfólio de recursos, que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva.

Assim, a teoria das capacidades dinâmicas possibilita uma convergência entre a estratégia e a teoria de comportamento organizacional, promovendo a integração, coordenação, aprendizagem, inovação e reconfiguração nos processos organizacionais internos e externos, propiciando espaços de enriquecimento mútuo, bem como a capacidade de explicar os diversos aspectos das realidades sociais e econômicas.

Ou seja, conforme McKelvie e Davidson (2009), citados por Camargo e Meirelles (2012), as capacidades dinâmicas, resultam de um conjunto de elementos e mecanismos de suporte e podem ser identificadas por: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado, mudanças organizacionais, e inovação e desenvolvimento de novos mercados, a partir da inovação e desenvolvimento de novas capacidades e competências, individuais e coletivas.

4.3 REDES INTERORGANIZACIONAIS

Como já referido, as transformações na economia global nas últimas décadas e o aumento das transações comerciais entre os países, fizeram com que as organizações precisassem se adequar ao novo dinamismo do mercado, adaptando portanto, suas estratégias ao novo ambiente. E em meio ao contexto dinâmico de competitividade, com foco na sustentabilidade das organizações a partir do desenvolvimento e da capacitação de pessoas e de habilidades de inovação e de diferenciação; tem-se as redes de cooperação interorganizacionais.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Neste cenário, as redes de cooperação aparecem como uma estratégia para enfrentar a nova economia, fazendo com que as organizações se tornem dinâmicas e flexíveis (BALESTRIN; VESCHOORE, 2009). Segundo Garcia, Lima e Carvalho (2009), as redes são uma forma de configuração das empresas, que estabelecem inter-relações a fim de atingir competitividade no mercado.

Estas redes consideram a cooperação entre organizações a partir da cooperação de habilidades e capacidades das pessoas e dos grupos envolvidos nestas organizações como parte integrante e fundamental para a diferenciação e para a sustentabilidade no mercado corporativo, com vistas à abertura de novos mercados.

Para Balestrin e Veschoore (2009), uma rede é resultado do relacionamento e da interação de várias empresas individuais, vantajosos para as mesmas, uma vez que seu ambiente é favorável para a aquisição do conhecimento sobre gestão, tecnologias, produtos e outros temas de interesse das organizações que fazem parte da rede.

As redes de cooperação empresarial configuram diversos formatos, atendendo aos objetivos da rede, de seus membros, suas dimensões estruturais, de formalização e poder. Cada rede se configura com suas próprias características, sendo que as formas mais comuns de redes de cooperação são: redes de fornecimentos, os consórcios e as redes associativas.

As empresas que participam da rede de cooperação recebem benefícios que empresas de fora não podem usufruir, como os ganhos coletivos, a flexibilidade proporcionada e um maior reconhecimento, porém não perdem sua autonomia. Estas instituições possuem objetivos em comum e uma gestão coordenada, melhorando seus desenvolvimentos estratégicos, com maior acesso a informações e novos conhecimentos, técnicas e capacidade tecnológica (GOLLO, 2006; DALMORO; WITTMANN, 2011).

As redes interorganizacionais - relacionadas à abordagem das capacidades dinâmicas - partem da proximidade das estratégias organizacionais com a Teoria Baseada em Recursos, que considera as possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por recursos internos à organização e as empresas como “feixes de recursos” ou conjuntos de competências e capacidades, por meio de recursos físicos, financeiros e intangíveis (SAUSEN, 2012).

Partindo do pressuposto de que as organizações devem olhar para dentro, descobrindo seu valor e singularidades, esta teoria afirma que os recursos e as capacidades das organizações variam conforme o ramo ou grupo, e toma por base seus atributos associando o desempenho com a formação de acordos e alianças.

Aqui, a formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte, sendo que os recursos humanos aliados às estratégias de gestão de pessoas, assim como a capacidade de inovação, são um capital cada vez mais valioso nas organizações e em suas estratégias de sustentabilidade. Desta forma, este paradigma toma por base os atributos das organizações, associando o desempenho das empresas com gestões estratégicas de diferenciação e de vantagem competitiva, por meio da implementação de ações proativas e inovadoras.

As redes interorganizacionais de cooperação aliadas às capacidades dinâmicas estão, ainda, relacionadas com a abordagem das Estratégias Coletivas, que tem como pioneiros Astley e Fombrun (1983) e foca na cooperação e nas parcerias entre as empresas para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas. Balestrin e Verschoore (2009), referindo-se a Jarillo (1993), destacam como vantagens das estratégias coletivas: o aprendizado mútuo, a coespecialidade, o melhor fluxo de informações e as economias de escala. O conceito de estratégias coletivas agrega, ainda, o conceito de “coopetição” (cooperação + competição) sendo, ainda, definido como um novo e revolucionário modo de pensar para a criação de valor das organizações e de tudo o que resulta de suas relações (SAUSEN, 2012).

Sendo assim, as capacidades dinâmicas mantêm-se nas diferentes abordagens que permeiam a temática de redes interorganizacionais, comprovando as suas potencialidades na medida em que as redes interorganizacionais promovem cooperações e interações sólidas, duradouras, positivas e eficazes, entre empresas e demais atores envolvidos, minimizando riscos e oportunidades, além de promover oportunidades coletivas de desenvolvimento, através de gestões estratégicas de diferenciação e de vantagem competitiva, por meio de ações proativas e de capacidades inovativas e dinâmicas.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos pressupostos epistemológicos e metodológicos de estratégia de gestão de pessoas, de capacidades dinâmicas e de redes interorganizacionais de cooperação, permite chegar a algumas constatações sobre as relações destas temáticas.

A abordagem das capacidades dinâmicas proporciona um ambiente favorável a rupturas com algumas bases clássicas da gestão estratégica, como a de que a competitividade é o efetivo resultado da diferenciação perante a concorrência (SAUSEN, 2012). E, em uma economia onde a inovação e a criatividade são elementos essenciais de competitividade, algumas organizações têm trabalhado esta transformação.

Logo as redes interorganizacionais revelam-se meios das organizações manterem-se competitivas a partir de um ambiente de colaboração, tais como formação de consórcios, *joint ventures*, acordos comerciais, dentre outras formas de alianças. Desta forma, entende-se que as redes interorganizacionais proporcionam meios de estudo e análise dos processos de integração, aprendizagem e cooperação entre as organizações do mesmo ramo ou não.

Esse novo cenário tem repercussão, assim como em outros aspectos, na gestão de pessoas que, por sua vez, ganha a conotação de “estratégia de gestão de pessoas”, pois as organizações precisam definir mecanismos estratégicos para preparar suas equipes às mudanças que incluem: introdução de novos produtos com inovação e rapidez, penetração em novos mercados, integração de tecnologias e mercados, rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos, dentre outras questões.

No entanto, para alcançar os resultados que almejam, as organizações devem compreender o ambiente de cooperação e transmitir esta visão para os sujeitos organizacionais. Um dos pressupostos é de que esse ambiente exige alto nível de inovação, do contrário, as redes de cooperação tornam-se obsoletas e as organizações, conseqüentemente, enfraquecem seu grau de sustentabilidade no mercado corporativo.

Desta forma, desenvolver habilidades e capacidades de criatividade e de inovação nos sujeitos envolvidos com as organizações para fortalecimento, primeiramente, do ambiente interno organizacional e, posteriormente, das inter-relações nas redes interorganizacionais de cooperação, torna-se primordial para a abertura de novos mercados e como tentativa de garantir a sustentabilidade das organizações em meio à competitividade e às transformações complexas e contínuas do cenário corporativo.

Uma das possíveis explicações que sustenta metodologicamente um ambiente de colaboração, aliado com capacidades dinâmicas em prol do cumprimento dos objetivos organizacionais, é de que o sucesso das organizações passa a ser medido a partir de uma dinâmica de aprendizagem, resultante de interações tanto com o meio externo, como nas relações internas. De acordo com Tsang (1999), os processos de aprendizagem podem ser assimétricos ou simétricos. O primeiro caso (assimétrico), se dá em situações de significativas desproporções técnicas entre duas ou mais organizações parceiras. Há, portanto, a troca mútua de conhecimentos, a exemplo das *joint-ventures*.

Apesar dos riscos decorrentes da violação de propriedades industriais, em um cenário global que tende a orientar-se por rápidas e múltiplas transformações, a capacidade de lançar um produto ou serviço antes que a demanda torne-se ultrapassada, constitui-se em um novo desafio do mundo empresarial. Ou seja, mais vale uma tecnologia compartilhada e um negócio rentável, do que uma patente guardada a sete chaves e os investimentos em pesquisas registrados como prejuízos na contabilização. O desafio que não pode ser negligenciado repousa no nível de absorção dos conhecimentos e experiências proporcionadas pelos ambientes de cooperação. Isso, pois tais redes tendem a ser de igual forma, dinâmicas e não duráveis. Logo, espera-se que os sujeitos da organização estejam preparados e bem orientados para o novo momento pelo qual o negócio passará. De que adianta os diretores e líderes prospectarem parcerias, definirem objetivos que reconfiguram o modo de operar e se relacionar da organização com o ambiente externo, incluindo o concorrente que ganha *status* de sócio se, de outro lado, a GEP encontra-se desalinhada com a nova estratégia? Estaria aqui uma explicação para os casos de alianças que segundo Tsang (1999), resultam na chamada corrida de aprendizagem.

O processo simétrico de aprendizagem defendido por Tsang (1999), pode ocorrer tanto mutuamente como de forma não-mútua. No primeiro caso, ambos os parceiros procuram absorver conhecimento um do outro, na grande maioria das vezes, a partir de ativos invisíveis, pois se dá geralmente entre companhias de alta competência tecnológica e de países diferentes, cuja relação pode ser competitiva (mesmo mercado), ou não-competitiva (mercados diferentes). Na segunda situação (não-mútua), embora os parceiros queiram aprender um com o outro, por alguma razão, os

resultados não estão sendo satisfatórios. Isso se dá porque ambas as organizações não dispõem de conhecimentos, habilidades e nível tecnológico suficiente para atender as expectativas uma da outra. Isso reforça a compreensão de que a GEP é pressuposto para a efetividade das alianças em redes de colaboração, visto que a pouca similaridade nos objetivos organizacionais, pode turvar as ações estratégicas erigidas unicamente no escopo tático, sem abranger o nível proativo da organização.

Portanto, assim como a GEP, as redes interorganizacionais buscam a cooperação das pessoas para o desenvolvimento sustentável das organizações e de todos os atores envolvidos nas inter-relações. E da mesma forma que a abordagem das capacidades dinâmicas, as redes interorganizacionais buscam a inovação enquanto vantagem competitiva no cenário corporativo. Ou seja, tanto a gestão estratégica de pessoas como as capacidades dinâmicas são indispensáveis para o desenvolvimento intra e interorganizacional.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa bibliográfica realizada e da análise dos resultados apresentada, constata-se que o artigo atingiu os objetivos propostos de discutir as relações epistemológicas e metodológicas de estratégia de gestão de pessoas, capacidades dinâmicas e redes interorganizacionais de cooperação.

Conclui-se que as três temáticas - contemporâneas e emergentes - estão bastante relacionadas entre si, trazendo contribuições importantes para os estudos acadêmico-científicos nas áreas de gestão estratégica e de estudos organizacionais. Desta forma, o estudo permitiu maior esclarecimento e entendimento das ações estratégicas organizacionais, de suas relações com os atores envolvidos, e de suas relações externas e cooperativas.

Constatam-se, ainda, os benefícios da inter-relação destas temáticas para a prática estratégica eficaz nas organizações. Pois se bem planejadas e integradas, a gestão estratégica de pessoas, a abordagem das capacidades dinâmicas e as redes interorganizacionais, contribuem para o desenvolvimento e para a sustentabilidade das organizações e das pessoas envolvidas, a partir das relações estratégicas empresariais de cooperação, interação e inovação entre os agentes no cenário competitivo dos ambientes corporativos.

Além disso, o artigo propiciou um enfoque contemporâneo e emergente, uma vez que a maior parte das pesquisas sobre gestão de pessoas e sobre a abordagem das capacidades dinâmicas é voltada para o ambiente interno das organizações, ou seja, para as redes intraorganizacionais e suas relações, sendo poucos os estudos direcionados para as redes interorganizacionais no que diz respeito a estes contextos, destacando-se os processos de aprendizagem decorrentes das alianças estratégicas.

E apesar de todas estas contribuições, para fins de aprofundamento e aplicação empírica e como sugestão de pesquisas futuras, propõe-se a operacionalização efetiva de cada um destes componentes sendo necessário o desenvolvimento de estudos de caso, envolvendo a sistematização das três temáticas para uma melhor compreensão da manifestação de gestão estratégica e capacidades dinâmicas em contextos específicos.

REFERÊNCIAS

ASTLEY, G. W.; FOMBRUN, C. J. *Collective strategy: social ecology of organizational environments*. Academy of management Review, v. 8, n. 4, 1983.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. S. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BARRETO, L. M. T. S.; ALBUQUERQUE, L. G.; MEDEIROS, C. F. M. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional: o papel das capacidades organizacionais. In: XXXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos.... Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2472.pdf>.

BAUER, R. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. *Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?* In: XXXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos.... Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1018.pdf>.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais*. Revista de Administração, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. T. *Estratégia de gestão de pessoas*. Curitiba: IESDE, 2009.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- DALMORO, M.; WITTMANN, M. *Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo*. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 8, n.3, p. 231-242, jul./set., 2011.
- DREWS, G. A; PIZOLOTTO, M. F; GRIEBELER, M. P. D. *Estratégias de gestão de pessoas*. Unijuí, Ijuí: 2012.
- DUTRA, Joel S. *Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2013.
- FRAGOSO, S. A. *Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações*. Rebrae, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.
- GARCIA, S. F. A; LIMA G. B.; CARVALHO D. T. *Internacionalização de empresas via consórcio de exportação: o caso Wines from Brazil*. eGesta, v. 5, n. 4, out.-dez./2009.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLLO, S.S. *Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS*. 359 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- MORAES, A. P. *Gestão estratégica de pessoas*. Especialize, n. 10, v. 01, jul./2015.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAUSEN, J. O. *Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das inter-relações*. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Unijuí, 2012.
- SILVEIRA, V. N. S; MIRANDA, D. L. A. *Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica de suas relações e configurações*. In: XXXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais eletrônicos.... Rio de Janeiro: Anpad, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf>>.
- SILVEIRA, V. N. S; FILHO, A. D. M. *Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica*. Pretexto, v. 14, n. 1, p. 71-87, jan./mar. 2015.
- TSANG, Eric W. K. *A preliminary typology of learning in international strategic alliances*. Journal of World Business, v. 34, n. 3, p. 211-226, 1999.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas. 2009.
- WHITTINGTON, R. *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. Strategic Organization, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA TÉCNICA DE RECICLO DA ÁGUA NO SETOR DE CURTUMES: SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL E A NORMA PADRÃO ISO 14.000

João Carlos Leonello, Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR – Campus de Campo Mourão, PR, Brasil, jleonello@uol.com.br

Rodrigo Monteiro da Silva, Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR – Campus de Campo Mourão, PR, Brasil, rodrygomsylva@gmail.com

Cesar Antonio Zippin Ferri, Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR – Campus de Campo Mourão, PR, Brasil, czippa_civil@yahoo.com.br

Flávio Luis Pereira Zambon, Universidade Estadual do Paraná, UNESPAR – Campus de Campo Mourão, PR, Brasil, flavio_zambon@gmail.com

RESUMO

Na atualidade se requer cada vez mais das organizações o uso de sistemas de gestão ambiental (SGA), a crescente preocupação com a preservação do meio ambiental e também o potencial impacto de suas operações na saúde humana. No contexto de emergência dessas novas práticas administrativas atendendo as normas da série ISO 14.000, se busca uma solução prática para um problema recorrente no âmbito das operações de curtume. Nessas circunstâncias vem à tona uma proposta para a aplicação da técnica do reciclo que consiste no reaproveitamento da água utilizada durante o processamento do couro. O intuito do presente artigo é buscar qual a correlação entre os aspectos econômicos e ambientais para a empresa. A aplicação da técnica requer um investimento na construção da infra-estrutura necessária: equipamentos, tanques e funcionários especializados no tratamento e estabilização da água para que ela tenha condições novamente de ser reutilizada. Na análise geral se demonstra vantajosa a prática tanto no aspecto econômico como no ambiental, pois, somente a redução expressiva do consumo de água possibilita maior eficiência do processo produtivo em relação ao método tradicional.

Palavra-chave: Reciclo, Sistemas de gestão ambiental (SGA), Curtumes.

ABSTRACT

In the current context is required more and more of the organizations the use of environmental management systems (EMS), the growing concern with the preservation of the environment and also the potential impact of its operations on human health. In this context of emergence of these new administrative practices meeting the standards of the ISO 14000 series, a practical solution is sought for a recurring problem in the field of tannery operations. In these circumstances comes a proposal for the application of the recycling technique which consists in the reuse of the water used during the processing of the leather. The purpose of this article is to find out the correlation between economic and environmental aspects for the company. The application of the technique requires an investment in the construction of the necessary infrastructure: equipment, tanks and employees specialized in the treatment and stabilization of water so that it can be reused again. In the general analysis, it is advantageous to practice both economically and environmentally, since only the expressive reduction of water consumption allows greater efficiency of the productive process in relation to the traditional method.

1.INTRODUÇÃO

Durante as várias etapas do processamento do couro, efluentes e resíduos são gerados e podem representar uma séria ameaça aos seres humanos e para a preservação do meio ambiente ao seu redor, isso certamente aconteceria se não forem tomadas as medidas cabíveis do ponto de vista gerencial, que seriam o tratamento e o uso sustentável dos recursos, portanto, se faz premente para uma indústria de processamento de couros adote práticas ambientais, principalmente, aquelas formuladas no cerne da série ISO 14.000 que tratam da introdução dos sistemas de gestão ambiental nas organizações.

A transformação da pele do animal em couro é normalmente dividido em três etapas, conhecidas por ribeira, curtimento e acabamento. O acabamento, por sua vez, é usualmente dividido em “acabamento molhado”, “pré-acabamento” e “acabamento final” (Pacheco, 2010). Nessas diversas etapas a atividade curtumeira é uma potencial geradora de resíduos e efluentes causadores de grandes problemas ao meio ambiente e à saúde humana, o processo de curtimento do couro requer diversos processos mecânicos e químicos de tratamento que, em condições de baixa eficiência, resultam em grande quantidade de efluentes – 30 a 35 litros por quilograma de material cru processado – com altas concentrações de matéria orgânica e inúmeros produtos químicos tóxicos,

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

como o Cromo e Sulfato, que podem resultar em irritações na pele, olhos, e trato respiratório, além de cânceres, problemas neurológicos e mutagênicos (RODRIGUES et al, 2008).

Portanto, no intuito de encontrar um sistema de gestão ambiental compatível para ser aplicado nesse segmento, uma das medidas iniciais é adotar um controle sobre o fluxo de água que é largamente utilizada nessa indústria e, por consequência, o tratamento e recuperações dos resíduos e efluentes.

Uma possível alternativa, seria o modelo para o reaproveitamento da água durante a etapa da ribeira com a técnica do reciclo, uma melhoria operacional que reside no tratamento da água residual e em sua transformação em insumo novamente. A etapa da ribeira consiste na primeira etapa da preparação do couro para o curtimento, nessa fase devem ser removidos todos os materiais não formadores do couro. Segundo estimativas apontadas por (RAO et al, 2003), justamente, no processo de preparação do couro onde há o maior consumo de água, segundo estimativas, assim procede: na ribeira se consome entre 15-22 litros de água por kilo de pele processada, no curtimento de 1-2 litro e no acabamento de 2-4 litros.

Etapa Básica do Processo	Poluição	Aspecto Ambiental – Emissão	Impacto Ambiental Potencial
Conservação e Armazenamento das Peles – "barraca"	1. Ar 2. Hídrica 3. Solo / Resíduos Sólidos	1. NH ₃ e COVs (1) 2. eventuais líquidos eliminados pelas peles 3. alguns pedaços / apêndices de peles e sal com matéria orgânica	1. odor – incômodo ao bem estar público. 2. prejuízo à qualidade dos corpos d'água. 3. eventual contaminação do solo e de águas subterrâneas
Ribeira	1. Ar 2. Hídrica 3. Solo / Resíduos Sólidos	1. H ₂ S (1), NH ₃ e COVs 2. banhos residuais de tratamento das peles e águas de lavagens intermediárias – carga orgânica e produtos químicos (sulfeto, sais diversos e outros). 3. carnaça, pêlos, aparas / recortes e raspas de peles, sem e com produtos químicos	1. odor – incômodo ao bem estar público. 2. prejuízo à qualidade dos corpos d'água. 3. eventual contaminação do solo e de águas subterrâneas.
Curtimento	1. Hídrica	1. banho residual de curtimento das peles – carga orgânica e produtos químicos (cromo, taninos, sais diversos e outros).	1. prejuízo à qualidade dos corpos d'água.
Acabamento	1. Ar 2. Hídrica 3. Solo / Resíduos Sólidos	1. COVs – dos solventes dos produtos aplicados 2. banhos residuais de tratamento dos couros – carga orgânica e produtos químicos (cromo, taninos, corantes, óleos e outros). 3. pó / farelo / serragem de rebaladeira, recortes de couros curtidos, semi-acabados e acabados, pó de lã, resíduos de produtos de acabamento (tintas, resinas e outros).	1. odor – incômodo ao bem estar público. 2. prejuízo à qualidade dos corpos d'água. 3. eventual contaminação do solo e de águas subterrâneas.

Ilustração 1: Etapas do Processo Produtivo do Couro

Existe uma oportunidade para tornar essa produção mais limpa, principalmente durante a ribeira que consome água em excesso, o reaproveitamento da água do caleiro pode representar uma vantagem em relação ao método tradicional de tratamento onde somente são retirados os sólidos grosseiros da água, através do gradeamento e peneiramento mecânico. Com essa técnica essa etapa ainda é utilizada mas agora acompanhada de um tratamento físico-químico que consiste na decantação e flotação da água, assim é possível equalizar a água e torná-la reutilizável no ciclo produtivo.

Essa ferramenta surge como uma melhoria e também inovação, o reciclo de parte dessa água para reutilização na operação industrial que tem a possibilidade de acontecer em ao menos duas ocasiões ou até quatro, tal avanço pode significar um incremento significativo e, sobretudo, pode ser creditado a uma abordagem crítica do ponto de vista ambiental e ao uso de ferramentas assimiladas dos sistemas de gestão ambiental.

A empresa que servirá de referência para pesquisa implantou um sistema de reciclo da água do caleiro.. Se trata de uma empresa familiar de 35 anos de mercado, localizada no noroeste do estado de São Paulo e obteve um crescimento na produção no início dos anos 2000 e na atualidade emprega aproximadamente 200 colaboradores. A capacidade produtiva do curtume é de 2000 peles por dia, ou seja, são duas mil peças por dia que variam de 4,5 a 5m² de couro *wet-blue*, haja vista que o curtume atua somente até o processo de curtimento e não realiza o acabamento das peças.

O *wet-blue* é o couro constituído pela flor da pele durante a divisão das duas camadas de raspa (camurça) e flor, porém, em sua fase inicial, possui esse nome por causa de seu aspecto em tom azulado e aparentemente molhado, pode-se dizer que é a matéria-prima do couro pois ele está em seu primeiro estágio e pode ser transformado em insumo para diversas aplicações na indústria moveleira, calçadista e automotiva.

A localização da empresa é estratégica na região noroeste do estado e relativamente próximo dos grandes fornecedores de pele que são os frigoríficos, apesar da região não ser um polo concentrador de curtumes, como no caso de Franca no estado de São Paulo ou do Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul, há o potencial para o desenvolvimento da atividade curtumeira na cidade e a empresa pode apresentar um bom desempenho operacional atuando na região que conta com uma boa rede de transportes com acesso à rodovia Marechal Rondon que é duplicada e conecta a cidade a outros polos importantes do estado e do país.

O abastecimento de água é feito através de um açude próprio para a utilização da água no processo de produção, são utilizados em torno de 70 mil litros de água por dia e o acesso ao recurso é vital para a manutenção das operações, por isso, a proximidade com a bacia hidrográfica do Tietê representa uma importante segurança no abastecimento de água.

Por outro lado, numa situação de vazamento industrial ocasionalmente pode representar um risco na medida que pode despejar resíduos na água e poluir o rio mais importante do estado de São Paulo, sua proximidade com o leito demonstra um risco na medida que essa água é fonte vital de abastecimento para a cidade e muitas outras durante o seu percurso, assim, a responsabilidade quanto ao processamento do couro requer a adoção de medidas de segurança estabelecidas em normas e certificações, como na supracitada ISO 14.000 e zelar pela qualidade da gestão ambiental.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Mudanças climáticas e outras ameaças ambientais estão mais em foco nos últimos anos. A fim de responder a estes desafios, as considerações ambientais das empresas têm de estarem integradas em diferentes tipos de decisões tomadas tanto pelos gestores, os indivíduos, às administrações públicas e os formuladores de políticas públicas (NILSSON, M., ECKERBERG, K., 2007).

A incorporação da temática ecológica por parte das empresas provocou uma mudança na tendência mundial e praticamente tornou obrigatório à adoção das normas ambientais no bojo da família ISO 14.000, principalmente, a série ISO 14.001 que estabelece um conjunto de critérios para as organizações implementarem uma sistema de gestão ambiental (SGA).

A ISO 14001 se baseia no ciclo PDCA (plan, do, check, act, ou seja: planejar, executar, verificar e agir corretivamente. O ciclo PDCA pode ser utilizado tanto para manter um estágio alcançado e impedir o retorno para o patamar inferior como para promover melhorias, redefinindo metas. Na norma NBR ISO 14001 fica clara a analogia ao ciclo PDCA quando são expostos os requisitos do Sistema de Gestão Ambiental da seguinte forma: planejamento, implementação e operação, verificação e ação corretiva e análise crítica pela administração (ALBERTON, 2004).

O objetivo da certificação é “promover mais efetiva e eficientemente o gerenciamento ambiental nas organizações e fornecer ferramentas úteis e utilizáveis, uma ferramenta que tenha um custo eficaz, baseada no sistema da empresa, flexível e que reflita as melhores organizações e as melhores práticas organizacionais disponíveis pela reunião, interpretação e comunicação de informações ambientais relevantes”(ISO 14.000). A série compilada pode ser melhor elaborada conforme abaixo:

• Principais normas da série ISO 14000

- **Sistemas de gestão ambiental** – especificação e diretrizes para uso (ISO 14001 e ISO 14004)
- **Auditoria ambiental** – diretrizes e princípios gerais (ISO 14010, 14011, 14012 e 14015)
- **Rotulagem ambiental** (ISO 14020, 14021, 14024, 14025)
- **Avaliação de desempenho ambiental** (ISO 14031 e 14032)
- **Avaliação do ciclo de vida** (ISO 14040, 14041, 14042, 14043, 14048, 14049): abrange todo o ciclo de vida do produto, desde o processo de produção até o descarte

Ilustração 2: Tabela Série 14.000 elaborado pelo autor

Concomitantemente, ocorre a emergência práticas de gestão ambiental que aplicam ferramentas de gerenciamento, tais como: análise do ciclo de vida, impacto do ciclo de vida, ecodesign, manufatura enxuta, logística reversa, produção mais limpa, Avaliação de Desempenho Ambiental (ADA), cadeia de suprimentos verdes, etc.

A versão atual da ISO 14.001:2015, reflete muitas dessas práticas adotadas nas empresas e linhas mestras são originadas no conceito PDCA ainda no início da gestão dos processos de

controle de qualidade. Historicamente, Willian Deming aprimorou aquilo que ele havia chamado de Ciclo de Shewart, em referência ao célebre estatístico Walter Shewart que foi um dos pioneiros no controle de qualidade através de indicadores estatísticos, dessa forma, pode Deming delinear o ciclo PDCA que consiste na iteração de quatro passos de método gerencial para o controle do negócio e para a implantação contínua de melhorias, como se segue abaixo:

Ciclo PDCA



Ilustração 3: Ciclo PDCA, adaptado pelo autor

Portanto, os princípios do PDCA auxiliaram na formulação do padrão normativo ISO 14.000 e pode gerar muito benefícios para as organizações que passara a adotá-la, entre os quais, podem ser citados: maior conformidade com os requerimentos legais e regulatórios (Sheldon, 1997); eliminar a necessidade de várias certificações (Hutchens, 2011); além da redução no desperdício, no consumo de recursos e redução dos custos operacionais.

Além disso, a formulação de uma estratégia administrativa compatível com o sistema de gestão ambiental requer o estabelecimento de critérios de medição do desempenho através de indicadores, esses indicadores servem para medir o grau de sucesso da implantação em relação ao alcance do objetivo estabelecido (CAMPOS E MELO, 2008). Assim é fundamental que seja observado o fato que um indicador muito complexo ou de difícil mensuração não é adequado, pois o custo para sua obtenção pode inviabilizar sua operacionalização. (CORAL, 2002)

Finalmente, se verifica que sensibilizadas com a questão ambiental e sinalizando o início de um processo de transição ideológica, as empresas teriam agregado os princípios ecológicos ao *modus operandi* da produção industrial, marcando o início de uma nova fase, baseada nos critérios da sustentabilidade ambiental. O Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA) implantado nas empresas torna-se, a partir de agora, o elemento-chave responsável pela adequação dos interesses empresariais privados à manutenção da qualidade ambiental coletiva e permitirá um significativo avanço na relação entre empresa e meio ambiente. O SGA representa a estratégia empresarial para a identificação, por meio de planos e programas de caráter preventivo, das possíveis melhorias a serem realizadas com o intuito de conciliar definitivamente a lucratividade empresarial com a proteção ambiental, versando tanto nos produtos como nos processos industriais (LAYRARGUES, 2000).

Por isso, a importância da gestão ambiental entendida como a incorporação da preocupação e das oportunidades relacionadas ao meio ambiente no contexto empresarial, para tornar processos produtivos e produtos ambientalmente mais adequados. Nesse contexto, a gestão ambiental significa a incorporação de objetivos e requisitos ambientais no planejamento organizacional (HADEN, OYLER & HUMPHREYS, 2009).

3.METODOLOGIA

A fundamentação teórica apropriada para o objetivo em questão é o estudo de caso explanatório e não somente descritivo e/ou exploratório, pois o objetivo é propor explicações concorrentes para o mesmo conjunto de eventos e indicar como essas explicações podem ser aplicadas a outras situações (Yin, 2015).

Embora a natureza da dissertação irrompa na descrição característica do processo e seu contexto, a problemática em si é transformar os aspectos teóricos em construções práticas, o viés propositivo da pesquisa busca relacionar os dois âmbitos pertinentes, que é formular a partir de uma experiência prática em uma proposta para a introdução de sistemas de gestão ambiental no setor de curtumes.

Para simular o contexto prática da aplicação gerencial de uma ferramenta administrativa, se recorre ao ciclo PDCA que embora já tenha sido muito destacado na academia, nesse caso, colabora para o delineamento de possíveis ações a serem tomadas no âmbito administrativo estudado, além disso, é a base fundadora das normas ISO 14.000 que serão tomadas como critérios relevantes de incorporação do sistemas de gestão ambiental.

Uma das etapas iniciais é planejar a correção do problema excessivo do consumo de água, assim tendo identificado o mesmo sabe-se que a emissão de efluentes é um dos principais problemas a que se estará atuando para atenuá-lo. Para tanto, estipular uma meta de redução plausível para o consumo de água nas operações industriais, algo número que poss ser tangível de acordo com as condições de operação da empresa. Nesse aspecto, a pesquisa apresenta também suas características quantitativas, já que a elaboração de indicadores serão de cunho estatístico e são fundamentais para a concepção lógica do problema.

4. APRESENTAÇÃO DA TÉCNICA DE RECICLO DA ÁGUA

Obviamente, que os objetivos traçados serão de acordo com o cenário projetado para a empresa pesquisada, pelas mais diversas razões que vão desde a configuração do mercado nacional ao domínio de tecnologia por parte das empresas do setor. Mas, a técnica de reciclo se torna uma alternativa viável para um avanço da gestão ambiental no setor que sofre com os baixos investimentos em inovação de processos produtivos e no tratamento de resíduos gerados no processo produtivo, embora tenham havido significativos avanços com a introdução dessa alternativa e de outras melhorias ainda existe uma grande margem para desenvolver o sistema de gestão ambiental e aprimorar as operações da empresa.

A alternativa proposta é o uso do processo de flotação e decantação da água utilizada no caleiro e seu posterior reúso no processo, na prática denominada reciclo. Sob as circuntâncias adequadas o processo deve ser elaborado para que a água esteja em condições para ser reutilizada novamente passando por uma renovação de suas características, na figura abaixo se ilustra a maneira como deve ser construído o tanque de decantação capaz de separar a mistura entre o sólido e o líquido.

Dentre outras alternativas, algumas medidas práticas para economizar água no processamento do curso são: a introdução de lavagens em regime de batelada (controlando-se as lavagens contínuas ou enxague), o emprego de banhos curtos (pequenos volumes de água) e o uso de reciclos de banho o máximo possível (GUTERRES, 2003).



Ilustração 4: Decantação

A flotação é um processo preliminar que consiste na adição de um agente químico para aglutinar as particulares maiores na água tornando-os parecidos com flocos, por isso, também é chamada floculação que é o processo preliminar para que ocorra a decantação na qual haverá a separação dessa mistura heterogênea entre sólidos e líquidos. Para tornar esta água útil novamente são necessárias etapas subsequentes com um tratamento físico-químico responsável pela estabilização do produto em condições ideais de reuso (SUNDAR, 2001).

Embora seja um investimento expressivo para as companhias do setor, a separação da água do caleiro pode trazer recompensas e um melhor posicionamento da empresa no mercado frente aos concorrentes e consumidores conforme atestado por diversos estudos que correlacionam a melhoria da imagem da empresa e maior acesso aos mercados.

Portanto, é imprescindível contar com um mínimo de equipamentos e infraestrutura, assim como, uma equipe de técnicos químicos, ambientais e industriais para a verificação constante desse fluído e para a correta dosagem na reutilização dessa água, que deve passar por amostragens e testes antes de serem aplicadas novamente de acordo com as características próprias das substâncias necessárias para reagir e conferir-lhe as mesmas propriedades exigidas para o curtimento.

A recomendação da adoção desse processo de recuperação da água deve ser precedida de uma análise aprofundada, alguns fatores devem ser observados atentamente pelos gestores com o intuito de aferir a recompensa prática da adoção desse método ou qualquer outro que seja implantado, conforme a seguir:

A redução na emissão de resíduos e efluentes devem ser atestadas qualitativa e quantitativamente;

Mensurar os benefícios econômico da introdução dessa melhoria, e também calcular a redução de custos e a melhor utilização de insumos;

Qual a facilidade e praticidade da ferramentas ou processos de gestão em termos de custo de capital e implantação estrutural;

Quais são as vantagens competitivas levando em consideração o posicionamento da empresa no mercado global em que são exigidos melhores práticas ambientais.

Os fatores apresentados são universalmente reconhecidos como de fundamental importância na adoção da estratégia de gestão ambiental, pode-se dizer que gestores são praticamente unânimes em reconhecer esses procedimentos prévios como extremamente necessários para compor uma boa gestão empresarial.

5. RESULTADOS

Esses sistemas de gestão ambiental são de suma importância para as empresas no setor de curtumes e agregam competitividade com redução de consumo de matéria-prima, menor desperdício de materiais, aproveitamento eficiente dos recursos e avaliação e monitoramento constante de sua performance.

Se apresenta como uma excelente oportunidade de conquista de vantagem competitiva por parte das empresas, a introdução da técnica de reciclo da água definitivamente é uma opção viável e otimizada em relação ao procedimento tradicional, ainda que haja obstáculos para a implantação do processo como os referentes à montagem de um equipe profissional permanentemente disposta para esta função e a construção de uma infra-estrutura predial e de equipamentos.

Todo sistema de gestão ambiental deve funcionar em consonância com outras áreas da empresa, sabe-se que as organizações são constituídas por múltiplos segmentos e a sinergia entre eles é essencial para sua sobrevivência, nesse momento de consolidação das propostas ambientais e sustentáveis, o gerenciamento ambiental se tornou peça chave dentro das organizações e o seu entendimento prática pode contribuir para uma maior interação entre os departamentos, ainda que na literatura existam diferentes terminologias (JABBOUR,2010) e integração/diversificação dentro das empresas, podendo ser tanto afastado como centralizada no seu *core business*.

Portanto, para responder se o processo de reciclo deve e pode ser bem introduzido em todo o setor de curtumes é requerida uma avaliação num prazo estipulado entre 1 e 2 anos para que seja possível calcular os possíveis retorno financeiro. Essa limitação metodológica é importante para um projeto que se desenvolve ao mesmo tempo na prática e na teoria, as conclusões não são de forma alguma sentenças, mas referências positivas da adoção de práticas de gestão ambiental que estimula agentes do setor empresarial e acadêmico a percorrerem esse longo caminho entre o planejamento e a execução de um projeto desse porte.

Outro aspecto relevante do problema e que não é tratado no presente artigo é o potencial de impacto ambiental e a análise de ciclo de vida dos produtos, com a técnica do reciclo se torna muito interessante reavaliar sobre um novo enfoque esse problema com redução expressiva dos índices de DBO E DQO, que são as medidas mais adequadas para medir a poluição da água: demanda bioquímica de oxigenação da água e a demanda química de oxigenação.

Empregando essas metodologias de conservação da água na etapa da ribeira pode haver uma economia de 50% durante esse processo e de 35% no resultado final do consumo de acordo com os dados apresentados pelos administradores do curtume e que são parte integrante dos objetivos da proposta, além disso, a geração de resíduos sólidos diminuiria 12% na primeira utilização e até 24% se for reutilizada quatro vezes sem afetar a qualidade final do produto (NAZER et al, 2005).

O objetivo em questão é plausível do ponto de vista da literatura acadêmica, com diversos artigos corroborando (THANIKAIVELAN, 2004) os resultados esperados e que foram alcançados em outros contextos, principalmente, os autores indianos estão pesquisando intensamente sobre o tema na Índia e tratando-se de um imenso produtor de couro tanto como o Brasil, com um produção em escala global e algumas similaridades, ainda que no Brasil os requerimentos ambientais sejam mais rigorosos e a tecnologia aplicada esteja mais difundida no setor curtumeiro.

O presente artigo busca apresentar o contexto de implantação de um projeto de reciclo da água durante o processamento do couro, contextualizando os fatores determinantes para opção da produção mais limpa através da elaboração de um sistema de gerenciamento ambiental.

Concluiu-se que o reciclo da água do caleiro pode e deve ser encaixado como um desenvolvimento do sistema de gestão ambiental das organizações e na atualidade a sua implantação é de suma relevância para as operações industriais e o relacionamento da empresa com o mercado. O avanço na gestão do processo é acompanhada de uma redução nos custos provenientes da redução do consumo da água, nas estimativas mais conservadoras a previsão de retorno financeiro do investimento se realizará em no máximo dois anos.

A possibilidade de demonstrar um modelo efetivo de melhoria na gestão ambiental que pode repercutir em outros setores da empresa, a busca pela sinergia operacional na área de resíduos está relacionada ao corpo administrativo da empresa e o relacionamento interseccional, para uma aplicação de um projeto de tamanha extensão é necessário uma capacidade técnica não-convencional, por isso, a preparação e o treinamento do quadro de funcionários é um requisito básico da implantação do processo e funciona como uma advertência para que sejam obedecidas todas as etapas do processo para a obtenção dos resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTON, Anete et al. Meio ambiente e desempenho econômico-financeiro: o impacto da ISO 14001 nas empresas brasileiras. 2003.

CORAL, Eliza et al. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002.

DE SOUZA CAMPOS, Lucila Maria; DE MELO, Daiane Aparecida. Indicadores de desempenho dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA): uma pesquisa teórica. **Production**, v. 18, n. 3, p. 540-555, 2008.

DOS SANTOS, Glebson de Santana; SEHNEM, Simone; DE FREITAS, Marília Santos. Avaliação do Nível de Sustentabilidade de um Curtume Gaúcho à Luz do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, v. 4, n. 2, p. 102, 2015.

GUTTERRES, Mariliz. Desenvolvimento sustentável em curtumes. XVI Encontro Nacional dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro. Foz do Iguaçu, 2003

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Tecnologias ambientais: em busca de um significado. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 591-611, June 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300003&lng=en&nrm=iso>. access on 18 September 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000300003>.

HADEN, S. S. P., OYLER, J. D., & HUMPHREYS, J. H. (2009). **Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: an exploratory analysis.** *Management Decision*, 47(7), 1041-1055. DOI: 10.1108/00251740910978287

HUTCHENS JR, Spencer. Using ISO 9001 or ISO 14001 to gain a competitive advantage. **Intertek white paper/[Tekst]–<http://www.intertek.com>**, 2011.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: a delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 80-88, June 2000. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000200009&lng=en&nrm=iso>. access on 20 September 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000200009>

NAZER, Dima W. et al. Reducing the environmental impact of the unhairing–liming process in the leather tanning industry. **Journal of cleaner production**, v. 14, n. 1, p. 65-74, 2006.

NILSSON, M., ECKERBERG, K. (EDS.), 2007. **Environmental Policy Integration in Practise.** Shaping Institutions for Learning. Earthscan

PACHECO, J. W. F. Curtumes. São Paulo: CETESB, 2005. Série P+ L. Disponível em <http://www.cetesb.sp.gov.br>. Acesso em 21/0,7/2016. v. 22, p. 12, 2009.

RAO, J. Raghava et al. Recouping the wastewater: a way forward for cleaner leather processing. **Journal of Cleaner Production**, v. 11, n. 5, p. 591-599, 2003.

RODRIGUES, M.A.S. Application of photoelectrochemical electro dialysis treatment for the recovery and reuse of water from tannery effluents. *Journal of Cleaner Production* 16 (2008) 605 – 611.

SHELDON, Christopher. **ISO 14001 and beyond: environmental management systems in the real world.** Greenleaf Pubns, 1997.

SUNDAR, V. John et al. Water management in leather industry. 2001.

THANIKAIVELAN, Palanisamy et al. Progress and recent trends in biotechnological methods for leather processing. **TRENDS in Biotechnology**, v. 22, n. 4, p. 181-188, 2004.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR SOB A ÓTICA DAS MULHERES QUE ATUAM NO RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL¹

ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A LOOK UNDER THE OPTICS OF WOMEN WHO WORK IN THE CIVIL CONSTRUCTION SECTOR

Lisiane Pellini Faller, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil, lisifaller@gmail.com
Vania de Fátima Barros Estivaleta, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
vaniafibe@terra.com.br

RESUMO

O trabalho tem sido um elemento central na vida das organizações, na identidade social dos indivíduos e na identificação destes com suas empresas, constituindo-se em um agente de relações sociais importante para o sentido de pertença à organização. O aumento da presença feminina no setor da construção civil tem instigado a compreensão do papel da identificação organizacional (IO) como contribuição para modelar as gestões que objetivam a identificação das mulheres com suas carreiras e com as empresas onde trabalham, trazendo resultados positivos tanto para a esfera pessoal quanto empresarial. O presente estudo é um recorte de uma tese de doutorado e os objetivos deste artigo consistem em identificar como ocorrem as relações das mulheres entrevistadas com a organização (IO) e; verificar como ocorrem os processos de identificação organizacional (IO) segundo a percepção das mulheres que atuam no ramo da construção civil. Para tanto, realizou-se uma pesquisa empírica, de natureza qualitativa. Inicialmente, definiu-se a categoria de análise *a priori*, com elementos de análise correspondentes. Após, elaborou-se o roteiro de entrevistas, que foi aplicado juntamente com o gráfico de medida de identificação organizacional a dez mulheres trabalhadoras da construção civil. Para o tratamento dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com transcrições das entrevistas, filtragem, organização e categorização dos dados. Os principais resultados encontrados apontam a identificação organizacional como fio condutor para a permanência das mulheres em trabalhos predominantemente masculinos. Observou-se que as organizações estão contribuindo para a identificação das mulheres a postos de trabalho historicamente ocupado por homens, porém ainda existem relatos de discriminação quanto ao trabalho feminino nestes setores. As observações que afloram com os resultados desta pesquisa sugerem que a identificação organizacional assume papel central no incentivo aos comportamentos de permanência das mulheres nos ambientes laborais.

Palavras-chave: Identificação Organizacional. Atividades Laborais. Sentido de Pertença.

ABSTRACT

Work has been the central element in the organization's life, in the social identity of individuals and in the identification of these people with their companies, constituting an agent of social relations important for unity perception or sense of belonging to the organization. The increase in the female presence in the civil construction sector has instigated the understanding of the role of organizational identification (OI) as a contribution to model the managements that aim the identification women with their careers and with the companies where they work, bringing positive results both for the personal and business sphere. The present study is a cut of a doctoral thesis and the objectives of this article are to identify how the relations of women interviewed with the organization (OI) occur and; to verify how the processes of organizational identification (OI) occur according to the perception of women who work in the construction industry. For that, an empirical research was conducted with qualitative methodologies. Initially, the category of analysis was defined a priori, with elements of analysis corresponding. After that, the interview script was elaborated, which was applied together with the organizational identification measurement chart to ten women construction workers. For the data treatment, the content analysis technique was used, with interview transcripts, filtering, organization and categorization of the data. The main results indicate the organizational identification conductive threads for the women's permanence in manly masculine jobs. It was observed that the organizations are contributing to the identification of women workers to jobs historically occupied by men, but there are still reports of discrimination regarding women's work in these sectors. The observations that emerge from the results of this research suggest that organizational identification assume a central role in encouraging women to stay in work environments.

Keywords: Organizational Identification. Labor Activities. Sense of Belonging.

¹ Apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

INTRODUÇÃO

O interesse pelas interações entre os sujeitos e seus ambientes laborais, cujas relações são passivas de transformações sociais vem tomando forma e despertando curiosidade sobre como esses indivíduos interagem e se identificam nas organizações. Um dos motivos desse interesse deve-se ao fato de que quando os trabalhadores percebem seu trabalho como significativo, são estabelecidos efeitos positivos dessa relação (MÉNARD; BRUNET, 2011) capazes de gerar bem-estar (KERNIS; GOLDMAN, 2006), tendo como resultado o ganho de produtividade e realização dos trabalhadores (KIRA; BALKIN, 2014).

A identificação organizacional produz uma percepção de unidade com a organização, fazendo o sujeito assumir características organizacionais e o sentido de pertença à mesma (EDWARDS; PECCEI, 2010). O conceito de Identificação Organizacional (IO) também é apoiado nas Teorias de Identidade Social e da Autocategorização (TAJFEL, 1978; TURNER, 1999), pois contém em si uma forma de identificação social, onde o indivíduo se define conforme a sua participação na instituição (MAEL; ASHFORTH, 1992).

Durante anos a IO foi tratada de forma negligente por estudiosos, porém um movimento emergente de investigação tem recaído sobre essa construção, fator chave para a eficácia organizacional (GKOREZIS; MYLONAS; PETRIDOU, 2011). Segundo Millward e Haslan (2013), estudos empíricos evidenciam que, na medida em que o indivíduo é retratado conforme sua pertença a um determinado grupo, a sua identidade se torna um forte preditivo de uma série de comportamentos organizacionais (PETERS et al., 2010).

De acordo com Sennet (2009), elementos referenciais que sustentam a identidade dos indivíduos no trabalho são afetados à medida que a estrutura interna das instituições se modifica no processo produtivo. Isso tem acontecido por diversos fatores, como o advento de novas tecnologias e a presença cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho. Dados do DIEESE (2014) apontam o aumento da presença feminina em áreas como comércio, serviços, atividades sociais, agrícolas, indústria e, mais recentemente, na construção civil, importante setor empregador de mão de obra feminina que vem sofrendo mudanças orientadas para a contratação e adaptação das mulheres nos postos de trabalho ofertados.

Compreender fenômenos, comportamentos e fatores que explicam o interesse de permanecer no trabalho é importante para o processo de gestão das organizações. Presume-se que o entendimento do contexto laboral a partir da identificação organizacional poderá conduzir à permanência das mulheres nas atividades laborais e a implementação de práticas gerenciais que potencializem o seu sentido de pertença. Por isso, o contexto comportamental precisa ser compreendido e o papel da IO passa a ter relevância para modelar as gestões que objetivam a identificação das mulheres com suas carreiras e com as empresas onde trabalham, trazendo resultados positivos tanto para a esfera pessoal quanto empresarial.

Nesse sentido, a problemática norteadora da pesquisa consiste em verificar: “Como ocorrem os processos de identificação organizacional sob a perspectiva das mulheres que atuam no ramo de construção civil?”. Para responder tal problema, o estudo tem como objetivos específicos: 1) identificar como ocorrem as relações das mulheres com a organização (IO); 2) verificar como ocorrem os processos de identificação organizacional (IO) segundo a percepção das mulheres que atuam no ramo da construção civil.

1 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O contexto organizacional assume um papel importante nas interações sociais, instigando o interesse de estudos sobre a identificação dos indivíduos com as organizações. No que diz respeito ao senso de unidade dos indivíduos com uma organização, a identificação organizacional (IO) tanto fornece uma base para atitudes e comportamentos organizacionais, como medeia a relação entre a estrutura social (ou seja, a organização) e os comportamentos dos indivíduos (ASHFORTH; MAEL, 1989; CHO; LEE; KIM, 2014).

Dutton, Dukerich e Harquail (1994) definem o processo da IO como a extensão através da qual os indivíduos psicologicamente se entrelaçam com a sua organização, reconhecendo na sua identidade, a identidade organizacional. A organização passa a fazer parte do autoconceito do indivíduo e ele constrói uma conexão psicológica com a mesma, sendo o seu próprio futuro definido pelo futuro da organização (VAN DICK et al., 2008).

Pesquisas ao longo dos anos têm demonstrado a associação positiva da identificação organizacional com vários resultados de trabalho, sendo associada a intenções de mudança (VAN DICK et al., 2004; RANDSLEY DE MOURA et al., 2009), o aumento da satisfação no trabalho (VAN DICK et al., 2008; LOI; CHAN; LAM, 2014), bem como o desempenho de comportamentos em funções extras (DUKERICH; GOLDEN; SHORTELL, 2002; LIU; ZHU; YANG, 2010). Liu, Zhu e Yang (2010) demonstraram que a IO leva a exprimir comportamento, como fazer críticas e sugestões para

a mudança, corroborando os estudos de Lipponen, Bardi, e Haapamaki (2008), que mostraram que a IO interage com valores pessoais para abertura à mudança na previsão do comportamento inovador.

A IO é expressa por uma combinação de componentes cognitivos, afetivos e valorativos: a) os componentes cognitivos estão relacionados à autodefinição e autocategorização do indivíduo à medida que ele se sente parte da organização; b) os componentes afetivos ou emocionais referem-se aos sentimentos do indivíduo por ele fazer parte de determinado grupo social; c) os componentes valorativos ou avaliativos relacionam a percepção dos indivíduos sobre como o seu grupo social é valorizado pelo meio (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; RIKETTA, 2005). Assim, a identificação implica em uma fusão psicológica entre indivíduo e organização, e a congruência de valores individuais e organizacionais (ASHFORTH et al., 2013; PRATT; ROCKMANN; KAUFMANN, 2006).

Na intenção de mensurar a IO, Bergami e Bagozzi (2000) propuseram uma medida baseada em um diagrama visual com vários graus de sobreposição entre Autodefinição (Eu) e Identidade Organizacional (Organização). O exercício propõe escolher uma linha (A, B, C, ..., ou H) que descreve o melhor nível de aproximação entre a própria identidade e a da sua organização. O estudo permitiu constatar a proximidade do empregado com a organização e que a IO é um determinante indireto dos comportamentos de cidadania nas organizações.

Também com o objetivo de conhecer os processos de identificação organizacional, Oliveira (2008) propôs uma escala de medida multidimensional, a Escala de Identificação Organizacional (EIO), validada por dois fatores: identificação por afinidade e identificação por imitação. Das 17 questões da EIO, nove analisam a aproximação das crenças e valores dos indivíduos com os valores das organizações, e o restante dos itens considera aspectos como sucesso, visão de mundo, experiência, semelhança, modo de pensar e sentimento de pertença.

2 A MULHER, O MERCADO DE TRABALHO E O SENTIMENTO DE PERTENÇA

O mercado do trabalho constitui um dos campos da vida social de maior importância para a construção da autonomia e a estruturação de identidade pessoal, para o acesso a bens de consumo e o reconhecimento social, dentre outros fatores. Porém, segundo DIEESE (2014), de modo geral, as mulheres precisam superar maiores desafios no acesso e inserção ao mercado de trabalho, em comparação aos homens. Essa pode ser uma das razões pela qual a participação das mulheres no mercado de trabalho é menor do que a dos homens, de acordo com dados do PNUD (2014).

Barreiras societárias como a discriminação são apontadas como impeditivas para a realização do pleno potencial humano. Cappelle (2006) já afirmava existir na sociedade uma diferenciação técnica marcada pela divisão por sexo, onde trabalhos mais estáveis e formais eram ocupados por homens, enquanto trabalhos com menor responsabilidade eram relegados às mulheres, aspectos que vêm sendo morosamente desconstruídos ao longo dos anos.

Aparício et al. (2009) afirmam que as barreiras impostas à mulher podem diminuir na proporção da sua ascensão no mercado de trabalho e com o seu comprometimento no desenvolvimento da carreira. Apesar das adversidades vivenciadas nos ambientes laborais, na maioria das vezes as mulheres interagem de forma harmônica com os demais indivíduos, com o meio e com a organização, ajudando a diminuir o preconceito e a discriminação.

Além de barreiras discriminatórias impostas à mulher pela sociedade e organizações, ainda existe a questão da dupla identificação, onde os papéis profissional e pessoal precisam ser trabalhados, especialmente para as mulheres que desempenham funções histórica e predominantemente masculinas. De acordo com Chies (2010), na estrutura social brasileira predomina o padrão de identidade feminina onde a mulher é filha, mãe e dona de casa ao mesmo tempo, assumindo papéis de subordinação que frequentemente se estendem aos ambientes laborais. A congruência de valores entre organização e indivíduo permite uma melhor interação, reforçando a identificação funcionário-empregador no desempenho das funções (CHEN; CHI; FRIEDMAN, 2013) e aumentando o sentimento de pertença.

Ashforth e Mael (1989) sugerem que a percepção de pertencimento à organização é a essência da IO, de modo que o indivíduo define si próprio em termos da organização a qual ele é membro. Assim, a IO reflete a extensão em que a adesão ao grupo é incorporada no autoconceito do indivíduo, compreendendo um componente importante da sua autodefinição. Para os autores, a identificação organizacional pode ser entendida como um sentido de unidade e de pertença com a organização e é central para a definição do indivíduo no trabalho.

METODOLOGIA

No intuito de elucidar o problema proposto foi realizada uma pesquisa empírica, de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa é apropriada para compreender a natureza de fenômenos sociais, permitindo analisar complexidades de grupos sociais. Essa compreensão se dá pela riqueza

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

interpretativa da realidade, da contextualização do ambiente e dos seus significados (RICHARDSON, 2011; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa seguiu um roteiro semiestruturado de entrevistas. A construção do roteiro pertinente à IO baseou-se nos estudos de Mael e Ashforth (1992), Mael e Tetrick (1992), Ellemers, Kortekaas e Ouwerkerk (1999) e Moksness (2014). O estudo adotou a IO como categoria de análise e determinou elementos de análise definidos *a priori* com base nas teorias (MORAES, 2003), conforme mostra o Quadro 1.

Categoria de Análise: Identificação Organizacional	
Elemento de Análise	Itens abordados
Componente Avaliativo	<ul style="list-style-type: none"> • Orgulho (importância de fazer parte da empresa). • Respeito (percepção sobre o tratamento recebido e a aceitação pela empresa). • Sentido de pertença (percepção sobre o valor de trabalhar na empresa).
Componente Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação (com a empresa onde trabalha). • Comparação (percepção sobre sucesso na profissão e sucesso da empresa).
Componente Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido do trabalho (percepção sobre valores da organização x individuais). • Compromisso (envolvimento, empenho e respeito no ambiente de trabalho).

QUADRO 1 – Identificação Organizacional: Categoria e elementos de análise *a priori*. Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda na intenção de mensurar a Identificação Organizacional, o estudo utilizou o diagrama visual proposto por Bergami e Bagozzi (2000), com os vários graus de sobreposição entre o indivíduo e a organização (A, B, C, D, E, F, G e H), para que as mulheres entrevistadas pudessem escolher, de acordo com a sua percepção, a posição que mais descrevesse a sua aproximação com a organização (Figura 1).

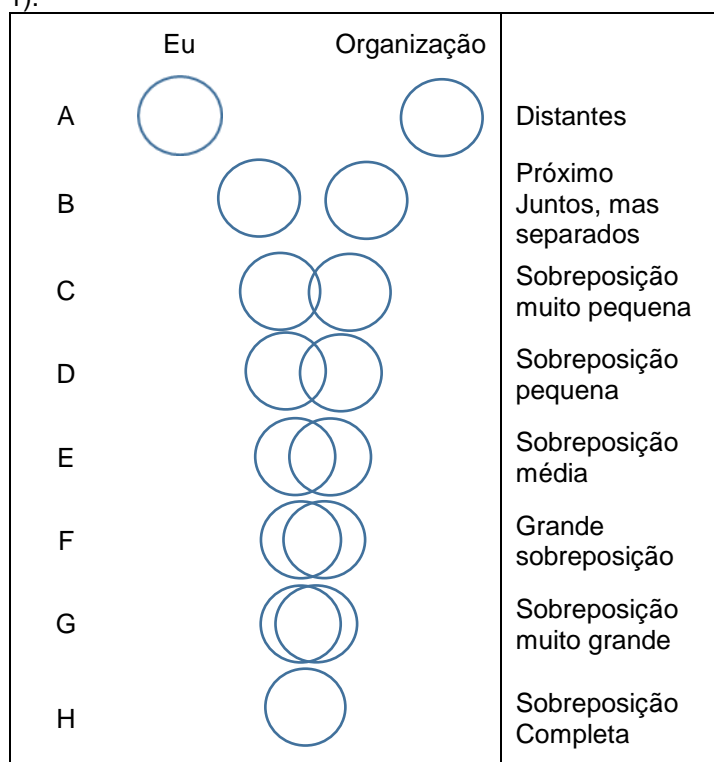


FIGURA 1 – Diagrama visual de medida de medida de Identificação Organizacional. Fonte: Adaptado de Bergami e Bagozzi (2000).

A proposição de aplicação desse gráfico ou diagrama visual de medida para o presente estudo justifica-se pelo fato de ser um instrumento de fácil leitura e interpretação, não requerendo muitos esforços interpretativos das entrevistadas, que possuem, na sua maioria, baixa escolaridade. Para o pesquisador, o instrumento deverá auxiliar na leitura e compreensão do nível de imbricamento entre as entrevistadas e sua organização.

Ambos os instrumentos, por terem versões originais em inglês, passaram pelo processo de tradução e validação, conforme protocolo de pesquisas científicas sugerido por Guillemín, Bombardier e Beaton (1993) e Brislin (1970). Logo após a construção e estruturação dos roteiros de entrevistas, foi realizada a validação de conteúdo dos mesmos, cuja análise de profissionais competentes nas áreas específicas do estudo permitiu verificar a pertinência dos itens abordados, avaliando a clareza e compreensão das questões.

O estudo foi realizado em empresas do ramo da construção civil localizadas em uma cidade no interior do Estado do Rio Grande do Sul/Brasil, escolhidas intencionalmente por apresentarem em seus quadros de funcionários, mulheres trabalhadoras no espaço físico dos canteiros de obras, atuando como pedreiras e serventes de pedreiro. Esta orientação metodológica resultou na investigação de 10 mulheres trabalhadoras do ramo alocadas em quatro construtoras locais (C1, C2, C3 e C4). A fim de preservar o caráter científico do estudo e de manter o sigilo e a confidencialidade dos dados (YIN, 2016), as entrevistadas foram identificadas e enumeradas por meio de códigos (E1, E2,... E10) resguardando-se o anonimato das mesmas, bem como o de suas empresas.

Para a descrição dos dados, foram feitas as transcrições das entrevistas com as descrições dos relatos, em seguida uma filtragem preliminar e a organização dos mesmos, e finalmente, a organização, de forma coerente, com embasamentos teóricos e possíveis ou necessários comentários da pesquisadora. O método científico utilizado para a análise das respostas foi a análise de conteúdo, técnica que permite o estudo de documentos e análise de comunicações, tanto relacionada aos significados quanto aos significantes da mensagem (BARDIN, 2015). De acordo com Bardin (2015), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de comunicações que se utiliza de procedimentos objetivos e sistemáticos para descrever o conteúdo das mensagens. Como técnica para o tratamento dos dados foi utilizada a categorização temática, definida por Bardin (2015) como uma classificação de elementos por diferenciação e, na sequência, o reagrupamento por gênero, de acordo com os critérios previamente definidos.

Por fim, foi utilizado o *software Word Cloud Generator* para a realização de nuvens de palavras envolvendo as seleções de falas. Uma nuvem de palavras ou nuvem de texto é um recurso gráfico usado para visualização de dados linguísticos, descritos por meio da frequência que aparecem os termos ou palavras em um determinado contexto. As palavras-chave mais frequentes são representadas com destaque em fontes maiores, de acordo com sua frequência na nuvem de palavras. Além do tamanho, também são usadas fontes de cores diferentes para a representação de importância, feita por fórmulas matemáticas que calculam o peso relativo de cada termo com base na frequência de uso (LUNARDI; CASTRO; MONAT, 2008). Trata-se de uma análise lexical simples, porém visualmente interessante, na medida em que possibilita identificar prontamente as palavras de maior ocorrência dentro de uma determinada coleção.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A população do estudo é formada por 10 mulheres que atuam no ramo de construção civil, funcionárias de construtoras existentes e atuantes em um município da região central do Rio Grande do Sul. A média geral de idade das entrevistadas foi 39 anos, sendo a mínima de 23 anos e a máxima de 52 anos. Quanto à escolaridade, a maioria delas (06) possui ensino fundamental incompleto, duas possuem ensino fundamental completo e duas, ensino médio completo. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, o mesmo variou entre um ano e sete anos de emprego, ocupando a maioria delas a função de servente de pedreiro (08), seguido de pedreira (01) e operadora de guindaste (02).

A categoria de análise *à priori* Identificação Organizacional foi definida por meio de três elementos de análise: Componente Avaliativo, Componente Cognitivo e Componente Emocional. Para a análise do elemento componente avaliativo, adotou-se como *parênteses* de compreensão aspectos como: orgulho (importância de fazer parte da empresa); respeito (percepção sobre o tratamento recebido e a aceitação pela empresa); e sentido de pertença (percepção sobre o valor de trabalhar na empresa). Os resultados encontrados nos trechos das falas referentes a esses aspectos são apresentados na sequência.

(...) Eu me sinto orgulhosa de fazer parte da empresa, me sinto bem, *pra* mim é o maior orgulho fazer dessa empresa (...) eu me identifico (...) tu tem que tentar ter uma, uma boa relação entre empregado, empregador (...) (E2).

(...) Eu me sinto bem, na verdade, eu me senti parte da empresa (...) eu sinto orgulho, *hã*, gosto também *né* (...) tem tratamento bom, ensinam (...) eu me sinto bem *faze* parte da empresa (E3).

(...) eu me sinto bem aqui. Me *dô* com todo mundo *né*, não tem ninguém que eu não me dê (...) eu sinto orgulho sim, é bom trabalhar aqui (...) quem

26 e 27 de outubro de 2017

entra não quer sair (...) Tem um senhor aqui que faz vinte e três [anos que está na empresa] (E9).

(...) Ah, eu me sinto bem aqui... não falta nada aqui, por mim não falta nada... eu sinto orgulho de *tá* com a camiseta da empresa...Eu gosto de *trabalhá* na empresa, aqui é tudo certinho, pagamento certinho (RISOS) isso é importante, *né*... (E10).

Como é possível observar em grande parte dos trechos das falas, a avaliação das mulheres entrevistadas sobre fazer parte da empresa é positiva à medida que a maioria delas demonstram ter uma boa relação, tanto com os colegas de trabalho quanto com os empregadores. Essa percepção corrobora a teoria de Kraus et al. (2012), quando estes afirmam que as influências e os efeitos das relações com os colegas, com os grupos de trabalho e com os supervisores manifestam-se como interferências importantes sobre os indivíduos e facilitam a formação da sua identificação com a organização.

Da mesma forma, o fato de as mulheres entrevistadas se sentirem bem, gostarem e manifestarem orgulho por fazerem parte das empresas onde trabalham tem relação positiva e interfere diretamente na sua identificação com a empresa. Nesse sentido, Ashforth e Mael (1989) afirmam que a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social, onde os indivíduos se definem a partir da sua participação e sentimento de pertença a um determinado ambiente de trabalho.

Trechos das entrevistas também apontaram referências importantes nas quais as mulheres entrevistadas fundamentam a sua identificação com as construtoras onde trabalham: “*Olha, a C1 é uma empresa que todo mundo fala, né (...) então pra gente é orgulho trabalhar na C1*” (E6); “*é bom trabalhar aqui... pra ti ver né, olha só, quem entra não quer sair (...) Tem um senhor aqui que faz vinte e três [anos que está na empresa]*” (E9). No processo de identificação das mulheres percebeu-se uma busca da afirmação de seus valores (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008) por meio da certificação de estarem trabalhando em empresas que refletem o que lhes parece ter valor ou prestígio (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994; KRAMER; FARIA, 2007), como ser uma empresa reconhecida ou ser uma empresa com capacidade de reter os funcionários por muitos anos.

Outro fator importante para a identificação organizacional que foi detectado nos trechos das falas das mulheres entrevistadas está relacionado à percepção de igualdade e justiça em relação aos atos praticados tanto pelas empresas (na voz de patrões e supervisores) quanto pelos colegas de trabalho.

(...) O que é certo é certo o que é errado é errado. Se tiver que chamar atenção, eles [os patrões] chamam, se tiver que elogiar elogiam (Fala da Entrevistada E7).

(...) tem tratamento bom, ensinam... Lá mesmo, quando tu entra, eles te tratam super bem (...) eu acho que eles [os chefes] são bom, eles te entende, eles conversam (...) Não tem tratamento nenhum oposto, diferente (...) (Fala da Entrevistada E3).

(...) Os colegas, os *patrão*, eles me respeitam muito, me tratam super bem (...) a gente se sente assim, bem, com todo mundo (Fala da Entrevistada E8).

A boa relação com as pessoas e a percepção positiva do tratamento recebido nas relações com as chefias e colegas de trabalho asseguram um senso de justiça e igualdade que fortalece a identificação com os grupos (HASLAM, 2001) e interfere na concretização da identificação com a organização (OLKKONEN; LIPPONEN, 2006).

O componente cognitivo avalia a identificação do indivíduo com a empresa onde ele trabalha e parte do conhecimento proveniente da sua categorização (TAJFEL, 1978; TAJFEL; TURNER, 1985). Para fazer essa análise desse componente, adotou-se como *parênteses* de compreensão a avaliação comparativa que as mulheres fizeram entre o sucesso nas suas profissões e o sucesso da organização empregadora e a sua identificação com as chefias das empresas. Os trechos das falas selecionadas podem ser visualizados a seguir.

(...) Eu me identifico com o mestre (...) eu acho o trabalho dele lindo (...) o serviço que ele faz é bom (...) desde que eu entrei aqui dentro, o meu espelho é ele (E1).

(...) Eu me identifico assim, com a credibilidade que ela [a empresa] tem com o público (...) poucas empresas que tem a credibilidade que ela tem (...) compromisso, seriedade, cumpre bem os *horário* (...) o mestre... eu me espelho nele (E2).

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

(...) Eles procuram sempre fazer o melhor *né*, e a gente como trabalha aqui também procura sempre dar o melhor, acho que é isso (E7).

(...) eu presto serviço muito bem pra eles (...) da mesma forma que eles prestam serviço muito bem com os clientes (...) também tem o compromisso deles, *né*? E honram isso (E8).

(...) Acho que é compromisso, *né*... se a gente não tem compromisso com o trabalho da gente, *né*... e a empresa também tem compromisso com a gente, *né*... (E10).

Para Ashforth et al. (2013), a identificação com a organização está atrelada a determinadas variáveis que despertam o sentido de atratividade e a percepção de que aquela empresa é distinta das outras e, por isso, pode vislumbrar o compartilhamento de direções. Outros aspectos destacados nas falas das entrevistadas que elas dizem refletir os seus próprios valores se referem à credibilidade, compromisso, seriedade e cumprimento dos horários (E2); orgulho, satisfação, prazer e amor (E6); valorização, foco e determinação (E8).

O componente emocional compreende as razões pelas quais o indivíduo gostaria de permanecer trabalhando naquela determinada organização. Para analisar o elemento componente emocional, adotou-se como *parênteses* de compreensão aspectos como: o sentido que o trabalho tem para as mulheres, por quais razões elas gostariam de continuar a trabalhar com a sua empresa, considerando os valores organizacionais e pessoais, o envolvimento, o empenho, o respeito e as atitudes no ambiente de trabalho. As entrevistadas apontam a seguir as principais razões pelas quais elas gostariam de permanecer trabalhando nas suas organizações.

(...) é maravilhoso e muito bom (...) se eu soubesse muito antes eu tinha exercido a minha profissão aqui, *né*? Tinha vindo muito antes, se eu soubesse que era tão bom (...) de todos, assim, o serviço que eu mais gostei foi estar aqui... (E2).

(...) eu me sinto bem aqui e eu acho que eu me achei também, *né*, porque eu acho que tudo que é serviço tu tem que *gostá* e eu me identifiquei bastante aqui (...). Sabe quando tu se encontra? Então eu me encontrei e é, pretendo ficar acho que por causa disso, que eu me encontrei (...) outra empresa? ...acho que só se a C1 me largasse (E3).

(...) eu me identifiquei (...) eu gosto também de trabalhar na área (...) o serviço que eu mais me senti bem foi nesse (...) tu arruma bastante amizade, daí tu faz o que tu gosta, daí tu aprende bastante (...) eu não queria *pertence* a outra empresa (...) só se eles... mandassem embora (...) eu iria *procurá* outra empresa de construção também (E4).

Os trechos das entrevistas apontam percepções das mulheres entrevistadas quanto ao componente emocional da IO. O fator remuneração aparece como um aspecto importante na avaliação das mulheres, o que é compreensível, uma vez que a renda delas contempla as necessidades básicas da família. A responsabilidade e o compromisso das construtoras no cumprimento de pagamentos dos salários exerce importante influência nos desejos das mulheres de permanecerem trabalhando nas suas organizações. O fator remuneração ganha importância quando a renda das entrevistadas é responsável pelo suprimento e manutenção das suas famílias.

Na sequência do estudo foi apresentado o diagrama visual de medida de Bergami e Bagozzi (2000) a fim de identificar o nível de sobreposição das mulheres em relação as suas organizações, cujos resultados encontram-se expostos no Quadro 2. Optou-se por acrescentar no quadro uma coluna com o tempo que cada operária tem de empresa a fim de verificar se a variável tempo de empresa interfere no posicionamento delas em relação à organização.

Entrevistada	Tempo de empresa	Nível de aproximação ou sobreposição entre a própria identidade e a da sua organização	
E10	3 anos	E	Sobreposição média
E8	1a e 8m	E	
E4	1a e 7m	E	
E7	2a e 3m	E	
E5	5 anos	F	Sobreposição grande
E3	7 anos	G	Sobreposição muito grande
E1	1 ano	H	Sobreposição Completa
E2	5a e 3m	H	

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Entrevistada	Tempo de empresa	Nível de aproximação ou sobreposição entre a própria identidade e a da sua organização
E6	5 anos	H
E9	5 anos	H

Quadro 2 – Resultados da utilização do gráfico de medida de Identificação Organizacional, de Bergami e Bagozzi (2000). Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível observar no Quadro 2, os resultados sinalizam, em geral, que as entrevistadas se sentem muito próximas das suas organizações, apresentando níveis de sobreposição média (E), grande (F), muito grande (G) e completa sobreposição (H). Sluss e Ashforth (2008) discorrem que os relacionamentos com grupos e chefias na organização recebem qualificação positiva quando a avaliação global dos níveis de conexão intraorganizacional é alta. Essa qualificação positiva afeta a identificação com a organização à medida que altera os comportamentos, conferindo o *status* de pertença ao indivíduo, fazendo-o sentir-se parte de um grupo coeso, que pode ser considerado familiar e conectado à rede intraorganizacional. As afirmações de Sluss e Ashforth (2008) são admitidas nesse estudo, uma vez que vários depoimentos das mulheres sinalizaram a importância dos vínculos afetivos, que muitas vezes foram equiparados pelas entrevistadas a laços familiares.

Eu sinto como se fosse a nossa família, irmãs, amiga, *demo risada, brinquemo, compatilhamo* tudo (...) Isso a gente comenta muito entre nós, nós somos uma família, querendo ou não... (E5).

(...) tu pega aquele amor, aquele carinho, aquele afeto, aquela coisa de família... como fosse *as irmã, bem dizê...* (E6)

Porque a gente assim, nós aqui na obra aqui, a gente forma uma família *né*, a gente tem... todos se consideram uma família (E8).

Além de E6 e E8, as entrevistadas E1 e E2 também apontaram a sobreposição completa com as empresas onde trabalham. A escolha de E6 é confirmada também por suas manifestações em relação ao grupo de trabalho e à organização durante as entrevistas: “*É o amor... é no amor pela camiseta, mas é amor pela empresa, pelas pessoas (...)*”. Marra, Fonseca e Marques (2014, p. 60) explicam que o longo tempo de exercício da profissão pode “aumentar o senso crítico a respeito da corporação e do que ela significa em suas vidas”, revelando a identificação com os fins da organização. E2 aponta:

Esse aqui ó, esse último aqui... se tornam uma só (...) Porque eu, assim, ó, quando eu entrei na empresa eu era isso aqui, ó [ela aponta no gráfico para a posição A], *exatamente aqui ó*. Aí com o passar do tempo fui crescendo e agora me sinto assim ó, que nem esse aqui, esse último aqui (...) Cada dia eu, pra mim era um aprendizado... (Fala da Entrevistada E2).

A fala de E2 confirma a suposição de que o tempo pode contribuir para uma aproximação dos funcionários com a empresa. Assim como ela, que está há mais de cinco anos na empresa, as sobreposições maiores foram marcadas pelas funcionárias mais antigas: E8 e E6 (5 anos), E3 (5anos) e E5 (7 anos). Esse resultado é compreensível, pois o tempo maior de permanência na empresa favorece a aproximação do funcionário com os diversos grupos funcionais e com a organização. Essa conquista, gradativa e temporal, também aumentou o nível de confiança das mulheres, fazendo com que participassem mais ativamente das atividades propostas e do convívio social no ambiente laboral, elevando seu sentimento de pertença e, com isso, o nível de sobreposição à organização. Marra, Fonseca e Marques (2014, p. 60) explicam que o longo tempo de exercício da profissão pode “aumentar o senso crítico a respeito da corporação e do que ela significa em suas vidas”, revelando a identificação com os fins da organização.

Com o objetivo de viabilizar a visualização dos termos utilizados com maior frequência nos trechos das falas das entrevistadas ao referenciarem aspectos relativos à identificação organizacional, foi empregado o recurso gráfico da nuvem de palavras, indicando os principais dados linguísticos para a compreensão da categoria (Figura 2).



Figura 2 – Nuvem de palavras da categoria Identificação Organizacional. Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível verificar na Figura 2, a palavra empresa aparece em tamanho destacado, uma vez que os dados analisados dizem respeito à identificação das entrevistadas com a sua organização. Pela mesma razão, as palavras eu, trabalhar e aqui também aparecem em tamanho maior, acentuando a importância dada ao sujeito no seu contexto laboral. Randsley de Moura et al. (2009) argumentam que a identificação organizacional relaciona-se ao sentido de conexão entre o self e a organização, podendo ser mais proximal, psicologicamente, às intenções de permanecer na organização. Ao mesmo tempo em que as mulheres vão percebendo as trocas positivas com as construtoras onde trabalham, vão também incorporando parte de seu referencial identitário a essas organizações, fator determinante para a decisão de permanecerem naquela organização (ASHFORTH; MAEL, 1989; MAEL; ASHFORTH, 1992).

Da mesma forma, as mulheres entrevistadas referenciam as palavras amizade, amor, casa, família, gente, pessoas, relação, todos e igual, justificando no respeito e nos laços criados no ambiente de trabalho a sua identificação e o seu desejo de permanecer trabalhando naquela organização. A expressão igual destacada na nuvem pode ser um fator de identificação importante, à medida que as mulheres se sentem reconhecidas por seu trabalho e não são desvalorizadas ou desvalorizadas por questões de gênero, como mostra a fala de E10, ao ser questionada se ela era valorizada por ser mulher: “Não, por ser mulher não... não tem muita distinção... a mulher não é mais o sexo frágil (RISOS)... até os direitos, e os dever também são igual agora” (E10). Ela afirma que a valorização do funcionário está ligada ao modo como ele se relaciona com os colegas e se ele é capaz de produzir “(...) o que a empresa precisa que seja feito”.

O fato de as mulheres entrevistadas estarem colocadas no mercado de trabalho, em funções historicamente masculinas e em empresas grandes e consolidadas interfere positivamente na sua percepção de identificação com a organização. Isso se torna visível pelas palavras destacadas na nuvem (valorizada, dentro, encontrei, identifiquei, oportunidade, camiseta, permanecer e pertencer), que indicam as percepções de valorização, inclusão e oportunidade de trabalho. Outro grupo de palavras que tiveram destaque na nuvem diz respeito a aspectos que as mulheres evidenciam como importantes para a sua permanência na organização, tais como verdade, compromisso, ganha, insalubridade, pagam, pagamento e salário.

As entrevistadas ainda destacaram em suas falas o agora e o hoje, falando da importância do tempo para a aceitação e para a sua evolução dentro das organizações e o quanto isso colaborou para a sua adaptação nos cargos que ocupam atualmente. Também evidenciaram as palavras mais, melhor, maior, bastante, sempre e tudo, indicando a sua identificação com a organização e referenciando a dimensão do trabalho em suas vidas.

A decisão de querer permanecer na organização ou na posição de suas funções aparece associada aos verbos estar e ficar. As entrevistadas garantem que a maioria das empresas oferece oportunidade de crescimento, mas que as pessoas têm aspirações diferentes em relação ao trabalho e às conquistas materiais e profissionais.

Os dados linguísticos localizados e realçados na nuvem parecem indicar, no contexto organizacional, algumas posturas empresariais que estão contribuindo para a identificação organizacional e para a apropriação das mulheres a postos de trabalho historicamente ocupado por

homens. Trata-se de propostas de políticas públicas divulgadas em nota técnica pelo IPEA (2016) que visam diminuir as diferenças de gênero no mercado de trabalho, tais como a garantia de igualdade de rendimentos e ascensão profissional e a capacitação profissional das mulheres (PINHEIRO et al., 2016). Essas ações foram confirmadas pelas entrevistadas como práticas das construtoras onde trabalham.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação dos indivíduos com as suas organizações tem sido considerada fator substancial para a produtividade das organizações, para a permanência dos indivíduos e pelo caráter social que repercute na sociedade. Estudos sobre as esferas social e organizacional deixam lacunas acerca dos processos de identificação de mulheres em trabalhos envolvendo atividades predominante e historicamente masculinas. Esses processos esbarram em questões de gênero e de valores (STEIL, 1997), criando barreiras discriminatórias e excludentes e comprometendo a posse do sentido de pertença.

O setor da construção civil vem ambientando seus espaços para atender à demanda de mulheres em busca de empregos na área (DIEESE, 2014), merecendo a atenção para as mudanças sociais e culturais decorrentes dessa nova configuração dos ambientes laborais. O objetivo geral deste estudo, que é um recorte de uma tese de doutorado, consistiu em verificar como ocorrem os processos de identificação organizacional (IO) segundo a percepção das mulheres que atuam no ramo da construção civil.

Sobre as relações das mulheres com as suas organizações (Identificação Organizacional), conclui-se que:

- Na categoria de análise Componente Avaliativo a avaliação das mulheres sobre fazer parte da empresa foi positiva, alegando boa relação com colegas e empregadores, favorecendo a IO (KRAUS et al., 2012). Também a percepção de igualdade, a justiça no tratamento, os salários em dia, sentir orgulho por ser parte da empresa interferem positivamente na IO.

- No Componente Cognitivo observou-se que as entrevistadas firmam-se na figura do mestre, que possui valores importantes de conduta para a ligação com a organização. Foram citados outros valores para a IO das entrevistadas: seriedade, amor, valorização, determinação, credibilidade, compromisso e satisfação. Essa consonância de valores gera um autoconceito positivo da empresa e converge à IO (MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014).

- No Componente Emocional a responsabilidade e o comprometimento de C1, C2 e C4 no pagamento de salários exerce influência nos desejos das entrevistadas de permanecerem trabalhando nas organizações, uma vez que parte delas é responsável pelo sustento familiar. Para isso, algumas das entrevistadas expressaram a vontade de melhorar e aprender mais e percebem que as empresas, no geral, oferecem oportunidade de crescimento.

- Na utilização do diagrama visual de medida de IO, os resultados apontaram que as entrevistadas, em geral, se sentem próximas das organizações, mostrando sobreposição média (4 mulheres), grande (1), muito grande (1) e completa (4). As entrevistadas com mais tempo de empresa indicaram maior sobreposição, atestando que o nível de sobreposição é um processo contínuo e inacabado, que aumenta de modo gradativo e temporal e depende das práticas de gestão, podendo ou não aumentar o nível de confiança e o sentido de pertença, conforme a percepção.

Percebeu-se que valores como mutualidade, responsabilidade, comprometimento, complementaridade e unidade são vivenciados pelos grupos e praticados pelas organizações, intensificando a identificação organizacional das mulheres e o seu sentido de pertença. Pelas análises realizadas conclui-se, de forma geral, que as mulheres entrevistadas, em prol de seus empregos, enfrentam bem os processos de identificação e, com poucas exigências, galgam seu sentido de posse e de pertencimento às organizações.

A pesquisa apresenta uma perspectiva das mulheres sobre as suas trajetórias profissionais e sobre as suas vivências e experiências nos campos de trabalho histórica e predominantemente masculinos, a partir de configurações acerca do trabalho que permeia a mão de obra operária feminina e transforma o contexto social. A importância do tema para o âmbito organizacional repousa no fato de que os resultados para a existência e perpetuação dos negócios estão associados a ações responsáveis pelo desempenho eficaz e competitividade da organização. A entrada das mulheres nesse mundo competitivo e excludente trouxe uma nova demanda de condutas e práticas às gestões empresariais, inclusive em relação a como lidar com a presença feminina em canteiros de obras.

REFERÊNCIAS

APARÍCIO, I. C. S. et al. Carreira feminina: quebrando paradigmas e alcançando sucesso. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...** Rio de Janeiro [S.l.]: 2009.

ASHFORTH, B. E. et al. Extending the expanded model of organizational identification to occupations. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 43, p. 2426-2448, 2013.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. A. Social identity theory and the organization. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 20-39, 1989.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.
- BERGAMI, M.; BAGOZZI, R. P. Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. **British Journal of Social Psychology**, v. 39, n. 4, p. 555-577, 2000.
- BRISLIN, R. W. Back-translation for cross-cultural research. **Journal of cross-cultural psychology**, v. 1, n. 3, p. 185-216, 1970.
- CAPPELLE, M. C. A. et al. Trabalho, identidade e gênero em uma organização militar: um estudo com mulheres do policiamento operacional. In: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. EnGPR253, **Anais...** Curitiba, 2009.
- CHEN, Y-C.; CHI, S.-C. S.; FRIEDMAN, R. Do more hats bring more benefits? Exploring the impact of dual organizational identification on work-related attitudes and performance. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 86, p. 417-434, 2013.
- CHIES, P. V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 352, maio-agosto 2010.
- CHO, B.; LEE, D.; KIM, K. How does relative deprivation influence employee intention to leave a merged company? the role of organizational identification. **Human Resource Management**, v. 53, n. 3, p. 421-443, 2014.
- DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Mulheres e homens em grupos ocupacionais homogêneos: elas tendem a ganhar menos!** 2014. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/analiseped/2014/boletimRendimentoMulher.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2016.
- _____. **A inserção da mulher no mercado de trabalho da região metropolitana de Porto Alegre**. 2014. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2015/2015pedmulher_poa.pdf>. Acesso em: 24 jan. 2016.
- DUKERICH, J. M.; GOLDEN, B. R.; SHORTELL, S. M. Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, p. 507-533, 2002.
- DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994.
- EDWARDS, M. R.; PECCEI, R. Perceived Organizational support, organizational identification, and employee outcomes: testing a simultaneous multifoci model. **Journal of Personnel Psychology**, v. 9, n. 1, p. 17-26, 2010.
- ELLEMERS, N.; KORTEKAAS, P.; OUWERKERK, J. W. Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. **European Journal of Social Psychology**, **Eur. J. Soc. Psychol.** v. 29, p. 371-389, 1999.
- GKOREZIS, P.; MYLONAS, N.; PETRIDOU, E. The effect of perceived external prestige on Greek public employees' organizational identification: gender as a moderator. **Gender in Management: An International Journal**, v. 26, n. 8, p. 550-560, 2011.
- GUILLEMIN, F.; BOMBARDIER, C.; BEATON, D. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. **Journal of clinical epidemiology**, v. 46, n. 12, p. 1417-1432, 1993.
- HASLAM, S. A. **Psychology in organizations: the social identity approach**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- KERNIS, M. H.; GOLDMAN, B. M. A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 38, p. 283-357, 2006.
- KIRA, M.; BALKIN, D. B. Interactions between work and identities: thriving, withering, or redefining the self? **Human Resource Management Review**, v. 24, n. 2, p. 131-143, 2014.
- KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos Organizacionais. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, 2007.
- KRAUS, A. F. et al. Toward a contingency framework of interpersonal influence in organizational identification diffusion. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 118, p. 162-178, 2012.
- LIPPONEN, J.; BARDI, A.; HAAPAMA, KI, J. The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion-making at work. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 81, p. 241-248, 2008.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

LIU, W.; ZHU, R.; YANG, Y. I warn you because I like you: voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. **Leadership Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 189- 202, 2010.

LOI, R.; CHAN, K. W.; LAM, L. W. Leader–member exchange, organizational identification, and job satisfaction: a social identity perspective. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 87, p. 42-61, 2014.

LUNARDI, M. S.; CASTRO, J. M. F. C.; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. **InfoDesign Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 5, n. 1, p. 21-35, 2008.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 12, n. 2, p. 103-123, 1992.

MAEL, F.; TETRICK, L. E. Identifying organizational identification. **Educational and Psychological Measurement**, v. 52, n. 4, p. 813-824, 1992.

MARRA, A. V.; FONSECA, J. A.; MARQUES, A. L. O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. **RAM**, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 15, n. 1, 2014.

MÉNARD, J.; BRUNET, L. Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. **Journal of Managerial Psychology**, v. 26, p. 331-346, 2011.

MOKSNESS, L. **Verbal Measure, or Graphic Measure, or Both?** Psychometric study of organizational identification. Dissertação (Mestrado em Psicologia). 74p. UiT Norway's Arctic University, 2014.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, v. 9, n. 2, p. 191-211, 2003.

OLIVEIRA, A. F. Identificação organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Mirlene Maria Matias Siqueira (Org.). Porto Alegre: Artmed, 2008.

OLKKONEN, M-E.; LIPPONEN, J. Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 100, p. 202-21, 2006.

PETERS, K. et al. Making the organization fly organizational identification and citizenship in full-service and low-cost airlines. **Journal of Personnel Psychology**, v. 9, n. 3, p. 145-148, 2010.

PINHEIRO, L. S. et al. Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014. **Institute of Applied Economic Research (IPEA)**, Brasília, 2016.

PNUD. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório do Desenvolvimento Humano de 2014**. Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/RDH2014pt.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

PRATT, M. G.; ROCKMANN, K. W.; KAUFMANN, J. B. Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 235-262, 2006.

RANDSLEY DE MOURA, G. et al. Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. **European Journal of Social Psychology**, v. 39, p. 540-557, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIKETTA, M. Organizational identification: A meta-analysis. **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, n. 2, p. 58-384, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.

SENNET, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SLUSS, D. M.; ASHFORTH, B. E. How relational and organizational identification converge: processes and conditions. **Organization Science**, v. 19, n. 6, p. 807-823, 2008.

TAJFEL, H. Social categorization, social identity and social comparison. In: TAJFEL, H. **Differentiation between groups**. London: Academic Press, 1978.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. **Psychology of intergroup relations**. 2. ed. p. 7-24, 1985.

TURNER, J. C. Some current issues in Research on Social identity and Self categorization theories. In: Ellemers, N.; Spears, R.; Doosje, B. **Societal Identity**. Malden, Massachusetts: Blackwill Publishers, 1999.

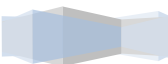
III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

VAN DICK, R. et al. Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. **British Journal of Management**, v. 15, p. 351-360, 2004.

VAN DICK, R. et al. Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 72, p. 388-399, 2008.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.



MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS BOMBEIROS DE SANTO ÂNGELO, RS: UM ESTUDO DE CASO

MOTIVATION AND SATISFACTION OF SANTO ÂNGELO, RS FIRE FIGHTERS: A CASE STUDY

Fabiano Caetano Notargiacomo, Fundação Getulio Vargas, FGV, RS, Brasil,
fabianonotari@hotmail.com

Nadya Regina Bilibio Antonello, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI,
RS, Brasil, nadya@urisan.tche.br

RESUMO

O presente artigo descreve os resultados de pesquisa desenvolvida junto ao Corpo de Bombeiros de Santo Ângelo, RS, a qual teve por objetivo avaliar o grau de motivação e satisfação dos militares daquela guarnição. Estruturado a partir do emprego das técnicas de pesquisa bibliográfica e de campo, o estudo de caso produzido incluiu aplicação de instrumento de pesquisa entre os colaboradores da organização, cujos resultados foram analisados com o suporte de revisão da literatura acerca das temáticas da gestão de pessoas, motivação e satisfação. Conclui que, no ambiente investigado, há satisfação no que toca aos fatores higiênicos da organização (como instalações, participação em equipe e relacionamento), ao passo em que a remuneração se mostrou como indicador deficitário, tanto quanto as oportunidades de crescimento e a participação nos processos decisórios da corporação (fatores motivacionais), o que pressupõe a necessidade de adoção de novos procedimentos para o incremento motivacional.

Palavras-chave: gestão de pessoas, motivação, satisfação.

ABSTRACT

This article describes the results of a research developed by the Fire Brigade of Santo Ângelo, RS, which had as objective to evaluate the degree of motivation and satisfaction of the military of that garrison. Structured from the use of bibliographical and field research techniques, the case study produced included the application of a research tool among the organization's collaborators, whose results were analyzed with the support of a review of the literature on the subjects of people management, motivation and satisfaction. It concludes that, in the environment investigated, there is satisfaction regarding the hygienic factors of the organization (such as facilities, team participation and relationship), while remuneration has been shown to be a deficit indicator, as well as opportunities for growth and participation in decision-making processes (motivational factors), which presupposes the need to adopt new procedures for motivational increase.

Keywords: people management, motivation, satisfaction.

INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos é vista como uma função relacionada às pessoas; ela é contingencial, estratégica e situacional, porém depende do tipo de cultura que predomina em cada empresa e também da estrutura organizacional, no sentido de atingir níveis mais altos de competência ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, manter os funcionários bem treinados e motivados, aumentar a auto atualização e a satisfação dos funcionários no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida, administrar a mudanças, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, avaliação das necessidades, eficácia na produtividade, autoestima e valorização das pessoas, clientes, colaboradores e mercado, ressaltando o trabalho em equipe e dando ênfase nos resultados (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

A escolha do tema decorreu de tais fatores, visto que motivação e satisfação influenciam muito qualquer organização, e são requisitos básicos da força de trabalho para um bom desempenho das atividades. O enfoque desses fatores baseia-se na maneira de criar, inovar de procurar formas próprias e únicas para atingir os resultados de uma tarefa. Portanto, quanto mais motivada, maior a atenção e esforço dedicados pela pessoa em direção à realização, gerando-se assim a satisfação através de recompensas. Isto pode ser concluído após leituras realizadas em obras com os assuntos então relacionados.

As pessoas desenvolvem forças motivacionais, onde o vínculo entre motivação e satisfação está diretamente ligado ao trabalho e a maneira como encaram suas vidas.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação tem significado de *mover*, a qual denota “ação”. Por isso, quase sempre se define motivar como gerar a capacidade de agir de incentivo. Toda organização precisa

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

que seus colaboradores estejam sempre dispostos a oferecerem bons resultados, e para isso os colaboradores necessitam estar sempre motivados, entusiasmados de alguma forma, mas para cada tempo devem ser motivações diferentes.

Percebe-se que a motivação é um tema muito importante na área da administração de gestão de pessoas, já que envolve a análise do comportamento dos colaboradores em relação ao alcance dos objetivos organizacionais, é relacionado também com a qualidade de vida no trabalho e com a satisfação das necessidades, transformando qualquer ambiente, levando a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas tarefas contribuindo bastante para obtenção de resultados positivos.

Um certo número de características define um empregado orientado para a realização. Trabalham com mais afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços, quando existe apenas um risco moderado de fracasso e quando recebem um retorno específico pelo desempenho passado (NEWSTROM; DAVIS, 1992, p. 47).

Para Limongi-França, de igual forma:

A motivação indica um estado psicológico de disposição da vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, é o que faz com que os colaboradores deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam com prazer. Busca-se compensar as tarefas monótonas, com melhores condições físicas, mecânicas e ergonômicas no posto de trabalho (2006, p. 34).

A motivação pode ocorrer através de uma força interior, pois cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de automotivação. Portanto, define-se que estudar o comportamento de pessoas, principalmente dentro de um ambiente de trabalho, sempre se constituiu em tarefa muito difícil. Não existem organizações sem pessoas, é fundamental compreender essa ideia simples para entender a importância das pessoas na Administração.

As pessoas procuram estabilidade de vida no trabalho, procuram suprir suas necessidades.

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causada pela frenética de resultados. A conscientização do desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável, para a grande massa dos trabalhadores (MARRAS, 2000, p. 31).

Todo trabalho dá direito à pessoa que o realiza, a um respeito adequado e reconhecimento de suas aspirações e habilidades.

O conceito de dignidade humana rejeita a velha ideia de usar os empregados como instrumentos econômicos. O enfoque dos recursos humanos baseia-se no desenvolvimento. Ele está preocupado com o crescimento e desenvolvimento das pessoas no sentido de atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização (NEWSTROM; DAVIS, 1992, p. 13).

O estudo da dinâmica de grupo de Kurt Lewin estava relacionado com o importante papel do comportamento humano sobre motivação elaborando a teoria de campo.

O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes. Esses fatos coexistentes tem o caráter de um campo dinâmico no qual cada parte depende de uma inter-relação com as demais outras partes. O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é “o espaço e vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico” (CHIAVENATO, 1993, p. 164).

Já conforme Barnard apud Lacombe:

[...] introduz a preocupação do homem como ser social sendo considerado um dos precursores da abordagem comportamental, pois reconhece a importância da organização informal e mostra que só é possível o exercício eficiente da autoridade se houver aceitação dos subordinados. Foi também o primeiro a mostrar a importância do ambiente externo para a empresa. De certa forma ele faz a “ponte” entre a escola Clássica e a Abordagem Comportamental (2006, p. 39).

Maslow coloca a sua teoria baseada através da hierarquia das necessidades da motivação, separando as necessidades humanas em níveis hierárquicos de acordo com a importância,

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

analisando o comportamento do homem em função das necessidades que ele sente, isto sendo visualizada em forma de uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades fisiológicas e no topo, as necessidades as necessidades de auto- realização.



FIGURA 1 - Pirâmide de Maslow. Fonte: www.suamente.com.br.

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, nesse nível estão às necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo entre outras.

Já as necessidades de segurança formam o segundo nível das necessidades humana que são as necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano.

No terceiro nível estão as necessidades sociais, que surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas que são as fisiológicas e as de segurança encontram-se plenamente satisfeitas. Entre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto de carinho e de amor.

No quarto nível estão as necessidades de estima, que são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia elas envolvem a auto -apreciação, a autoconfiança, automotivação e a necessidade de aprovação social. Este nível conduz a sentimentos de força, prestígio, poder, capacidade e utilidade.

As necessidades de auto-realização são mais elevadas e que estão no topo da hierarquia, este nível é relacionado coma realização do próprio potencial e autodesenvolvimento (FERREIRA, s.d.).

Para Maslow apud Limongi-França, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma escola de valores, isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la,

o que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer as suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita ainda que não o seja á sociedade outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades (2006, p. 312).

Maslow expõe que o comportamento humano quando motivado gera produtividade, pois se a empresa valoriza as necessidades desses seres ela obterá uma maior e melhor qualidade dos seus produtos havendo um maior rendimento por parte dos seus colaboradores. Uma pessoa motivada ela tem a tendência de desenvolver seu papel com mais presteza, com mais facilidade visando sempre o bem estar do cliente e atender as suas necessidades. “Conforme as necessidades de um nível sejam razoavelmente satisfeitas, as do próximo se tornam mais potentes como fontes motivadoras” (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 25).

As pessoas, quando entram em uma empresa, vão se desenvolvendo aos poucos dentro dela e assim adquirem experiência se tornando profissionais cada vez mais capacitados e com o passar do tempo começam a dar mais importância a fatores que elevam sua motivação e satisfação. “Herzberg constatou que as pessoas á medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras passam a dar mais importância a fatores como estima e auto realização” (CURY, 2010, p. 27).

Herzberg concluiu que as pessoas geralmente associavam diferentes tipos de condições para os bons (positivos) maus (negativos) sentimentos, ou seja que existem dois fatores diferentes influenciando a motivação. Fatores ligados as insatisfações, os fatores de higiene ou manutenção, são necessários para manter um nível razoável de motivação entre os

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

empregados. Outros fatores, os de motivação, funcionam para o aumento da motivação no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 26).

No mesmo sentido, tal como apontado por Marras,

Em seu livro *The Motivation To Work* (Motivação para o Trabalho) ele ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho. Como resultado de seus estudos, afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior de seu próprio trabalho (2000, p. 35).

A eficiência estabelece uma relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados que são aplicados a diferentes áreas do conhecimento, ou seja, realizar um trabalho correto, sem muitos erros.

Esse pensamento versa sobre a participação como uma tecnologia social a disposição da gerência e destinada a assegurar maior produtividade e eficiência. Essa elaboração classificada como gerencialista, desloca o foco da participação para o conteúdo do trabalho, com estratégias voltadas para o enriquecimento do cargo, proposta por Herzberg, por motivar os trabalhadores (CHAMON, 2007, p. 68).

A eficácia está relacionada em realizar um trabalho que atinja totalmente o resultado, concluindo o que se propôs a fazer, almejando atingir resultados positivos. Segundo Lacombe “eficácia é fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos, isto é, fazer a coisa certa ou correta” (2006, p. 51).

A participação é como uma gestão que aumenta a produtividade das empresas, gerando maiores lucros.

Para essa concepção, a divisão do trabalho e a industrialização conduzem a contradições entre realizações pessoais e demandas organizacionais. Esse estado provoca insatisfação e desmotivação nos empregados e ineficiência e estagnação nas empresas. As formas encontradas para resolução desse dilema estão na busca de fatores que propiciem a motivação intrínseca dos trabalhadores, pois essa concepção acredita que a motivação está na participação dos trabalhadores na gestão das tarefas [...] A abordagem humanista considera a gerência participativa como uma forma de participação direta que tem como principais objetivos diminuir a alienação provocada pela divisão da tarefa para aumentar a produtividade, por meio da motivação gerada pelo maior envolvimento nos processos decisórios (CHAMON, 2007, p. 78-79).

Dentro da administração funcional os executivos mostram-se confiantes e estão sempre dispostos a correr riscos, pois sabem que para obter sucesso é necessário que se corra algum tipo de risco, porém, sempre obedecendo às normas, tendo assim seu planejamento baseado em suas próprias ideias.

A Administração funcional é um nível de difícil aplicação compreendendo os escalões de chefia imediatamente abaixo dos da administração setorial ou segundo nível administrativo. Sua área de eficácia envolve as organizações e gerência da produção, visando as execuções instrumentais. Seu papel básico é gerencial, mas com ótica de especialista (CURY, 2010, p. 179).

Face a tal conceituação, o registro de Lacombe informa, também, que:

As vantagens da estrutura funcional são muitas dentre elas estão a facilitação da especialização profissional, que tende a melhorar a produtividade, tende a aumentar a competitividade, tende a desenvolver ótimos especialistas. Facilita a coordenação dentro da função, que facilita a uniformidade de técnicas e procedimentos dentro da função favorece recursos a redução de custos. Proporciona flexibilidade para aumento e redução pessoal. Facilita a centralização que facilita a projeção da personalidade e da liderança da chefia principal ao longo da organização (2006, p. 386).

Dentro de uma organização sempre vão ocorrer mudanças, seja em setores, grupos, em fatores higiênicos e motivacionais, sendo que cada uma dessas mudanças irá se manifestar de diferentes maneiras.

Para McClelland, a motivação é sempre passível de mudanças, pois as pessoas apresentam necessidades básicas que se manifestam com determinada intensidade em momentos específicos. Essas necessidades

26 e 27 de outubro de 2017

são de: realização, poder e associação. Os comportamentos são resultados dessas necessidades e do certo grau de preconceito que teremos em relação a realização, poder ou associação (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 24).

Gouveia, de sua parte, aborda a teoria proposta por McClelland sob a ótica de que existem necessidades aprendidas e socialmente adquiridas com a interação do ambiente, divididos em três categorias: Necessidades de Realização, desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras (Gostam de assumir responsabilidades; gostam de correr riscos calculados; querem retorno concreto sobre seu desempenho; não são motivados por dinheiro em si). Os indivíduos com este tipo de necessidade pretendem, mais que obter sucesso individual, é fulcral obterem feedback positivo no grupo. Necessidades de afiliação, desejo de estabelecer relacionamento pessoais próximos, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades; é uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas (motivados por cargos que exigem interação frequente com colegas), tem dificuldade em avaliar os subordinados de forma objetiva, as pessoas são mais importantes que a produção de outputs. Necessidades de Poder, desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros; Necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas, (procuram por posições de liderança); uma elevada tendência para o poder está associada a atividades competitivas bem como ao interesse de obter e manter posições de prestígio e reputação (2007).

No entender de Limongi-França, no mesmo sentido, há que se observar que, antes de tudo:

O ser humano é um animal social, tem a necessidade de viver em sociedade. Essa necessidade pode variar grandemente de indivíduo para indivíduo, porém todos a tem. Daí surge a necessidade de afiliação da teoria de McClelland, o que resulta na participação dos indivíduos nos clubes. Leva inclusive os indivíduos a uma sociedade muito especial, o casamento, e também a sociedades empresariais (2006, p. 24-25).

O dinheiro, por si só, nem sempre é a motivação necessária para os indivíduos, visto que muitos precisam ser aceitos nos grupos de trabalho, ter um certo poder de dominar ou até influenciar os que estão ao seu redor. Como o ser humano é um animal social, todos querem ser aceitos, alguns com um grau de necessidade maior que outros.

1.1.1 MOTIVAÇÃO INTERNA

A motivação interna está relacionada com o equilíbrio do ser humano, o comportamento e a forma como ele valoriza seus próprios pensamentos. Está baseada no conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, sua autoestima, pois é a base para a realização e felicidade pessoal, o estímulo interno vai alimentar a vida do indivíduo gerando um estímulo que surge nas pessoas sem precisar a interferência de ninguém, ou seja, elas próprias se motivam (COELHO, s. d).

1.1.2 MOTIVAÇÃO EXTERNA

Está diretamente ligada com a capacidade de gerar interesse no cotidiano das pessoas, criando motivos para que a vida do grupo seja mais agradável, mais feliz, realizada. Uma motivação externa ela surge de incentivos ambientais, e depende de uma motivação interna não adianta querer suprir uma pela falta da outra, ou seja, elas estão alinhadas com as tarefas que estão sendo realizadas (COELHO, s.d.).

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho e a motivação dos colaboradores faz com que as empresas renovem suas formas de organização para poderem elevar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores com a empresa, o que também eleva o grau de produtividade e melhoria, a preocupação não está apenas relacionada com uma remuneração satisfatória, porém existe um conjunto de fatores que refletem o grau de satisfação dos colaboradores, como a melhoria das condições de trabalho e o sistema de benefícios (LACOMBE, 2006).

No ambiente interno e externo das organizações, a motivação é uma das principais alavancas da inovação, contribuindo para o alcance da competitividade e desenvolvimento das mesmas.

Os estímulos para a motivação fazem com que as pessoas lembrem-se de sua importância e seus valores diante da organização. Portanto as atitudes motivadas geram crescimentos, tanto,

profissionais quanto pessoais, onde eleva-se a autoestima do ser humano deposita-se nele confiança, seus trabalhos elogiados, reconhecidos, conseqüentemente a qualidade de seu trabalho será eficaz e de visível crescimento.

1.2 SATISFAÇÃO

A satisfação dos colaboradores interfere no desenvolvimento e na produtividade da empresa, pois se os colaboradores encontram-se satisfeitos eles trabalham com mais entusiasmo.

No dia a dia e no senso comum, muitas são as pessoas que confundem os conceitos satisfação e motivação no trabalho. No entanto, são conceitos distintos. A motivação no trabalho traduz-se no desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes por parte do colaborador, no sentido de alcançar determinados resultados, enquanto que a satisfação com o trabalho resulta de uma avaliação subjetiva das condições do trabalho e dos resultados. Ora, é importante o gestor ou responsável de recursos humanos compreenderem que é possível ter um colaborador satisfeito, mas não motivado (RAMOS, 2009, p. 49).

Para Newstron; Davis, no mesmo sentido:

A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favorável desfavorável com os quais os colaboradores, visualizam a forma como ele ou está sendo realizado, progredido. Pode-se trabalhar eficazmente com pessoas se estivermos preparados para pensar nelas em termos humanos (1992, p. 4).

O problema fundamental de qualquer empresa é como assegurar a cooperação dos colaboradores, a fim de alcançar os objetivos. Como satisfazer suas necessidades, valorizando seus princípios reconhecendo suas habilidades.

Um ambiente tranquilo, saudável, um bom relacionamento com as pessoas, as políticas da empresa, os programas de gestão, metas, objetivos interesses a qualidade de vida no trabalho, além das recompensas e do dinheiro, o que também beneficia a satisfação do colaborador, é a valorização da pessoa que ele é.

Esses são fatores importantes que influenciam para a satisfação do colaborador. Para atrair bons colaboradores é necessário que ele esteja satisfeito pois assim haverá um rendimento melhor para ambas as partes pois se o colaborador está satisfeito a empresa produzirá mais e ele trabalhará com mais prazer.

As pessoas encontram maior satisfação no trabalho quando existe cooperação e trabalho em equipe. Elas estão aprendendo, crescendo e contribuindo. A Organização também tem maior sucesso porque ela opera mais eficazmente. A qualidade é melhor e os custos menores, talvez o maior beneficiário do sistema de recompensa seja a sociedade em si mesma, porque ela passa a ter melhores produtos e serviços, melhores cidadãos um clima de cooperação e progresso (NEWSTRON; DAVIS, 1992, p. 17).

As dimensões da satisfação, segundo Ramos, são:

- *Satisfação com a organização;
- *Satisfação com os colegas;
- *Satisfação com as condições de trabalho;
- *Satisfação com o salário;
- *Satisfação com os subordinados;
- *Satisfação com o tipo de trabalho;
- *Satisfação com o volume de trabalho;
- *Satisfação com as perspectivas de promoção na carreira (2009, p. 52).

“A administração necessita de informações a respeito da satisfação no trabalho dos empregados de modo a tomar decisões pertinentes tanto no sentido de prevenir como no de resolver problemas com funcionários” (NEWSTRON; DAVIS, 1992, p. 130).

A satisfação é um fator que impulsiona muito o ser humano com a organização. Segundo Signorini, “Satisfação representa o contentamento, prazer que resulta da realização do que se espera, o sentimento de haver correspondido a expectativa e de se saciar com o objetivo almejado” (apud CHIAVENATO, 1999, p. 93).

2 METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo avaliar o fator motivacional dos colaboradores do corpo de bombeiros, Santo Ângelo/RS e sua influência no desempenho das atividades exercidas.

Teve como base uma pesquisa descritiva, pois descreve as características da corporação foco desse estudo, bem como o grau de satisfação e motivação dos seus respectivos militares.

É explicativa, porque esclarece os fatores intervenientes no grau de motivação e satisfação dos colaboradores da organização. Segundo Vergara, este tipo de pesquisa “tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (2009, p. 42).

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de materiais impressos, livros, materiais eletrônicos, entre outros. A partir do momento em que se inicia uma investigação, é preciso fazer a pesquisa bibliográfica com o propósito de saber se alguém já publicou sobre o mesmo assunto, decidir se é interessante fazer a mesma investigação com os mesmos objetivos propostos e analisar o melhor método para ser utilizado.

Também foi realizada uma pesquisa de campo, pois procede em observar fatos, fenômenos, coleta de dados, análise e interpretação de dados. E tem por objetivo compreender os diferentes aspectos de uma determinada organização. Segundo Beuren, a pesquisa como um conjunto de ações, visa encontrar respostas e soluções, ou ainda, servir como um parâmetro com base no qual se possa incitar o interesse por um determinado assunto, tendo como base procedimentos racionais e sistemáticos (2012, p. 143).

É ainda um estudo de caso, pois a pesquisa é direcionada ao Corpo de Bombeiros de Santo Ângelo/RS, e visa investigar e compreender os acontecimentos. Segundo Yin, o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (2001, p. 27).

Neste estudo, o universo foi os 34 militares, da referida corporação. A amostra foi compreendida por um percentual representativo, no caso com o índice de confiança de 95% e taxa de erro de 10%, considerando a participação de 28 colaboradores.

Os dados foram coletados em todo material impresso e eletrônico disponível e acessível ao público em geral, e são fundamentais para o embasamento teórico sobre o tema da pesquisa, bem como para as análises que foram realizadas no decorrer da mesma.

Outros dados ainda foram coletados através de um instrumento de pesquisa, mais precisamente um questionário que fez o levantamento do grau de motivação e satisfação dos militares desta corporação. Esses questionários foram distribuídos por este acadêmico, e depois de respondidos foram colocadas em uma urna.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 NÍVEL DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO

Aqui os gráficos representativos dos dados coletados através dos questionários.

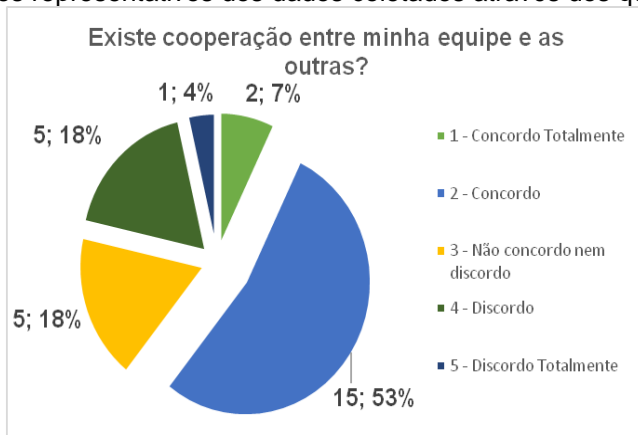


FIGURA 2 - Percepção sobre cooperação na corporação. Fonte: Pesquisa Corpo de Bombeiros (2015).

Conforme ilustrado na Figura 2, pode-se perceber que 53% dos entrevistados concordam que existe cooperação entre as equipes da organização. Outros 7% concordam totalmente com a afirmativa. O restante, não concorda, nem discorda ou então discorda sobre a cooperação. Isso

demonstra que o trabalho em questão é feito em equipe e que existe cooperação entre as equipes na maioria das vezes.

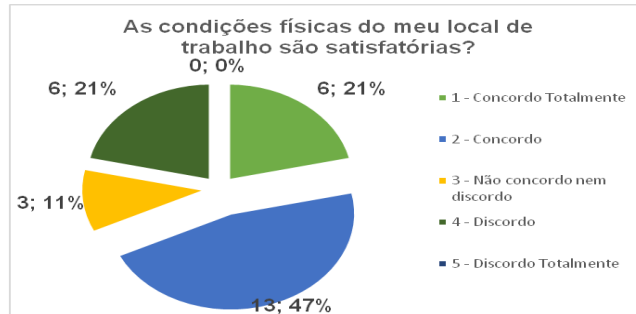


FIGURA 3 - Satisfação sobre o espaço físico. Fonte: Pesquisa Corpo de Bombeiros (2015).

É possível visualizar na Figura 3 que 47% das pessoas que responderam à pesquisa, concordam que as condições físicas de trabalho são satisfatórias. Já, 21% concordam totalmente com a satisfação do espaço físico, 11% não concordam, nem discordam e apenas 21% discordam. Isso demonstra que a maior parte dos militares está satisfeita com as condições físicas da corporação.

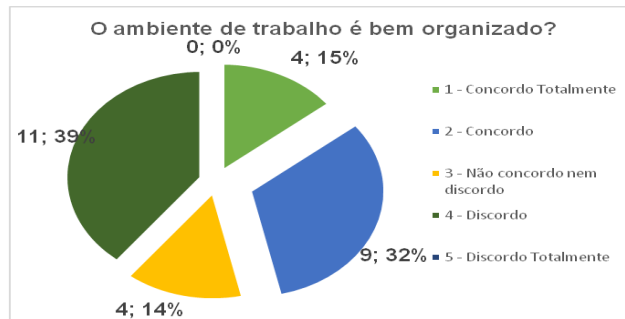


FIGURA 4 - Percepção sobre a organização do ambiente de trabalho. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

A terceira pergunta fala sobre a organização do ambiente de trabalho e resultou em: 32% de pessoas concordam que existe organização na corporação, outros 15% concordam totalmente sobre a questão, por último, estão os que não concordam, nem discordam (14%) e os que discordam (39%). O resultado apresentado representa que a percepção dos entrevistados, quanto a organização da corporação, é em pequena maioria positiva.

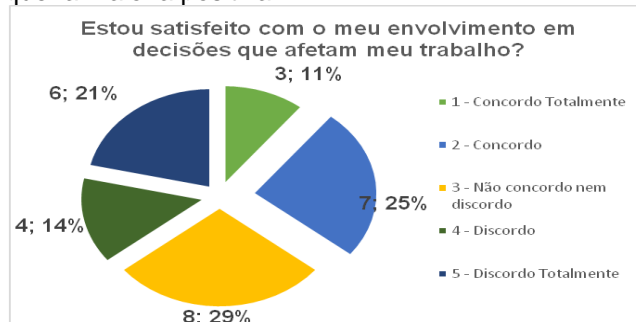


FIGURA 5 - Envolvimento dos funcionários nas decisões. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

Dentre os entrevistados, 25% concordam que existe envolvimento dos servidores nas decisões que afetam o trabalho. Já, 21% discordam totalmente sobre o afirmado. Já os que não concordam, nem discordam resultaram em 29%. Sobre essa questão, tem-se a dizer que o corpo de bombeiros envolve em partes os militares nas decisões que se relacionam ao trabalho.



FIGURA 6 - Comunicação entre líder e colaborador. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

A questão 5, coloca sobre a comunicação entre o líder e seus colaboradores. Os resultados apontaram que 46% discordam ou discordam totalmente que o líder explica as razões das decisões tomadas, ao passo que apenas 21% concordam e 7% concordam totalmente sobre o assunto e 21% que não concorda, nem discorda. O gráfico demonstra que a maior parte dos entrevistados não concorda que o líder explica sobre as decisões tomadas dentro da organização.

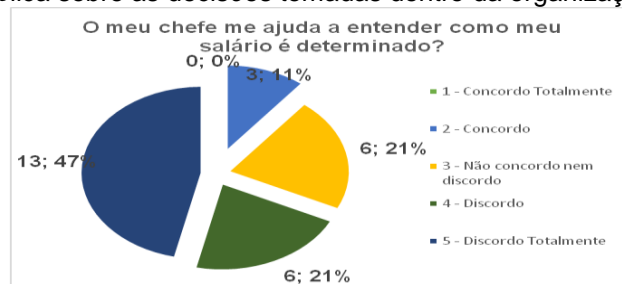


FIGURA 7 - Entendimento sobre a determinação do salário. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

A Figura 7 ilustra que 47% discordam totalmente que o chefe ajuda a entender como é determinado o salário do servidor, já 21% discorda, e 21% não concorda nem discorda sobre o tema, ao passo que apenas 11% concorda e. Isso demonstra que o líder não explica para a grande maioria de seus colaboradores, a maneira pela qual é calculado o salário.

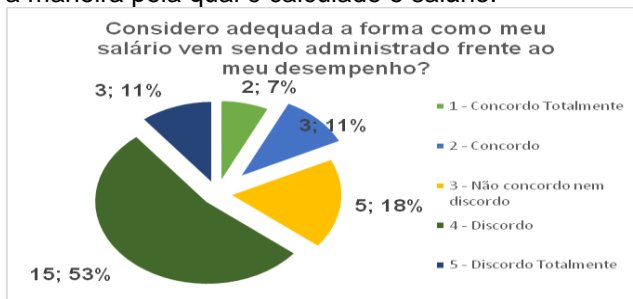


FIGURA 8 - Percepção sobre salário versus desempenho. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

Sobre a questão de salário e de desempenho observada na Figura 8, 53% dos entrevistados discordam que é adequada a forma que é administrado o salário em relação ao desempenho do funcionário. Outros 11% discordam totalmente sobre o assunto, já, 18% não concorda, nem discorda e 11% concorda ou concorda totalmente. Então, pode-se dizer que o corpo de bombeiros não satisfaz o desejado pela maioria dos servidores em relação a salário e desempenho.

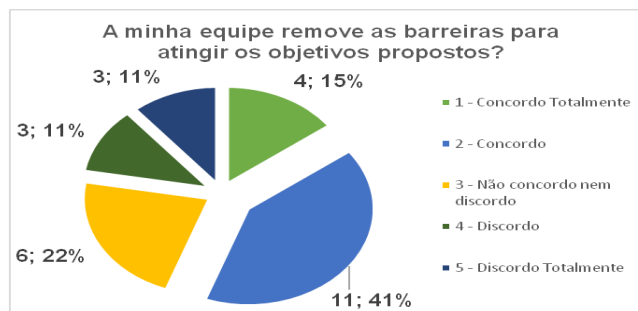


FIGURA 9 - A equipe em relação à remoção de barreiras. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

Na Figura de número 9 percebe-se o questionamento sobre a remoção de barreiras para atingir os objetivos da equipe. Nessa pergunta, 41% dos entrevistados concordam, no entanto, 15% concordam totalmente, ao passo que 22% não concorda nem discorda e, por último, estão os que discordam ou discordam totalmente sobre o tema (11%). Esse resultado demonstra que a maior parte das pessoas que responderam o questionário está envolvida em suas equipes e removem as barreiras para alcançar os objetivos propostos.

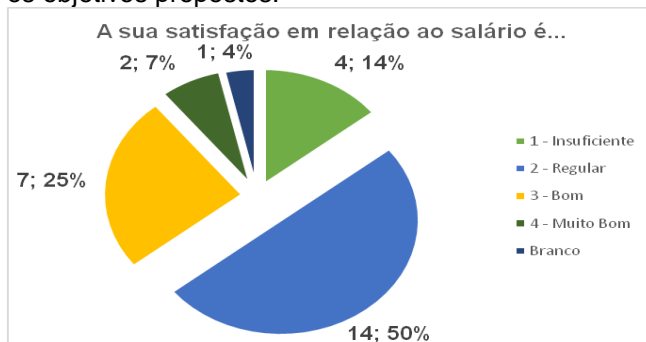


FIGURA 10 - Satisfação em relação ao salário. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

Dentre os entrevistados, 50% pensam que seu salário é regular, outros 25% acreditam que o salário é bom, 7% acham muito bom e ninguém acha excelente. Já, 14% pensam que seus provimentos são insuficientes e, por último 4% deles não responderam. Assim, a Figura 10 ilustra que os respondentes, em sua maioria, estão insatisfeitos com seus salários.

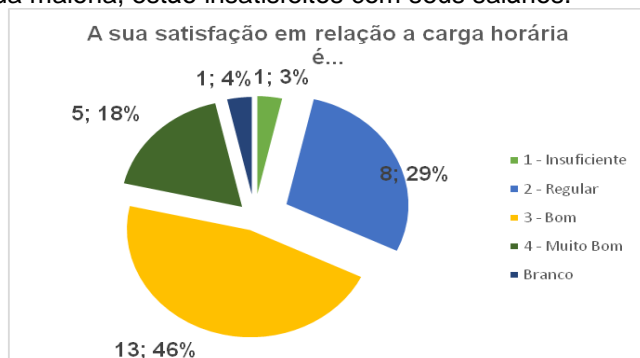


FIGURA 11 - Percepção sobre a carga horária. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

A Figura 11 ilustra a percepção sobre a carga horária. Os entrevistados responderam, em sua maioria (46%) que pensam ser boa. Logo após, estão os que entendem ser regular a carga horária, 29%. Depois, estão 18% que consideram muito boa e por último, 3% acreditam ser insuficientes e 4% deixaram em branco tal pergunta. Essa análise reflete a satisfação dos servidores em relação à carga horária.

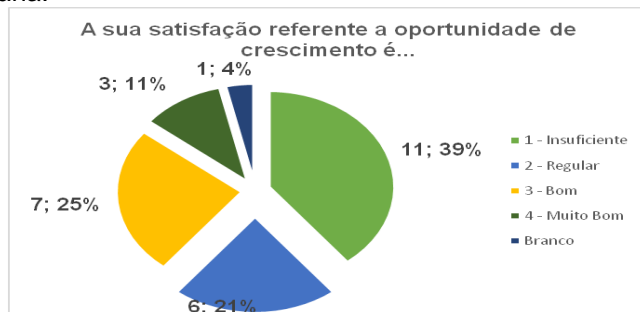


FIGURA 12 - Entendimento sobre a oportunidade de crescimento. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

Nessa questão foi abordada a percepção dos entrevistados referente as oportunidades de crescimento. Nela, foi visto que 39% consideram insuficientes, e com o percentual de 21% aparecem os que acreditam ser regular e daqueles que acreditam ser boa é de 25%. Já, 11% entendem que é muito boa e 4% não responderam. A partir desta análise, entende-se que a maior parte das pessoas acredita que falta oportunidade de crescimento na corporação em estudo.

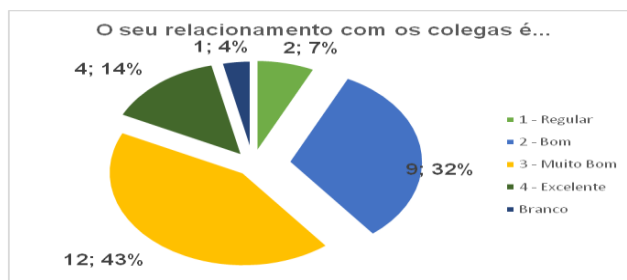


FIGURA 13 - Percepção sobre o relacionamento com os colegas. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

A partir da Figura 13, percebe-se que 43% acreditam que o relacionamento com os colegas é muito bom 32% é bom, 14% acredita ser excelente o relacionamento, 7% acham irregular e 4% acabaram por não responder. Com o presente resultado, entende-se que o relacionamento com os colegas é um dos pontos positivos, pois a maioria entende ser bom ou muito bom o relacionamento.

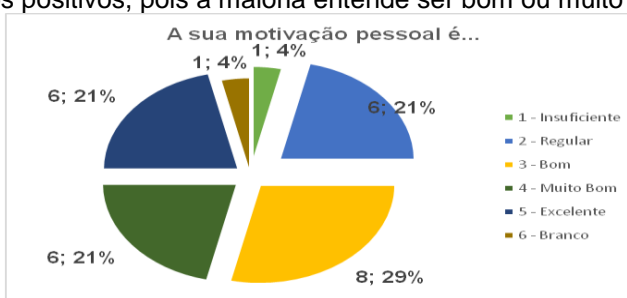


FIGURA 14 - Percepção sobre a motivação pessoal. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

A Figura 14 demonstra a percepção dos entrevistados com relação à motivação pessoal. A análise resultou em 29% consideram bom, e com 21% estão empatados os que acham regular, muito bom ou excelente. Ao passo que apenas 4% acha insuficiente e 4% não responderam. Isso demonstra que os servidores do corpo de bombeiros estão satisfeitos com a motivação pessoal em relação ao seu trabalho.

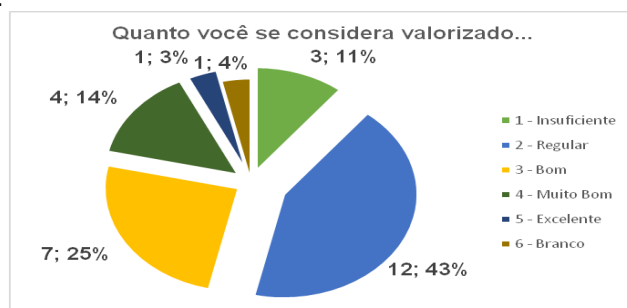


FIGURA 15 - Percepção da valorização dos funcionários. Fonte: Pesquisa corpo de bombeiros (2015).

Esta Figura, de número 15, ilustra que 43% dos entrevistados entendem que é neutra a valorização dentro da corporação. Outros 25% acredita ser bom, ao passo que 14% pensam ser muito bom. Já, 11% consideram insuficiente e por último, 4% percebem ser excelente e 4% não responderam. Essa análise contribui para verificar que a maior parte das pessoas considera ser neutra a sua valorização.

3.2 ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS MILITARES ESTADUAIS DO CORPO DE BOMBEIROS DE SANTO ÂNGELO

Com os resultados obtidos na pesquisa sobre a satisfação e motivação do corpo de bombeiros de Santo Ângelo é possível fazer um comparativo do resultado entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais segundo a teoria de Herzberg.

Observando-se os fatores higiênicos, citados na pesquisa, como instalação física, participação de equipe e relacionamento com os colegas tem-se respostas positivas, mas ao analisar-se o fator remuneração, este pesa como um índice negativo. De acordo com Herzberg, eles não agregam satisfação ao funcionário, apenas impedem a insatisfação. A ausência desmotiva, mas a presença em si não é elemento motivador.

Nos fatores motivacionais, os itens de maior importância foram a oportunidade de crescimento e o envolvimento em decisões que afetam o próprio trabalho, no geral tais índices tiveram percentuais baixos dentro da corporação.

A partir dessa análise, observou-se que os itens sobre: o chefe ajudar a entender como o salário é determinado, 47% dos entrevistados discordam totalmente e 21% discordam; se consideram adequada a forma como o salário é administrado em relação ao desempenho, 53% discordam e 11% discordam totalmente; e quanto a oportunidade de crescimento, 39% responderam insuficiente e 21% regular. Esses itens foram identificados como causas de desmotivação. Portanto, os responsáveis desta corporação devem estar atentos em relação a esses itens, pois são fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos bombeiros militares.

Com as Figuras 5 e 12 pode-se observar que, segundo Ribeiro (2005), alguns dos objetivos das pessoas nas organizações são a oportunidade de crescimento e o envolvimento nas decisões das mesmas no todo organizacional, o que também é comprovado por Newstrom e Davis (1992) e Marras (2000).

Nas figuras 6 e 7 pode ser observada a orientação tão necessária a ser colocada para os servidores conforme Chiavenato (1999) e Ramos (2009) e somente assim as pessoas poderão se posicionar frente às atividades que são desenvolvidas para alcançar os objetivos organizacionais.

A remoção de barreiras é feita através da participação efetiva dos colaboradores, com a qual aumenta a produtividade, o que é sinalizado por Chamon (2007) e Ramos (2009), sendo observado na Figura 9 esse questionamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa percebe-se o quanto é complicado trabalhar e manter o ambiente de trabalho motivado. O Corpo de Bombeiros de Santo Ângelo, como foco da pesquisa, demonstra que para satisfazer as necessidades de um grupo é muito difícil, ainda mais levando-se em consideração a complexidade e os estresses do dia a dia dos bombeiros.

Para Chiavenato (1999) motivar e manter as pessoas satisfeitas dentro de uma organização, não é algo fácil, pois as mesmas têm um determinado nível de interesse, desejo e habilidades para desempenhar as atividades pessoais e profissionais.

Analisando-se a metodologia aplicada pode-se afirmar que o resultado foi favorável, pois apenas um questionário não foi respondido por completo, o qual objetivava verificar o nível de satisfação e motivação da corporação.

Pode-se dizer que a motivação é de ordem subjetiva, pois precisa de um elemento chamado querer. Ao homem pode ser dado as melhores máquinas e as melhores técnicas e treinamentos, mas ele precisa querer fazer para dar luz a tudo que lhe foi dado. Percebe-se o quanto ainda a área acadêmica deverá pesquisar e estudar para entender este ser complexo que é o homem.

Gil (2010) ressalta que a motivação é a força que estimula as pessoas a agir, e seguindo esta linha de raciocínio, a realização pessoal e profissional desses bombeiros militares tende a melhorar no momento em que forem colocadas em prática as medidas propostas para trabalhar com a motivação e a satisfação do grupo.

Apesar deste estudo estar limitado à apenas uma corporação não se teve a pretensão de esgotar as possibilidades sobre esse tema, que se mostra complexo, pois verifica como os colaboradores podem ou não motivar-se com os objetivos e metas da corporação.

Para finalizar, conclui-se que os objetivos presentes nesse trabalho foram alcançados dentro da corporação, mostrando-se para o líder e liderados que tanto a satisfação dos colaboradores, quanto a satisfação dentro de uma organização é uma ferramenta que influencia toda uma estrutura e ambiente de trabalho e que precisa ser visualizada com pretensões de sempre melhorar.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. (Org.). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHAMON, E. M. Q. O. *Gestão e Comportamento Humano nas organizações*. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COELHO, F. A. O. *Motivação nas empresas*. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/FRANCISCO%20DE%20ASSIS%20DE%20OLIVEIRA%20COELHO.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2014.

CURY, A. *Organização e Métodos – uma visão holística*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

FERREIRA, S.; BACELLAR, L.. *Abordagem comportamental*. Disponível em: <http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%201%20-%20TGA/11_TGA.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2014.

GOUVEIA, C. *Teorias sobre a motivação: Teorias de conteúdo 2007*. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Motiva%C3%A7%C3%A3o-Teorias%20de%20conte%C3%BAdo.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2014.

LACOMBE, F. J. M. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Comportamento Organizacional – Conceitos e Práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: Do Operacional ao estratégico*. 8. ed. São Paulo: Futura, 2000.

NEWSTRON, K; DAVIS, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho – Uma abordagem psicológica*. Vol. 1. São Paulo: CengageLearning, 1992.

PIRÂMIDE de Maslow - *A Hierarquia das Necessidades de Maslow*. Disponível em: <<http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

RAMOS, S. M. O. *Motivação e Satisfação dos Trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano*. 2009. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/11933/1/Relat%C3%B3rio%20Final_Sara%20Ramos.pdf>. Acesso em: 13 set. 2014.

RIBEIRO, A. L. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, K. R. *Planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

O PROCESSO DE SELECIONAR E REter TALENTOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE COLETIVO NA REGIÃO NOROESTE DO RS

THE PROCESS OF SELECTING AND RETURNING TALENTS IN A COLLECTIVE TRANSPORTATION COMPANY IN THE NOROESTE REGION OF RS

Nuvea Kuhn, Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS, RS, Brasil, nuveak@gmail.com
Andréa Bujnicki Vieira, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, andreabujnickivieira@gmail.com

RESUMO

As empresas de transporte coletivo urbano possuem uma parcela de participação significativa na prestação de serviços à sociedade. Para se manterem competitivas no mercado é importante que possuam todo um aparato de infraestrutura, logística, pessoal e frota de ônibus adequados para atenderem tal demanda. Também observa-se que é cada vez mais necessário que possua funcionários qualificados para atender as exigências e a excelência no atendimento aos clientes. No processo de retenção de talentos é preciso que se busque por profissionais que não apenas cumpram suas funções, mas que ajam de maneira proativa. Dessa forma, o presente estudo buscou identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de transporte coletivo local, situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul-RS. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, envolvendo um estudo de caso, de natureza exploratória, descritiva, construída a partir de uma entrevista realizada junto ao gestor de pessoas responsável pelo local. A empresa atua a 48 anos nesse ramo, possuindo um nome consolidado junto a comunidade local. Atualmente possui cerca de 100 funcionários ativos, sendo a maioria do gênero masculino, cerca de 79 %. Não realiza divulgação de suas vagas de emprego, e geralmente aceita currículos como critério fundamental na seleção de seus candidatos. Conta com a prestação de serviços terceirizados de um psicólogo, o qual realiza entrevistas, análise de currículos, dinâmicas e define o profissional ideal para a vaga solicitada.

Palavras-chave: Recrutamento. Retenção de talentos. Seleção.

ABSTRACT

The urban public transport companies have a significant share of participation in the provision of services to society. In order to remain competitive in the market, it is important that they have an infrastructure, logistics, personnel and bus fleet adequate to meet such demand. It is also noted that it is increasingly necessary that you have qualified employees to meet the requirements and excellence in customer service. In the process of retaining talent, it is necessary to seek out professionals who not only perform their duties, but also act proactively. Thus, the present study sought to identify how the recruitment and selection process is carried out in a local public transport company located in the northwest region of Rio Grande do Sul state. This is a research with a qualitative approach, involving a case study, exploratory, descriptive in nature, built from an interview with the person responsible for the site. The company has been operating for 48 years in this branch, having a consolidated name with the local community. It currently has about 100 active employees, the majority of whom are male, around 79%. He does not divulge his job vacancies, and generally accepts curricula as a fundamental criterion in the selection of his candidates. It counts on the provision of outsourced services of a psychologist, who performs interviews, analysis of curricula, dynamics and defines the ideal professional for the requested position.

Keywords: Recruitment. Retaining talent. Selection

1 INTRODUÇÃO

Os serviços de transportes urbanos atendem atualmente cerca de 87% da demanda de viagens nas cidades brasileiras. Segundo a Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos-NTU(2013), “são 1.800 empresas operando uma frota de 107 mil ônibus que estão presentes em 3.311 municípios no país, transportando diariamente 40 milhões de passageiros”.

O transporte coletivo urbano não só gera empregabilidade local, como também beneficia ao município e a própria sociedade, segundo Ferraz e Torres (2004, p5-6) “... o transporte coletivo tem grande influência na qualidade de vida, na justiça social, na ocupação e uso do solo, nas atividades comerciais e na eficiência econômica das cidades”. De acordo com a NTU(2013) o “setor responde pela geração de 537 mil empregos diretos e formais e por cerca de 1,6 milhões de empregos indiretos gerados na indústria e no setor de serviços”. Conforme Dos Santos (2012) “o sistema de transporte via ônibus constitui-se no meio mais difundido em todo mundo, devido a sua flexibilidade”. Nas

cidades de pequeno e médio porte é o principal meio de transporte público disponível (BALASSIANO, 1997).

A demanda por este tipo de serviço conseqüentemente exige uma mão-de-obra qualificada por parte da empresa que vise a prestação do serviço com excelência, e que é refletida diretamente na própria satisfação dos usuários.

A função de um colaborador no âmbito organizacional vai além do simples ato de realizar suas atividades cotidianas e cumprir suas tarefas em troca de remuneração. A partir do momento em que o funcionário ingressa em uma empresa ele se torna parte responsável dela e suas atitudes devem refletir os princípios morais e éticos.

Entender o processo envolvido na atração e retenção de talentos, principalmente no âmbito organizacional, é fator primordial para o funcionamento da empresa na prestação de seus serviços junto aos seus clientes.

Dessa forma, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de recrutamento e seleção de uma empresa de transporte coletivos localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, buscando descrever os principais critérios utilizados nas etapas que antecedem a contratação de um(a) novo(a) funcionário(a).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a contratação de novos colaboradores que venham agregar valor à empresa, é necessário que a mesma utilize de ferramentas adequadas no que tange ao seu processo de recrutar e selecionar pessoas, visando a retenção de talentos e evitando o alto custo que a rotatividade ocasiona.

2.1 O PROCESSO DE ATRAIR E RETER TALENTOS

O setor de gestão e pessoas de uma organização possui uma importância significativa tanto no cotidiano empresarial quanto para os próprios colaboradores. Lacombe e Heilborn (2006, p.122) descrevem essa área como um envolvimento de várias outras partes, dentre elas “recrutamento, a seleção, a administração e integração do pessoal; treinamento e desenvolvimento; administração dos cargos, entre outros”.

Lucena (1999, p.84) compreende como um processo gerencial “de identificação e análise das necessidades organizacionais... e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades”, Robbins (2001, p.229) descreve que “é nesse ponto que a administração descobre se precisará contratar mais gente ou, se com excesso de pessoal, precisará dispensar funcionários”.

A capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo, pois de acordo com Gramigna (2002, p.11) “apresentam dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de ser encontradas em uma pessoa só”.

O capital humano constitui o ativo mais importante em uma organização, sem pessoas capacitadas uma empresa não cumpre suas metas, não realiza seus objetivos, não atende bem aos consumidores, enfim não consegue expandir.

Ribeiro(2005, p.16) descreve que para reter talentos dentro da empresa a gestão de pessoas deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus funcionários, buscando a satisfação do colaborador principalmente junto ao ambiente rotineiro de trabalho.

Os custos despendidos na busca por profissionais adequados para ocupar uma vaga de emprego são altos, também são altas as despesas destinadas no mantimento de um colaborador junto à empresa, principalmente no pagamento da folha, de seus direitos básicos e fundamentais como 13º salário e férias, e também em casos de demissões seja com ou sem justa causa.

Toda contratação de um novo colaborador possui pontos positivos e negativos, é interessante que haja um planejamento contínuo nas etapas que antecedem a captação de novos funcionários nas empresas privadas, para que se possa agregar e reter novos talentos buscando evitar a rotatividade e o absenteísmo desses indivíduos.

2.2 PRINCIPAIS FORMAS DE RECRUTAMENTO

Para Pontes & Serrano (2005) o recrutamento funciona através de um conjunto de informações, cujo meio utilizado para manter contato com o ambiente externo é a informação, ou seja, a empresa divulga as oportunidades da vaga que deseja preencher e os candidatos atraídos deverão atender as necessidades do respectivo cargo.

Para Robbins (2003) “o recrutamento é um processo de descobrir candidatos potenciais para vagas na organização já existentes ou previstas”. Chiavenato (2009) descreve que é “basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher”.

O processo de atrair e reter talentos pode acontecer em face interna a organização ou externamente a ela, nesse quesito Chiavenato (2009) descreve que há dois tipos de candidatos, os aplicados e os disponíveis. Os candidatos aplicados são aqueles que já estão em exercício trabalhista na empresa e que podem ser reais ou potenciais, captados e atraídos através do recrutamento interno. Já os disponíveis, são aqueles que não pertencem ao cargo de trabalhadores da empresa, mas que poderão vir a pertencer, através de recrutamento externo, podendo ser reais e potenciais.

O recrutamento interno na definição de Chiavenato (2009, p.79) “é quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários”. Já no tanque ao recrutamento externo, Chiavenato (2009, p. 84) descreve que acontece “quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas vindas de fora, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”.

Chiavenato (2009) descreve que há dois fatores envolvidos nas técnicas de recrutamento: o tempo e o custo. Se há uma maior quantidade de tempo e custo despendidos para o processo maiores são as possibilidades de buscar auxílio em agências de recrutamento, anúncios em revistas e jornais. Quando há uma menor disponibilidade de tempo e custo os recursos disponíveis as possibilidades encontradas serão palestras e conferências, contatos com entidades, indicações de funcionários e apresentações espontâneas.

2.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de selecionar candidatos adequados a vaga e/ou cargo disponível acontece logo após a etapa de recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. Chiavenato (2005, p. 156) define seleção como o “processo de escolher os melhores candidatos para a organização, é um processo de comparação e decisão e escolha”.

Para Aquino (1992, p. 164) “caracteriza-se pela investigação, junto aos aprovados pelo recrutamento dos melhores candidatos. É também um processo de pesquisa, porém realizada com maior profundidade”. Já para Marras (2011), o modelo de seleção adotado pela empresa depende da emergência da alocação de um colaborador para a vaga, do tempo e recursos financeiros disponíveis, bem como, a decisão em treinar ou desenvolver.

De acordo com Richard (2005, p.303) no “processo de seleção”, os gestores avaliam as características dos candidatos na tentativa de determinar a “adequação” entre elas e o emprego. Vários instrumentos de seleção são usados para avaliar as qualificações dos candidatos.

Medeiros (2015) descreve que dentre as técnicas de seleção disponíveis tem-se: os formulários de inscrição, análise de currículos e carta de apresentação, verificação de indicação e históricos, informações sobre antecedentes, entrevistas de seleção, testes de habilidades, testes de conhecimento da função, testes físicos e psicológicos e testes de personalidade, integridade e honestidade.

Segundo Marras (2011), dentre as técnicas de seleção disponíveis, a de entrevista de seleção é uma das técnicas mais utilizada pelas organizações podendo ser tanto na admissão como na demissão de um candidato.

2.4 O ALTO CUSTO DA ROTATIVIDADE

Ibsen e Westergaard-Nielsen (2005), com base em estudo realizado na Dinamarca, relacionam a rotatividade de trabalhadores como sendo “um fator essencial para o bom funcionamento da economia, pois, em um mercado de trabalho flexível, os recursos humanos podem ser utilizados onde mais são demandados”. Mas reconhecem que, se por um lado uma alta rotatividade facilita os trabalhadores a encontrarem um novo emprego, também acarreta vários custos, como perda de capital humano e capital social.

Conforme Mobley (1992), o custo total da rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: custos de desligamento, custos de reposição e custos de treinamento. Incluem as operações de desligamento, como a entrevista de desligamento, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, a contabilização de vínculos e as indenizações decorrentes do desligamento.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo utilizou de uma pesquisa com abordagem qualitativa, um estudo de caso, caracterizando-se como exploratória, descritiva, onde foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais e realizada uma entrevista semiestruturada junto ao gestor de pessoas responsável pelo local.

Quanto a abordagem caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, através do levantamento de opinião de um gestor, quantos aos objetivos caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois de acordo com Gil (2008) “proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado”. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

No que se refere aos procedimentos técnicos foram utilizados uma pesquisa bibliográfica, que conforme Gil (2008) é aquela “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, de uma pesquisa documental, conforme Godoy(1995) “a palavra “ documentos” deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios)”, Gil descreve que (2008) “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão”.

Trata-se de um estudo de acaso, pois segundo Gil (2008) trata-se de um “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” no caso em questão, no setor de gestão de pessoas de uma empresa no ramo de transporte coletivo. Godoy(1995) descreve que em um estudo de caso “tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Produz relatórios que apresentam um estilo mais informal, narrativo, ilustrado com citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos”.

No processo de coleta de dados foi utilizada de um entrevista semiestruturada junto ao gestor de Recursos Humanos de uma empresa de transporte coletivo localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, para compreender como são realizados os processos de recrutamento e seleção de seu quadro de colaboradores. A empresa em questão possui sua marca consolidada a nível local, tendo 48 anos de existência no município, e gerando cerca de cem empregos.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

A partir da realização das etapas de recrutamento e seleção inicia-se uma nova fase no cotidiano da organização, a contratação de um novo colaborador, parte preponderante na funcionalidade e no êxito da empresa. Na análise serão apresentados o perfil do quadro de funcionários existentes e uma análise dos resultados obtidos na realização da entrevista aplicada ao gestor de recursos humanos da empresa de transporte coletivo.

4.1 PERFIL DO QUADRO ATUAL DE FUNCIONÁRIOS

Com o advento da crise econômica a empresa precisou reduzir seu quadro de colaboradores, através de demissões em massa para enxugar suas despesas, tal qual estava acontecendo em outras empresas no estado e país.

Atualmente a empresa atua com um quadro estável de colaboradores. Possui cerca de 100 funcionários ativos, sendo a maioria do gênero masculino, cerca de 79%, e 21% de seu quadro feminino, como demonstra o Gráfico 1 abaixo.

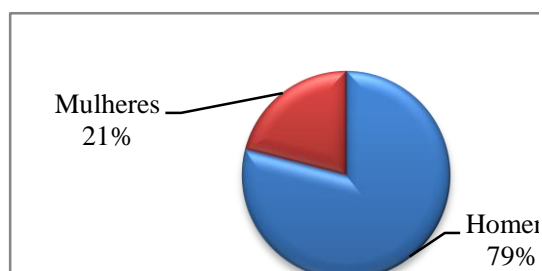


Gráfico1-Gênero

Fonte: elaboração própria

É interessante observar a predominância feminina em um ambiente geralmente dominado pelo público masculino. Das 21 colaboradoras, dezoito atuam como cobradoras de ônibus, conforme Info Jobs “o cobrador de coletivo é o profissional responsável por atuar com o atendimento aos passageiros, manuseio de cartões para fazer a leitura na roleta, conferir gratuidade de cada passagem, girar a roleta e lidar com dinheiro”, uma como motorista, uma responsável pela limpeza do prédio, e duas são responsáveis pela parte administrativa.

De acordo com Silveira, Abreu e Santos (2014) “nas empresas de transporte coletivo, o motorista tem um papel preponderante na percepção da qualidade do serviço de transporte público”. Conforme a Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (Cadaval, 2001), a qualidade do serviço de transporte prestado recai sobre o motorista, pois é ele quem está em contato direto com os clientes, e por isso lhe é atribuída a responsabilidade de proceder de acordo com os princípios éticos, técnicos e de relacionamento interpessoal desejável.

Dos 79 funcionários, quarenta e nove atuam na função de motorista, sendo que as tarefas do motorista de ônibus urbano caracterizam-se basicamente pelo transporte de passageiros dentro do perímetro urbano, observando-se uma série de procedimentos técnicos e disciplinares em relação ao trânsito, aos colegas e usuários (Sato, 1991), quinze como cobradores, quatro na função

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

administrativa, um como chefe de motorista, dois como vigilantes, um como mecânico, dois auxiliares de mecânico, um como chapeador, e quatro são responsáveis pela lavagem, limpeza e higienização da frota de ônibus.

No que se refere a faixa etária dos funcionários, 19 % dos funcionários encontram-se numa faixa etária entre 18 a 27 anos, 16% entre 28 a 36 anos, 31 % indivíduos estão entre 37 a 45 anos, e a maioria, cerca de 34% dos colaboradores encontram-se acima de 45 anos, como demonstra o Gráfico 2 a seguir.

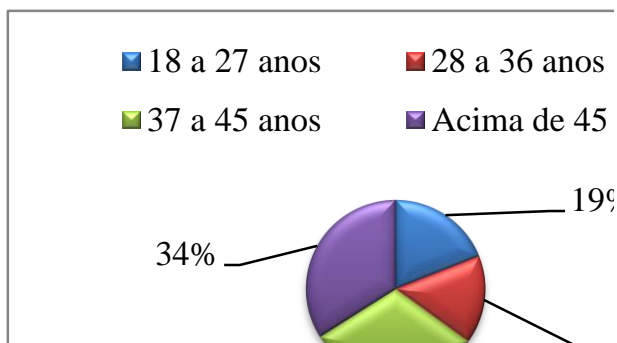


Gráfico 2-Faixa etária
Fonte: elaboração própria

Battiston, Cruz e Hoffmann (2006) a “situação de trabalho pode ser entendida como o meio (ambiente) no qual um indivíduo desempenha sua tarefa (trabalho) e a forma (atividade) como ele a executa”. No que se refere ao tempo de serviço na empresa, cerca de 8 % dos funcionários possuem até 3 anos, cerca de 30 % estão entre 3 a 5 anos na empresa, 15 % possui entre 5 a 8 anos no emprego, e cerca da maioria, 47 % dos funcionários, possuem mais de 8 anos na empresa, como demonstra o gráfico 3 abaixo.

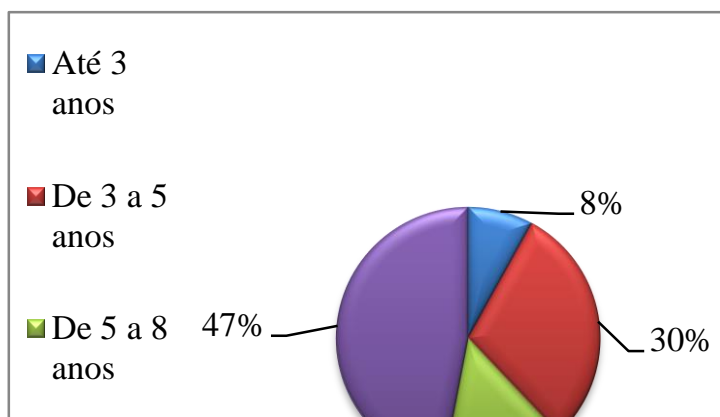


Gráfico 3-Tempo de serviço na empresa
Fonte: elaboração própria

É requisito mínimo aos funcionários possuírem a escolaridade de ensino médio independente da função que exerçam ou que pretenda exercer no quadro funcional da empresa. Nesse sentido, a respeito do nível de escolaridade dos colaboradores, percebeu-se que cerca de 5 % deles estão realizando alguma formação de nível técnico (Curso Técnico) ou de nível superior (graduação ou licenciatura).

A remuneração paga pela empresa varia entre um valor mínimo de R\$ 1.030,00 para as funções de cobrador (a) e serviços gerais e que pode chegar a um valor máximo de R\$ 3.000,00, nas funções de maiores responsabilidades.

Os funcionários costumam receber além do salário-base uma cesta básica (kit de alimentação) mensal, e também lhes é disponibilizado um convênio junto ao SETS/SENAT (serviço social do transporte/serviço nacional de aprendizagem do transporte) sem custo, desde 2011, para realização de cursos de capacitação profissional (logística, trânsito, meio ambiente, segurança no trabalho, informática, entre outros), saúde (odontologia, psicologia e fisioterapia), esporte e lazer. A empresa em questão também disponibiliza de auxílio vale transporte ao colaborador (a), cônjuge e filhos até 12 anos.

A escala de trabalho costuma ser realizada habitualmente nos turnos da manhã e tarde, e excepcionalmente para motoristas e cobradores nos turnos da manhã, tarde e noite, incluindo sábados e domingos, com recompensações posteriores, chamada escala de revezamento (onde

determinadas pessoas ficam responsáveis por um final de semana por mês), conforme Battiston, Cruz e Hoffmann (2006) “entende-se por carga de trabalho o produto da relação entre as exigências do trabalho e a capacidade de desempenho e de enfrentamento do trabalhador”.

4.2 O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO NA EMPRESA

A necessidade da realização de um processo de recrutamento e seleção no âmbito da empresa de transportes coletivos é visualizada a partir de um déficit de funcionários, segundo o roteiro de entrevista com o gestor

“parte da necessidade de suprir um déficit de colaboradores apresentado repentinamente no quadro funcional. O déficit é inicialmente visualizado pelo setor administrativo, e após a informação é repassada aos superiores, em que a partir da decisão da gerência é comunicado aos responsáveis pelo setor de recursos humanos sobre a hipótese e o planejamento sobre a possibilidade de haver a contratação de novos funcionários. Para realizar os processos de recrutamento e seleção, a empresa conta com o auxílio de um psicólogo terceirizado na aplicação de testes e na escolha do profissional com perfil mais adequado a vaga disponível”.

O perfil do(a) candidato(a) geralmente é pensado a partir das funções específicas para o determinado cargo do qual a vaga é disponibilizada, e é a partir desses critérios que o profissional vai ter que selecionar o candidato mais adequado que e possa ter menores probabilidades de absenteísmo ou de rotatividade.

Neste aspecto o gestor argumenta

“as pessoas gostam de trabalhar no local e geralmente os poucos que pedem demissão acabam retornando alguns anos mais tarde ao antigo emprego”.

Dentre as habilidades iniciais específicas para ocupar os cargos e funções dentro da empresa estão possuir ensino médio completo (requisito mínimo e obrigatório), e no caso de motoristas possuir Carteira D, e um curso específico para dirigir transporte coletivo e escolar.

Uma das questões norteadoras da pesquisa foi descobrir como é realizado o processo de atração de candidatos para se tornarem seus possíveis colaboradores, e segundo o argumento do gestor descobriu-se que o envio de currículos é o canal de aproximação entre empresa e candidatos. Não são utilizadas fontes no recrutamento pela empresa, tais como anúncios em jornais, mídia e rede social

“geralmente os indivíduos levam seus currículos até o setor de RH da empresa ou enviam por e-mail sem saberem se há existência de vagas ou não. Os currículos são a principal forma de acesso de um indivíduo a possível vaga de emprego, a partir desse momento o currículo sofre um filtro, onde entre os principais critérios de descarte/escolha utilizados estão a experiência em empresas anteriores e a disponibilidade de horários e dedicação a empresa/serviço. São recebidos cerca de quatro currículos por dia, o que totaliza uma média de 120 currículos, ou seja, uma taxa significativa de possíveis candidatos potenciais a vaga de emprego disponível”.

De acordo com Medeiros(2015) “a análise de currículos, na maioria das vezes é utilizada como um instrumento de pré-seleção(triagem) ou como instrumento inicial de seleção de pessoas”. O processo de recrutamento e seleção pendura de uma a duas semanas. Conforme relatado pelo gestor de pessoas entrevistado

“há muita dificuldade em encontrar profissionais qualificados, principalmente cobradores, pois há muita falta de preparo e habilitação eletrônica”, diferentemente dos motoristas, que geralmente se candidatam a vaga com “a qualificação exigida.

Medeiros (2015) descreve que a finalidade de uma seleção é coletar “ utilizar e avaliar informações e características (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos candidatos por meio de uma ou várias metodologias específicas com vistas a escolher quais candidatos possuem melhor possibilidade de atendimento as necessidades da organização”.

Chiavenato (2004) categoriza as técnicas de seleção em cinco categorias. São elas: entrevistas de seleção; provas de conhecimentos; testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. No processo de seleção, as principais técnicas utilizadas no processo seletivo são as entrevistas, dinâmicas em grupo, e testes de perfil, psicológico, e de atenção. Ao questionar o gestor sobre a existência de um feedback ao candidato não selecionado, obteve-se a seguinte resposta

26 e 27 de outubro de 2017

“na maior parte das vezes é realizado um feedback ao indivíduo, quando solicitado, onde o psicólogo faz toda uma abordagem cuidadosa sobre os motivos que não o classificaram aquela vaga”.

As entrevistas e as etapas de seleção geralmente acontecem no período de uma semana, em encontros que podem chegar a no máximo duas vezes.

Os custos despendidos em um processo de seleção de pessoas é alto, não envolvendo apenas os investimentos como também tempo envolvido, nesse quesito o gestor abordou que apesar dos altos investimentos no pagamento do profissional (realizado por hora e testes aplicados), possuem pontos benéficos, tais como aborda

“todo esse valor vale a pena pois através da identificação do profissional adequado é mais certo que aquele profissional realmente possui o perfil almejado pela empresa”.

Em média dez candidatos participam no processo de seleção, e dessa totalidade, conforme o gestor

“provavelmente cinco sejam selecionadas, uma pessoa escolhida para ocupar o cargo, e quatro ficam no banco de reserva, caso surja outra vaga provavelmente será chamada”.

Ao procurar por um perfil de profissional adequado, geralmente as empresas anseiam por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Dentre as principais características estão a criatividade, determinação, empatia, flexibilidade, tolerância, ética e responsabilidades estão entre as mais almejadas por uma organização.

Na empresa em estudo os principais critérios elencados para que o candidato participe da seleção é que ele possua mais de 18 anos, tenha cursos de qualificação, seja empenhado, responsável e ético.

4.3 NECESSIDADE DE TREINAMENTOS

Os custos de treinamento envolvem os dispêndios na elaboração de um programa ou módulo de treinamento para os novos colaboradores e geralmente estão relacionados a materiais, instalações, equipamentos e instrutores (MARRAS,2000). No que tange a esse quesito o gestor argumenta

“geralmente quem participa dos treinamentos são os novos colaboradores, ao ingressar em um novo emprego, ou funcionários mais antigos quando há necessidade de uma capacitação. Quando um indivíduo ingressa em uma nova função, inicialmente são repassadas as normas internas da organização e após esse momento o funcionário sofre um treinamento que perdura por um período de até três dias. Esse treinamento é realizado na própria empresa, através do auxílio de colegas, no início os novos colaboradores geralmente demonstram nervosismo e timidez. Primeiramente a equipe explica os processos de rotina e procedimentos, por exemplo, no caso de um cobrador ingressante, em seu primeiro dia de treinamento ele apenas observará, nos dias seguintes começará a praticar sua função”.

A possibilidade de analisar o contexto prático de como se dá de fato o processo de recrutamento e seleção no âmbito organizacional permite evidenciar seus pontos benéficos e em que aspectos podem ser aprimorados. Sem dúvida o ativo de maior importância organizacional são os seus colaboradores.

Os treinamentos e capacitações não devem acontecer exclusivamente apenas no decorrer do ingresso de um novo colaborador, e sim ser parte do cotidiano da organização, sendo oferecido rotineiramente conforme as necessidades que vão surgindo.

5 COSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a empresa passa por um momento economicamente favorável, o que lhe permite possuir um quadro com funcionários assíduos e estáveis.

A empresa possui baixos índices de absenteísmo, que geralmente ocorrem por motivos diversos relacionados a doenças ou que incapacitem o colaborador de frequentar ao trabalho.

Raramente são realizadas demissões pela empresa, seja com ou sem justa causa, o que espelha a eficiência dos métodos utilizados nas etapas iniciais que antecedem a contratação de um novo colaborador, as etapas de recrutamento e seleção.

Aos baixos índices desses fatores demonstram uma aparente satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, nesse aspecto é interessante que sejam realizadas pesquisas mensurando o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho, principalmente relacionado ao estresse em motoristas e cobradores, característica tão corriqueira na profissão.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

É interessante observar que a empresa não utiliza de ferramentas para atrair e reter talentos na organização, pois geralmente o meio em que os candidatos se apresentam a vaga é através do currículo.

Nesse aspecto seria interessante que a empresa se preocupasse com maior ênfase nesse quesito, buscando prospectar a vaga e buscar atingir ao maior número de candidatos possíveis, seja através de mídia, jornais, rádio local. Ao questionar o gestor de recursos humanos sobre esse assunto observou-se que existe uma resistência em anunciar as vagas e suas respectivas especificações através dos canais de divulgação, principalmente pelo fato de que a empresa não possui pessoal qualificado para atender a tanta demanda por emprego nesse setor, e prefere que esse controle seja feito informalmente, sem a intervenção de agências especializadas na área de recrutar e selecionar talentos.

Apesar da pouca divulgação das vagas, ficou evidente que os profissionais geralmente apresentam as qualificações exigidas pela empresa, principalmente na função de motorista.

Na realização do processo de recrutamento e seleção, um único profissional, um psicólogo, é responsável pela análise do perfil dos candidatos de acordo com as especificidades que o cargo exige. A partir de seu feedback técnico, a decisão final, a de contratar o candidato com as características indicadas a vaga, é realizada pela gestão de recursos humanos.

Apesar dos altos custos dispendidos no pagamento pelos serviços de um psicólogo terceirizado, a empresa reconhece a importância da qualificação do processo nos resultados obtidos, prova disso são os baixos índices de absenteísmo e rotatividade.

Outro aspecto interessante analisado diz respeito aos treinamentos realizados, que geralmente perduram por um período de um a três dias. Nesse aspecto deveria haver uma amplitude maior no tempo destinado a essas atividades, em virtude de que o treinamento é fator primordial na capacitação do colaborador. Uma das soluções para a empresa seria terceirizar esse serviço, focando em qualidade, eficiência e eficácia. Cabe também salientar sobre a importância de haver um levantamento e um planejamento para saber sobre a necessidade de realizá-lo junto a funcionários com um maior tempo de serviço na empresa.

Quanto aos aspectos pertinentes ao recrutamento e seleção nesta organização, objeto de estudo em questão, para que não houvesse tanto envolvimento de execução da empresa nessas fases, uma alternativa para a empresa de transportes coletivos seria a de contratar uma agência específica de Gestão de Pessoas para analisar todos os aspectos envolvidos na atração e retenção de talentos, visando agregar e não apenas somar pessoas a organização. Com a realização dessa hipótese a probabilidade de ampliar a gama de candidatos adequados e capacitados as vagas seriam bem maiores.

Também seria interessante que houvesse um plano de carreira, planos individuais para os colaboradores que oferecem incentivos por tempo de casa e/ou por mérito, além de métodos de avaliação e desempenho, capacitações e treinamentos a serem realizados com frequência, a fim de não só atrair como também manter as pessoas neste local de trabalho.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, P. C. *Administração de Recursos Humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1992.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE TRANSPORTES URBANOS. *Desempenho e qualidade nos sistemas de ônibus urbano*. Brasília, DF: 2008.
- _____. *Manifestação pública da NTU*. 2013. Disponível em <<http://www.ntu.org.br/novo/NoticiaCompleta.aspx?idArea=10&idNoticia=60>>. Acesso em 26 de setembro de 2016.
- BALASSIANO, R. *Planejamento estratégico de transportes considerando sistemas de média e baixa capacidade*. In: Dissertações em Andamento Anais XI Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. Rio de Janeiro: ANPET, 1997.
- BATTISTON, M.; CRUZ, R.M. e HOFFMANN, M.H. *Condições de trabalho e saúde de motoristas de transporte coletivo urbano*. Estud. psicol. (Natal) vol.11 no.3 Natal Sept./Dec. 2006.
- CADAVAL, M. *Guia de marketing para o transporte coletivo*. Brasília, Vol. 1, DF: NTU:2001.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. *Gestão de pessoas*. Ed. Compacta. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- _____. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP : Manole, 2009 .
- DIAS, S. M.A; ROSSATO, F.G.F.S; DOS SANTOS, G.C e NOGUEIRA, J.E. *A cultura organizacional e o processo de recrutamento e seleção: estudo de caso na indústria de celulose em Três Lagoas/MS*. Desafio Online, Campo Grande, v. 3, n. 3, Set./Dez. 2015.
- FERRAZ, A.C.P e TORRES, I.G.E. *Transporte público urbano*. 2 ed. São Carlos: Rima, 2004.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- GODOY, A.S. *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. RAE - Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai./Jun. 1995.
- GRAMIGNA, M.R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- IBSEN, R.; WESTERGAARD-NIELSEN, N. *Job creation and destruction over the business cycles and the impact on individual job flows in Denmark 1980-2001*. Allgemeines Statistisches Archiv, v. 89, n. 2, p. 183-207, 2005.
- INFOJOBS. *Cobrador de coletivo*. Disponível em :<
http://www.infojobs.com.br/artigos/Cobrador_de_Coletivo__3457.aspx >. Acesso em 18 de outubro de 2016.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- _____. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LUCENA, M. D. S. *Planejamento de Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.
- _____. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MEDEIROS, M. *Seleção e dinâmicas de grupo*. Valinhos, 2015.
- MOBLEY, W. H. *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- PONTES, R.S.; SERRANO, A.C. *A arte de selecionar talentos: planejamento, recrutamento e seleção por competência*. São Paulo: DVS, 2005.
- RIBEIRO, A.L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005
- RICHARD, D. L. *Administração de produção*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Administração: mudanças e perspectivas*. 3 ed. São Paulo: Saraiva 2001.
- SATO, L. *Abordagem psicossocial do trabalho penoso: estudo de caso de motoristas de ônibus urbano*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica. São Paulo, 1991.
- SILVEIRA, L.S; ABREU, C.C.; SANTOS, E.M. *Análise da situação de trabalho de motoristas em uma empresa de ônibus urbano da cidade de Natal/RN*. Psicol. cienc. prof. vol.34 no.1 Brasília Jan./Mar. 2014.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

O USO DA TECNOLOGIA PARA A MEDIAÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIAIS: O CASO DOS IMIGRANTES HAITIANOS NO BRASIL

THE USE OF TECHNOLOGY FOR THE MEDIATION OF SOCIAL RELATIONS: THE CASE OF HAITIAN IMMIGRANTS IN BRAZIL

Beatriz Gustmann, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, PR, Brasil,
beatriz_gustmann@hotmail.com

Isaque Guilhermando Koche, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
isaquegk@hotmail.com

Daiana de Marco, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, RS, Brasil,
daiana.demarco@hotmail.com

RESUMO

A tecnologia está mudando de maneira acelerada as relações. Assim, essas alterações da tecnologia vêm se delineando em grande escala será moldado pela convergência digital, decorrente da fusão das Tecnologias da Informação, das telecomunicações e da multimídia. O presente ensaio teórico tem como finalidade analisar os artefatos tecnológicos como um mecanismo facilitador na aproximação dos imigrantes haitianos que se encontram residindo no Brasil e suas respectivas famílias no Haiti. Embora a tecnologia seja objeto de estudo em suas diversas dimensões, ainda é escasso o arcabouço teórico que discorre sobre a tecnologia como mediadora do encurtamento geográfico das relações sociais. O ser humano não vive de forma isolada, ao contrário, necessita de interações, e do estabelecimento de vínculos com outros indivíduos, sobre essa perspectiva a tecnologia tende a ser favorável, sobretudo no momento em que o imigrante se encontra distante dos familiares. Nesse sentido, o presente ensaio teórico tende a contribuir, compreendendo a tecnologia como facilitadora à manutenção dos vínculos, principalmente no âmbito familiar, favorecendo o contato frequente com as pessoas, assim como, com a cultura nativa, que resulta na permanência dos imigrantes no Brasil.

Palavras-chave: Tecnologia. Imigrantes. Relações Sociais.

ABSTRACT

Technology is rapidly changing relationships. Thus, these changes in technology have been delineated on a large scale and will be shaped by digital convergence, resulting from the merger of Information Technologies, telecommunications and multimedia. The present theoretical essay aims to analyze the technological artifacts as a facilitating mechanism in the approximation of the Haitian immigrants who are residing in Brazil and their respective families the family in Haiti. Although technology is the object of study in its various dimensions, the theoretical framework that discusses technology as mediator of the geographic shortening of social relations is still scarce. The human being does not live in isolation, on the contrary, it requires interactions, and the establishment of ties with other individuals, on this perspective technology tends to be favorable, especially at the moment when the immigrant is distant from the relatives. In this sense, the present theoretical essay tends to contribute, understanding the technology as a facilitator to the maintenance of the bonds, mainly in the family, favoring the frequent contact with the people, as well as with the native culture, that results in the permanence of the immigrants in Brazil.

Keywords: Technology. Immigrants. Social relationships.

1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos as relações sociais aconteciam condicionadas ao espaço físico. Entretanto, através da evolução dos meios de transporte e de comunicação as relações também se modificaram. Além disso, as novas tecnologias ampliaram as possibilidades de comunicação para a sociedade contemporânea. A partir das mudanças ocorridas em nossa sociedade, em termos econômicos, políticos, culturais e sociais, a mobilidade humana se intensificou e extrapolou as fronteiras.

O Brasil vem recebendo um amplo contingente de imigrantes oriundos de diversas nacionalidades, porém o Haiti será o objeto de estudo do presente trabalho. Os motivos que justificam as migrações são diversificados, contudo destaca-se: novas possibilidades de trabalho, estudo, sismos ambientais, perseguição política, religiosa, instabilidade política e econômica, guerras dentre outras.

A locomoção do Haiti até o Brasil, além de ser um tanto quanto dispendiosa, tem se caracterizado pela migração de apenas um integrante da família, ou seja, os demais familiares

permanecerem residindo no Haiti. Esse contexto instigou para o estudo ora empreendido, em função de analisar a tecnologia como mecanismo de contribuição para o encurtamento das distâncias entre imigrantes haitianos residentes no Brasil e seus familiares que estão no Haiti.

A tecnologia favorece a vicinalidade com familiares bem como, a proximidade com a cultura, costumes, músicas e literatura nativa, possibilitando desfrutar e aliviar a saudade mesmo não estando presentes no Haiti. “É evidente que a imigração implica na separação física do núcleo familiar, porém não necessariamente significa a ruptura das relações familiares de dependência afetiva” (LÓPEZ e VILLAMAR, 2004, p. 159).

O fator preponderante da comunicação com os familiares e amigos tende a reprimir qualquer sensação de solidão, frustração, desânimo que possa acometer os imigrantes, tendo em vista, que quando chegam ao Brasil enfrentam muitas dificuldades, tais como a língua, moradia, trabalho, o acesso aos serviços de educação e saúde, ou seja, é um somatório de causas que podem desencadear impactos desfavoráveis a sua permanência no país.

Por outro lado, a interação e comunicação com a família de maneira permanente tende a contribuir com a permanência do imigrante haitiano no país de destino e oferece maior segurança e apoio na luta diária. Dessa forma, a tecnologia ajuda consolidar as relações familiares.

Como unidade de socialização, a família seria responsável pelo treinamento dos indivíduos em atitudes, valores e responsabilidades, ou seja, os orientaria a ter um comportamento culturalmente apropriado ao seu meio social (SANTOS, 2010, p. 10). Observa-se que o elo com a família é uma simbologia expressiva para os imigrantes haitianos, pois as pesquisas até o presente momento realizadas caracterizam-se em sua grande maioria pela menção a família, com sentimentos de afeto, carinho, amor, apoio que fica explícito em seus semblantes.

Em vista disso, o presente estudo buscou fazer um breve histórico da imigração Haitiana no Brasil e compreender o papel da tecnologia para a manutenção das relações sociais especialmente no cenário familiar dos imigrantes haitianos no Brasil. O trabalho subdividiu-se nos tópicos seguintes: dimensões da tecnologia, contexto da imigração haitiana no Brasil, o papel da tecnologia para a manutenção das relações sociais e, por fim algumas considerações e recomendação para posteriores estudos.

2. DIMENSÃO DA TECNOLOGIA

O avanço das tecnologias de informação (TI) tem propiciado transformações na sociedade ao longo das últimas décadas. O acesso à internet, a virtualização das relações humanas, a expansão e velocidade célere da mobilidade humana, são elementos decorrentes do desenvolvimento da tecnologia de informação.

As transformações que ocorreram no contexto contemporâneo, motivadas pelo desenvolvimento, incremento e utilização das novas tecnologias, acarretaram em uma migração de Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação, sobretudo pelo domínio da comunicação generalizada, marcada pela preponderância dos meios de comunicação, que possibilitaram meios de interação mais alternativos e com maior velocidade.

Conforme aponta Castells (2000), uma das características dessa sociedade é o processo de informatização, fortemente articulado com todos os sistemas midiáticos de comunicação. Tal processo se constitui no elemento estruturante de uma nova forma de ser, pensar e viver. O conceito de tecnologia foi analisado pelo filósofo brasileiro Álvaro Vieira Pinto (2005, p. 219), em diferentes categorias, a tecnologia, “tem que ser a teoria, a ciência, o estudo, a discussão da técnica, [...] as habilidades do fazer, as profissões e generalizadamente, os modos de produzir alguma coisa”.

Brittos (2002) acrescenta que as tecnologias geram impactos sociais, econômicos e políticos. As novas configurações trazem, portanto, benefícios e prejuízos já que facilitam por um lado e por outro demandam a necessidade de um conhecimento maior para acessá-las. Com base em Peixoto, Brandão e Santos (2007, p. 75), a tecnologia pode ser designada como:

A etimologia da palavra tecnologia é grega: *téchnē* significa arte, destreza; e *logos* quer dizer palavra, fala. Adicionando o termo *logos* a *téchnē*, percebemos que essa é a palavra (*logos*) que vem conferir significado ao fazer, à técnica. Então, tecnologia é um fazer com significado, um fazer pensando que tem uma intencionalidade.

A tecnologia está relacionada à maneira como “esse fazer” é criado e aplicado, isto é, ao modo como os seres humanos se apropriam dela. Para tanto, o termo tecnologia caracteriza-se como concepção de produção do saber centrada nas técnicas e que é perceptível no saber que responde as questões coletivas no sentido de possibilitar mais intervenções e entendimento, de forma que seja coerente e tenha intenção.

Contudo, o conceito de tecnologia também pode ser compreendido como algo que “[...] abrange o conjunto de conhecimentos aplicados pelo homem para atingir determinados fins”

(SANDRONI, 1999, p. 594). Na analogia de Gapi (2006, p. 10), é preciso ter o “[...] entendimento de que as tecnologias são simples ferramentas neutras, mas construções sociais que possuem características influenciadas pelos valores e interesses presentes no ambiente em que são concebidas”, neste sentido é possível auferir, que a tecnologia pode ser pensada de várias formas.

Para Bastos (1998, p. 13), a tecnologia “é um modo de produção, o qual utiliza todos os instrumentos, invenções e artifícios e que, por isso, é também uma maneira de organizar e perpetuar as vinculações sociais no campo das forças produtivas”. Todavia, a tecnologia se qualifica como tempo, espaço, custo e venda, pois não é somente fabricada no ambiente dos laboratórios, mas recriada pela maneira como for manuseada e metodologicamente organizada.

A percepção do autor denota que ao considerar a tecnologia moderna imersa em um contexto econômico, social e político estabelecido, que resultou em uma sociedade capitalista, então, o entendimento relativo à tecnologia e o seu papel na sociedade deverá ser diferente daquela que preconiza que a tecnologia é um “mal necessário”, pois se compreendemos que ela emergiu em certo período histórico ela não é peculiar à condição humana.

Logo, a tecnologia pode ser observada não somente como artefato econômico que auferir lucros, benefícios e retornos financeiros, mas também como um instrumento que tende a viabilizar a manutenção da união, da reciprocidade e da interação entre os sujeitos.

Entretanto, essa aproximação mediada pela tecnologia tende a ser profícua, uma vez que os imigrantes haitianos mantêm contato frequente com seus familiares, amigos e conhecidos que estão no Haiti. Assim como, com a sua cultura nativa tendo maior probabilidade dos imigrantes permanecerem no país de destino, como destacam Bernarttet *al* (2015, p. 02), “[...] não é mais possível ignorar essa parcela populacional, visto que essas pessoas estão presentes em grandes empresas e constituem um contingente significativo que passa a influenciar no desenvolvimento local e regional”.

Na elaboração do estudo, o conceito de tecnologia adotado teve um viés social, como promotor e agente de encurtamento das relações sociais, familiares e culturais na perspectiva dos indivíduos que estão distantes geograficamente dos membros da família (esposas, maridos, filhos, pais, irmãos), sobretudo, na condição dos imigrantes haitianos no Brasil e de seus familiares no Haiti. Assim, o próximo tópico é apresentado o panorama do deslocamento dos imigrantes haitianos para o Brasil.

3. IMIGRAÇÃO HAITIANA NO BRASIL

O Brasil se constitui um país de migrantes, pois todos migram ou são descendentes de quem migrou ou ainda continuam migrando. Partindo desse pressuposto, é notável que o ato de migrar seja inerente a humanidade e faz parte do marco histórico da civilização.

Em meio à mobilidade humana, dada a sua intensificação nas últimas décadas, destaca-se um exponencial número de imigrantes caribenhos em âmbito brasileiro. A título de ilustração, conforme dados da Polícia Federal divulgado pelo Observatório das Migrações Internacionais (OBMIGRA), 72.406 imigrantes haitianos entraram pelas fronteiras brasileiras no período entre 2010 e 2015 (OBMIGRA, 2016).

Contiguiba (2014, p. 17), cita que “o que chamou atenção em relação aos haitianos foi o fato de ser o primeiro movimento migratório desse país caribenho para o Brasil, somando-se a isso o fato de estar circunscrito a um momento de catástrofe pelo qual o Haiti passou em 2010”.

Considerando a complexidade do contexto haitiano nesses dois últimos anos (conflitos urbanos, miséria, instabilidade política, terremoto, lentidão na reconstrução do país, epidemia de cólera, etc.), o processo migratório se iniciou na interface entre perdas afetivas significativas, trajetórias individuais feitas de acidentes biográficos e desejos de construção pessoal e/ou coletiva (VÉRAN, NOAL, FAINSTAT, 2014).

O Haiti foi abalado fortemente por um terremoto em 2010, no qual a capital Porto Príncipe foi uma das cidades mais atingidas. Após o terremoto a população atingida sofreu de um surto de cólera. Ainda agora, o país enfrenta muitas dificuldades em nível social, político e econômico, sendo a razão central da emigração de seus conterrâneos. Como sustenta Stuart Hall, “a migração tem sido uma constante na narrativa caribenha” (HALL, 2011, p. 25).

No entanto, compreende-se que a imigração ocorre predominantemente por causas econômicas, em que os imigrantes procuram por melhores possibilidades de trabalho. Sayad (2000, p. 8), questiona “mas existem migrações, por mais reduzidas que sejam e, por quaisquer que sejam as razões declaradas, que não sejam de trabalho?”.

De acordo com os dados das Nações Unidas, o número de migrantes internacionais contabilizou 244 milhões em 2015; em território mundial. O referido dado evidencia um aumento de 41% desde o ano de 2000 de deslocamentos no mundo incluindo quase 20 milhões de refugiados (ONU, 2015). Já para Bernarttet *al* (2015, p. 112) destaca que:

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Se o homem migra desde os primórdios de sua existência, quer por questões climáticas, naturais, catástrofes, problemas econômicos, políticos, na busca de uma vida com mais dignidade, na atualidade, entender que a mobilidade humana e suas consequências é uma realidade do século XXI é uma temática que não pode ser ignorada nas agendas nacionais e internacionais.

A onda migratória haitiana para o Brasil também pode ser justificada segundo Milesi (2014, p. 277) pela “[...] realização de grandes eventos – Copa das Confederações, Copa do Mundo, os Jogos Olímpicos”. Os eventos que ocorreram no Brasil transmitiram o ideal de um espaço para obtenção de oportunidades de trabalho.

Com base nas pesquisas de Fernandes e Patarra (2011), há pelo menos três condições singulares que podem ser destacadas como possíveis intensificadoras de tal mobilidade. A primeira condição está alicerçada a Missão de Estabilização das Nações Unidas no Haiti (MINUSTAH), a segunda pela catástrofe ambiental ao qual o Haiti foi acometido, e a terceira reporta a concessão de visto humanitário conforme Resolução Normativa nº 97 de 12 de janeiro de 2012, sendo peculiar aos migrantes haitianos.

Segundo Fernandes e Castro (2014), a imigração dos haitianos para o Brasil vem se tornando um fluxo permanente desde 2010 até o presente momento. A tabela 1 apresenta informações sobre o número de autorizações concedidas à estrangeiros no período de 2015/2016 no Brasil.

TABELA 1 – Número de autorizações concedidas, segundo países Brasil 2015-2016.

PAÍSES	2015	2016
Gana	5	397
Senegal	345	226
Bangladesh	706	123
Guiné Bissau	69	69
Paquistão	12	45
Cuba	35	39
Nigéria	1	34
Angola	42	15
República Democrática do Congo	1	15
República da Somália	-	15
República do Haiti	34.773	-
Outros	303	178
Total	36.292	1.156

Fonte: OBMigra – Ministério do Trabalho (2015-2016).

O crescimento do número das migrações internacionais nos últimos anos no contexto brasileiro se faz em ritmo exponencial, contudo é pertinente destacar que os dados não conseguem revelar a complexidade das migrações (exploração econômica, discursos excludentes e xenofobia, subemprego).

Sobretudo, entende-se que a distância deixou de ser empecilho para mover-se de um território ao outro, conforme sintetiza Silva (2010, p. 21), apresentando a ideia de encurtamento de distância entre os países: “a globalização é um processo no qual o encolhimento do mundo e as difusões culturais se tornam inevitáveis. Isto ocorre principalmente porque as distâncias se encurtam, a tecnologia se apressa e os reflexos das ações se tornam praticamente simultâneos”.

A chegada dos imigrantes haitianos, sobretudo foi registrada pelos Estados do Acre e Amazonas, respectivamente nos municípios de Brasiléia e Tabatinga, conforme se observa na figura 1.



FIGURA 1 – Principais rotas do fluxo migratório haitiano para o Brasil. Fonte: Continguiba (2014).

Na chegada ao Brasil o imigrante precisava regularizar sua permanência para evitar problemas posteriores com documentação. Normalmente, o processo se inicia nas sedes da Polícia Federal, que estão localizadas nas fronteiras Tabatinga e Brasília, para se inscrever na condição de solicitante de refúgio, após o imigrante obtém o visto permanente. Então, é concedido o documento de Cadastro de Pessoa Física – CPF, e também a Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS. Desse modo, esses procedimentos regulatórios facilitam o processo de inserção no mercado de trabalho, o que possibilita maior facilidade na inserção ao mercado de trabalho.

As decisões concernentes ao processo migratório, sobretudo de imigrantes haitianos são analisadas a partir da reunião de órgãos vinculados ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e Ministério da Justiça que é o Conselho Nacional de Imigração (CNIg) e pelo Conselho Nacional de Refugiados (Conare).

Cabe aqui fazer uma ressalva quanto a Resolução nº 97 precisamente o artigo 3º da normativa que segue:

Art. 3º Antes do término do prazo previsto no caput do art. 1º desta Resolução Normativa, o nacional do Haiti deverá comprovar sua *situação laboral* para fins da convalidação da permanência no Brasil e expedição de nova Cédula de Identidade de Estrangeiro, conforme legislação em vigor (BRASIL, 2013).

É oportuna uma reflexão sobre o excerto da Resolução nº 97 – Artigo 3º em que o conteúdo apresentado pelo CNIg, expressa que os migrantes haitianos no Brasil estão inseridos no contexto nacional, pelo viés do trabalho concedendo sua mão de obra efetivamente para o sistema capitalista vigente. Portanto, compreende-se que a mão de obra fica à disposição para ser utilizada em serviços ditos como não qualificados e com remuneração inferior.

Entretanto, o contexto é divergente, pois está ocorrendo diversas demissões em decorrência da instabilidade econômica e política em que o Brasil está inserido. Ribeiro (1991, p. 131) ressalta que a “finalidade é tratar o migrante como um objeto da relação de produção, desvinculado de sua terra natal, idioma, família e laços afetivos”.

Es notorio que el interés en ayudar a la familia es una de las motivaciones para emigrar, por parte de los haitianos, pues todos se refieren a ella, sea

para explicar las causas de su salida, o de los viajes frecuentes a su país. Es indudable que el sueño de esos inmigrantes es ayudar a la familia. Esto mismo nos hace ver que ellos mantienen un fuerte apego afectivo a su tierra; aun que también dicho apego es una de las razones para la decisión de traer sus familiares a República Dominicana, vista la situación de pobreza y desesperanza en su país. (SILÍE, 2003, p. 10).

Ao decidirem migrar para o Brasil a maioria dos migrantes haitianos deixam seus familiares (pai, mãe, esposa, marido, filhos) no Haiti, por conta do custo elevado do deslocamento até o país de destino. A estrutura familiar é simbólica para os imigrantes, fator essencial de carinho, afeição, aconchego, assim como a preservação do patriotismo pela sua terra natal, suas raízes, cultura oriundas do Haiti. O ato de migrar para o Brasil seja, por tempo determinado ou indeterminado, demonstra que a distância geográfica é expressiva para ficar longe e não ter contato com os membros da família e da pátria. Por isso, uma das únicas alternativas que os migrantes possuem é o consumo dos artefatos tecnológicos (celular, notebook) para estar em constante comunicação com a família. Barbosa (2015) discorre sobre o consumo midiático pelos imigrantes haitianos para manter contato com familiares que estão no Haiti.

A grande maioria dos haitianos têm acesso à internet e a redes sociais. Comunicam-se, diariamente, com seus familiares no Haiti. Os avanços tecnológicos, sobre tudo do meio de transporte e das tecnologias de comunicação e informação, atuam na reconfiguração do fenômeno das migrações, com a dinamização dos processos de interculturalidade e transnacionalismo (BARBOSA, 2015, p. 36).

Para os imigrantes haitianos é essencial o contato com os familiares, e essa frequência na comunicação, mesmo sendo virtual também tende a ser decisivo para a permanência dos imigrantes no Brasil. Blanco (2006, p. 56) assinala que “Las distancias físicas se acortan, los movimientos se multiplican y el contacto virtual con lo otros se hace posible en cualquier parte del mundo”.

A tecnologia de rede disposta atualmente proporciona o vínculo e fortalecimento dos contatos com familiares, amigos e pessoas conhecidas que estão distantes fisicamente, ao mesmo tempo em que permite uma conexão constante com a cultura nativa, demonstrando o respeito e apreço do vínculo cultural nativo que possuem. Assim, a língua materna, no dialeto “crioulo” possibilita o contato frequente para não desaprender as raízes haitianas, referenciando as redes familiares e de amizade que mantém.

Por outro lado, entende-se que a cultura distinta dos haitianos possibilita trocas de conhecimento e experiências no âmbito cultural, que tendem a ser entremeados de vantagens e riquezas, desde que haja conexões entre os indivíduos envolvidos no processo. O próximo tópico aborda proposições nas relações estabelecidas entre a tecnologia e as relações sociais e familiares que se constituem na condição de distância geográfica dos imigrantes haitianos.

4. O PAPEL DA TECNOLOGIA PARA O PERMANENTE CONTATO DAS RELAÇÕES SOCIAIS

No entendimento de Marcondes (2001, p. 110), a tecnologia é um recurso eficaz sendo um componente integrante do espaço que se estabelece por meio de trocas de sensações, informações e vivências com o outro. Ao qual na contemporaneidade ocorre por meio de máquinas eletrônicas e aparelhos, além disso, evidencia que “as tecnologias tentam artificialmente reagregar um mundo de contatos humanos que na prática já está totalmente rarefeito, pulverizado”.

De fato, o ser humano não vive isolado, mas possui necessidade de interação, de estabelecer relações com outras pessoas (familiares, amigos, conhecidos) que circundam seu convívio. Correspondente, a mobilidade humana torna-se imprescindível que o contato humano, principalmente com familiares torna-se elementar, haja vista, pela significativa distância que se encontram, e até mesmo pela inviabilidade financeira de poderem ter contato pessoalmente, nesta lógica a tecnologia rompe fronteiras e traz para perto quem está longe.

O processo de virtualização da comunicação e da própria ação humana é potencializado à medida que se institui um espaço, sustentado pelas tecnologias digitais de rede, que rompe com qualquer espaço-tempo e conecta os sujeitos no ciberespaço (MELLO, TEIXEIRA, 2012). Na pesquisa realizada por Lobo *et al* (2016) evidencia explicitamente o sentimento de saudade que os imigrantes haitianos sentem de seus familiares:

A saudade das famílias deixadas no país de origem ou em outros países também foi um tema que gerou muita mobilização durante as sessões. Um dos participantes, em uma das sessões, referiu sentir falta dos filhos, emocionando-se. Houve, então, uma mobilização geral no grupo após este relato, deixado todos parecendo pensativos, olhando para baixo em unanimidade. Logo, o participante que assumiu o papel de líder do grupo

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

sugere-lhe, então, formas de economizar dinheiro para trazer-lhes para o Brasil (LOBO *et al*, 2016, p. 186).

A tecnologia como ferramenta tende a oportunizar a aproximação de pessoas que estão distantes, auxiliando na ausência física, desempenhando papel essencial na mediação e aproximação, minimizando a saudade e distanciamento. Entretanto, contempla outros mecanismos nos meios de comunicação virtual que podem expressar sentimentos, por exemplo, o uso comum de “*emotions*” representando expressões faciais de emoção ou qualquer outro sentimento e ato. São recursos que tendem a promover a aproximação e contato permanente com familiares, e que pela questão de distância e investimento financeiro inviabiliza o contato pessoal.

O cientista americano Negroponte (2000, p. 153), já previa as grandes mudanças na sociedade, para ele “a era da pós-informação e comunicação está removendo barreiras geográficas. A vida digital exigirá cada vez menos que você esteja num determinado lugar em determinada hora”. O acesso à tecnologia, internet, e outros instrumentos como à chamada de voz e de vídeo, a transmissão de arquivos fornecidos por tais dispositivos propiciam melhores condições de aproximação dos sujeitos. Verifica-se que a adoção desses artefatos tecnológicos e a crescente utilização deles aboliram os limites de tempo e de espaço até então existentes (BESSEYRE DES HORTS, ISAAC, LECLERCO, 2006).

Como enfatiza Castells (2000, p. 419), “o desenvolvimento da comunicação eletrônica e dos sistemas de informação propicia uma crescente dissociação entre a proximidade espacial e o desempenho das funções rotineiras”. Portanto, a tecnologia e suas formas de comunicação e interação facilitam a mobilidade dos indivíduos e o permanente convívio digital.

O desenvolvimento tecnológico favoreceu sobremaneira com a conservação das relações de longa distância, desfazendo com o modelo de trocas comunicacionais que ocorriam, condicionado a estrutura do espaço físico, restringindo-se apenas ao local. Desta forma, Granovetter (1973), destaca as características de dois tipos de relacionamentos que segundo ele, a tecnologia é benéfica na forma de interação dos indivíduos, conforme explícito no quadro 1.

Quadro 1 - Características de dois tipos de relacionamentos a partir do elo da tecnologia.

GRANOVETTER (1973)	<ul style="list-style-type: none">• Comunicação como elo entre indivíduos que se conhecem no espaço físico;• Permitem manter ou prolongar, através de dispositivos tecnológicos, relacionamentos já estabelecidos e consolidados no espaço físico;• Essa categoria permite a manutenção de laços familiares e de amizade, entre indivíduos fisicamente distantes, que de outra forma se diluíram na distância;• Novos espaços de relação que proporcionam uma forma alternativa de mediar contatos entre sucessivos contatos presenciais.
-----------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de arcabouço teórico de Granovetter (1973).

Neste âmbito é passível de interpretação que os meios tecnológicos são ferramentas eficazes para manter e construir laços de interação, contato, ao qual nem sempre é possível estar presente fisicamente junto do rol de pessoas que são próximas, em virtude de tempo, distância, compromisso de cunho profissional e pessoal, demanda financeira. E a tecnologia sob esse aspecto é vislumbrada como um instrumento útil e oportuno para a conservação das relações seja na esfera familiar ou do círculo de amizades.

Além de ser benéfica em relação ao encurtamento das distâncias para com as relações familiares a tecnologia, fomenta o avivamento da cultura do país nativo, sendo oportuno para manter a ligação das raízes nativas e não cair em desuso, haja vista, que a partir do momento que se insere em outra cultura que denota costumes, hábitos, língua, comportamento diferenciado da sua, logo tende a ser influenciado. Sob outra perspectiva é importante fazer menção da tecnologia como fonte de permanência dos imigrantes haitianos no Brasil, pois mantendo contato frequente com familiares sentem-se apoiados minimizando a saudade e a distância, tendendo a permanecer por um longo período no Brasil.

Sobre a motivação da vinda dos imigrantes haitianos para o Brasil Simon (2015) nativo do Haiti aponta que a perspectiva dos imigrantes no Brasil é a busca de melhores condições de vida por meio do trabalho e também tem o intuito de contribuir para o desenvolvimento do Brasil.

[...] o trabalho é um objetivo comum, porque trabalhar é liberdade. Não podemos negar que em nosso país a taxa de desemprego é muito alta, mas muitos querem trabalhar e estudar ao mesmo tempo para ter uma vida melhor. [...] podemos ajudar o Brasil a crescer, não apenas servindo com

mão de obra mais braçal, mas também através de um trabalho profissional (SIMON, 2015, p. 359).

A tecnologia como mencionado traz muitas vantagens em termos de avanço na ciência, conhecimento, informação, transporte e outros instrumentos que auxiliam na qualidade de vida das pessoas, porém ainda, há controvérsias quanto aos ganhos reais que a tecnologia proporciona, muitos teóricos discordam desses princípios. Mas, para os imigrantes haitianos, ela facilita o contato com as pessoas, principalmente as que estão longe do convívio diário.

5. MÉTODO

Entende-se que ao realizar um estudo há necessidade de consultar subsídios teóricos dispostos, assim o estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica a qual é realizada por meio de livros, periódicos, artigos em jornais, site da internet entre outras fontes.

Conforme destaca Boccato (2006, p. 266) a pesquisa bibliográfica “busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o foi pesquisado”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia proporciona o estreitamento das relações familiares, mesmo quando a distância é o fator que impossibilita de estarem próximos. O constante contato sustenta o elo do núcleo familiar e viabiliza o contato com a respectiva cultura, minimizando os impactos da nova cultura em que está inserido.

Os fluxos migratórios se caracterizam pela perenidade dos deslocamentos humanos além das fronteiras, assim as renúncias de proximidade com membros das famílias acabam sendo inevitável neste cenário. A tecnologia é uma ferramenta que auxilia no processo de contato com familiares, amigos e conhecidos. Portanto, por intermédio das redes sociais, dos chats, das ligações, e dos áudios é possível o convívio rotineiro dos imigrantes com seus entes distantes.

Como corroboram Bryceson e Vuorela (2002), antes da separação geográfica e da ausência da proximidade com a família, se constrói uma comunidade imaginada. Essa implica em esforços continuados de seus membros para manter os vínculos, tanto aqueles que migraram como que ficam para trás.

Na lógica de encurtar distância e manter viva a relação familiar, a tecnologia constitui-se como ferramenta importante para fazer essa conexão. Como mencionado, o ser humano não vive só, mas necessita estabelecer vínculos, conexões, relações com a possibilidade de socializar, interagir com o meio. Portanto, a perspectiva que a tecnologia agrega para os imigrantes de estar em contato com a família e com seu país de origem, certamente remete a certo alívio, no sentido de conseguir reduzir a distância que opera entre as relações.

Considera-se que os novos espaços de comunicação fundamentados na tecnologia resultam em um elemento de auxílio à permanência dos imigrantes, não em oposição aos espaços físicos, mas como prolongamento e complemento destes. O fato de a tecnologia viabilizar muitos canais de comunicação por áudio e por vídeo é elementar, não apenas o fato de ouvir a voz de emissores e interlocutores, mas também por ver a imagem, mesmo que virtualmente, e sentir que pode estar em casa.

Ciente que a temática não expirou nesse trabalho de reflexão, recomenda-se que novos estudos possam ser realizados com o objetivo de compreender a dinâmica e complexidade das migrações que se tornam exponenciais de maneira global, sobre diversos enfoques.

6 REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Pedro Ivo de Moraes. **Novas Fronteiras: Um olhar sobre a imigração haitiana para o Brasil.** 2014. 117 f. Dissertação Mestrado em Estudos Comparados sobre as Américas. Universidade de Brasília – UnB. Brasília, 2014.

BARBOSA, Lorena Salete. **Imigrantes haitianos no Rio Grande do Sul: uma etnografia de sua inserção no contexto sociocultural brasileiro.** 201 f. 2015. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Santa Maria/RS, 2015.

BASTOS, J. A. S. L. A. de (Org.). **Tecnologia e interação.** Curitiba: CEFET-PR, p.13, 1998.

BERNARTT, Maria de Lourdes. PIOVEZANA, Leonel. PEZARICO, Giovanna. GIACOMINI, Taize, BORDIGNON, Sandra de Ávila Farias. **Diáspora haitiana e impactos para o Desenvolvimento Urbano e Regional: Um estudo deste fenômeno nas regiões Sul e Norte do Brasil.** 2015. In: VI ESOCITE - 6º Simpósio Nacional de Ciência, Tecnologia e Sociedade. Disponível em: http://www.rio2015.esocite.org/recursos/anais/5/1440814637_ARQUIVO_DIASPORAHAITIANA-MARIADELOURDEBERNARTT.pdf. Acesso em: 28 mar 2017.

BESSEYRE DES HORST, C. H.; ISAAC, H.; LECLERCQ, A. Lesconsequencesparadoxaes de l'usagedesoutils mobiles de communication surlessituationsperçues de travail: une

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

etudeexploratoiresurl'impacthumainetorganisationneldestechnologies mobiles. **Proceedings of the XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au coeur de la GRH**, Reims: IAE de Lille et Reims Management School, nov. 2006.

BLANCO, C. **Migraciones: Nuevas movilidades en un mundo en movimiento**. Barcelona: Anthropos, 2006.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ.** Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRASIL. **Portal Brasil**. Prorrogado a concessão de visto especial a Haitianos. 2013. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2013/10/prorrogada-concessao-de-visto-especial-a-haitianos>. Acesso em: 25 mar 2017.

BRITTOS, V. (Org). **Comunicação, informação e espaço público: exclusão no mundo globalizado**. Rio de Janeiro: Papel e Virtual, 2002.

BRYCESON, Deborah. VUORELA, Ulla. **The transnational family: New European Frontiers and Global Networks. Cross-Cultural Perspectives on Women**. Oxford, Berg, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: A era da informação economia, sociedade e cultura**. 4.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

COTINGUIBA, Geraldo Castro. **Imigração haitiana para o Brasil: a relação entre trabalho e processos migratórios**. 2014. 154f. Dissertação (Mestrado em História e Estudos Culturais). Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Porto Velho / RO, 2014.

FERNANDES, Duval. PATARRA, Neide Lopes. **Brasil: país de imigração?** Revista Internacional em Língua Portuguesa (RILP). Lisboa. III Série, n. 24, p.65-96, 2011.

FERNANDES, Duval; CASTRO, da Consolação Maria. **Estudos sobre a Migração Haitiana ao Brasil e Diálogo Bilateral**. Belo Horizonte. 2014. Disponível em: file:///C:/Users/Beatriz/Downloads/RELATORIO_PESQUISA_HAITIANOS_versao_final_27-04-14-2.pdf. Acesso em: 07 set. 2017.

GAPI – Grupo de Análise de Políticas Públicas (DAGNINO, Renato et al.). **Caderno de textos base para discussões do I Fórum Nacional da Rede de Tecnologia Social**. Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/gapi/>. Acesso em: 7 set. 2017.

GRANOVETTER, Mark, S. **The Strength of weak ties**. American Journal of Sociology. Vol. 78, n, 6.1360-1380 p, 1973.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. 1.ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011.

LOBO, Nathália dos Santos et al. Grupo de Apoio à Integração Comunitária de Imigrantes em Porto Alegre: Relato de Experiência. **Revista Signos**, v. 37, n. 2, 2016.

LÓPEZ, Susana Olivares. VILLAMAR, David. **El procesomigratorio en el sur de Quito**. Cartillas sobre migración. Plan Migración, Comunicación y Desarrollo, nº 7, 2004.

MARCONDES, Ciro Filho. **Sociedade tecnológica**. São Paulo: Scipione, 2001.

MELLO, Elisângela de Fátima Fernandes de. TEIXEIRA, Adriano Canabarro. **A interação social descrita por Vigotski e a sua possível ligação com a aprendizagem colaborativa através das tecnologias de rede**. Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. IX Anped Sul. 2012.

MILESI, Rosita. Em defesa dos direitos dos migrantes. Entrevista a Rosita Milesi, mscs. **Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana**, v. 22, n. 43, 2014.

NAÇÕES UNIDAS (ONU). **International Migration Report 2015**. Disponível em: <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2017.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida digital**. 2.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

OBMigra. **Autorizações concedidas a estrangeiros, Relatório Anual 2015-2016**. Observatório das Migrações Internacionais; Ministério do Trabalho/ Conselho Nacional de Imigração. Brasília, DF: OBMigra, 2017.

OBMIGRA. Ministério do Trabalho. **A imigração haitiana no Brasil: Características demográficas na região Sul e no Distrito Federal**. 2016. Disponível em: <http://obmigra.mte.gov.br/index.php/publicacoes-obmigra>. Acesso em: 07 set. 2017.

PEIXOTO, Maurício de Abreu Pinto. BRANDÃO, Marcos Antônio Gomes. SANTOS, Gladis dos. **Metacognição e Tecnologia Educacional Simbólica**. Revista Brasileira de Educação Médica, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 67-80 jan. 2007.

PINTO, Álvaro Vieira. **O conceito de tecnologia**. vol. 1. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

PRIMO, Alex Fernando Teixeira. **A emergência das comunidades virtuais**. Intercom, v. 20, 1997.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

REDIN, Giuliana. MINCHOLA, Luís Augusto Bittencourt. Imigrantes no Brasil: proteção dos direitos humanos e perspectivas político-jurídicas. In: SIMON, Renel (org). **Processo migratório dos haitianos no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2015.

RIBEIRO, Gustavo Lins. **Empresas transnacionais: um grande projeto por dentro**. São Paulo: Ed. Marco Zero/Anpocs, 1991.

SANDRONI, Paulo (Org). **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, p. 593-594, 1999.

SANTOS, Mauro Augusto dos. BARBIERI, Alisson Flávio. CARVALHO, José Alberto Magno de. MACHADO, Carla Jorge. **Migração: uma revisão sobre algumas das principais teorias**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2010.

SAYAD, Abdelmalek. **O retorno: elemento constitutivo da condição do imigrante**. In: Travessia – Revista do Migrante. São Paulo: Centro de Estudos Migratórios, n. 1, especial, janeiro, 2000.

SILIÉ, Rubén. **La nuevainmigración haitiana**. Santo Domingo, República Dominicana: Flacso, 2003. Disponível em: <http://cerlac.info.yorku.ca/>. Acesso em: 25 mar. 2017.

SILVA, Carla Ribeiro Volpini. **A influência da globalização nas manifestações culturais e o diálogo intercultural como uma genuína alternativa de respeito à diversidade e ao multiculturalismo**. In: V Anuário brasileiro de direito internacional, v. 2, p. 19-35, 2010. Disponível em: <http://www.corteidh.or.cr/tablas/r27209.pdf>. Acesso em: 28 mar 2017.

VÉRAN, Jean-François; NOAL, Débora da Silva; FAINSTAT, Tyler. Nem refugiados, nem migrantes: a chegada dos haitianos à cidade de Tabatinga (Amazonas). **Dados-Revista de Ciências Sociais**, v. 57, n. 4, 2014.

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA VISÃO CRÍTICA

PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND THE KNOWLEDGE PROCESS IN SMALL BUSINESS: A CRITICAL VISION

Talita Bernardi Goettems, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, 119478@upf.br
Denize Grzybovski, Universidade de Passo Fundo, UPF, RS, Brasil, gdenize@upf.br

RESUMO

O presente ensaio teórico tem como propósito refletir sobre a articulação teórica das políticas de gestão de pessoas com as condições estruturais para criação, armazenagem e gestão do conhecimento em pequenas empresas brasileiras, usando como base o potencial de renovação da produção teórica em administração dos estudos críticos. Para tanto são analisados os pressupostos teóricos das políticas de gestão de pessoas nas pequenas empresas para além da concepção tradicional (*mainstream*), abrindo espaço para aproximar os debates desenvolvidos no campo de estudos da aprendizagem organizacional, no qual são rejeitados modelos, práticas e políticas de gestão de pessoas que separam o conhecimento da prática e propõe uma visão de construção social da realidade organizacional por meio de políticas de gestão que valorizam as pessoas como humanas. Em pequenas empresas, a proximidade física dos seus membros e os espaços organizacionais fracamente estruturados são consideradas condições adequadas para tal articulação teórica e à renovação da teoria da administração em razão das especificidades das pequenas empresas brasileiras, as quais são informalidade nas relações de trabalho, horizontalização dos cargos, flexibilidade e coletividade nos processos decisórios.

Palavras-Chave: Políticas de gestão de pessoas. Conhecimento organizacional. Pequena Empresa. Estudos Críticos em Administração.

ABSTRACT

This theoretical essay aims to reflect on the theoretical articulation of the policies of people management with the structural conditions for creation, storage and knowledge management in small Brazilian companies, based on the potential of renewal of theoretical production in administration of critical studies. The theoretical assumptions of people management policies in small companies beyond the traditional (*mainstream*) conception are analyzed, opening up space to approach the debates developed in the field of studies of organizational learning, in which models, practices and policies of management of people who separate knowledge from practice and proposes a vision of social construction of organizational reality through management policies that value people as human. In small companies, the physical proximity of its members and weakly structured organizational spaces are considered appropriate conditions for such a theoretical articulation and the renewal of management theory due to the specificities of small Brazilian companies, which are informality in labor relations, horizontalization of positions, flexibility and collectivity in the decision-making processes.

Keywords: People management policies. Organizational knowledge. Small business. Critical Studies in Administration.

1 PROVOCAÇÕES INICIAIS

Os principais autores da área de gestão de pessoas (GP), como Guest (1987), Legge (1995) afirmam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. A pesquisa acadêmica brasileira sobre gestão de pessoas tem adotado a abordagem estratégica de recursos humanos (LACOMBE; CHU, 2008; DEMO, 2011). Na visão de Armstrong (2009) as políticas de GP, definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se trata da forma de tratamento dos indivíduos e delas derivam as principais ações dos gestores ao se depararem com problemas na área de GP. Servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos. Tendo como base os fundamentos e pressupostos por ora traçados, é possível definir políticas e práticas de GP.

Alguns autores afirmam, que é essencial a participação do ser humano na transformação de informação em conhecimento, o que envolve um nível de entendimento obtido por meio de experiência, familiaridade e aprendizados pessoais (LEONARD; SENSIPER, 1998; ROBERTS, 2000; GROVER; DAVENPORT, 2001; DAVENPORT; PRUSAK, 2003;). O conhecimento é criado pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Esse conceito enfatiza que o conhecimento está relacionado com a ação humana (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Além de

influenciado pelos indivíduos, o conhecimento é dependente do contexto social em que está inserido ou de uma situação específica (ROBERTS, 2000; GROVER; DAVENPORT, 2001). É, portanto, difícil de ser gerenciado, pois se origina e é aplicado nas mentes dos seres humanos.

No presente estudo, busca-se debater a importância do tema políticas de gestão de pessoas e o conhecimento em pequenas empresas por uma perspectiva crítica. O debate se sustenta no contexto da pequena empresa, pois ainda hoje há um pressuposto de que neste extrato de empresas não há políticas de gestão de pessoas, tendo em vista que suas práticas dão-se amparadas na subjetividade humana, na informalidade das relações de trabalho, na proximidade das pessoas com os problemas e as soluções organizacionais, configurando um comportamento organizacional antagônico ao proposto pelos princípios da *mainstream*, a corrente principal da administração. Numa perspectiva crítica da administração, os teóricos propõem que as pessoas sejam tratadas como parceiras da empresa, reconhecidas como fornecedores de conhecimentos e outros recursos vitais à organização, bem como portadoras de capacidades inovadoras (BARRETO; PAULA, 2014; OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014). Nessa perspectiva, as pessoas constituem-se em fonte de vantagem competitiva, pois são um tipo de capital organizacional, o intelectual.

Apresenta-se o estudo em três partes além desta Introdução. Na Parte 2 são apresentados os fundamentos teóricos sobre políticas de gestão de pessoas bem como as especificidades da pequena empresa. Na Parte 3 é apresentado os fundamentos teóricos referentes ao conhecimento. Por fim, as reflexões finais.

2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS PARA ALÉM DA CONCEPÇÃO TRADICIONAL

A área da gestão de pessoas sofreu significativas transformações desde a década 1990, momento em que todos os fundamentos teóricos clássicos e consolidados (*mainstream*) passaram a ser questionados pela dinamicidade do ambiente de negócios globalizado. Assim provocaram reflexões sobre o desenvolvimento da área funcional da administração dos recursos humanos, dentre os quais a terminologia “Administração de Recursos Humanos” empregada para designá-la (CHANLAT, 1994; GIL, 2001; WOOD JR.; TONELLI; COOKE, 2011), a qual limita/restringe as políticas a um recurso denominado “pessoa”. Assim emergem questionamentos sobre as práticas das empresas no uso das pessoas como recursos (OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014).

A concepção tradicional da área reduz e empobrece a compreensão do ser humano no ambiente laboral, pois são sujeitos *de* e *em* ação, dotados de sentimentos e emoções (CHANLAT, 1994). No entanto, a prática gerencial continuou a seguir a *mainstream*, apenas introduzindo insignificantes modificações técnicas com vistas à construção de um espaço de trabalho mais humanizado, sem necessariamente definir políticas e práticas de gestão humana de pessoas (AKTOUF, 1996)

Nessa mesma concepção as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, pois as políticas de gestão de pessoas precisam contribuir para o bem-estar e fortalecer a confiança dos trabalhadores nas organizações. Assumem conotação especial no desenvolvimento, valorização e retenção de talentos. Neste sentido as políticas de gestão de pessoas promovem comprometimento dos trabalhadores e, como consequência, boa vontade no agir de maneira flexível e adaptativa (FIUZA, 2010).

No entendimento de Horta, Demo e Roure (2012), existe correlação entre políticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, pois as políticas e práticas impactam positivamente o bem-estar no trabalho e as relações entre práticas de gestão de pessoas e resultados organizacionais são mais fortes em indústrias do que as empresas de serviços. Os teóricos em uma perspectiva crítica, propõem que as pessoas sejam tratadas como parceiras da empresa, reconhecidas como fornecedores de conhecimentos e outros recursos vitais à organização, bem como portadoras de capacidades inovadoras (BARRETO; PAULA, 2014; OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014). Nessa perspectiva, as pessoas constituem-se em fonte de vantagem competitiva, pois são um tipo de capital organizacional, o intelectual.

Assim, as pequenas empresas são descritas por Jamil e Mohamed (2011) como um extrato da demografia de empresas de um país que oferece produtos/serviços alternativos ao mercado ou que não são de interesse das grandes empresas. A maioria são de propriedade e gestão familiar, os sistemas são fracamente estruturados e muitas decisões são tomadas com base na intuição, com elevado grau de subjetividade. E, no Brasil, o Cadastro Central de Empresas (Cempre), continha 5,1 milhões de empresas e outras organizações formais ativas no ano de referência 2014, que ocuparam, em 31 de dezembro, 55,3 milhões de pessoas, sendo 48,3 milhões (87,3%) como pessoal ocupado assalariado e 7,0 milhões (12,7%) na condição de sócio ou proprietário. Em 2014, conforme informações, do total de empresas e outras organizações, 87,1% tinham até 9 pessoas ocupadas; 11,1%, 10 a 49 pessoas; 1,5%, 50 a 249 pessoas; e 0,4%, 250 pessoas ou mais. O predomínio é das

empresas de menor porte na estrutura empresarial brasileira (IBGE, 2017). A Região Sul é a segunda colocada em participação no número de unidades locais.

3 CONHECIMENTO COM SIGNIFICADO: UMA VISÃO CRÍTICA EM PEQUENAS EMPRESAS

O conhecimento é criado pelo fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Esse conceito enfatiza que o conhecimento está relacionado com a ação humana (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A criação do conhecimento é um processo em espiral de interações entre o conhecimento explícito e tácito. As interações entre estes tipos de conhecimento levam à criação de um novo conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998), que pode ser usado pela organização para produzir um diferencial competitivo no mercado.

Nesta concepção há dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números e pode ser compartilhado na forma de dados, fórmula científica e etc. Este tipo de conhecimento pode ser transmitido prontamente entre indivíduos formalmente e sistematicamente. Conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, fazendo-se difícil de comunicar ou compartilhar com outros. *Insights* subjetivos, intuições e pressentimentos entram nesta categoria de conhecimento. Conhecimento tácito está profundamente arraigado nas ações e experiências de um indivíduo, como também, nos ideais, valores ou emoções. Há duas dimensões de conhecimento tácito. A primeira é a dimensão técnica que cerca, frequentemente, o tipo de habilidades pessoais, informais ou artes chamadas de *know-how*; a segunda é a dimensão cognitiva. Consiste em convicções, ideais, valores, esquemas e modelos mentais, embora difícil de articular, esta dimensão cognitiva de conhecimento tácito molda o modo como percebemos o mundo (NONAKA; KONNO, 1998).

Alguns teóricos que pesquisam o tema aprendizagem nas organizações (LAVE, 1988; LAVE; WENGER, 1990) rejeitam o modelo de transferência de conhecimento que isola o conhecimento da prática e desenvolveram uma visão de aprendizagem como construção social, recolocando conhecimento no contexto no qual tem significado (BROWN; COLLINS; DUGUID 1989; PEA, 1990). Desta perspectiva, aprendizes podem de uma maneira ou de outra, construir sua própria compreensão fora de uma gama extensiva de materiais que incluem ambiente social e circunstâncias físicas, histórias e relações sociais das pessoas envolvidas. O que é aprendido está profundamente conectado às condições nas quais é aprendido.

O seu conceito de *participação periférica legítima* (LPP), fornece uma das mais versáteis explicações desta visão construtiva de aprendizagem. A LPP, não é um método de educação é uma categoria analítica ou uma ferramenta para compreender a aprendizagem através de métodos diferentes, períodos históricos diferentes e ambientes social e físico diferentes. Tenta-se expor pela aprendizagem, não pelo ensinar ou instruir. Assim, deste enfoque escapam problemas que surgem através dos exames de aprendizagem do ponto de vista da pedagogia. Faz as condições de aprender, ao invés de apenas abstrair o objeto do problema para compreender o que é aprender (LAVE; WENGER, 1990).

Aprendizagem, do ponto de vista da LPP, essencialmente envolve um "*insider*". Aprendizes não recebem ou mesmo constroem conhecimento abstrato, objetivo e individual; no entanto, eles aprendem o funcionamento dentro de uma comunidade, seja uma comunidade de físicos nucleares, fabricantes de armários, estudantes de ensino médio, sociedade de esquina de rua e etc... Eles assumem o ponto de vista subjetivo daquela comunidade em particular e aprendem a falar seu idioma; são aculturados (BROWN; COLLINS; DUGUID, 1989). Aprendizes não estão adquirindo conhecimento explícito, mas a habilidade incorporada no comportamento como membros da comunidade.

As comunidades de prática são uma das formas sociais que estruturam a colaboração no local de trabalho, ou seja, aprendizagem organizacional no nível coletivo (LAVE; WENGER, 2006) pela participação efetiva na referida comunidade. Comunidades de prática são definidas como um conjunto de relações entre pessoas que têm algo em comum (LAVE; WENGER, 2006). Também é um lugar para a aprendizagem nas organizações (WENGER, 1998), pois a aprendizagem é situada e ocorre por práticas progressivas, sendo que relacionamentos e interações constantes nos locais de trabalho reforçam uma comunidade e contribuem para que a informalidade característica do espaço organizacional seja fértil para criação, armazenagem e talvez gestão de conhecimento organizacional.

No entendimento de Belmonte et al. (2009), nas empresas brasileiras o conhecimento é reconhecido como um diferencial competitivo. Porém, muitas vezes, a informação se encontra inacessível, desorganizada e dispersa nos diferentes espaços organizacionais. Assim, reconhecer tais espaços como de comunidades de prática seria reconhecê-los como produtivos de conhecimentos organizacionais.

Oliveira et al. (2014) reforça tal entendimento ao afirmar que a gestão do conhecimento em empresas de menor porte (micro, pequenas e médias) é favorecida pela horizontalização da estrutura organizacional (menor número de níveis hierárquicos). A razão para tanto está na facilidade que a organização fracamente estrutura tem em compartilhar conhecimentos entre seus membros e, por conseguinte, na dificuldade que a comunidade de praticantes cria para ocorrer a imitação pelos demais competidores tendo em vista que o conhecimento está enraizada nas pessoas, conforme afirma Silva (2014). Se, por um lado, a pequena empresa apresenta limitações de recursos face à grande empresa, por outro ela tem vantagens, sendo uma delas o ambiente informal, que pode favorecer a criatividade. A proximidade é uma vantagem importante que a pequena empresa conta para produzir e disseminar o conhecimento, bem como o tamanho reduzido da equipe, que pode favorecer o domínio de atividades, sendo que muitas vezes há um rodízio, ocorrendo às vezes até mesmo acúmulo de funções. Outra característica refere-se ao papel central do empreendedor nas atividades e na definição de estratégias para o pequeno negócio (MACHADO, 2016). Então, essas especificidades precisam ser consideradas também na política de gestão de pessoas, o que não é comum que ocorra em empresas de grande porte.

O conhecimento se faz presente nas pequenas empresas pelas suas especificidades, está enraizado nas pessoas, porém se perde, o seu processo é falho, não tem significado para o indivíduo. Assim se insere uma nova perspectiva com a construção da sua própria compreensão, por meio das comunidades de práticas.

4 REFLEXÕES FINAIS

Da concepção de Aktouf (1996) emerge a noção de “gestão humana de pessoas” como sendo aquela que, além da visão gerencialista e pragmática dos *recursos* humanos, da produtividade e da qualidade dos serviços prestados (OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014). A mesma concepção assegura às pessoas o direito à liberdade da palavra, à equidade, a maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação. Esse conjunto de direitos é parte da política de GP (VERGARA, 2003). Nos Estudos Críticos em Administração (ECA), os teóricos propõem que as pessoas sejam tratadas como parte integrante da empresa, reconhecidas como fornecedores de conhecimentos e outros recursos vitais à organização, bem como portadoras de capacidades inovadoras (BARRETO; PAULA, 2014; OLTRAMARI; FRIDERICHS; GRZYBOVSKI, 2014).

Os teóricos da aprendizagem rejeitam o modelo de transferência de conhecimento que isola o conhecimento da prática e desenvolveram uma visão de aprendizagem como construção social. Mas qual a verdadeira importância de uma comunidade de prática? Ao considerar o conhecimento fator de produção para as empresas produzirem inovação continuamente, também é preciso políticas de gestão de pessoas para a emergência de comunidades de prática, considerada em pequenas empresas uma maneira prática de gerenciar o conhecimento como um bem e manter a informalidade característica neste estrato de empresas brasileiras.

Ao aproximar os debates que existem no campo das políticas de gestão de pessoas com os desafios presentes na criação, armazenagem e gestão do conhecimento organizacional emergem pontos que convergem em favor de uma estrutura organizacional profícua em pequenas empresas brasileiras. Se, por um lado, a informalidade nas relações de trabalho, a horizontalização dos cargos, a flexibilidade e a coletividade nos processos decisórios nestas empresas são considerados aspectos negativos da gestão descrita pelos pressupostos da *mainstream*, por outro lado, se mostram forças (aspectos positivos) da gestão descritas pelos pressupostos dos estudos críticos.

Da mesma forma, ao considerar que as especificidades requeridas na gestão das pequenas empresas brasileiras apresentam a diversidade dos povos que formaram a identidade do brasileiro e o sentido do Brasil (RIBEIRO, 1997), emergem novas questões para orientar pesquisas futuras sobre o tema, as quais encontram-se alinhadas ao pensamento original de Ramos (1981; 1983). Será que gerenciar pequenas empresas no Brasil é formatar processos e implementar plano de cargos e salários, ou seja, seguir as orientações da *mainstream*? O debate apresentado neste ensaio teórico revela que não, pois a distância de um ambiente organizacional positivo para criação de conhecimentos. É preciso estabelecer como propósito, nas pesquisas sobre a gestão das pequenas empresas brasileiras, naturalizar a administração ao contexto nacional distanciando-se das orientações anglo-saxônicas e perseguir um ideal de emancipação. Assim é possível alinhar às orientações de Davel e Alcadipani (2002) sobre o que é ser crítico e tentar aproximar gestão de pequenas empresas brasileiras e a gestão do conhecimento organizacional às políticas de gestão de pessoas adequadas à realidade deste estrato de empresas.

Por fim, ao abrir espaço para aproximar os debates desenvolvidos no campo de estudos da aprendizagem organizacional, no qual são rejeitados modelos, práticas e políticas de gestão de pessoas que separam o conhecimento da prática, será possível propor uma visão de construção social da realidade organizacional por meio de políticas de gestão que valorizam as pessoas como

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

humanas. Em pequenas empresas brasileiras, a proximidade física dos seus membros e os espaços organizacionais fracamente estruturados são consideradas condições adequadas para tal articulação teórica e continuar a perseguir a renovação da teoria da administração iniciada por Alberto Guerreiro Ramos.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas 1996.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 11.ed. London: Kogan Page, 2009.
- BARRETO, R. O.; PAULA, A. P. P. "Rio da Vida Coletivo": empoderamento, emancipação e práxis. **Revista Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 111-130, jan/fev, 2014.
- BELMONTE, D. L. et al. A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras. Publication UEPG: Ciências Sociais Aplicadas, v. 13, n. 2, 2009.
- CHANLAT, J. F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organizações & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.
- DAVEL, E., ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: reflexões e constatações sobre produção brasileira. In: ENCOTNRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. In: **Anais do... Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD**, 2002. 1 CD.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 15-42, Out 2011.
- FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, out. 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GROVER, V.; DAVENPORT, T. General perspective on knowledge management: fostering a research. *Journal of Management Information Systems*, v. 18, n. 1, p. 5-22, 2001.
- GUEST, D. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), p. 503-521, 1987.
- HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 4, v. 16, p. 566-585, ago. 2012.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv97205.pdf> >. Acesso em: 24 set. 2017.
- JAMIL, C. M.; MOHAMED, R. Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): a practical modified framework. *World Journal of Social Sciences*, v. 1, n. 3, p. 200-212, July, 2011.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 48, n. 1, p. 25-36, 2008.
- LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Macmillan, 1995.
- LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.
- LAVE J. *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in Everyday Life*, New York: Cambridge University Press, 1988.
- LAVE, J.; WENGER. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, IRL report 90-0013, Palo Alto, CA.: Institute for Research on Learning. (Also forthcoming (1990) in a revised version, from Cambridge University Press.), 1990.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press, 2006.
- MACHADO, H. V. Especificidades do conhecimento em pequenas empresas e perspectivas de pesquisas. IXEGEPE. Passo Fundo, 2016.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept "Ba": building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n. 3, Spring, 1998.
- OLIVEIRA, M. et al. **Gestão do Conhecimento em Micro, Pequenas e Médias Empresas. Interfaces**, v. 1, n. 4, Porto Alegre, 2014.
- OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, n. 1, artigo 6, p.112-130, jan. /mar. 2014.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

PEA, R. D. *Distributed Cognition*, IRL Report 90-0015, Palo Alto, CA: Institute for Research on Learning, 1990.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. 2.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

ROBERTS, J. From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, v. 12, n. 4, p. 429-443, 2000.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Revista Ciência da Informação**, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai/ago, 2014.

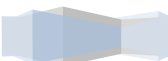
VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WENGER, E; MCDERMOTT, SNYDER, W. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, 2002.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011.

Nota:

Agradecimento Especial a Capes pela Concessão de Bolsa.



III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UM ESTUDO JUNTO AOS SERVIDORES DA SECRETARIA DE OBRAS MUNICIPAL

QUALITY OF LIFE AT WORK: A STUDY TOGETHER WITH THE SERVANTS OF THE MUNICIPAL WORKS SECRETARIAT

Rafaela Carlos Weiss, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Campus Santiago, RS, Brasil, rafaelaw.svs@gmail.com

Nueva Kuhn, Universidade Federal da Fronteira Sul, UFFS, RS, Brasil, nuveak@gmail.com
Andréa Bujnicki Vieira, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, andreabujnickivieira@gmail.com

Janice Walter, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNIJUÍ, RS, Brasil, janice@sommacontabilrs.com.br

RESUMO

A preocupação constante com a qualidade de vida dos colaboradores tem tido um enfoque cada vez maior em empresas de iniciativa privada, que prezam pela existência de funcionários motivados e criativos, estimando pela sua segurança, através de medidas preventivas ao surgimento de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho, porém no setor público esse enfoque ainda não é encarado com tamanha relevância. Muitas vezes os servidores públicos tem que trabalhar em setores sem condições de segurança necessária ou até mesmo desconhecem o uso de equipamentos protetivos que assegurem sua integridade física. Dessa forma o presente estudo tem como objetivo apresentar os principais fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho de servidores atuantes na Secretaria de Obras de um município localizado na região central do Rio Grande do Sul. Trata-se de um estudo de caso, em que foram utilizados de métodos quantitativos. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário, estruturado, aplicado aos 41 funcionários do setor em questão, levando-se em consideração critérios como a satisfação com o trabalho, a política salarial, plano de carreira e reconhecimento profissional, existência de programa de qualidade, condições de trabalho, condições de segurança e proteção individual (EPI's), salubridade no ambiente de trabalho, entre outros. Observou-se que 49% dos trabalhadores tem mais de 10 anos de serviço no setor e que, 29% estão insatisfeitos com as condições de segurança e disponibilidade de equipamento de proteção individual (EPI) e 22% já sofreram algum tipo de acidente de trabalho.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Trabalho. Satisfação. Servidor Público.

ABSTRACT

The constant preoccupation with employees' quality of life has been increasingly focused on privately owned companies, who value motivated and creative employees, esteeming for their safety, through preventive measures to the emergence of occupational diseases and accidents of However, in the public sector this approach is not yet considered with such relevance. Often public servants have to work in sectors without the necessary security conditions or even are unaware of the use of protective equipment to ensure their physical integrity. Thus, the present study aims to present the main factors that influence the quality of life in the work of servers working in the Department of Construction of a municipality located in the central region of Rio Grande do Sul. This is a case study in which were used of quantitative methods. For the data collection, a questionnaire was used, structured, applied to the 41 employees of the sector in question, taking into consideration criteria such as satisfaction with work, salary policy, career plan and professional recognition, existence of a quality, working conditions, safety conditions and personal protection (PPE), health in the work environment, among others. It was observed that 49% of workers have more than 10 years of service in the sector and that 29% are dissatisfied with the safety conditions and availability of personal protective equipment (EPI) and 22% have already suffered some type of work accident.

Keywords: Quality of life. Job. Satisfaction. Public server.

1 INTRODUÇÃO

Passamos a maior parte de nossas vidas no ambiente de trabalho, nesse contexto nos deparamos com as mais diversas situações, muitas vezes relacionadas a vivências positivas e que nos auxiliam no crescimento profissional, e em outras que estão relacionadas a situações geradoras de estresse, fadiga, desmotivação e insatisfação quando ao cotidiano em que estamos inseridos.

Segundo Marx (1983, p.149) "o trabalho revela o modo como o homem lida com a natureza, o processo de produção pelo qual ele sustenta a sua vida e, assim, põe a nu o modo de formação de suas relações sociais e das ideais que fluem destas". Para Waquil (2008) que faz uma análise a

respeito da teoria da complexidade de Edgar Morin, o sujeito se expressa através de sua prática produtiva, do trabalho, num processo de permanente troca com a natureza, na busca de atender suas necessidades básicas de existência material.

Ter um ambiente de trabalho agradável e satisfatório pode influenciar o relacionamento interpessoal e a produtividade, reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade dos colaboradores, além de garantir um clima de confiança entre o funcionário e a empresa. Com as mudanças advindas e as lutas constantes pelos direitos trabalhistas, foram criados vários programas que visam garantir a saúde e a integridade do trabalhador.

As discussões sobre assuntos relacionados a qualidade de vida no trabalho (QVT) tem sido intensificada nos últimos anos, pois esta é uma das formas que garante a permanência do indivíduo no ambiente de trabalho, através da busca pelas melhores condições e práticas visando ao bem estar do colaborador.

Sabe-se que muitas prefeituras municipais não utilizam de ferramentas que atentem a qualidade de vida do funcionário no ambiente de trabalho, diante dessa problemática, o presente estudo teve como objetivo geral apresentar os principais fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho de servidores atuantes na Secretaria de Obras de um município localizado na região central do Rio Grande do Sul.

O presente trabalho buscou analisar a satisfação de servidores públicos municipais no que tange a qualidade de vida, quanto às condições de trabalho, oportunidade de crescimento, integração social, questões segurança e higiene do trabalho e questões relacionadas ao relacionamento interpessoal.

Quanto a metodologia utilizada, caracterizou-se como aplicada, quantitativa, descritiva, utilizando-se de levantamento bibliográfico, estudo de caso e também realizado um levantamento, sendo utilizado como instrumento de pesquisa um questionário estruturado

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mundo do trabalho mudou, e encontra-se em constantes mudanças. Há décadas atrás os trabalhadores eram tidos apenas como mão de obra, necessários para o funcionamento produtivo, e sua remuneração era uma compensação monetária paga pela prestação de seus serviços. Hoje em dia são considerados os mais importantes ativos da organização, sendo indispensáveis tanto para o funcionamento quanto para o mantimento da vida organizacional.

A presente fundamentação abordará sobre a gestão de pessoas no setor público, qualidade de vida no trabalho, segurança e higiene do trabalho e satisfação no trabalho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Conforme Ribeiro (2008), a gestão de pessoas, também conhecida por recursos humanos, refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, e a remuneração.

A gestão de pessoas nas organizações públicas possui suas peculiaridades, de acordo com Bergue (2014, p.66) esse tema “tem convencionalmente assumido um formato departamental, o setor de pessoal, o departamento de recursos humanos, a coordenação de gestão de pessoas”. Conforme Cunha (2009), a área de gestão de pessoas tem sido fundamental dentro da empresa “para que haja uma evolução dos desempenhos pessoal, profissional e cultural, tanto para a instituição como para os colaboradores”.

Bergue (2014) trata de gestão de pessoas no setor público como uma prática de exercício colaborativo “de compartilhamento de saberes, e que se traduz em uma relação de mútuo envolvimento com os propósitos da equipe e da instituição em sentido mais amplo”.

Em uma gestão pública, a investidura em um cargo público é realizada através de concurso público, o que exige determinado esforço do indivíduo durante o período do estágio probatório para que o mesmo possa adquirir a estabilidade. Conforme consta no Art 4º da Lei municipal nº 2689/90 “a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarados em lei livre nomeação e exoneração”.

A gestão de pessoas envolve não apenas o ingresso do servidor ao cargo público, como toda a parte responsável pela folha de pagamento dos servidores, entre outros aspectos, de acordo com o Art 3º da Lei municipal nº 2689/90 define como sendo “cargo público é o criado em lei, em número certo, com denominação própria, remunerado pelos cofres municipais, ao qual corresponde um conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a servidor público”.

É importante salientar sobre a eficácia de haver treinamento junto aos servidores, pois este melhora o nível da equipe permitindo melhores resultados e maior produtividade, devendo ser continuamente aplicado, para motivar e capacitar a equipe (LACOMBE, 2005), para adaptá-lo a

sua função, de acordo com as especificidades que o cargo exige. Conforme consta no inciso XVI do Art 131º da Lei municipal nº 2689/90 são deveres do servidor “frequentar cursos e treinamentos instituídos para o seu aperfeiçoamento e especialização”.

Para Kuazaqui, Lisboa e Gamboa (2005), o treinamento nas organizações, tem como objetivo, em primeira etapa, a preparação dos recursos humanos para a execução de tarefas, com cada indivíduo atuando na função que exerce ou que vai exercer naquele momento. Num segundo estágio, ele visa proporcionar o desenvolvimento do funcionário, não apenas naquilo que realiza em um momento específico, mas tendo também em vista oportunidades futuras.

2.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A competitividade empresarial é marcada pela conquista de metas e objetivos organizacionais, e para isso precisa ter um processo produtivo rápido e eficiente, capaz de atender as demandas em espaços temporais cada vez menores. Do outro lado de todo esse processo frenético e cada vez mais acirrado, estão as pessoas, parte primordial em um contexto organizacional, vitais tanto para empresas de pequeno, médio ou grande porte, buscando por dignidade, salários justos e reconhecimento.

A conscientização do desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores (MARRAS, 2000).

Fernandes (1996) considera que a expressão “qualidade de vida tem sido usada com crescente frequência para descrever certos valores ambientais e humanos, negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico”. Como salienta Rodrigues (1994) a qualidade de vida no trabalho sempre esteve voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa. Segundo Dejours (1992), qualidade de vida é uma expressão de difícil conceituação, tendo em vista o seu caráter. Subjetivo, complexo e multidimensional. Ter qualidade de vida depende de fatores intrínsecos e extrínsecos.

Corrêa (1993) entende o termo qualidade de vida no trabalho (QVT), como um fenômeno complexo, que vem sendo desvendado pouco a pouco. No decorrer da história, no que concerne à melhoria da qualidade de vida, registra-se que a luta pela melhor QVT tem sido introduzida como segurança, conforto, lazer, desenhos de cargos, novas estruturas e distribuição de tarefas, melhor remuneração, garantia de desenvolvimento e treinamento.

Fernandes (1996) conceitua a qualidade de vida no trabalho como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

Feigenbaum(1994) menciona que a qualidade de vida é “baseada no princípio de que o comprometimento com a qualidade ocorre de forma mais natural nos ambientes em que, os funcionários se encontram intrinsecamente envolvidos nas decisões, que influenciam diretamente suas atuações”.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização (CHIAVENATO, 1998). Campos (1992) coloca que um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar.

Maximiano (2000) ressalta a importância de se abordar a qualidade de vida nas organizações, cujo propósito principal consiste na satisfação pessoal do indivíduo na execução de suas tarefas dentro das organizações. Para Rodrigues (1994) a qualidade de vida no trabalho pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, onde se destacam dois aspectos distintos: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

2.3 SEGURANÇA E HIGIENE DO TRABALHO

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) abordam que “a higiene e segurança do trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores, tanto no que se refere à observância dos preceitos legais quanto à aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental e gerenciamento ecológico”.

Cabe à higiene e segurança do trabalho, juntamente a outros conhecimentos afins, identificar os fatores de riscos que levam à ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais, avaliar seus efeitos na saúde do trabalhador e propor medidas de intervenção técnica a serem implementadas nos ambientes de trabalho (MATTOS e MÁSCULO, 2011).

De acordo com Tavares (1995), a função higiene e segurança ou simplesmente prevenção é, essencialmente, uma função consultiva. Com objetivo na informação, no aconselhamento, na motivação e na coordenação.

Chiavenato (2000) se refere à higiene do trabalho, como o conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executados.

Para Campos e Campos (2001) todo acidente tem causas imediatas, causas básicas e principalmente, causas gerenciais. As básicas têm em geral, origem administrativa e quando corrigidas, previnem por um longo período um acidente similar.

Na concepção de Scopinho (2003), a política estatal e de saúde e segurança no trabalho é entendida como um projeto construído através do embate travado por um conjunto de forças sociais, articulando a um determinado momento político, econômico e social.

Segundo Macedo (2012), o setor de saúde tornou-se multidisciplinar e busca incessantemente prevenir os riscos ocupacionais. Essa é a forma mais eficiente de promover e preservar a saúde e a integridade física dos trabalhadores.

Piza (1997) define política de segurança como sendo um conjunto de princípios claramente definidos que objetivam estabelecer responsabilidades e atribuições em determinadas questões ou problemas, visando estabelecer decisões padronizadas a todos os níveis hierárquicos.

O programa de prevenção de controle higiênico sanitário visa à preservação da saúde e à integridade dos trabalhos e usuários, por meio de antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos biológicos, químicos e físicos existentes ou que venham a existir na manipulação com as matérias-primas e processos de preparação dos alimentos, tendo em consideração o bem estar dos trabalhadores em suas atividades e o padrão de qualidade mínimo requerido dos alimentos. (PACHECO JÚNIOR, 2000, p.53).

Para Macedo (2012), as mudanças no mundo do trabalho advindas das inovações tecnológicas e organizacionais tem incrementado significativamente a produção nas empresas, eliminando assim tarefas penosas ou pesadas. Essa relação estabelecida entre o homem e a tecnologia ocasionou novos riscos para a saúde dos trabalhadores, tanto nos aspectos físico, mental ou social.

É necessário que as organizações possuam políticas de prevenção a acidentes de trabalho, estimulem e orientem a utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, além de contar também com serviços de segurança no trabalho, visando à melhoria para as causas de higiene e segurança do trabalho. (RIBEIRO, 2006)

Conforme consta no inciso XIV do Art. 131º da Lei municipal nº 2689/90 são deveres do servidor “observar as normas de segurança e medicina do trabalho estabelecidas, bem como o uso obrigatório dos equipamentos de proteção individual (EPI) que lhe forem fornecidos”.

Conforme Pacheco Júnior (2000), a política de segurança, medicina e saúde ocupacional deve estar presente nas organizações e empresas de construção civil; a responsabilidade distribuída em todos os níveis e incorporada a toda sua hierarquia.

No Brasil, a preocupação com a Segurança do Trabalho ganhou ênfase a partir de 1970, quando o país passou a ser recordista mundial em número de acidentes, decorrentes das más condições do trabalho e da ausência de uma política preventiva eficiente. A partir daí, trabalhadores, empresários e governo passaram a reunir esforços para reverter tal quadro adverso (MICHEL, 2001).

2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Jones e George (2011), descrevem a satisfação no trabalho como “ o conjunto de sentimentos e crenças que os administradores têm em relação a seus empregos atuais”.

Segundo Soto (2005), a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Para Rodrigues (1994) “os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente as sociais”.

De acordo com Davis e Newstrom (1992), embora não haja respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado.

De acordo com Levering (1986), um bom lugar para se trabalhar possibilita, entre outras coisas, que as pessoas tenham, além do trabalho, outros compromissos em suas vidas, como a família, os amigos e os hobbies pessoais.

Para Weiss (1991) as pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro. Pode ser tangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo.

Na teoria de Chiavenato (2005), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico.

Para Mullins (2001), o estudo da motivação envolve a razão pela qual as pessoas se comportam de uma determinada maneira e com o que determina a direção e a continuidade de suas ações.

De acordo com Maximiano (2007), a palavra motivação “deriva do latim *motivus, movore*, que significa mover, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão”. A motivação é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa. O autor apresenta três características da motivação:

- a) Direção – o objetivo do comportamento que motiva;
- b) Intensidade – a magnitude ou força dos motivos;
- c) Permanência – o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Segundo Guérin (1997) a avaliação de um sistema de trabalho se dá a partir da capacidade de adaptação do trabalho ao homem e do homem ao trabalho.

Para Davis e Newstrom (1992) “a satisfação que o indivíduo sente em relação ao seu trabalho pode ser vista como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo”.

De acordo com Spector (2002), os modelos de processos de stress no trabalho presumem que os fatores estressantes levam ao desgaste. No entanto, sabe-se que o processo não é automático, e que as percepções e a avaliação dos funcionários sobre esse fator são parte essencial do processo.

Stepanski (2012), afirma que a qualidade de vida nas organizações estará presente quando o ambiente de trabalho trazer satisfação, segurança e as pessoas sentirem-se comprometidas com o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Conforme Robbins (2000), a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor de metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual.

3 METODOLOGIA

Conforme Lakatos (2006), o método pode ser o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimento válido e verdadeiro, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros.

Quanto à natureza da pesquisa, a presente pesquisa classifica-se como aplicada, pois os conhecimentos adquiridos na prática procuraram solucionar o problema de pesquisa identificado. Ciribelli (2003) aborda que a pesquisa aplicada é aquela que aplica os informes obtidos pela pesquisa pura. Equipara-se à tecnologia na atualidade, elemento indispensável para aumentar a eficiência das tarefas desenvolvidas pelo homem.

Quanto à abordagem do problema caracteriza-se como quantitativa, pois de acordo com Reis (2008), a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, onde foram aplicados como instrumentos de coleta de dados, questionários estruturados.

Quanto aos objetivos classifica-se como descritiva, pois, de acordo com Gil (2008) descreve as características de determinadas populações ou fenômenos, utilizando de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizado levantamento bibliográfico, um estudo de caso e também realizado um levantamento, segundo Gil (2008) “o levantamento é a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

A pesquisa teve o intuito de analisar a qualidade de vida de servidores municipais no setor de obras de um determinado município localizado na região Central do estado do Rio Grande do Sul, para isso tornou-se necessário construir um questionário que abordasse sobre as principais questões relacionadas ao ambiente de trabalho. Dessa forma foram levadas em consideração vários critérios que tornassem possível verificar como está a qualidade de vida desse funcionário em seu ambiente laboral. Foram aplicados questionários aos 41 servidores do Setor de Obras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a coleta e análise de dados foi construído um questionário contendo inicialmente questões em escala fechada, pertinentes a satisfação com o trabalho, política salarial, plano de

carreira e reconhecimento profissional, existência de programa de qualidade condições de trabalho, jornada de trabalho semanal, condições de segurança (EPI's), maquinário, equipamentos, proteção individual, salubridade no ambiente de trabalho (higiene, limpeza, ventilação e iluminação), oportunidades de carreira, valorização do esforço, incentivo a qualificação, treinamentos, possibilidade de crescimento, integração social, relacionamento interpessoal, reconhecimento na valorização de ideias e iniciativas e existência programas prevenção contra risco de acidentes na organização, com mensurações de escolha de 1 à 4 , onde 1 significa ótimo; 2, bom; 3, regular e , 4, ruim.

4.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A composição do quadro pessoal do Setor de Obras é composta de vinte servidores na função de operadores, sete motoristas, um jardineiro, um na função de coordenador de patrimônio, um exercendo o cargo de Secretário Municipal, um coordenador de infraestrutura urbana, um carpinteiro, um electricista, cinco vigilantes, um mecânico, um servente de pedreiro e um calceteiro. Quanto ao tempo de serviço, 49% dos trabalhadores estão a mais de 10 anos de trabalhando no setor, 39% possuem entre 1 a 5 anos, e 12% trabalham a menos de um ano.

A satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos (SPECTOR,2002), quanto a esse critério, foi identificado que 78% dos servidores estão satisfeitos em relação ao ambiente de trabalho, 17% estão em situação intermediária e 5% estão insatisfeitos.

A política salarial pode ser definida como “o conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização, no que tange aos assuntos de remuneração de seus empregados”, de acordo com Chiavenato (2003, p. 84). Quanto a esse aspecto, 51% dos servidores estão satisfeitos, 42% acreditam estar “regular” e 7% se sentem insatisfeitos quanto a política salarial.

Pontes (2005) aborda que para possuir um ambiente motivador em uma empresa, é importante que haja planos adequados voltados a gestão de pessoal, principalmente que ofereçam perspectivas ao servidor. Quanto ao fator plano de carreira, obteve-se que 46% dos funcionários sentem-se satisfeitos, 51% em situação regular e 3% o consideram ruim.

4.2 QUALIDADE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Para Silva e Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionaria ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhor autoimagem e melhor relacionamento. A respeito deste questionamento, 39% dos servidores estão satisfeitos com os programas de qualidade concebidos pela organização, 44% acham que os programas de qualidade estão regulares e 17% estão insatisfeitos. Pelo alto índice de insatisfação, e através de questionamentos pode-se observar que os programas não são oferecidos a todos os funcionários.

Quanto a jornada de trabalho, 78% dos funcionários se sentem satisfeitos com a quantidade de horas trabalhadas, 40 horas semanais, onde 15% acreditam que a jornada de trabalho está “regular” e 7% dos entrevistados consideram a jornada de trabalho “ruim”.

Referente a questões de salubridade no trabalho, 44% dos entrevistados se sentem satisfeitos, 34% “regular” e 22% “ruim”. Constatou-se também que no almoxarifado não existe muita higiene e organização, pois não tem nenhum encarregado específico para cuidar dessa área.

De acordo com Dragoni (2005), a segurança no trabalho deve ser abordada como investimento, e não como despesa, uma vez que a prevenção de reduz despesas, pois evita gastos com acidentes envolvendo funcionários, patrimônio, máquinas e equipamentos, além de indenizações por acidente podendo representar perdas consideráveis, sendo assim, no que tange as relações de segurança, 49% dos entrevistados estão satisfeitos quanto as condições de segurança e disponibilidade de equipamento de proteção individual (EPI) pela organização, 22% consideram “regular” e 29% “ruim”. A Secretaria de Obras disponibiliza macacões, óculos, protetor solar, capacete, botas e outros materiais para alguns servidores. Apesar disso, muitos entrevistados responderam não receber nenhum tipo de equipamento de proteção individual.

Cardella (2014) aborda que a “prevenção de acidentes requer o estudo de fenômenos que causam danos e perdas às pessoas, ao patrimônio e ao meio ambiente”, nesse aspecto, 46% dos entrevistados disseram que existe prevenção contra riscos de acidentes na organização, para 54% não existe nenhum tipo de prevenção contra riscos de acidentes no trabalho.

Conforme dispõe o art. 19 da Lei nº 8.213/91, "acidente de trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho", dos 41 funcionários entrevistados, 22% já sofreram algum tipo de acidente de trabalho, conforme demonstra o Gráfico 1, a seguir.



Gráfico 1 – Acidente no trabalho

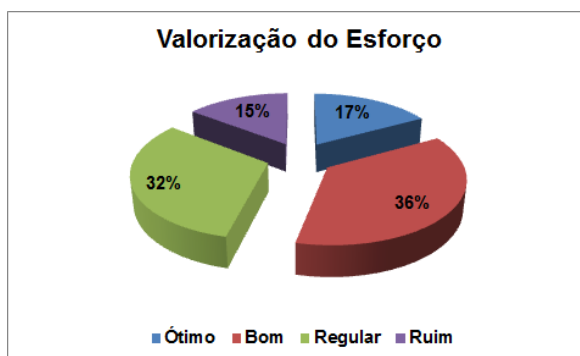
Fonte: Dados coletados pelos autores

Apesar de todo o aparato de equipamentos para a proteção individual de funcionários, os acidentes de trabalho ainda acontecem com frequência. Alguns setores de atividades possuem índices mais elevados que outros, principalmente aqueles que expõem o colaborador a atividades que envolvam insalubridade e periculosidade.

Para evitar que tais situações passem a ocorrer com menor frequência é importante que os órgãos públicos estejam atentos a integridade de seus colaboradores, e isso requer evidentemente mais investimentos em infraestrutura e melhores condições de trabalho.

4.3 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL, INCENTIVO E RECONHECIMENTO

Silva e Rodrigues (2007, p. 29) descrevem que “quase todas as pessoas tem necessidades de elevada valorização de si mesmas, mas firmemente baseadas no reconhecimento e respeito dos outros”. Quanto a valorização do servidor por parte de seus superiores, 53% dos entrevistados sentem-se satisfeitos, 32% estão em situação regular e 15% estão insatisfeitos tal como se pode observar no Gráfico 2, a seguir.



O incentivo à qualificação pode trazer vários aspectos positivos no ambiente de trabalho, não apenas ao órgão público, como ao próprio colaborador, que através de novos conhecimentos pode usá-los otimizar sua rotina, e seu próprio crescimento pessoal. No que tange ao incentivo à qualificação neste setor, 41% dos entrevistados acreditam estar “bom”, 22% “ótimo”, 22% “regular” e 15% da optaram pela opção “ruim”, tal qual se pode verificar no Gráfico3.

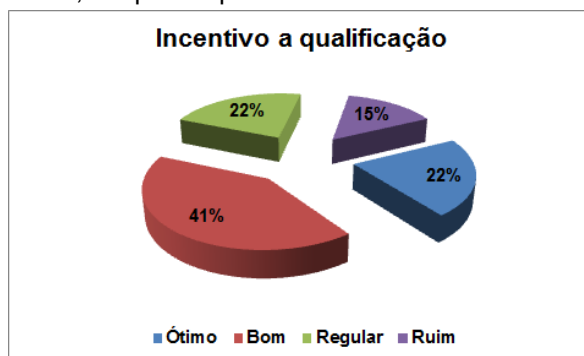


Gráfico 3 – Incentivo a qualificação

Fonte: Dados coletados pelos autores.

Lima e Urbina (2002, p.6) acreditam que em uma organização deve haver treinamentos constantes, valorização pessoal, grupal e integração pois estas proporcionam uma gama de

benefícios para a equipe e para a própria organização, que terá em seu quadro, pessoas comprometidas, competentes. No que diz respeito a treinamento, parte preponderante na capacitação dos indivíduos, 63% dos funcionários se sentem satisfeitos com os treinamentos recebidos, 22% acham que os treinamentos estão regulares e 15% se sentem insatisfeitos, conforme demonstra o Gráfico 4.

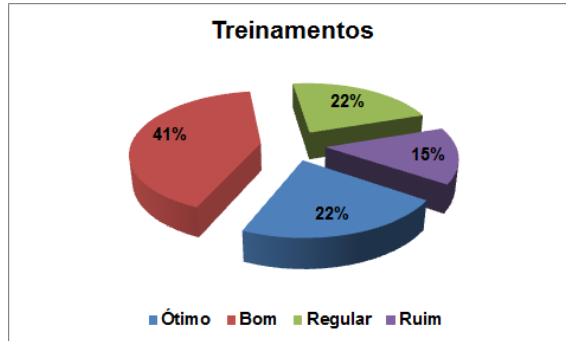


Gráfico 3 – Treinamentos recebidos
Fonte: Dados coletados pelas autoras.

Através do Gráfico 5 podemos identificar a satisfação dos funcionários no reconhecimento e valorização de ideias, onde 66% dos funcionários entrevistados se sentem reconhecidos e valorizados quando querem expressar alguma ideia ou sugestão, para 34% o reconhecimento de ideias está regular.

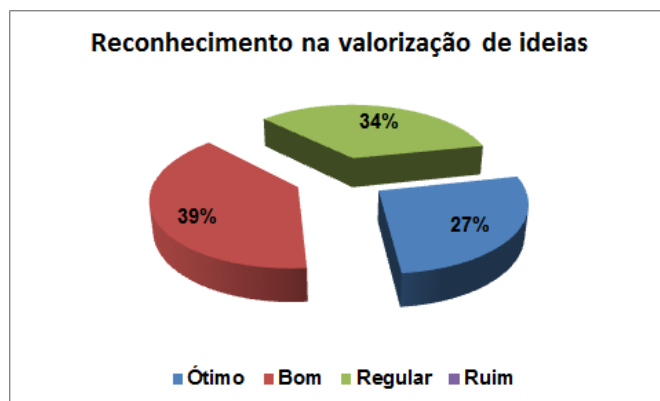


Gráfico 5 – Reconhecimento na valorização de ideias
Fonte: Dados coletados pelos autores.

As oportunidades de crescimento no âmbito de trabalho são algumas das formas encontradas para buscar a satisfação e a motivação do trabalhador, nesse quesito 32% se sentem satisfeitos com a possibilidade de crescer na organização, 46% acreditam estar “regular” e 22% estão insatisfeitos, como se pode verificar no Gráfico 6, a seguir:

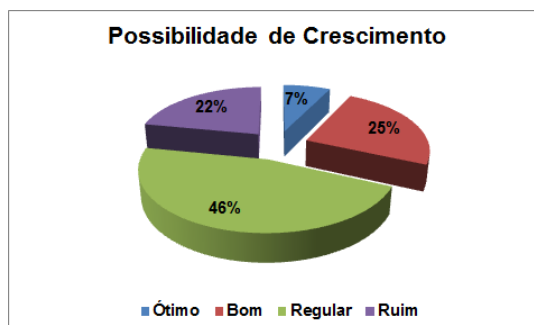


Gráfico 6 – Possibilidade de crescimento
Fonte: Dados coletados pelos autores

A possibilidade ascensão profissional motiva o profissional a buscar capacitação e novos métodos de aprendizagem para se qualificar e melhorar seu trabalho. Quando não há incentivo ao crescimento o funcionário começa a perder sua motivação pelo local de trabalho.

4.4 ESTRESSE E ASSISTÊNCIA EM SAÚDE

A Organização Mundial de Saúde apud Limongi França e Rodrigues (2013), observa a saúde do ser humano como “o completo bem-estar biológico, psicológico e social e não apenas como ausência de doença”. No que tange ao stress, para os autores Limongi França e Rodrigues (2013, p 30 e 31) “a resposta ao stress é ativada pelo organismo, com o objetivo de mobilizar recursos que possibilitem às pessoas enfrentarem situações as mais variadas que são percebidas como difíceis e que exigem delas esforço”. Neste quesito 49% dos funcionários acham o trabalho estressante, tal como demonstra o Gráfico 7:

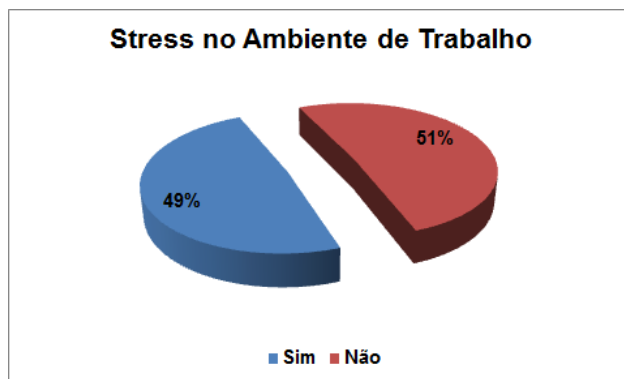


Gráfico 7 – Stress no ambiente de trabalho
Fonte: Dados coletados pelos autores.

No que se refere à satisfação dos servidores sobre a disponibilização de plano de saúde ou assistência, constatou-se que 80% dos entrevistados recebem algum tipo de plano ou assistência e que o plano beneficia apenas os servidores concursados, conforme se pode observar no Gráfico10, abaixo:



Gráfico 8– A organização disponibiliza algum tipo de plano ou assistência
Fonte: Dados coletados pela autora.

5 CONCLUSÃO

Não só as empresas privadas deveriam sentir a necessidade de realizar pesquisas quanto à satisfação e motivação de seus funcionários no que tange a aspectos básicos de salubridade, higiene e qualidade de vida no trabalho. Esse aspecto deveria ser melhor avaliado nas gestões municipais, em virtude de que a integridade e a saúde do servidor devem ser constantes durante e após sua rotina enquanto funcionário público.

A organização precisa manter os limites de tolerância, para que os trabalhadores expostos a agentes nocivos, não corram o risco de contrair doenças ocupacionais. Em relação à salubridade no ambiente de trabalho ficou evidente a necessidade de haver melhores condições a fim de manter um ambiente adequado, saudável, higiênico e organizado.

As próprias condições de segurança contemplam alguns dos fatores que influenciam na qualidade de vida no trabalho, por isso todo trabalhador possui o direito de exigir do local onde trabalha condições mínimas de segurança, tais como a disponibilidade de equipamentos de proteção individual.

Constatou-se também que para alguns funcionários existe pouco ou nenhum treinamento e que, para o cargo de motorista os treinamentos são mais frequentes, sempre de acordo com a aquisição de novos veículos e máquinas. Dessa forma, observa-se a importância de haver treinamentos destinados a todos os colaboradores, através da implementação de capacitações constantes.

No setor pesquisado observou-se a necessidade de se incorporar programas padronizados de qualidade de vida no trabalho de acordo com cada área específica, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano durante a realização do trabalho.

É importante salientar sobre a realização de pesquisas de clima organizacional o que possibilitaria a identificação dos principais problemas que geram insatisfações, também é de relevância citar a questão do reconhecimento e do incentivo a qualificações, visando manter a motivação e garantir a saúde e bem estar dos trabalhadores, o que refletirá numa melhor prestação de serviços à própria comunidade local.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 8.213/91: Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm> acesso em 23 de junho de 2016.

BERGUE, S.T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade total.** 2 ed. São Paulo: Bloch Editores, 1992.

CAMPOS, J. L. D; CAMPOS, A. B. D. **Acidentes do Trabalho.** 2 ed. São Paulo: Editora LTR, 2001.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos Humanos.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

CARDELLA, B. **Segurança no trabalho e prevenção de acidentes: uma abordagem holística: segurança integrada à missão organizacional com produtividade, qualidade, preservação ambiental e desenvolvimento de pessoas.** 1. ed. 14 reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

CIRIBELLI, M. C. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica.** Rio de Janeiro: 7letras, 2003.

CORRÊA, R. A. **Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade.** Revista de Administração pública. Rio de Janeiro: FGV, 1993.

CUNHA, R. P. **RH & você: no mundo dos negócios.** São Paulo: Baraúna, 2009.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

DRAGONI, J. F. **Segurança, Saúde e Meio Ambiente em Obras: diretrizes voltadas à gestão eficaz de segurança patrimonial e meio ambiente em obras de pequeno, médio e grande porte.** São Paulo: Editora LTr, 2005.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FEIGEBAUM, A. V. **Controle de qualidade total.** 40 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade Edit. Ltda., 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUÉRIN, F. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia.** São Paulo: Edgard Blucher, 1997.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Cidades.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=431980>>, acesso em 23 de junho de 2016.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da Administração Contemporânea.** 4 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2011.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C.; GAMBOA, M. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas.** São Paulo: Nobel, 2005.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2006.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

- LEVERING, R. **Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1986.
- LIMA, C. S.; URBINA, L. M. S. **Eficiência competitiva através de investimento em capital humano**. XXI Encontro nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002 5 páginas. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/bibliotecae/ENEG EP2002_TR 15_0828.pdf> acesso em 05 fev. 2012.
- LIMONGI FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.
- MACEDO, R. B. **Segurança, saúde, higiene e medicina do trabalho**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.
- MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. Trad. Maria Helena Barreiro Alves; revisão de Carlos Roberto F. Nogueira. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MATTOS, U. A. de O; MÁSCULO, F. S. **Higiene e segurança do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2011.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MICHEL, O. **Acidentes do Trabalho e Doenças Ocupacionais**. São Paulo: Editora LTr, 2001.
- MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 ed. São Paulo: Editora S.A, 2001.
- PACHECO JÚNIOR, W. **Gestão da segurança e higiene do trabalho: contexto estratégico, análise ambiental, controle e avaliação das estratégias**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIZA, F. T. **Informações básicas sobre saúde e segurança no trabalho**. São Paulo: CIPA, 1997.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.
- REIS, L.G. **Produção de monografia: da teoria à prática**. 2 ed. Brasília: SENAC, 2008.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- ROBBINS, S. P. **Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 8 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SÃO VICENTE DOS SUL. **Lei municipal nº 2689/90: dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos do município e dá outras providências**. Disponível em: < http://saovicentadosul.rs.gov.br/beta/v1/cms/site/redimensiona/arquivos/20130929094111_LEIMUNICIPALN2689saovicentadosul.pdf>. Acesso em 27 de junho de 2016.
- SCOPINHO, R. A. **Vigiando a vigilância: saúde e segurança no trabalho em tempos de qualidade total**. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2003.
- SILVA, M.; MARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.
- SILVA, W. R.; RODRIGUES, C.M.C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOTO, E. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SPECTOR, P.E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- STEPANSKI, I.; COSTA, M. E. **Aspectos Comportamentais da gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem às estratégias de negócios**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- TAVARES, J. C. **Tópicos de administração aplicada à segurança do trabalho**. São Paulo: Editora SENAC, 1995.
- WAQUIL, M. P. **Princípios da pesquisa científica em ambientes virtuais de aprendizagem: um olhar fundamentado no paradigma do pensamento complexo**. Tese de Doutorado em Educação. Porto Alegre, 2008. Disponível em: < <http://www.ibamendes.com/2011/03/teoria-do-pensamento-complexo-de-edgar-ht-ml>>, acesso em 23 de junho de 2016.
- WEISS, D. **Motivação e resultado: como obter o melhor de sua equipe**. São Paulo: Nobel, 1991.

RECUPERAÇÃO JUDICIAL E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO SETOR ADMINISTRATIVO DE UMA EMPRESA GAÚCHA

JUDICIAL RECOVERY AND EMPLOYEE'S MOTIVATION: A STUDY IN THE ADMINISTRATIVE SECTOR OF A GAÚCHA'S COMPANY

Sandro Marczewski, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Extensão de Cerro Largo, RS, Brasil, rh.central@giovelli.com.br

Juliana Jaeschke, Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI – Extensão de Cerro Largo, RS, Brasil, juliana.jaeschke@hotmail.com

RESUMO

A Lei 11.101/05 trouxe para o ordenamento jurídico brasileiro o instituto da recuperação judicial, promovendo a preservação da empresa, a sua função social e a relação de emprego, nesse contexto, esse estudo pesquisou a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa gaúcha do ramo de cereais nessa situação econômica e jurídica. Seu objetivo foi, logo, identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa em recuperação judicial. A metodologia encontra-se embasada na pesquisa exploratória, de caráter quantitativo, que assumiu a forma de um estudo de caso; com apoio da pesquisa bibliográfica na interpretação dos resultados. O procedimento da pesquisa foi composto por um questionário estruturado: Inventário de Bem-estar no Trabalho – IBET-13 –, proposto por Siqueira (2014), o qual foi aplicado no ano de 2016 a uma amostra de 22 participantes. Com base nos resultados do estudo de caso, utilizando o modelo dos dois fatores, foi possível identificar o escore geral do IBET-13 de 2,93 pontos, indicador que reforça a importância da motivação dos trabalhadores em uma empresa que busca a recuperação judicial, e a necessidade de demonstrar que cada colaborador tem um papel fundamental nesse momento de dificuldade, para estreitar vínculos, promover o compromisso efetivo com a organização e evitar que a desmotivação e insatisfação interfiram na produtividade de cada um.

Palavras-chave: Recuperação judicial. Motivação. Produtividade. Qualidade de vida.

ABSTRACT

The Law 11.101/05 brought to Brazilian legal system the institute of judicial recovery, promoting the preservation of the company, its social function and employment relationship, in this context, this study investigated the quality of life in the work of the employees of the administrative sector of a company of the cereal branch in this economic and legal situation. Its objective was, therefore, to identify the level of satisfaction regarding the motivational factors of the employees of the administrative sector of a company in judicial recovery. The methodology is based on exploratory research, of a quantitative nature, which took the form of a case study; with the support of bibliographical research in the interpretation of the results. The research procedure was composed of a structured questionnaire: Well-being at Work Inventory (IBET-13), proposed by Siqueira (2014), which was applied in the year 2016 to a sample of 22 participants. Based on the results of the case study, using the two-factor model, it was possible to identify the general IBET-13 score of 2.93 points, an indicator that reinforces the importance of worker motivation in a company seeking judicial recovery, and the need to demonstrate that each employee plays a key role in this time of difficulty, to strengthen ties, promote effective engagement with the organization, and prevent demotivation and dissatisfaction from interfering with each other's productivity.

Keywords: Judicial recovery. Motivation. Productivity. Quality of life.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente grande parte das pessoas tem o seu tempo preenchido pela rotina do trabalho, visando reconhecimento pessoal e profissional, condição financeira estável, entre outros benefícios. Porém, para que tudo isso ocorra, é necessária muita dedicação, às vezes, até sacrifícios, como por exemplo, abrir mão de estar com a família e de viver momentos de lazer com os amigos.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas. Frente ao cenário de crise econômica e a necessidade de superação, as empresas que buscam a recuperação judicial enfrentam mudanças de estrutura e de gestão. A Lei de Recuperação de Empresa e Falência

(BRASIL, 2005), torna possível a recuperação judicial da empresa mediante o cumprimento do direito tutelado constitucionalmente, sendo relevante a proteção dos interesses dos trabalhadores.

A relevância do tema na atualidade justifica sua abordagem neste artigo, bem como o interesse em compreender o processo de recuperação judicial relacionado na Lei nº 11.101/05, em observância ao princípio da continuidade de empresas com dificuldades econômicas e financeiras passíveis de recuperação e a importância da motivação dos colaboradores para a produtividade necessária e manter a qualidade de vida no trabalho.

O instituto da recuperação judicial procura dar efetividade aos princípios constitucionais que regem a nova realidade socioeconômica, na qual se insere o Direito Empresarial. A ordem econômica fundamentada na livre iniciativa e na valorização do trabalho humano tem na manutenção da atividade empresarial, na busca do pleno emprego e na preservação da qualidade de vida, o fim de garantir a todos a existência digna.

O estímulo a excelência no trabalho que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, hoje passa a fazer parte da estratégia das empresas. Compreender a motivação humana tem sido um desafio. Várias investigações têm sido realizadas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance dos objetivos. A motivação é um dos determinantes principais de rendimento individual, embora não seja o único fator a considerar. Outras variáveis, como o esforço, as capacidades individuais, o suporte social e a experiência prévia, também influenciam o rendimento.

A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho desafiam a administração moderna a conhecer e a satisfazer as necessidades que motivam o comportamento nas organizações, a fim de obter produtividade e alcançar seus objetivos. A preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), também vem se tornando uma inquietação para as organizações e seus colaboradores. Nesse aspecto, cumpre destacar e distinguir duas situações: de um lado está a reivindicação por parte dos colaboradores, que exigem bem-estar e satisfação no trabalho, e do outro, estão às organizações, interessadas nos resultados satisfatórios que o trabalho dos colaboradores deve proporcionar para aumentar a produtividade. A questão que permanece, é saber: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo geral identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa do ramo de cereais em recuperação judicial. E como objetivos específicos: conceituar recuperação judicial identificando seus objetivos; analisar o nível de motivação dos colaboradores; medir o nível de satisfação dos funcionários identificando os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores. Os procedimentos metodológicos contaram com a pesquisa empírica e a aplicação da análise exploratória fatorial dos itens do IBET-13 com 22 funcionários do setor administrativo da empresa, no mês de setembro do ano de 2016.

A apresentação do estudo está dividida em cinco seções: a presente introdução; o referencial teórico; a metodologia; os resultados e discussões; e as conclusões obtidas. Os descritores são: qualidade de vida, recuperação judicial, motivação e produtividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial apresenta uma revisão da literatura disponível sobre o tema e constitui importante etapa do presente artigo, porque apresenta uma breve explanação teórica do tema, estabelecendo os fundamentos para a análise e discussão dos resultados obtidos no estudo de caso realizado e dá ênfase à recuperação judicial e à motivação. A conceituação sobre a questão da recuperação judicial tem por objetivo mostrar e possibilitar a superação da crise econômico financeira do devedor, para preservar a empresa, sua função social e estímulo a atividade econômica. A questão da motivação é algo que se tem discutido com frequência, embora a dificuldade existente quanto a uma clara definição dessa temática. A motivação pode ser entendida como um combustível para a produtividade da organização, onde proporciona funcionários cada vez mais comprometidos com as suas funções (GIL, 2010).

2.1 CRISE ECONÔMICA E FORMAS DE SUPERAÇÃO

Fatores internos e externos podem afetar o desenvolvimento de uma empresa e conduzir à falência do devedor que enfrenta dificuldades momentâneas. Para alterar essa situação, haja vista os transtornos que poderão advir do encerramento de uma atividade, os legisladores instituíram mecanismos legais de salvaguarda dos devedores que possuem negócios viáveis sob o enfoque econômico (SOUZA, 2015).

A necessidade de a legislação nacional amoldar-se à nova filosofia do Direito Concursal desencadeou a discussão de um novo regramento – o Projeto de Lei nº 4.376/93, transformado na Lei nº 11.101/05. Esta Lei substitui o instituto da concordata ao regular a recuperação judicial de

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

empresa (BRASIL, 2005). Segundo o Relator do Projeto de Lei no Senado Federal, Projeto de Lei da Câmara nº 71 (BRASIL, 2003), que ofereceu substitutivo integral ao texto, foram incorporados os parâmetros e princípios que modificaram o projeto originário da Câmara dos Deputados, visualizados no Quadro 1.

1) preservação da empresa em razão de sua função social, pois gera riquezas econômicas e cria emprego e renda, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento social do país, uma vez que a sua extinção provocaria a perda do agregado econômico representado pelos chamados bens intangíveis, como nome, ponto comercial, reputação, marcas, clientela, know-how, treinamento;
2) separação dos conceitos de empresa e de empresário, na tentativa da preservação da empresa, ainda que haja falência, desde que logre aliená-la a outro empresário ou sociedade que continue suas atividades em base eficientes;
3) recuperação das sociedades e empresários sempre que for possível, ainda que com modificações, dando ao Estado instrumentos e condições para a recuperação, estimulando a
4) retirada do mercado das sociedades ou empresários irrecuperáveis, devendo o Estado fazê-la de forma rápida e eficiente;
5) proteção dos trabalhadores não só com a precedência de seus créditos, mas com instrumentos que preservem a empresa e seus empregos;
6) redução do custo de crédito no Brasil, dando maior segurança aos detentores de capital, com a preservação de garantias;
7) celeridade e eficiência dos processos judiciais, estipulando normas procedimentais simples;
8) segurança jurídica, conferindo às normas clareza e precisão quanto possível, para evitar múltiplas possibilidades de interpretação;
9) participação ativa dos credores, diligenciando para a defesa de seus interesses, dificultando a possibilidade de fraudes ou malversação dos recursos;
10) maximização do valor dos ativos do falido, evitando a deterioração provocada pela demora excessiva do processo e priorizando a venda da empresa em bloco, para evitar a perda de bens
11) desburocratização da recuperação de microempresas e empresas de pequeno porte;
12) rigor na punição dos crimes relacionados à falência e à recuperação judicial.

QUADRO 1 – Princípios da proteção da atividade segundo a lei de recuperação judicial. Fonte: Souza (2015).

É dever do Estado fornecer meios de superação das suas dificuldades econômicas e financeiras transitórias, para que se possam reestruturar as atividades e manter a geração de emprego, renda e tributos. Foi assim que surgiram os princípios de proteção da atividade segundo a Lei de Recuperação de Empresas e Falência (LRF), evidenciados no Quadro 1.

2.2 POSTULAÇÃO DA RECUPERAÇÃO JUDICIAL

Segundo Ayoub e Cavalli (2013), para que tenha início a recuperação judicial, impõe-se ao devedor que veicule, por meio de petição inicial, provocação ao juízo competente para que preste a tutela jurisdicional, consistente em deferir o processamento da recuperação judicial. Daí por que é relevante observar-se quais são os requisitos para a postulação da recuperação judicial. Para além da necessidade da recuperação judicial ser postulada por devedor juridicamente qualificado como empresário, “legitima-se à recuperação apenas o devedor” (AYOUB; CAVALLI, 2013, p. 22).

A petição inicial de recuperação judicial deve ser endereçada ao juízo competente, que estabelece ser competente para conhecer de pedido de recuperação judicial o juiz da comarca onde a empresa possui o seu principal estabelecimento. É competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência (PACHECO, 2013).

Conforme se pode ler no inc. I, do art. 51 da LRF, a petição inicial deve conter, como causa de pedir, “a exposição das causas concretas da situação patrimonial do devedor e das razões da crise econômico-financeira” (AYOUB; CAVALLI, 2013, p. 92).

2.2.1 DOCUMENTOS QUE DEVEM INSTRUIR A PETIÇÃO

A petição deve ser instruída com as demonstrações contábeis referentes aos três últimos exercícios e aquelas levantadas especialmente para a recuperação judicial. Conforme aponta a LRF no artigo 51, II, essas demonstrações contábeis consistem em (a) balanço patrimonial; (b) demonstração de resultados acumulados; (c) demonstração de resultado do último exercício; e (d) relatório gerencial de fluxo de caixa e projeção de fluxo de caixa (AYOUB; CAVALLI, 2013). Faz-se necessário também na petição inicial apresentar: relação nominal de credores; relação de empregados; documentos societários e de legitimação; relação dos bens particulares dos sócios e administradores; extratos de contas; certidão de protestos de títulos; relação de todas as ações judiciais em que o devedor figure como parte; valor da causa.

De acordo com Ayoub e Cavalli (2013) a decisão que defere o processamento da Recuperação Judicial deverá atender a todos os requisitos apontados pelo artigo 52, da LRF. O primeiro deles consiste na nomeação do administrador judicial, nos termos do inc. I, do art. 52 da LRF. O administrador judicial será escolhido pelo magistrado, em consonância com a norma esculpida no art. 21 da LRF, onde se lê: “o administrador judicial será profissional idôneo, preferencialmente advogado, economista, administrador de empresas ou contador, ou pessoa jurídica especializada” (BRASIL, 2005).

Em regra, uma vez deferido o processamento ou, a *fortiori*, aprovado o plano de recuperação judicial, revela-se incabível o prosseguimento das execuções individuais, mesmo depois de decorrido o prazo de 180 dias.

2.2.2 A RECUPERAÇÃO JUDICIAL E OS CREDORES TRABALHISTAS

Depreende-se do art. 41, § 1º da LRF que, a assembleia geral de credores é composta pelas seguintes classes: credores trabalhistas ou por acidentes de trabalho; credores com garantia real; credores enquadrados como microempresas ou empresas de pequeno porte; credores quirografários, com privilégio especial, geral ou subordinado (BRASIL, 2005).

Os trabalhadores têm direito de preferência ao recebimento de seus créditos na falência, desde que os valores não superem os 150 salários mínimos. Os créditos decorrentes de acidentes de trabalho – o acidente causado por culpa ou dolo do empregador – são os mais privilegiados (SALOMÃO; SANTOS, 2012, p. 18).

A consecução do bem comum, advindo da recuperação da atividade, somente é possível com os princípios aplicáveis à ordem econômica, referidos no art. 170 da Constituição Federal, tais como os valores sociais do trabalho, a função social da propriedade, a justiça social e a dignidade da pessoa humana (BRASIL, 1988). Assim, a recuperação judicial, para justificar a intromissão do Estado no funcionamento do mercado, deve ser realizada sob os parâmetros referidos. A manutenção da atividade é benéfica aos credores trabalhistas, pois a continuidade do negócio manterá os empregos e gerará renda ao devedor que deverá utilizar tais valores na quitação de suas dívidas.

2.3 RELAÇÕES HUMANAS

Com o crescente aumento do capitalismo, mostrou-se necessário a contratação de mão de obra, para a execução de muitas tarefas em diversas áreas da produção. A ciência deste fato gerou o desenvolvimento de diversas teorias sobre o assunto. Entre elas se destaca a teoria das Relações Humanas, que nasceu da necessidade, de corrigir a forte tendência da desumanização do trabalho surgida, com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçadamente se submeter.

Essa teoria buscou humanizar a administração, através de uma nova filosofia empresarial, que procurava ver também a situação do trabalhador, e demonstrando ainda a influência do bom relacionamento interpessoal dos funcionários para a produtividade na empresa, mostrando a importância das relações humanas na organização (CHIAVENATO, 1993). Neste sentido, Patrick Montana e Bruce Charnov expressam:

Cada pessoa traz para a organização um talento diferente, um nível de expectativa diferente, uma contribuição diferente e algumas vezes, até um problema diferente. As organizações não podem comprar os recursos humanos em massa, assim como um dia de trabalho não pode ser usado duas vezes; [...]. Um dia de baixa produtividade é uma situação até pior, uma vez que a pessoa está gastando recursos, mas está apresentando um nível de produtividade insatisfatório. Apesar de a organização poder dispensar a pessoa sob certas condições, esta pode empenhar continuamente em manter um ambiente positivo para encorajar cada indivíduo, a continuamente tornar seu trabalho mais produtivo. Isso beneficiará tanto a pessoa quanto a organização (MONTANA; CHARNOV, 1995, p. 8).

As pessoas trazem para a empresa o que elas possuem de melhor, desempenhando papéis fundamentais em toda a organização, constituindo um recurso altamente diversificado, para o alcance de todo e qualquer objetivo. A respeito da motivação e da potencialização dos recursos humanos nas empresas, salienta Chiavenato:

O principal ativo de uma empresa é o seu pessoal. E o principal ativo de cada pessoa é a sua competência profissional. A todo dia a competência profissional pode ser exercida, em volume maior ou menor, através das capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais e para o sucesso da empresa. A aplicação

das energias humanas pode ser infinitamente aumentada quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos. Neste sentido, a empresa pode ser o nicho adequado onde as capacidades individuais se desenvolvam e se proliferam em proveito da organização e das pessoas (CHIAVENATO, 1992, p. 120).

Com o desenvolvimento dessas teorias e o aprimoramento de vários estudos na área, as organizações procuram cada vez mais, colocar os indivíduos nos setores adequados, aproveitando da melhor forma o talento de cada um dos de seus funcionários, e assim, procuram deixá-los cada vez mais motivados.

2.4 AMBIENTE DE TRABALHO PRODUTIVO E MOTIVADO

Para se obter um ambiente de trabalho que propicie satisfação e motivação a seus colaboradores, bem como uma maior produtividade e consequentemente lucratividade, se faz necessária, a interação entre todos (patrão e empregado) de modo que um possa dar a sua contribuição (solução e sugestões) ao outro, sem o sentimento de ter suas ideias “roubadas” ou a sua sugestão “copiada”, tornando o ambiente com possibilidade de crescimento profissional, desafiador e, por consequência mais motivacional.

Anota-se que são muitos os padrões que podem ser utilizados para medir a satisfação dos colaboradores, mas a literatura sobre essa temática evidencia que “cargos desafiadores e interessantes trazem a seus ocupantes um maior desempenho e rendimento do que em pessoas que ocupam postos repetitivos e rotineiros” (CHIAVENATO, 2009, p. 34).

Focado no capital humano das organizações e na manutenção de talentos, Chiavenato (2009a, p. 334) afirma: “a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) implica criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais”. O autor entende que “para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição” (CHIAVENATO, 2009a, p. 249).

Essa preocupação, difundida com a globalização do mercado, deu lugar à elaboração de vários modelos de Qualidade de Vida no Trabalho, entre os quais, Chiavenato (2010, p. 391) destaca o Modelo de Hackman e Oldhan de 1975, que considera “as dimensões do cargo fundamentais na Qualidade de Vida no Trabalho, porque produzem estados psicológicos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a QVT”. Enfocando estes aspectos baseados nos cargos, Chiavenato (2010) refere que as oportunidades para obter melhores resultados das pessoas e do trabalho aumentam quando estão presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que executam o trabalho, a saber:

- 1- Quando a pessoa encara seu trabalho como significativo ou de valor;
- 2- Quando a pessoa se sente responsável pelos resultados do trabalho;
- 3- Quando a pessoa conhece os resultados que obtém, fazendo o seu trabalho (CHIAVENATO, 2010, p. 392).

Ao longo dos anos, foram identificadas cinco dimensões essenciais e se constatou que quanto maior é o estado de identificação entre elas e o indivíduo, maior será a facilidade do colaborador em atingir esses estados psicológicos de satisfação. Estas dimensões são: “variedade, autonomia, significado da tarefa, identidade com a tarefa e retroação – ou realimentação” (CHIAVENATO, 2009, p. 35). No Quadro 2 são apresentados os estados psicológicos críticos produzidos por estas dimensões do cargo, as quais podem conduzir a resultados pessoais de trabalho que influenciam a QVT.

Dimensões do cargo	Estados psicológicos produzidos no indivíduo
Variedade	Representa a diversidade de atribuições e a execução de diversas tarefas, tornando o trabalho menos monótono e menos repetitivo. Caso em que se exigem do colaborador uma atenção e um conhecimento maior, já que necessita de muita habilidade para realizar uma variedade de tarefas.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Dimensões do cargo	Estados psicológicos produzidos no indivíduo
Autonomia	Refere-se ao grau de independência, na qual quem toma as decisões de como executar o trabalho é o próprio colaborador, quanto maior a autonomia menor será a cobrança por parte dos superiores. Um bom exemplo de falta de autonomia é quando a tarefa a ser realizada já está pré-determinada, bem como, quando existem horários pré-
Significado de tarefa	Trata-se da importância que tal função terá e o seu reconhecimento pelas outras pessoas. Sempre a tarefa a ser executada terá um significado para o colaborador que irá realizá-la, não tornando o trabalho sem nenhum sentido, o que levaria a ser irrelevante. O significado da tarefa também engloba a responsabilidade e o grau de importância que esta tarefa terá, cabendo a quem vai
Identidade com a tarefa	É caracterizada quando o colaborador executa toda a tarefa, realizando o trabalho por completo, a falta de identidade com o trabalho ocorre quando são executadas tarefas incompletas, fragmentadas ou por seções. Sendo que cada ocupante de uma seção realiza uma parte do trabalho, não ocorrendo à identidade com a tarefa e o reconhecimento de seu trabalho como importante, pois não
Retroação	Nada mais é do que a resposta de seus esforços e trabalhos. O colaborador recebe a informação enquanto está executando a tarefa, podendo avaliar seu desempenho, no mesmo instante. A retroação permite uma constante autoavaliação de como está o seu desempenho, sem haver a necessidade de avaliações constantes por

QUADRO 2 – Estados psicológicos críticos produzidos pelas dimensões do cargo. Fonte: Chiavenato (2009).

São estas cinco dimensões que “criam as condições necessárias, para que o cargo ocupado tenha características motivacionais”, possibilitando desta forma ao colaborador utilizar várias de suas habilidades e competências, para executar suas tarefas, tais como: “oferece a este independência, autonomia na realização de suas tarefas, permitindo uma razão para tal tarefa, torna o colaborador responsável pelo sucesso ou fracasso, proporcionando ao mesmo, uma autoavaliação e autonomia para desempenhar da melhor forma suas tarefas” (CHIAVENATO, 1995, p. 91).

Existe uma teoria desenvolvida pelo pesquisador Frederick Herzberg, na qual, dedicou-se a estudar os colaboradores em diversas empresas, dando início a teoria dos dois fatores, na qual ele estabeleceu motivos que produzem a satisfação/motivação e agentes que causam a insatisfação. Esta teoria está dividida basicamente em dois fatores que são os “higiênicos” e os “motivacionais” (PERIARD, 2011, p. 1).

Fatores higiênicos são os fatores necessários para evitar fatos que possam gerar a insatisfação dos colaboradores, mas isto não quer dizer que a presença destes fatores irá trazer a satisfação. Exemplos de fatores higiênicos são a organização da corporação e as vantagens oferecidas, ou seja, fatores que levam à insatisfação, tais como “às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, clima organizacional, oportunidades de crescimento” (PERIARD, 2011, p. 2). São fatores que rodeiam o funcionário, extrínsecos ou ambientais.

Fatores motivacionais, por sua vez, são fatores intrínsecos, dizem respeito ao conteúdo do cargo, tais como “as tarefas, as atividades relacionadas com o cargo em si” e incluem a “liberdade de decidir como executar o trabalho, uso de habilidades pessoais, responsabilidade pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, autoavaliação de desempenho”. A presença destes fatores produz motivação para o “crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização”, e levam à satisfação e ao aumento da produtividade. A ausência destes fatores não produz satisfação (PERIARD, 2011, p. 2).

Outro fator que desperta a insatisfação nos colaboradores é a questão salarial. Entrevista com profissionais da área de enfermagem evidenciou que, questionados os colaboradores sobre fatores motivacionais e de insatisfação no trabalho, a maioria dos profissionais respondeu acreditar que a questão da remuneração salarial é de fundamental importância para a satisfação. Para a questão motivacional ficou comprovado que gostar do trabalho que se faz, ser reconhecido e ter um

bom relacionamento multiprofissional, são fatores que trazem motivação profissional (BATISTA et al., 2005, p. 86-87).

Existe também uma teoria da motivação criada por Maslow, que a elaborou levando em consideração as verdadeiras necessidades humanas e as dispôs em níveis hierárquicos de importância e de influência, evidenciados na Figura 1.



FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow. Fonte: Chiavenato (2009a, p. 325).

Conforme a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow, analisada por Chiavenato (1993), as primeiras necessidades humanas são as fisiológicas, elas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação e repouso, entre outras. As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a “sobrevivência do indivíduo” e com a “preservação da espécie” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

As necessidades de segurança constituem o segundo nível de necessidades humanas. Exercem grande importância no comportamento humano, uma vez que todo colaborador “possui relação de dependência com a empresa”, onde muitas vezes as ideias ou decisões arbitrárias “podem provocar incerteza ou insegurança no colaborador quanto à sua estabilidade na organização” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

No terceiro nível estão as necessidades sociais, derivadas do comportamento humano, entre elas podem ser listadas as “necessidades de associação, de participação, cooperação, de aceitação e relações afetivas” (CHIAVENATO, 1993, p. 169). Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.

No quarto nível estão as necessidades de estima, diz respeito a “como as pessoas se veem e se avaliam”. Este tipo de necessidade induz “a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio poder, capacidade e utilidade”. A frustração pode produzir sentimentos de “inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo” (CHIAVENATO, 1993, p. 169) que por sua vez, podem levar ao desânimo.

Por último está a necessidade de autorrealização, que diz respeito às necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. “É a necessidade de cada indivíduo de se descobrir e desenvolver seu próprio potencial” (CHIAVENATO, 1993, p. 169).

Estes fatores e motivos descritos e analisados da hierarquia das necessidades de Maslow reproduzem pesquisas e teorias nas quais é demonstrada que é possível ter na organização, a satisfação e motivação profissional, em conjunto com a qualidade de vida. Tudo isto, está relacionado com o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e ganho por parte das empresas. E principalmente, com a satisfação dos colaboradores, por se trabalhar em um local que possibilita o atendimento de fatores ambientais e motivacionais, assim como a satisfação das necessidades básicas e de outras mais elevadas, a influenciar o comportamento humano nas organizações e a motivar realizações, crescimento e reconhecimento profissional, conforme anteriormente mencionado.

3 METODOLOGIA

O estudo apresentado neste artigo é do tipo pesquisa exploratória, descritiva, de caráter quantitativo, sendo desenvolvido através do estudo de caso, com apoio na pesquisa bibliográfica, na pesquisa empírica e na análise exploratória fatorial.

Segundo Gil (2010, p. 45), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições”. A descrição de determinado fenômeno, serve de base para sua explicação. O pesquisador neste tipo de investigação tem preocupação prática.

A pesquisa quantitativa “permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 256).

Estes autores consideram a pesquisa de caráter quantitativo importante na investigação, pois “as medidas quantitativas, respondem ao ‘quanto’, garantindo precisão aos resultados” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 136).

A pesquisa assume a forma de um estudo de caso, que é uma investigação empírica abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados (YIN, 2010).

Como procedimentos da pesquisa adotaram-se inicialmente a identificação de um problema e a pesquisa bibliográfica relacionada com os temas recuperação judicial e motivação. Foi construído um referencial teórico para fundamentar as análises propostas, tendo como base os conceitos expressos na Lei nº 11.101/05 (BRASIL, 2005) e nas teorias da motivação, considerando as dimensões essenciais de satisfação no desempenho de cargos e tarefas, a teoria dos dois fatores de Herzberg (PERIARD, 2011) e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow (CHIAVENATO, 2009a).

Como passos seguintes foram realizados a pesquisa empírica e a análise exploratória. Os procedimentos da pesquisa empírica incluíram um levantamento através de um questionário estruturado, composto por 13 itens, aplicado no dia 26 de setembro de 2016, com uma amostra de 22 participantes, atingindo 100% dos funcionários do setor administrativo da empresa do ramo de cereais em recuperação judicial, objetivando medir o grau de satisfação referente à motivação dos mesmos no referido setor e responder à questão de pesquisa: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Na análise exploratória adotou-se a estruturação dos dois fatores do Inventário de Bem-estar no Trabalho (IBET) em duas dimensões – Fator 1: compromisso e satisfação; Fator 2: envolvimento com o trabalho – conforme instruções, formato dos itens e escalas de respostas (itens e índices de precisão), observados os indicadores do IBET-13 (SIQUEIRA, 2014, p. 46), visualizada na Figura 2.

FIGURA 2 – Estruturação fatorial do IBET. Fonte: Siqueira (2014, p. 46).

Dimensões, definições, itens e índices de precisão das duas dimensões/indicadores do IBET-			
Dimensão	Definição	Itens	Índice de precisão
Compromisso e	O fator contém vínculos positivos com a		
_____	satisfação com chefia, salário, promoções e tarefa.	4	0,87
Envolvimento com	O fator é composto por crenças de que o		
trabalho o trabalho (Fator 2)	realizado proporciona horas		
_____	vida.		

A Figura 2 evidencia que a estrutura dos dois fatores do IBET reconhece duas dimensões: a dimensão “compromisso e satisfação”, com cinco itens de comprometimento organizacional afetivo e quatro de satisfação no trabalho (fator 1, nove itens, $\alpha = 0,92$) e carga fatorial variando de 0,50 a 0,95; e a dimensão “envolvimento com o trabalho”, representado por quatro itens (fator 2, quatro itens, $\alpha = 0,87$), com cargas fatoriais entre 0,64 e 0,89 (SIQUEIRA, 2014, p. 46).

O questionário aplicado aos respondentes foi entregue individualmente a todos os colaboradores do setor administrativo, no dia 26 de setembro de 2016, e recebidos no mesmo dia. As respostas dos questionários estão hierarquizadas da seguinte forma: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem Concordo e Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Plenamente. Essa ferramenta possibilita uma mensuração mais precisa dos resultados obtidos, “a interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos pela aplicação do IBET-13 e a interpretação do conteúdo psicológico representado pelos valores numéricos dos escores médios, em cada um dos

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

fatores (fator 1 e fator 2) em análise” (SIQUEIRA, 2014, p. 46 e 48). A seguir, a Figura 3, apresenta o questionário aplicado aos respondentes.

INVENTÁRIO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO – IBET-13				
As frases a seguir são sobre o seu trabalho atual e a empresa onde trabalha. INDIQUE, COM SINCERIDADE, O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS. Dê suas respostas anotando, nos parênteses o número (de 1 a 5), que melhor representa sua resposta.				
1 Discordo Totalment e	2 Discordo	3 Nem Concordo, Nem	4 Concordo	5 Concord o Totalment
 <input type="checkbox"/> Estou contente com a empresa que trabalho.				
<input type="checkbox"/> Estou entusiasmado com a empresa onde trabalho.				
<input type="checkbox"/> As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia. <input type="checkbox"/> Estou interessado na empresa onde trabalho.				
<input type="checkbox"/> Estou satisfeito com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho. <input type="checkbox"/> Estou animado com a empresa onde trabalho.				
<input type="checkbox"/> As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.				
<input type="checkbox"/> Estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.				
<input type="checkbox"/> As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho. <input type="checkbox"/> Estou satisfeito com o entendimento entre mim e meu chefe.				
<input type="checkbox"/> Estou orgulhoso da empresa onde trabalho. <input type="checkbox"/> Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.				
<input type="checkbox"/> Estou satisfeito com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.				

FIGURA 3 – Questionário aplicado aos respondentes. Fonte: Siqueira (2014, p. 49).

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Para obter os resultados produzidos pelos questionários, foram somados e tabulados os valores atribuídos pelos respondentes, correspondentes aos nove itens do fator 1 e divididos por 9, e aos quatro itens do fator 2 e divididos por 4. Ao fim dessas operações matemáticas, existirão dois escores médios: um para a dimensão “compromisso e satisfação” dos colaboradores do setor administrativo; outro para a dimensão “envolvimento com o trabalho”. A interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos levará em consideração os Parâmetros de Avaliação de Escores do IBET-13, ou seja, que “um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9, um escore baixo no fator”, aplicando-se a mesma interpretação para a obtenção do escore geral do IBET- 13 (SIQUEIRA, 2014, p. 48).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os questionários aplicados aos colaboradores do setor administrativo da empresa pesquisada tiveram um retorno de 100%. De posse dos mesmos, os dados do IBET-13 foram sistematizados e tabulados no programa MS Excel. Os resultados produzidos pelo IBET-13, identificam os valores numéricos obtidos para os itens do fator 1 e do fator 2, apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 – Levantamento estatístico dos resultados do IBET-13 aplicado aos colaboradores do setor administrativo de uma empresa em recuperação judicial

Itens/ valor indicativ	Nº representativo da resposta x Nº de respostas					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	8	18	48	0	74
2	0	24	21	8	0	53
3	1	12	36	12	0	61
4	1	4	27	32	5	69
5	4	6	15	28	15	68
6	0	16	36	12	0	64
7	0	16	24	16	10	66
8	0	4	15	60	0	79
9	2	18	24	16	0	60
Total F1	8	108	216	232	30	594
10	1	4	30	28	5	68
11	1	12	30	20	0	63
12	1	22	21	12	0	56
13	6	10	18	12	10	56
Total F2	9	48	99	72	15	243

Legenda: F1 = fator 1; F2 = fator 2. Fonte: Autores (2017).

Utilizando-se das instruções recomendadas para a apuração dos resultados e interpretação do IBET-13 (SIQUEIRA, 2014), os resultados apresentados na Tabela 1 foram submetidos à análise.

A análise do fator 1 (dimensão “compromisso e satisfação”) apontou que os valores assinalados para os 9 itens do fator, somam 594. Dividindo-se esse valor por 9 ($594 \div 9$), obteve-se um escore médio de 66. Quanto ao fator 2, os valores atribuídos aos seus quatro itens, somam 243. Dividindo-se esse valor por 4 ($243 \div 4$), obteve-se um escore médio de 60,75.

Cada um desses dois escores médios foi dividido por 22, que representa o número de participantes da pesquisa. O resultado produzido pelo IBET-13, para o fator 1 foi o escore médio 3, e para o fator 2, o escore médio 2,76.

Considerando que a interpretação de cada um dos dois escores médios produzidos pela aplicação do IBET-13 deve ser feita atentando para o fato de que um valor entre 4 e 5 indica alto escore; entre 3 e 3,9, um escore médio; e um valor entre 1 e 2,9, um escore baixo do fator, prossegue-se com a análise fatorial contemplando as duas dimensões reconhecidas na estruturação fatorial do IBET: “compromisso e satisfação” (fator 1); e “envolvimento com o trabalho” (fator 2).

É importante ressaltar que na dimensão compromisso e satisfação (fator 1, nove itens, $\alpha = 0,92$) e carga fatorial variando de 0,50 a 0,95, foi encontrado um escore médio 3, considerado positivo, e o “desvio padrão” 0,57 (57×10^{10}). A dimensão envolvimento com o trabalho (fator 2, quatro itens, $\alpha = 0,87$), com cargas fatoriais entre 0,64 e 0,89, produziu valor médio 2,76, considerado um escore baixo no fator e o “desvio padrão” 0,57 (56×10^{10}). (AZEVEDO; CAMPOS, 1983, p. 149).

A diferença entre os escores obtidos em cada dimensão constituinte do inventário de bem-estar no trabalho revelam-se significativas estatisticamente, conforme o gráfico dos escores (Figura 4), levando em consideração que um valor entre 3 e 3,9 representa um escore médio, e um valor entre 1 e 2,9 um escore baixo no fator.

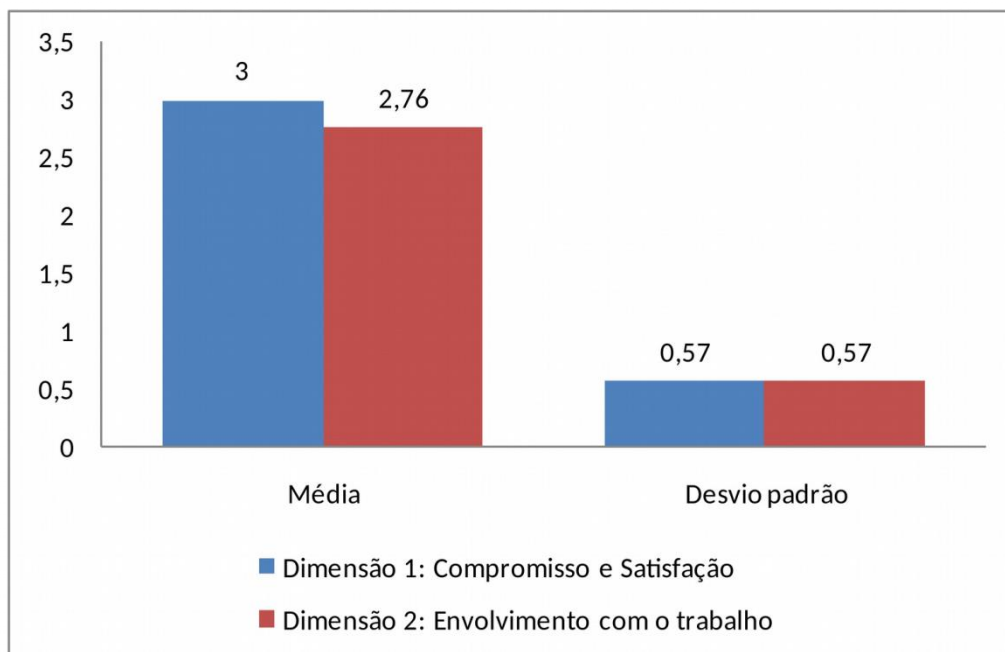


FIGURA 4 – Gráfico dos escores médios por dimensão componente do bem-estar no trabalho. Fonte: Autores (2017).

A aplicação da mesma interpretação aos escores para calcular o escore geral do IBET- 13, revelou um valor médio de 2,93, indicativo do nível de satisfação e envolvimento dos colaboradores com o trabalho no setor administrativo da empresa.

A interpretação do conteúdo psicológico representados pelos valores numéricos dos escores médios aferidos (Fator 1: 3; Fator 2: 2,76), de acordo com os conteúdos da própria medida, sugere que este conteúdo faz parte do estado mental dos funcionários da empresa (SIQUEIRA, 2014).

Os escores médios nas duas dimensões, “compromisso e satisfação” e “envolvimento com o trabalho”, indicam que sentimentos positivos para com a empresa estão presentes entre os funcionários da empresa, evidenciando “comprometimento organizacional efetivo, vínculos positivos, satisfação com as tarefas e crenças de que o trabalho realizado na empresa proporciona horas agradáveis, estando contidos nele aspectos importantes para a vida” (SIQUEIRA, 2014, p. 46).

Conteúdos psicológicos contidos nos escores aferidos, estão refletidos na dimensão 1 e na dimensão 2. A correlação de valores indicativos com as respostas obtidas (Tabela 1) evidencia que a satisfação no trabalho é validada na Escala de Satisfação no Trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008), de 5 pontos tipo Likert. Na dimensão 1 “compromisso e satisfação”, a pontuação alcançada nos itens 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), cujas respostas somam 262 pontos, representa 44% das respostas positivas no Fator 1, enquanto, a pontuação no item 3, com 216 pontos, comprova que 36% “não concorda nem discorda”. Nessa avaliação observa-se que a ênfase dos colaboradores do setor administrativo da empresa recai sobre a variável “estou satisfeito com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim”, respondendo por 10% (item 4) da pontuação positiva obtida, seguida da variável “estou contente com a empresa que trabalho”, representando 8% dos pontos positivos no fator.

Segundo Siqueira (2014, p. 39), a concepção de bem-estar no trabalho (BET), como um “estado mental positivo”, contempla outras variáveis subjetivas, correlacionadas a dimensão compromisso e satisfação (Fator 1), representadas por sentimentos positivos que emergem dentro do trabalhador, promovidos por aspectos presentes no ambiente de trabalho (satisfação).

Também o envolvimento com o trabalho (Fator 2), contempla conteúdos subjetivos, retratados por: afetos positivos, afetos negativos, realizações e sua expressividade; proporcionando vivências agradáveis no trabalho, satisfação e entendimento com colegas e superiores, estando relacionado com sensações de harmonia entre suas habilidades profissionais e as exigências impostas pelas atividades. A avaliação das pontuações atribuídas às variáveis contidas na dimensão

2 (Tabela 1), indicou que 36% dos colaboradores do setor administrativo da empresa estão satisfeitos com seu relacionamento com o chefe, tem orgulho da empresa onde trabalham, estão satisfeitos com as oportunidades de promoção, vivem e respiram o trabalho. Contudo, 23% dos colaboradores do setor discordam e 41% não concordam nem discordam com seu chefe, às políticas da empresa e oportunidades de promoção, tampouco sentem orgulho da mesma, nutrindo afetos e emoções negativas. No geral, os percentuais produzidos evidenciam que 41% dos colaboradores estão satisfeitos e envolvidos com a empresa, 21% não estão contentes com o trabalho e a empresa, e 37% não apresentam uma opinião clara, pois nem concordam nem discordam.

Os resultados da pesquisa evidenciam que compromisso e satisfação, assim como envolvimento com o trabalho na empresa, geram bem-estar, prazer e felicidade. Mas, esses aspectos envolvem conteúdos subjetivos e psicológicos que influenciam estados mentais e comportamentos no ambiente de trabalho, constituindo, assim, um dos desafios da empresa moderna: manter os seus colaboradores, “o principal ativo, motivados” (CHIAVENATO, 1992, p. 120).

A recuperação judicial da empresa está relacionada com a satisfação dos colaboradores, sua motivação e o atendimento das suas necessidades, através de experiências emocionais positivas, conforme evidenciado nesta seção, por meio da análise dos resultados da pesquisa empírica e discussão em conformidade com o referencial teórico.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar o nível de satisfação quanto aos fatores motivacionais dos colaboradores do setor administrativo de uma empresa do ramo de cereais em recuperação judicial, a partir da aplicação, apuração e interpretação do IBET-13. A aplicação do IBET-13 com 22 colaboradores do setor administrativo da empresa permitiu reduzir o número de variáveis em duas dimensões: compromisso e satisfação (fator 1, nove itens, $\alpha = 0,92$); e envolvimento com o trabalho (fator 2, quatro itens, $\alpha = 0,87$).

Os resultados obtidos através da aplicação da análise exploratória fatorial produziram dois escores médios: 3 para o fator 1; e 2,76 para o fator 2. A interpretação do conteúdo psicológico de cada um desses escores médios, levando em consideração uma escala de 5 pontos, sugere que o conteúdo psicológico faz parte do estado mental dos funcionários, sendo o escore 3, um escore médio, e o escore 2,76, um valor baixo no fator.

Foram ainda analisadas outras variáveis com pontuações altas, nas duas dimensões, constatando-se que a dimensão 1, compromisso e satisfação, contempla outras variáveis subjetivas correlacionadas, representadas por sentimentos positivos, que geram satisfação. E a dimensão 2 – envolvimento com o trabalho – aborda conteúdos subjetivos retratados por: afetos positivos, afetos negativos, satisfação, entendimento com colegas e chefia, e, ainda, sensação de harmonia. Além dessas análises, buscou-se através de percentuais, identificar a satisfação e o envolvimento dos colaboradores com a empresa, ficando evidenciado que 41% estão satisfeitos e envolvidos com a empresa e 21% não estão contentes.

Com apoio do referencial teórico verificou-se que compromisso, satisfação e envolvimento com o trabalho na empresa, geram bem-estar, prazer e felicidade. Esses aspectos possuem conteúdos subjetivos e psicológicos que influenciam nos estados mentais e no comportamento, constituindo um desafio à empresa moderna, manter seu principal ativo motivado; uma vez que a motivação gera satisfação, qualidade de vida, produtividade e lucratividade, essa deve ser uma das metas do trabalhador e do empresário.

Esses conhecimentos possibilitaram o atingimento dos objetivos específicos do trabalho: conceituar recuperação judicial identificando seus objetivos; analisar o nível de motivação dos colaboradores; medir o nível de satisfação e motivação dos funcionários identificando os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos colaboradores, e, conseqüentemente do objetivo geral do estudo, respondendo ao problema de pesquisa: como a recuperação judicial das empresas influencia na motivação, na satisfação de trabalhadores e na qualidade de vida dos mesmos?

Dessa forma, conclui-se que a recuperação judicial de empresa que tem como objetivo viabilizar a superação da crise econômico-financeira do devedor, para permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, visando à preservação da empresa, a sua função social e o estímulo à atividade econômica, gera para o Estado o dever de fornecer meios para que a empresa possa reestruturar suas atividades e manter a geração de emprego, renda e geração de tributos.

Em momentos de dificuldades econômicas-financeiras da empresa, a recuperação judicial traz mecanismos legais de salvaguarda dos devedores que possuem negócios viáveis, possibilitando alterar a situação em vistas do não encerramento das suas atividades. Na busca da

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

reestruturação de suas atividades e da reversão da situação negativa, a empresa e trabalhador devem estar motivados. É neste aspecto que se percebe a influência da recuperação judicial na motivação dos recursos humanos, na satisfação dos trabalhadores e na preservação da qualidade de vida dos mesmos, mantendo cargos e salários, desenvolvendo e capacitando, incentivando o crescimento e satisfazendo suas necessidades básicas. O crescimento, produtividade e lucratividade da empresa, dependem de funcionários e chefes motivados, para atingirem metas com compromisso, satisfação, envolvimento e empenho na melhoria de vida no trabalho.

Portanto, a recuperação judicial da empresa está relacionada com a satisfação dos colaboradores, a sua motivação e o atendimento das suas necessidades, através de experiências emocionais positivas.

REFERÊNCIAS

AYOUB, Luiz Roberto; CAVALLI, Cássio. *A Construção Jurisprudencial da Recuperação Judicial de Empresas*. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

AZEVEDO, Amílcar G.; CAMPOS, Paulo Henrique B. *Estatística Básica: Curso de Ciências Humanas e de Educação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1983.

BATISTA, Anne Aires V.; VIEIRA, Maria Jéssia; CARDOSO, Normaclei Cisneiros dos Santos; CARVALHO, Gysella Rose Prado. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo [online], v. 39, n. 1, p. 86-87, mar. 2005. ISSN 0080-6234. Disponível em: <[http://www.scielo.br/...](http://www.scielo.br/)>. Acesso em: 12 fev. 2016.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 5 de outubro de 1988. Brasília: Livraria do Senado, 2016. [Livro Digital].

_____. Projeto de Lei da Câmara nº 71, de 2003. *Lei de Falências*. Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/63304>>. Acesso em: 10 out. 2015.

_____. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. *Lei de Recuperação de Empresas e Falência*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm>. Acesso em: 15 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. *Introdução a Teoria Geral de Administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. *Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Desempenho Humano nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009. v. 1.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009a. v. 2.

_____. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010. v. 1.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1995.

PACHECO, José da Silva. *Processo de Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2013.

PERIARD, Gustav. *Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg*. Publicado em 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministração.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 17 out. 2015.

SALOMÃO, Luis Felipe; SANTOS, Paulo Penalva. *Recuperação Judicial, Extrajudicial e Falência: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

SIQUEIRA, Marilene Maria M. (Org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SIQUEIRA, Marilene M. M.; PADOVAM, Valquiria A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SOUZA, Marcelo P. *A Recuperação Judicial e os Direitos Fundamentais Trabalhistas*. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

SUCESSÃO INTERGERACIONAL EM EMPRESAS FAMILIARES RURAIS DO NORTE DO RIO GRANDE DO SUL

INTERGENERATIONAL SUCCESSION IN NORTH RIO GRANDE DO SUL RURAL FAMILY BUSINESS

Ana Paula Pessotto, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, ana.pessotto87@gmail.com

Carlos Costa, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, carlos.costa1@gmail.com

Gabriel Colle, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, comercial@gabrielcolle.com.br

Timothy Schwinghamer, McGill University, McGill, Mo, Canadá, paula_pessotto@yahoo.com.br

Vitor Francisco Dalla Corte, Faculdade Meridional, IMED, RS, Brasil, vitor.corte@imed.edu.br

RESUMO

A sucessão em empresas familiares rurais é, há muitos anos, preocupação latente ao redor do mundo, pois o processo de transferência da gestão do negócio da família, de uma geração à outra, é o grande desafio das empresas familiares rurais devido as muitas variáveis que influenciam nesse arranjo. Por isso, o objetivo deste estudo é analisar os fatores que condicionam a sucessão intergeracional em empresas familiares rurais no norte do estado do Rio Grande do Sul. Este estudo descritivo, de caráter transversal e com enfoque quantitativo, foi realizado em empresas familiares rurais da região, a partir de dados primários obtidos de proprietários e potenciais sucessores dessas empresas, através de um questionário dividido em perguntas relacionadas a estrutura familiar e produtiva e ao processo de sucessão. Os dados obtidos foram submetidos à análise estatística descritiva e a dois modelos de regressão logística múltipla para relacionar as variáveis independentes com a variável dependente. Como principais resultados, apurou-se que o incentivo dos proprietários aos filhos a permanecerem na empresa, o nível de mecanização e o aumento dos rendimentos e a realização de benfeitorias na propriedade, são os fatores que constituem os principais condicionantes da sucessão intergeracional em empresas familiares rurais. Além disso, foi constatada que, apesar de uma parcela estar disposta a viver em centros urbanos, existe um percentual significativo de jovens que pretendem permanecer na empresa da família ou empreender no setor agrícola.

Palavras-chave: Sucessão intergeracional. Empresa familiar rural. Agricultura.

ABSTRACT

Succession in rural family businesses has for many years been a latent concern around the world, as the process of transferring family business management from one generation to the next is the great challenge of rural family enterprises due to the many variables that influence this arrangement. Therefore, the objective of this study is to analyze the factors that condition intergenerational management in rural family enterprises in the north of the state of Rio Grande do Sul. This cross-sectional, quantitative study was carried out in rural family enterprises in the region, based on primary data obtained from owners and potential successors of these companies, through a questionnaire divided into questions related to the family and productive structure and to the process of succession. The data were submitted to descriptive statistical analysis and to two models of multiple logistic regression to relate the independent variables to the dependent variable. As main results, it was found that the incentive of the owners to their children to stay in the company, the level of mechanization and the increase of the income and the realization of improvements in the property, are the factors that constitute the main conditioners of the intergenerational succession in rural familiar business. In addition, it was found that, although a portion is willing to live in urban centers, there is a significant percentage of young people who intend to remain in the family company or undertake in the agricultural sector.

Key-words: Intergenerational succession. Rural family business. Agriculture.

INTRODUÇÃO

A agricultura é um setor relevante no cenário econômico, caracterizando-se pela predominância de formas familiares de produção (GLAUBEN; TIETJE; WEISS, 2002), onde a propriedade e a gestão das empresas familiares rurais são transmitidas dentro da família (ERRINGTON; GASSON, 1994; VLIET et al., 2015). Conforme dados do último censo agropecuário brasileiro, as propriedades familiares rurais representavam aproximadamente 84,4% do número total de estabelecimentos, ocupando 24,3% de sua área agrícola (IBGE, 2006). Apesar de ocupar área menor do que a das propriedades não familiares, este tipo de propriedade é responsável por garantir boa parte da segurança alimentar no Brasil, como importante fornecedora de alimentos para o mercado interno. Sua principal função é a garantia de subsistência das famílias e o excedente

destina-se à comercialização, representando a geração de renda que mantém tais organizações (FUNK, 2006).

Outra característica importante das empresas familiares rurais é o predomínio do trabalho dos membros da família (VLIET et al., 2015), acontece que, gradativamente, estas propriedades têm perdido força de trabalho, sendo que em 2010 os jovens representavam menos de 15% do total da população rural e, de outro lado, se percebeu um aumento da população idosa (acima dos 60 anos) no meio rural (IBGE, 2010). Estes índices podem ser explicados pela redução do número de filhos nas famílias, pelo incremento de tecnologia na atividade agrícola e pelo acesso à informação pelos jovens do meio rural, que deixam o meio rural em busca de novas oportunidades nos centros urbanos (BRUMER, 2007; IMORI; GUILHOTO; POSTALI, 2012), como opções de profissionalização e trabalho remunerado (BRUMER, 2007). Isso significa que, em um curto período de tempo, muitos proprietários das empresas familiares rurais serão muito velhos para o trabalho agrícola e o destino de suas propriedades estará ameaçado, caso nenhum sucessor assuma esta tarefa (CORSI, 2006).

Portanto, é mister observar que, tendo em vista a importância da atividade agrícola para a economia e para a produção de alimentos, garantir que a sucessão aconteça é fundamental para a perenidade das empresas familiares rurais. Assim, se a continuidade do negócio rural depende de uma forma de garantir que a empresa familiar continue na família (SILVA et al., 2014), o processo sucessório se torna uma preocupação entre empresários rurais em âmbito mundial (LANGE et al., 2013) e uma questão de preocupação política (CORSI, 2006). Por isso, faz-se necessário o estímulo a políticas públicas de aposentadoria e estratégias de preparação dos sucessores para garantir a sobrevivência das empresas familiares rurais (BERTONI, et al, 2017).

Aliado a isso, pesquisas de âmbito mundial buscam esclarecer quais os fatores que influenciam os jovens a se candidatarem à sucessão nas empresas familiares rurais e a permanecer no meio rural. Questões econômico-financeiras da propriedade (GLAUBEN, TIETJE E WEISS, 2002; SPANEVELLO; LAGO, 2007; FISCHER; BURTON, 2014; LEONARD, 2017), investimentos em tecnologia e na mecanização das atividades agrícolas (SINGER, 1976; STIGLBAUER; WEISS, 2000; ALDANONDO OCHOA et al., 2007; SOTTOMAYOPR, TRANTER e COSTA, 2011), o envolvimento do potencial sucessor com as atividades de gestão da empresa familiar (CALUS, et al., 2008), o desenvolvimento de um apego emocional com a propriedade rural (FISCHER; BURTON, 2014; MORAIS; BINOTTO; BORGES, 2017), o nível de educação (ALDANONDO OCHOA et al., 2007; CAVICCHIOLI et al, 2015) e a faixa etária dos pais e dos filhos (STIGLBAUER; WEISS, 2000; GLAUBEN; TIETJE; WEISS, 2002), são algumas das conclusões dos estudos realizados no Brasil e no mundo, que trazem indícios de ações que podem ser realizadas para a sucessão intergeracional bem sucedida.

Neste sentido, por se tratar uma temática importante quanto aos aspectos sociais, econômicos e culturais, a motivação em realizar um estudo sobre a sucessão em empresas familiares rurais na região norte do Estado do Rio Grande do Sul, justifica-se por ser uma região predominantemente agrícola, onde a agricultura familiar destaca-se enquanto atividade econômica. Contudo, apesar do desenvolvimento do setor na região, o número de habitantes do meio rural diminui ano a ano, sendo que em 2010, 74,88% das pessoas residiam no meio urbano, enquanto apenas 25,12% da população desta região habitava o meio rural (IBGE, 2010). Desta forma, o objetivo é analisar os fatores que condicionam a sucessão intergeracional em empresas familiares rurais no norte do estado do Rio Grande do Sul, buscando salientar as condições que motivam os jovens a permanecer no campo e na empresa familiar rural.

1 O PROCESSO SUCESSÓRIO

Quando se trata de empresas do setor agrícola, a sucessão pode ser explicada como uma transferência de algum tipo de riqueza existente dentro da família, que passará para as mãos da próxima geração para que esse patrimônio permaneça sob os domínios da família, fato determinante para a continuidade das atividades (LANGE et al., 2013). Há, portanto, uma forte dependência da agricultura familiar na sucessão intergeracional, pois a existência ou ausência de sucessores pode ser uma indicação das perspectivas da sobrevivência das empresas familiares rurais, a longo prazo. (GLAUBEN; TIETJE; WEISS, 2002).

Neste caso, é digno de nota a diferenciação entre as definições de sucessão e herança, temas comumente tidos como sinônimos. Cabe destacar que o papel de herdeiro e sucessor podem estar direcionados à mesma pessoa, mas cada um desses papéis podem aparecer em momentos distintos, não sendo obrigatório que ocorram juntos (ADACHI, 2006). O sucessor está mais direcionado às atribuições relacionadas à gestão da empresa em questão, enquanto o herdeiro está diretamente ligado à transferência do patrimônio do proprietário aos seus descendentes (WOORTMANN, 1995), em razão da herança ser consequência do falecimento, por exemplo.

Considerando essas definições, pode-se dizer que a sucessão é diretamente afetada por questões culturais (PALACIOS et al., 2013) e que debater sobre os temas sucessão e herança é complexo, pois são discutidos assuntos que envolvem a morte e a troca de comando dentro de negócios estabelecidos por muitos anos e que provocará impactos na vida de todos os membros da família (ABRAMOVAY et al., 2003). Por isso, a forma de se realizar a transição é relevante quando se fala em sucessão no ambiente familiar (HARRIS et al., 2012), pois são muitas as variáveis envolvidas neste processo, como: questões econômicas inerentes ao negócio, a forma de comunicação para o bom andamento do processo e a preservação do bom relacionamento entre todos os membros da família (LANGE et al., 2013).

Ao se considerar que os fatores que condicionam a sucessão em empresas familiares são resultado das interrelações entre família, propriedade e gestão (GERSICK et al., 1997), nos negócios familiares rurais também se faz necessária a harmonia entre essas esferas de modo que não apenas a empresa continuem na família, como também tenham uma gestão competente. Considerar essas questões é relevante pois, geralmente, os jovens que herdaram as empresas familiares rurais tendem a ter uma baixa performance (CARILLO et al., 2013), tem-se percebido que, após a sucessão, os indicadores de lucro das propriedades rurais, não aumentam, ao contrário, se mantêm estáveis ou diminuem. (BERTONI, et al (2017). Este desempenho independe do nível de educação dos jovens agricultores, mas sugere que a sucessão intrafamiliar possa selecionar os sucessores menos talentosos (CARILLO et al., 2013).

Diante destes aspectos, a sucessão não deve ser encarada como um evento aleatório, mas deve ser tratada como um processo (DAVIS; HARVESTON, 1998) que é influenciado por muitas variáveis internas e externas à propriedade (FISCHER; BURTON, 2014). Deve-se considerar, no processo de sucessão da empresa familiar rural, o planejamento correto das atividades da propriedade, bem como a definição da estratégia sucessória de longo prazo (SELZ, 1995). De acordo com Christensen (1953), este processo deve acontecer em três etapas: o primeiro diz respeito à identificação correta do potencial sucessor. Depois disso, a designação do sucessor, ou seja, a forma como o processo é conduzido junto aos demais membros da família, especialmente quando da existência de outros sucessores potenciais. E por fim, a implantação do novo modelo de governança da empresa familiar rural, pois com um novo gestor tomando a frente do negócio, pouco a pouco, é provável que novas formas de gestão sejam implementadas.

É possível concluir, portanto, que o planejamento e a comunicação da sucessão são etapas importantes para o sucesso do processo (KAPLAN et al., 2009), mas existem outros fatores que podem motivar a futura geração em permanecer na empresa familiar rural e que também devem ser considerados. Estes fatores serão explorados na sequência.

1.1 FATORES CONDICIONANTES A SUCESSÃO INTERGERACIONAL

Os motivos que afetam a sucessão intergeracional nas empresas familiares rurais é uma preocupação latente em todo o mundo, onde se busca conhecer as causas e propor ações para aumentar o índice de sucessões bem sucedidas. No Brasil, os fatores que condicionam significativamente a saída dos jovens do meio rural são o trabalho penoso e difícil, incertezas e dificuldades do trabalho agrícola (BRUMER, 2007; BREITENBACH; CORAZZA, 2017), não participar da gestão na propriedade e não participar das atividades operacionais agrícolas da propriedade (BREITENBACH; CORAZZA, 2017). Por outro lado, as perspectivas são positivas quanto à continuidade dos jovens nas propriedades rurais quando os mesmos encontram propriedades bem capitalizadas, com renda satisfatória e boas condições de trabalho e gestão (SPANVELLO; LAGO, 2007).

Ao levar em consideração a situação econômico-financeira das empresas familiares rurais, pesquisas em vários países também identificaram que as características da propriedade influenciam significativamente as considerações de sucessão na medida em que afetam o valor da empresa familiar rural para o potencial sucessor (GLAUBEN, TIETJE E WEISS, 2002). Além disso, as propriedades maiores (STIGLBAUER; WEISS, 2000; ALDANONDO OCHOA et al., 2007) e com investimentos em maquinaria são mais propensas a serem transferidas e a ter um sucessor identificado (ALDANONDO OCHOA et al., 2007). O nível de investimento que essa empresa recebe ao longo de sua existência, principalmente no período em que os potenciais sucessores estiverem envolvidos em algumas atividades de gestão dentro da empresa da família é determinante para a definir se o jovem irá permanecer na empresa familiar rural (CALUS et al., 2008). Em geral, as preocupações mais notáveis são a capacidade de uma propriedade para gerar renda suficiente para sustentar o agricultor e seu sucessor, ou seja, os jovens são mais propensos a deixar as empresas familiares rurais que são financeiramente inviáveis (FISCHER; BURTON, 2014; LEONARD, 2017). Neste sentido, a profissionalização das atividades no meio rural, é um grande benefício para o processo de sucessão familiar (STEWART; HITT, 2012).

O nível de tecnologia adotado na empresa familiar rural também é decisivo para o fato de os jovens permanecerem ou não no meio rural (SOTTOMAYOR, TRANTER E COSTA, 2011). Este fator é relevante na sucessão, pois a alta taxa de mecanização do campo, reduziu a necessidade de mão de obra neste setor (SINGER, 1976) e tornou o trabalho menos penoso e difícil. Por isso, o desenvolvimento e a disponibilidade de linhas de crédito adequadas (IMORI; GUILHOTO; POSTALI, 2012) e as políticas públicas de incentivo a formação e a instalação do agricultor, são aspectos que tendem a ser favoráveis ao sucesso do processo de sucessão na agricultura familiar (SPANVELLO; LAGO, 2007). Sendo assim, com a modernização da agricultura, o investimento em educação deve ser considerado o elemento central de uma estratégia destinada a melhorar o desempenho da produção rural e consequente permanência do jovem no campo. Além disso, políticas públicas focadas na educação formal da população em geral podem afetar de forma significativa e positivamente a eficiência técnica do setor rural (IMORI; GUILHOTO; POSTALI, 2012).

Em contraponto, quando se considera a escolaridade dos potenciais sucessores, quanto maior o nível de educação dos filhos, menores as possibilidades de continuarem na empresa rural da família (ALDANONDO OCHOA et al., 2007; CAVICCHIOLI et. al, 2015), visto que novos horizontes se abrem com o acesso à educação. Ocorre que muitas vezes os próprios pais acabam incentivando seus filhos a buscarem qualificação fora do meio rural (ZAGO, 2013; BREITENBACH; CORAZZA, 2017) mesmo correndo o risco de que estes não mais retornem (ZAGO, 2013). No entanto, a sucessão na empresa familiar rural é mais provável quando a formação do filho é especializada em agricultura (CAVICCHIOLI, 2015), portanto o nível de educação superior, nesta área, deve ser encorajado tendo em vista os seus efeitos benéficos sobre a sucessão, mesmo que possa aumentar em certa medida a migração do jovem para fora da propriedade rural. Já no caso dos pais, quanto maior o grau de escolaridade, maior a chance de incentivar que seus filhos permaneçam na empresa familiar rural, pois conseguem compreender a importância da sucessão para a continuidade do empreendimento (CAVICCHIOLI, 2015).

Contudo, ao se considerar a faixa etária do proprietário atual da empresa familiar rural, observa-se que as decisões sobre a sucessão familiar e a designação de um sucessor tem uma relação dicotômica, isso significa que, conforme a idade do proprietário aumenta, a probabilidade de sucessão também aumenta, mas depois volta a cair. (STIGLBAUER; WEISS, 2000; GLAUBEN; TIETJE; WEISS, 2002). Este fato se explica quando, na maioria dos casos, os proprietários acabam deixando os pontos mais importantes do processo sucessório para serem tratados muito tarde, quando já estão se aposentando e os filhos já conheceram outras oportunidades de sustento (LANGE et al., 2013). Por isso, quanto mais jovem o filho for apresentado à gestão da empresa familiar rural, maiores serão as chances de que ele se interesse pela empresa da família e candidate-se a ser um sucessor (MISHRA; EL-OSTA; SHAIK, 2010), já que os fatores comportamentais envolvidos na intenção dos sucessores de assumir a empresa familiar pode ser determinada pelo desenvolvimento de um apego emocional com a propriedade rural (FISCHER; BURTON, 2014; MORAIS; BINOTTO; BORGES, 2017).

Apesar disso, atualmente o índice de sucessão ainda é considerado muito baixo e a falta de jovens empreendedores pode criar sérios problemas de produtividade e sobrevivência do setor agrícola no mundo (CARILLO et. al., 2013). Reconhece-se que os novos agricultores podem trazer inovação e dinamismo à atividade (BURTON; WALFORD, 2005; BERTONI et. al., 2017), através da introdução de novas tecnologias e métodos de gestão, por isso, a transferência das empresas familiares rurais de agricultores aposentados para novos participantes, em particular os jovens, é crucial para a continuidade das empresas agrícolas familiares (BERTONI et. al., 2017). Porém, despertar esta consciência nos pais e nos filhos se configura no principal desafio para as empresas familiares rurais devido as muitas variáveis que influenciam nesse arranjo.

2. MÉTODO

Este estudo, de abordagem quantitativa, descritiva e transversal, buscou coletar informações de proprietários de empresas rurais familiares e seus possíveis sucessores, a fim de identificar os fatores condicionantes à sucessão intergeracional em áreas rurais.

Seis municípios da região do Alto Jacuí, localizados no norte do estado do Rio Grande do Sul, foram considerados como unidades de análise. De acordo com o Censo do IBGE de 2010, a população total do Estado é de 10.693.929 pessoas, das quais 9.100.291 (85.09%) residem em áreas urbanas e 1.593.638 (14.90%) nas áreas rurais. No entanto, a proporção na subregião específica em estudo é de aproximadamente 75:25, urbana para rural (IBGE, 2010). A composição da amostra foi baseada em critérios não probabilísticos, sendo todos os participantes abordados em suas empresas familiares rurais, que, de modo geral, também são suas residências. Dos 420 questionários coletados, 31 não atendiam aos padrões pré-estabelecidos, resultando em uma amostra final de 389

participantes, dos quais 213 eram proprietários de empresas familiares rurais e 176 seus possíveis sucessores; em 37, não havia potencial sucessor disponível para responder ao questionário.

O questionário com 62 perguntas foi estruturado em duas partes: uma dirigida ao proprietário da empresa familiar rural e outra destinada ao sucessor designado ou potencial sucessor. O questionário compôs-se de perguntas sobre estrutura familiar e de produção, bem como questões em relação à sucessão. O instrumento objetivou identificar o grau de envolvimento do sucessor nas decisões inerentes aos negócios da empresa familiar rural, bem como entender de que forma a visão do futuro sucessor influenciou sua decisão de permanecer ou não e liderar a empresa familiar. Um pré-teste foi aplicado a uma pequena amostra de participantes em empresas familiares rurais.

Os dados coletados foram codificados e tabulados para posterior seleção e análise. No estágio inicial de análise de dados, as estatísticas descritivas básicas (frequência, porcentagens, médias, quartis, mínimos, máximos e tabulações cruzadas) foram calculadas para oferecer uma visão geral das empresas familiares, dos negócios, bens imóveis, práticas adotadas, proprietários, potenciais sucessores e demais variáveis coletadas para estudo.

Na segunda etapa, as relações entre preditores - variáveis independentes e variáveis resposta (dependentes) - foram detectadas e quantificadas. Dentre as variáveis em estudo, duas foram selecionadas como dependentes, sendo direta ou indiretamente relacionadas à ocorrência ou não de sucessão: a) a existência de sucessores ou potenciais sucessores que pretendem permanecer no negócio familiar (Y1); b) existência de um sucessor identificado (Y2). As duas variáveis dependentes são categóricas, Y1 sendo de natureza dicotômica nominal (1 = sim, 0 = não) e Y2 sendo ordinal e expressa em uma escala de Likert de 5 pontos (1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Nem concordo, nem discordo, 4-Concordo parcialmente e 5-Concordo totalmente).

A aplicação do método dos mínimos quadrados em regressão linear simples ou múltipla requer que a variável dependente seja contínua e aleatória. Portanto, as variáveis dependentes Y1 e Y2 sendo categóricas, a regressão linear padrão não fornece estimativas válidas, porque os pressupostos de linearidade do modelo são violados (FIELD, 2013). Consequentemente, a regressão logística, que em termos simples, não faz mais do que expressar uma regressão linear ou múltipla em termos logarítmicos, pode servir de alternativa, pois emprega um modelo de regressão para estimar a probabilidade de ocorrência de um evento específico como uma função das variáveis independentes.

Dado que houve múltiplas variáveis predictoras (independentes) para as duas variáveis de resposta (Y1 e Y2), a regressão logística múltipla foi implementada em um esforço para analisar os dados (Tabela 1). Em vez de o método dos mínimos quadrados, a regressão logística emprega o método de máxima verossimilhança. Neste método, com base nos resultados da amostra, a estimativa é dada pela determinação da distribuição, dentre todos os definidos pelos possíveis valores de seus parâmetros, tendo a maior probabilidade de ter gerado essa amostra.

A equação do modelo logístico que relaciona as variáveis X_i independentes a (1) cada uma das variáveis dependentes (Y1 ou Y2) em estudo (Tabela 1) pode, portanto, ser apresentada como:

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n)}}$$

$b_0, b_1, b_2, \dots, b_n$, são valores que representam uma constante, o intercepto, e os coeficientes dos preditores X_1, X_2, \dots, X_n , respectivamente, e $P(Y)$ é a probabilidade de Y ocorrer como um logaritmo natural.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os 213 proprietários das empresas familiares rurais pesquisadas são, em sua maioria, do sexo masculino (96,7%), casados (90,6%) e com faixa etária entre 46 e 65 anos (69%). Desses, a maioria (44,9%) está mais próxima dos 65 anos do que dos 46 anos e somente 11,7% dos proprietários estão abaixo dos 45 anos, evidenciando o envelhecimento da população nas empresas familiares rurais.

Ao se relacionar a idade com a faixa de renda, percebe-se uma maior concentração de renda em idades mais elevadas, conforme pode ser visualizado na figura 1.

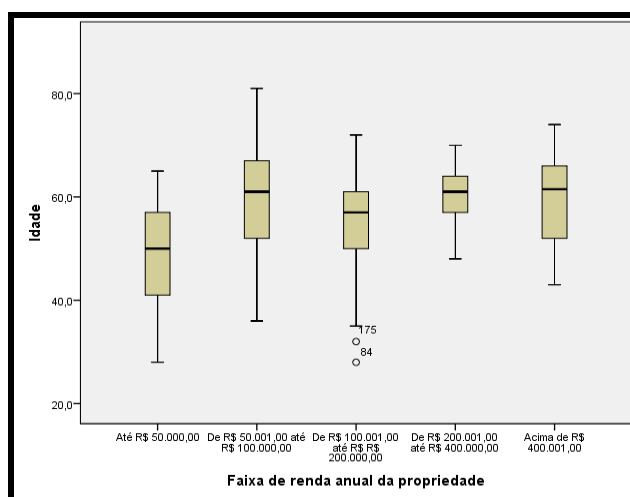


Figura 1: Relação da faixa de renda com a idade dos proprietários das empresas familiares rurais - 2016.

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor.

Quanto à escolaridade, 81,6% dos entrevistados possuem o ensino fundamental como teto de seus estudos, sendo que 59,9% não concluíram esse nível. Ao realizar um cruzamento com a faixa de renda desses sujeitos, observa-se que 62,5% dos que detêm as maiores rendas, possuem apenas o ensino fundamental, ou seja, a maioria dos entrevistados, que foram classificados dentro da maior faixa de renda da empresa da família, acima de R\$ 400.000,00 anuais, possui o menor nível de escolaridade. Acrescenta-se a isso o fato de os dois maiores proprietários de terra entrevistados, que possuem acima de 700 hectares, terem o ensino fundamental incompleto. Em contraponto, todos os proprietários que possuem ensino superior completo são detentores de, no máximo, 300 hectares de área.

Tabela 1: Faixa de renda e área própria das empresas familiares rurais - 2016

Faixa de renda (anual)	%	n.
Até R\$ 50.000,00	6,6	14
De R\$ 50.001,00 até R\$ 100.000,00	28,9	61
De R\$ 100.001,00 até R\$ 200.000,00	37	78
De R\$ 200.001,00 até R\$ 400.000,00	12,3	26
Acima de R\$ 400.000,00	15,2	32
Área própria (hectares)	%	n.
De 0 até 100	54,5	114
De 101 até 300	38,3	80
De 301 até 500	4,8	10
De 501 até 700	1,4	3
Acima de 700	1	2

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor.

Em relação à faixa de renda anual da empresa familiar rural que vai de R\$ 100.001,00 até R\$ 200.000,00 corresponde a 37% dos respondentes. Já com relação à área própria, 92,8% dos entrevistados possuem, no máximo, 300 hectares. A média de área é de 132 hectares por proprietário, caracterizando a maioria, portanto, como pequenas propriedades rurais.

Outro fator importante a ser observado relaciona-se ao número de empregados, que varia de 0 a 6, tanto para fixos quanto para temporários. A grande diferença está na média de 0,2 para número de empregados fixos e 0,5 de média para empregados temporários. Além disso, 74,6%, dos proprietários realizaram algum tipo de investimento em mecanização, nos últimos cinco anos, com a aquisição de trator (76,7%), pulverizador (37,1%) e colheitadeira (34,5%).

Junta-se a estes dados a estrutura produtiva das empresas familiares estudadas. Todos os 213 entrevistados informaram que a soja é o principal produto cultivado. Como a segunda cultura mais importante, encontram-se o milho e o trigo, conforme indicado por 76,60% dos respondentes, seguidos pela bovinocultura de leite e de corte, que juntas representaram 22,10% dos entrevistados.

O trigo e a bovinocultura de leite foram indicados também como terceira opção dos entrevistados, somando 80,57% das respostas. Na área ocupada por cada uma das atividades, para a cultura 1, a média foi de 147 hectares, variando entre 3 e 1.200 hectares. Já na cultura 2, a média foi de 30,50 hectares destinados à cultura em questão, com uma amplitude de 1 até 420 hectares. Por outro lado, para a cultura 3, a média de área destinada foi de 35,6 hectares, entre 1 e 290 hectares. Estes dados permitem caracterizar alguns aspectos, em função das atividades desenvolvidas, em termos de produtos cultivados na propriedade, destinados à comercialização e à subsistência - outra característica importante das empresas familiares rurais.

No que se refere aos potenciais sucessores das empresas familiares rurais, foram 176 pessoas entrevistadas, na maioria filhos dos proprietários (99,4%), correspondendo a 72,2% do sexo masculino, com idades entre 15 e 35 anos (84,2%), indicando que os potenciais sucessores das empresas familiares rurais são bastante jovens. Somente 15,8% dos potenciais sucessores possuem idade maior que 35 anos. A maior amplitude das baixas idades ajuda a explicar o índice de 53,8% solteiros (as).

Ao se considerar o nível de escolaridade, um alto índice (35,5%) possui pelo menos o ensino superior iniciado; 34,2% têm ensino médio ou ensino técnico concluídos e apenas 1,1% dos entrevistados não foram alfabetizados. Estes dados elucidam a preocupação com a busca por formação e conhecimento por parte dos jovens.

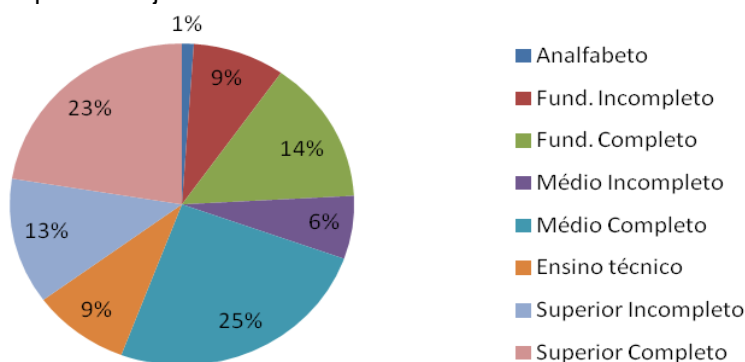


Figura 3: Escolaridade dos potenciais sucessores das empresas familiares rurais. Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor.

Pensando no futuro da empresa familiar rural, chama atenção o índice de 52,3% que irão ficar para dar continuidade aos negócios da família. Por outro lado, para 13,2% dos entrevistados, não há quem fique na empresa no futuro, ressaltando que este percentual abrange a certeza ou a probabilidade de que não haja sucessor. Os demais, 34,5% dos potenciais sucessores entrevistados, responderam que alguém ficará, mesmo não sabendo ao certo quem.

No entanto, quando questionados a respeito das preferências de investimento, caso tivessem esta disponibilidade, uma significativa parcela indicou a compra de terras (68,2%), enquanto 32,9% investiriam em estudos. Ainda, 30,7% das respostas indicaram o investimento em agropecuária, mais precisamente na bovinocultura de corte. Bens urbanos e outras atividades dentro da própria empresa tiveram também consideráveis respostas, sendo 27,2% e 21,6%, respectivamente. Entre investimento pessoal e outra atividade fora da empresa, foram 34% das respostas. Estes dados indicam a vontade dos entrevistados em permanecer na atividade rural, quer seja como sucessor ou como empreendedor.

Dentre as 11 variáveis preditoras, três foram significativas em cada um dos dois modelos de regressão logística ajustados (Tabela 2). Em relação à variável resposta Q15 “Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1”, destacaram-se as preditoras Q2, Q14 e Q18 e para a variável resposta Q16 “Se um sucessor já foi identificado – Y2” as preditoras Q2, Q5 e Q11 são as que mais se sobressaem. Deste modo, estes novos modelos de regressão foram ajustados apenas conforme as variáveis significativas (Eq. 2 e Eq. 3).

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(-3,714 + 0,840Q2 + 0,285Q14 + 0,003Q18)}} \quad (\text{Eq. 2})$$

Onde: Q2 é incentivo aos filhos à permanência na empresa familiar rural; Q14 é realização de investimentos em maquinários nos últimos cinco anos; Q18 é faixa de renda anual.

$$P(Y) = \frac{1}{1 + e^{-(-3,714 + 0,506Q2 + 0,292Q5 + 0,275Q11)}} \quad (\text{Eq. 3})$$

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

Onde: Q2 é “incentivo aos filhos à permanência na empresa familiar rural”; Q5 refere-se a “os rendimentos da empresa familiar rural tendem a aumentar”; Q11 corresponde a “foram realizadas ações na empresa a respeito da sucessão geracional”.

Para tais variáveis, a força de associação, em outras palavras, as aproximações ao coeficiente de determinação R^2 , determinada pelo coeficiente de Nagelkerke, foi de 0,645 ($p < 0,05$) referente ao modelo ajustado para a variável resposta Q15, diferentemente daquele de 0,226 ($p < 0,05$) observado para a variável Q16. Portanto, 64,5 % e 22,6 % de variação das variáveis respostas Q15 e Q16, respectivamente, são os resultados das três variáveis preditoras incluídas em cada um dos modelos.

Tabela 2 - Análises de regressão logística para as variáveis resposta Q15 (Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1Y1) e Q16 (Se um sucessor já foi identificado – Y2), relativos aos proprietários das empresas familiares rurais

X_i	Y1 - Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar				Y2- Se um sucessor já foi identificado			
	b_i	S_Y	Valor t	Sig.	b_i	S_Y	Valor t	Sig.
Q2	0.5090	0.1790	2.843	0.00447**	0.6420	0.1601	4.0089	6.099117e-05***
Q5	0.0643	0.1969	0.327	0.7439	0.4195	0.1680	2.4969	1.252598e-02**
Q6	0.2071	0.2312	0.896	0.3703	-0.3251	0.1985	-1.6374	1.015305e-01
Q8	0.2143	0.2205	0.972	0.3312	0.0631	0.1856	0.3404	7.335196e-01
Q9	0.1775	0.1560	1.138	0.2552	-0.0649	0.1386	-0.4681	6.396815e-01
Q11	0.1815	0.1696	1.070	0.2845	1.1012	0.1657	6.6437	3.058308e-11***
Q12	0.1009	0.2082	0.485	0.6278	0.2312	0.1753	1.3191	1.871269e-01
Q13	-0.2205	0.3748	-0.588	0.5562	0.1937	0.3091	0.6267	5.308015e-01
Q14	-0.9576	0.4042	-2.369	0.01785*	-0.0045	0.3283	-0.0139	9.888672e-01
Q17	-0.0018	0.0013	-1.338	0.1808	-0.0012	0.0010	-1.1620	2.452255e-01
Q18	0.4375	0.1864	2.347	0.01894*	-0.0160	0.1441	-0.1112	9.113858e-01

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2016. b_i = coeficientes da regressão; S_Y = erro padrão da média; Sig.= significância

A fim de validar e investigar os resultados, os coeficientes foram transformados em razão de chances de ocorrência - Odds Ratio (Tabela 3).

Tabela 3 - Resultados comparativos relativos à análise das variáveis resposta Q15 (Se um sucessor já foi identificado – Y2) e Q16 (Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar – Y1), relativos aos proprietários das empresas familiares rurais (Coeficientes convertidos em chances de ocorrência - OR)

	Y1 - Se tem filhos que pretendem ficar na empresa familiar			Y2- Se um sucessor já foi identificado		
	OR	2,5%	97,5%	OR	2,5%	97,5%
Q2	1.66376424	1.181650573	2.4012856	1.9004490	1.39405554	2.619657
Q5	1.06642069	0.722348916	1.5720650	1.5212793	1.09584102	2.121755
Q6	1.23015668	0.780346449	1.9407486	0.7224321	0.48788420	1.064573
Q8	1.23904875	0.800744280	1.9133345	1.0652383	0.73827389	1.532314
Q9	1.19428250	0.879247700	1.6268542	0.9371565	0.71194739	1.227960
Q11	1.19906763	0.856300225	1.6723901	3.0079400	2.18808473	4.195304
Q12	1.10618631	0.734069139	1.6686060	1.2602070	0.89441419	1.781472
Q13	0.80209864	0.378754959	1.6568602	1.2138090	0.66143638	2.227019
Q14	0.38378606	0.171205157	0.8416279	0.9954292	0.52258643	1.897700
Q17	0.99819255	0.995407492	1.0011041	0.9987264	0.99668665	1.001036
Q18	1.54894489	1.082762200	2.2587404	0.9840810	0.74144227	1.304569

Fonte: Elaborada com dados coletados pelo autor, 2016. Significância: *** 0.01 ** 0.05

Interpreta-se a razão de chances em termos de alteração em probabilidades: se o valor for maior que 1, significa que à medida que o valor do preditor aumenta, a probabilidade de ocorrência do resultado aumenta. Por outro lado, um valor menor que 1 indica que à medida que o valor do preditor aumenta, a probabilidade de ocorrência do resultado é menor.

Deste modo, ao analisar-se a questão 2, é possível inferir que, para o aumento de uma unidade no incentivo dos pais aos sucessores a permanecerem na empresa familiar rural, ou seja, passando de 3 (Não concordo nem discordo) a 4 (Concordo), as chances de Não concordo nem

discordo "versus" Concordo para a pergunta Q15 - o sucessor já foi identificado - ter medidas tomadas para passar a empresa familiar rural para a nova geração, são 1,94 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Já para a questão 5, entende-se que, o aumento de uma unidade na questão do aumento dos rendimentos da empresa, que influencia aos potenciais sucessores a permanecerem na empresa familiar rural, ou seja, passando de 3 (Não concordo nem discordo) a 4 (concordo), indica que as chances de Não concordo nem discordo "versus" Concordo para a pergunta Q15, isto é, o sucessor já foi identificado - ter medidas tomadas para passar a empresa familiar rural para a nova geração, são 1,52 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Ainda quanto aos resultados do estudo que tiveram relação significativa, observa-se a questão 11, relativa às benfeitorias realizadas na empresa familiar rural, as quais influenciam os potenciais sucessores a permanecerem ou não no meio rural, em que as opções de resposta eram de sim (1) e não (0). Para verificar a relação dessa variável - se o sucessor já foi identificado - ter medidas tomadas para passar a empresa familiar rural para a nova geração, são 1,21 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Os coeficientes que tiveram resultado significativo foram Q2, Q14 e Q18, a despeito de todos os demais. Respectivamente referem-se a: incentivo que os proprietários dão para os potenciais sucessores, nível de mecanização e faixa de renda anual da empresa familiar.

Para a pergunta 2, entende-se que, para um aumento de uma unidade no incentivo dos pais à permanência dos filhos na empresa familiar rural, ou seja, passando de 3 (Não concordo nem discordo) a 4 (Concordo), as chances de 2 contra 1 para a pergunta 16 (recodificada como 0 e 1). Ou seja, a possibilidade de ter filhos que desejam permanecer na empresa da família são 1,66 vezes maiores, se todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

Igualmente, um aumento de unidade na questão Q14 (Compra de máquinas ao longo dos últimos cinco anos), passando de 1 (Sim) para 2 (Não), as chances de haver filhos que desejam permanecer na empresa familiar rural são 0,38 vezes menores, ou 38% a menos, já que todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes. Já o aumento de uma unidade na questão Q18 (Faixa de renda anual), indica que as chances de ter filhos que desejam permanecer na empresa familiar rural são 1,55 vezes maiores, uma vez que todas as outras variáveis no modelo são mantidas constantes.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar os fatores que condicionam a sucessão intergeracional em empresas familiares rurais estabelecidas na região norte do estado do RS. O estudo apontou que existem muitos jovens dispostos a dar continuidade à empresa da família. Para que isso seja possível, impactam sobremaneira três as variáveis: o incentivo recebido por parte dos proprietários das empresas, o nível de mecanização e o aumento dos rendimentos e a realização de benfeitorias na propriedade. Com essas três variáveis sendo atendidas e potencializadas, aumentam as probabilidades de que os potenciais sucessores permaneçam no meio rural e continuem com as atividades iniciadas por seus pais.

Quando observado o comportamento dos potenciais sucessores, percebe-se que, apesar de uma parcela deles estar disposta a viver em centros urbanos, existe um percentual significativo de jovens que pretendem permanecer na empresa da família ou empreender no setor agrícola, porém, não recebem incentivo de seus pais. Os resultados deste estudo apontam que o aumento no incentivo dos pais aumenta significativamente a intenção do filho em permanecer na empresa familiar rural. Contudo, esta falta de incentivo pode estar relacionada à idade avançada dos atuais proprietários ou a sua baixa escolaridade. Estes fatores interferem na sucessão quando os proprietários não tomam consciência da importância do planejamento do processo de sucessão e não dominam o conhecimento necessário para que possam realizar uma gestão profissional, vislumbrando o futuro em que não estarão mais presentes.

Por isso, quanto mais cedo o proprietário realizar atos que envolvam a participação dos potenciais sucessores nas atividades de gestão da empresa familiar rural, maiores serão as chances de um processo sucessório satisfatório. Dependendo do nível de envolvimento dos potenciais sucessores, os proprietários poderão ter maior tranquilidade no futuro. Tais ações podem estar relacionadas a planejamento de atividades em conjunto, o que demanda uma atitude proativa, tanto de pais quanto de filhos.

Pode-se dizer também que os potenciais sucessores estão atentos ao fato de a empresa construída por seus pais possuir perspectivas para o futuro, caso contrário, acabam optando por buscar outras oportunidades, distantes da realidade da empresa de sua família. Desta forma, investimentos constantes na melhoria dos processos de gestão, no nível de mecanização e em

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

beneficórias que reflitam no aumento dos rendimentos da empresa da família, irão fazer significativa diferença para a manutenção da próxima geração no negócio.

Aliado a isso, o estudo permite concluir que a segunda geração dentro das empresas familiares rurais teve um acesso facilitado à busca de conhecimento. O advento da tecnologia e também a disseminação da informação para as pequenas cidades, possibilitou que muitos jovens pudessem ter condições de estudar e adquirir novos conhecimentos. Isso pode ser muito positivo, pois ao retornar para as empresas das famílias, conseguem implementar inovações e imprimir um modelo de gestão profissionalizada. Cabe aos pais direcionarem as áreas de estudos de seus filhos para a agricultura, pois além de qualificar a atividade rural, aumenta as chances deles permanecerem nas empresas familiares rurais.

Dessa forma, conclui-se que os proprietários necessitam estar muito bem preparados para conduzir um processo sucessório intergeracional, pois se trata de um processo complexo, passando por diversas etapas que exige um planejamento de longo prazo e que envolve questões econômicas e emocionais. Os aspectos aqui elencados permitem inferir como conclusão do estudo em foco que é possível realizar a sucessão intergeracional dentro da empresa familiar rural, passando-o com sucesso, de geração para geração e permitindo que o patrimônio permaneça sob domínio da família, fato determinante para a continuidade das atividades. Evidencia-se, portanto, que o incentivo dos pais é um fator fundamental para que isso ocorra.

Este estudo permitiu constatar os fatores condicionantes da sucessão intergeracional na região norte do estado do RS, mas oferece limitações no sentido de que suas conclusões não podem ser generalizadas às empresas familiares rurais do RS como um todo, embora alguns resultados de estudos disponíveis na literatura sobre empresas familiares rurais de outras regiões do país e do mundo indiquem resultados similares àqueles relatados neste estudo. Por isso, sugere-se a realização de outras pesquisas de investigação com este mesmo tema, porém, em outras regiões do estado gaúcho. Também indica-se a pesquisa em outros estados do Brasil, pois o volume de pesquisas realizadas acerca do tema no país ainda é muito escasso, se analisada a importância do tema. Dessa forma, será possível realizar a comparação dos dados levantados, sendo possível identificar variáveis compartilhadas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, M. A., SILVESTRO, M., DORIGON, C., FERRARI, D. L. & TESTA, V. M. *Sucessão hereditária e reprodução social da agricultura familiar*. Agricultura em São Paulo, Vol. 50, n.1, p.11-24, 2003.
- ADACHI, P. P. *Família S. A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ALDANONDO OCHOA, A. M.; CASANOVAS OLIVA, V. & ALMANSA SÁEZ, C. *Explaining farm succession: the impact of farm location and off-farm employment opportunities*. Spanish Journal of Agricultural Research, p. 214-225, 2007.
- BERTONI, D.; CAVICCHIOLI, D. & LATRUFFE, L. *Performance post succession on Italian family farms*. In: XV EAAE Congress, "Towards Sustainable Agri-food Systems: Balancing Between Markets and Society, Parma Italy, Anais... p. 1-14, 2017.
- BREITENBACH, R. & CORAZZA, G. *Perspectiva de permanência no campo: Estudo dos jovens rurais de Alto Alegre, Rio Grande do Sul/Brasil*. Perspectiva, v. 38, n. 29, 2017.
- BRUMER, A. *A problemática dos jovens rurais na pós-modernidade*. In: CARNEIRO, CALUS M.; VAN HUYLENBROECK, G. *The succession effect within management decisions of family farms*. In: 12th Congress of the European Association of Agricultural Economists–EAAE. Oxford, 2008
- BURTON, R. JF; WALFORD, N. *Multiple succession and land division on family farms in the South East of England: A counterbalance to agricultural concentration?* Journal of Rural Studies, v. 21, n. 3, p. 335-347, 2005.
- CALUS, M.; VAN HUYLENBROECK, G. & VAN LIERDE, D. *The relationship between farm succession and farm assets on Belgian farms*. Sociologia Ruralis, v. 48, n. 1, p. 38-56, 2008.
- CARILLO, F., CARILLO, M. R., VENITTELLI, T., & ZAZZARO, A. *Aging and succession on Italian farms*. Pagri/iap, p. 39 - 55, 2013.
- CAVICCHIOLI, D., BERTONI, D., TESSER, F. & FRISIO, D. G. *What factors encourage intrafamily farm succession in mountain areas? Evidence from an Alpine valley in Italy*. Mountain Research and Development, v. 35, n. 2, p. 152-160, 2015.
- CHRISTENSEN, C. R. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University Press, 1953.
- CORSI, A. *Which Italian family farms will have a successor?* In: Poster Paper presented at the 26th Conference of the International Association of Agricultural economists, Gold Coast, Australia. p. 12-18, 2006.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. *The influence of life stage on father-son work relationships in family companies*. Family Business Review, v. 2, n. 1, p. 47-74, 1989.

DAVIS, P. S.; HARVESTON, P. D. *The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective*. Entrepreneurship theory and practice, v. 22, p. 31-54, 1998.

ERRINGTON, A.; GASSON, R. *Labour use in the Farm Family Business*. Sociologia Ruralis, London, v. 34, n. 4, p. 293-307, 1994.

FIELD, A. *Discovering Statistics using SPSS*. Washington Dc: Sage, 2013.

FISCHER, H.; BURTON, R. *Understanding farm succession as socially constructed endogenous cycles*. Sociologia ruralis, v. 54, n. 4, p. 417-438, 2014.

FUNK, F. G. *Pluriatividade: uma estratégia de sustentabilidade na agricultura familiar nas localidades de Capão Seco e Barra Falsa 3º Distrito: Rio Grande: RS*. Geografia, Rio Grande, v. 15, n. 2, jul./dez. 2006.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. & LANSBERG, I. *Generation to generation: life cycles on family business*. Boston: Harvard Business School, 1997.

GLAUBEN, T.; TIETJE, H. & WEISS, C. R. *Intergenerational Succession on Family Farms: Evidence from Survey Data*. FE Workingpaper/Universität Kiel, Department of Food Economics and Consumption Studies, 2002.

HARRIS, M. J.; MISHRA, A. K. & WILLIAMS, R. P. *The impact of farm succession decisions on the financial performance of the farm. Selected Paper prepared for presentation at the Agricultural & Applied Economics Association*. AAEA, CAES, & WAEA Joint Annual Meeting, Seattle, WA, p. 12-14, Aug. 2012.

IMORI, D.; GUILHOTO, J & POSTALI, F. *Production efficiency of family farms and business farms in the Brazilian regions*. In. 9th Annual North American Meetings of the Regional Science Association International. Ottawa, Canada. Anais...2012.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo demográfico*. Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=43&dados=11>>. Acesso em: 07 set. 2017.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo agropecuário*. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/anos_anteriores_2006.shtm>. Acesso em: 07 set. 2017.

KAPLAN, M. S., NUSSBAUM, J. F., BECKER, J. C., FOWLER, C., & PITTS, M. J. *Communication barriers to family farm succession planning*. Journal of Extension, Boston, v. 47, n. 5, 2009.

LANGE, K. Y., JOHNSON, J. W., JOHNSON, P. N., HUDSON, D., WANG, C. & GUSTAFSON, B. *Intergenerational Management Transfers in Family Farm Businesses*. In 2013 Annual Meeting, February 2-5, 2013, Orlando, Florida, 2013.

LEONARD, B., MAHON, M., KINSELLA, A., O'DONOGHUE, C. A. T. H. A. L., FARRELL, M., CURRAN, T. & HENNESSY, T. *The Potential of Farm Partnerships to Facilitate Farm Succession and Inheritance*. International Journal of Agricultural Management, v. 6, n. 1, p. 4-19, 2017.

MISHRA, A. K.; EL-OSTA, H. S.; SHAIK, S. *Succession Decisions in U.S. family farm businesses*. Journal of Agricultural and Resource Economics, Missouri, v.35, p.112-131, 2010.

MORAIS, M.; BINOTTO, E.; BORGES, J. A. R. *Identifying beliefs underlying successors' intention to take over the farm*. Land Use Policy, v. 68, p. 48-58, 2017.

PALACIOS, B. M. T.; MARTINEZ, A. B.; JIMENEZ, J. T. *Family growth versus family firm growth: professional management and succession process*. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, v.11, p.58-76, 2013.

SPANEVELLO, R. M., MATTE, A., ANDREATTA, T., & LAGO, A. *A Problemática do Envelhecimento no Meio Rural sob a Ótica dos Agricultores Familiares sem Sucessores*. Desenvolvimento em Questão, v. 15, n. 40, p. 348-372, 2017.

SELZ, M. *More family firms make formal plans about succession*. Wall Street Journal, Usa, 1995.

SILVA, R. G., FERNANDES, V. D. C., DE OLIVEIRA, M. F., CAMARGO, C., RODRIGUES, G. M., & GARCIA, L. M.. *Conatus and succession process: limits and possibilities to continue a family business*. Business and Management Review, local, v. 4. n.1,p.169-182, nov. 2014.

SINGER, P. *Dinâmica populacional e desenvolvimento*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1976.

SOTTOMAYOR, M.; TRANTER, R.; COSTA, L. *Likelihood of succession and farmers' attitudes towards their future behaviour: evidence from a survey in Germany, the United Kingdom and Portugal*, 2011.

III Congresso Internacional de Gestão Estratégica e Controladoria de Organizações – III CIGECO

26 e 27 de outubro de 2017

STEWART, A.; HITT, M. A. *Why Can't a Family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms.* Family Business Review, local, v. 25, n. 1, p. 58 - 86, 2012.

STIGLBAUER, A., WEISS, C.R.. *Family and Non-family Succession in the Upper-Austria Farm Sector.* Cahiers D'Economie et Sociologie Rurales, v. 54, p. 5 - 26, 2000.

VLIET, J. A. V., SCHUT, A. G., REIDSMA, P., DESCHEEMAER, K., SLINGERLAND, M., VAN DE VEN, G. W., & GILLER, K. E. *De-mystifying family farming: features, diversity and trends across the globe.* Global Food Security, v. 5, p. 11-18, 2015.

WOORTMANN, E. F. *Herdeiros, parentes e compadres: colonos do Sul e sítiantes do Nordeste.* São Paulo: Hucitec, 1995.

ZAGO, N. *Migração rural-urbana, juventude e ensino superior.* In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPED , 36, 2013, Goiânia-GO. Anais...Goiânia-GO: ANPED, 2013.

