



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE POS GRADUAÇÃO E PESQUISA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS E SAÚDE

**O ENTRELAÇAMENTO ENTRE OS PROCESSOS DE FUNCIONAMENTO
COM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM DEPARTAMENTO DE
SERVIÇOS PÓSTUMOS: UMA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA**

TELMA VILELA BORGES MERJANE

GOIÂNIA-GO
2014



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE POS GRADUAÇÃO E PESQUISA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS E SAUDE

**O ENTRELAÇAMENTO ENTRE OS PROCESSOS DE FUNCIONAMENTO
COM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM DEPARTAMENTO DE
SERVIÇOS PÓSTUMOS: UMA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA**

TELMA VILELA BORGES MERJANE

Orientador: Prof. Dr. Luc Vandenberghe

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais e Saúde, da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Ambientais e Saúde.

GOIÂNIA-GO
2014



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE POS GRADUAÇÃO E PESQUISA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS E SAÚDE

**O ENTRELAÇAMENTO ENTRE OS PROCESSOS DE FUNCIONAMENTO
COM O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UM DEPARTAMENTO DE
SERVIÇOS PÓSTUMOS: UMA INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA**

TELMA VILELA BORGES MERJANE

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em 01 de setembro de 2014 e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais e Saúde da Pontifícia Universidade Católica de Goiás em 29 de Outubro de 2014.

Prof. Dr. Nelson Jorge da Silva Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Ambientais e Saúde

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luc Vandenberghe (Presidente /Orientador)

Prof. Dr. Eliseu Vieira Machado Júnior (Membro Convidado Externo)

Prof. Dr. Sergio Botassi dos Santos (Membro Convidado Interno)

Prof. Dr. Júlio César Rubin de Rubin (Suplente Interno)

Goiânia – Goiás

Outubro - 2014

Os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não sabem ler e escrever, mas aqueles que não sabem aprender, desaprender e reaprender.

(Alvin Toffler)

Este projeto é dedicado à minha família pelo apoio em todas as situações encontradas no caminho, gratidão eterna a cada um em especial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela presença constante através da fé e da persistência para a realização que senti ao longo da caminhada.

Sou profundamente grata aos que contribuíram para tornar possível esse estudo.

Sentimento de humildade e de bênçãos a todas as pessoas que ajudaram na jornada, partilhando todas as dificuldades encontradas. Em cada uma novos significados para o conhecimento em diferentes aspectos pessoais e profissionais.

Ao Prof. Dr. Luc Vandenberghe orientador, pelo subsídio científico para o meu aprendizado. Obrigada por sua ajuda magnífica em cada etapa deste projeto.

À FAMA – Fraternidade e Assistência a Menores Aprendizizes, por seu trabalho constante de extraordinária generosidade para o bem-estar da criança e do adolescente, apresentando preocupação e interesse com o desenvolvimento de todos os funcionários da Instituição.

RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido em uma organização sem fins lucrativos denominada Fraternidade e Assistência a Menores Aprendizizes (FAMA), na cidade de Goiânia-GO, com o objetivo de compreender a relação entre os processos de funcionamento dos serviços, o clima organizacional e a saúde da equipe no setor de serviços póstumos. A metodologia adotada utiliza uma investigação qualitativa envolvendo oito funcionários que atuam no departamento de serviços póstumos. Trata-se de um estudo realizado por meio de uma pesquisa exploratória, seguindo os preceitos da Teoria Fundamentada em Dados (TFD), na sua modificação construtivista proposta por Chamaz (2009), por meio de dados primários coletados entre os meses de março a junho de 2014. Os objetivos específicos do presente trabalho são de identificar as rotinas no processo de atendimento e apresentar propostas para a reestruturação dos serviços prestados no sentido de otimizar os processos operacionais e, assim, melhorar ainda mais o clima organizacional. Foram adotadas três ações: 1) imersão na realidade do contexto organizacional por meio de observações com uma postura participativa; 2) organização de pequenos grupos focais visando estimular a discussão informal; 3) realização de entrevistas individuais com os funcionários do departamento em estudo. No que diz respeito à identificação nas rotinas dos processos e ao clima organizacional, evidenciou-se envolvimento e abertura às mudanças propostas para a qualidade no desempenho do trabalho. Quanto ao contexto institucional, analisado sob a ótica do clima organizacional, todos os participantes, independente da sua relação funcional com a instituição e com o estilo de gestão, manifestaram a disposição de participar e contribuir para a eficácia na prestação de serviços. Neste último aspecto, observou-se que a equipe demonstrou-se flexível diante da necessidade de acompanhar as transformações e procedimentos no departamento. A partir dos dados encontrados foram construídas subcategorias ou os eixos temáticos, das quais surgiram categorias mais amplas, a saber: (i) os pontos focais (a dinâmica da organização); (ii) a equipe (qualidade do relacionamento e comunicação); (iii) o gestor (estilo da gestão e liderança e impactos da gestão e liderança sobre a qualidade do ambiente); (iv) os resultados (decorrentes do contexto organizacional). O estudo constatou a existência de uma interação complexa entre as categorias, donde se deduz que ocorre um entrelaçamento intrínseco entre as categorias. Tal situação repercute na importância e atenção aos processos diários visando a qualidade na prestação de serviços que acabam por afetar o clima organizacional. A análise dos resultados encontrados neste estudo pode apoiar a instituição na elaboração de planos de ação que permitam alcançar melhores resultados e utilizar as estratégias e o engajamento em torno dos funcionários, criando valor para a instituição e para os *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Saúde Organizacional, Teoria Fundamentada em Dados, Serviços Póstumos.

ABSTRACT

This research was developed in a non-profit organization named *Fraternidade e Assistência a Menores Aprendizizes* (FAMA), based in Goiânia-GO, with the aim at understanding the relationship between organizational climate services and the health of its personnel in charge with posthumous activities. The proposed methodology adopts a qualitative assessment involving eight employees working with the posthumous services department. It is an exploratory research based on the principles of the Grounded Theory through its constructivist modification as proposed by Chamaz (2009), by means of primary data collected from March to June, 2014. The specific objectives of the present study are the attending process routines identification and the proposal submission for optimizing the operational process and, therefore, enhancing the organizational climate even more. Three actions were adopted: 1) immersion in the reality of the organizational context by means of observations in a participatory manner; 2) organization of small focus groups in order to encourage informal discussions; 3) promoting individual interviews with employees belonging to the department under study. With regard to the identification of processes and routines of the organizational climate, it has been shown the employee's involvement and openness to the proposed changes for work performance quality. With respect to the institutional context issues, analyzed under the organizational climate perspective, all participants, regardless their functional relationship with the institution and the management style, have shown their willingness to participate and contribute to their work efficiency. In the later, the team demonstrated its flexibility towards the need to comply with the changes and procedures in the department. By using the data primarily researched, sub categories or themes were created, which derived to broader categories, represented as follows: (i) the focal points (the organization dynamics); (ii) the team (quality of relationship and communication); (iii) the manager (the management and leadership style and management and leadership impacts on environmental quality); (iv) the results (arising from the organizational context). The study found a complex interaction between the categories, what follows the intrinsic interrelationship among categories. Such situation implies on the importance and attention with daily processes oriented to service quality and, therefore, affecting the organizational climate. The results found in this study may support the institution on the execution of action plans allowing better results achievement and to optimize labor strategies and engagement in order to create value to the institution and to its stakeholders.

KEYWORDS: Organizational Climate, Organizational Culture, Organizational Health, Grounded Theory, Posthumous Services.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| LISTA DE FIGURAS..... | x |
| LISTA DE TABELAS | xi |
| INTRODUÇÃO | 12 |
| CAPÍTULO I | 18 |
| DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL | 18 |
| 1.1 A Dinâmica do Funcionamento na Organização | 18 |
| 1.1.1 Cultura Organizacional..... | 21 |
| 1.2 O Clima Organizacional | 24 |
| 1.3 A Gestão de Pessoas..... | 28 |
| 1.3.1 A Liderança e Resultados..... | 33 |
| CAPÍTULO II..... | 37 |
| SAÚDE NA CONVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL..... | 37 |
| 2.1 As Relações Interpessoais | 37 |
| 2.2 Emoções e Afetos | 40 |
| 2.3 As Interfaces nos Relacionamentos..... | 43 |
| CAPÍTULO III | 46 |
| O AMBIENTE E A SAÚDE ORGANIZACIONAL | 46 |
| 3.1 A Construção do Ambiente de Trabalho..... | 46 |
| 3.2 Saúde e Qualidade de Vida | 48 |
| 3.3 A Gestão Ambiental nas Organizações de Trabalho..... | 49 |
| CAPÍTULO IV..... | 53 |
| ORGANIZAÇÃO PESQUISADA | 53 |

| | |
|--|------------|
| 4.1 O Histórico | 53 |
| 4.2 Os Aspectos da Cultura..... | 58 |
| 4.3 O Trabalho Funerário..... | 59 |
| CAPÍTULO V | 62 |
| DELINEAMENTO DO MÉTODO..... | 62 |
| 5.1 Considerações Éticas | 64 |
| CAPÍTULO VI..... | 66 |
| ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 66 |
| 6.1. Caracterização dos Participantes do Estudo..... | 66 |
| 6.2. Definição das Categorias..... | 70 |
| RELEITURA E INTEGRAÇÃO FINAL..... | 101 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 107 |
| ANEXO A – DECLARAÇÃO INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE DA PESQUISA | 114 |
| ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP | 115 |
| ANEXO C – DECLARAÇÃO DO CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISAS E | |
| PRÁTICAS PSICOLÓGICAS – CEPSEI | 118 |
| ANEXO D - QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO GERAL | 119 |
| ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO | 121 |
| ANEXO F - PESQUISA INSTITUCIONAL | 124 |
| ANEXO G – MANUAL DO FUNCIONÁRIO – FAMA | 125 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Indivíduo na Organização | 20 |
| Figura 2: Modelo teórico de Agressão no Trabalho | 42 |
| Figura 3: Correlações de vínculos com o trabalho nas organizações | 44 |
| Figura 4: Gestão Ambiental Empresarial - Influências | 49 |
| Figura 5: Organograma da Instituição | 56 |
| Figura 6: Fluxograma Diretoria Comercial e Industrial | 58 |
| Figura 7: Representação do Modelo das Categorias | 70 |
| Figura 8: Pontos Focais da Equipe | 74 |
| Figura 9: O Impacto do Estilo da Gestão/ Liderança na Qualidade do Ambiente | 82 |
| Figura 10: Papéis da Liderança | 84 |
| Figura 11: Os construtos formadores de uma organização nos resultados empresariais..... | 90 |
| Figura 12: O ciclo da Gestão do Desempenho | 99 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Perspectivas, pressupostos e valores na organização | 24 |
| Tabela 2: Diferenças de Modelos de Gestão | 29 |
| Tabela 3: Evolução da Função de Pessoal..... | 30 |
| Tabela 4: Apresenta o grau de escolaridade dos entrevistados | 66 |
| Tabela 5: Apresenta o gênero dos entrevistados | 66 |
| Tabela 6: Apresenta a faixa etária | 67 |
| Tabela 7: Apresenta o tempo de trabalho na Instituição | 67 |

INTRODUÇÃO

“Ou você tem uma estratégia ou é parte da estratégia de alguém.”

Alvin Tofler

O presente trabalho tem como objetivo compreender o entrelaçamento dos processos de funcionamento com o clima organizacional de um departamento de serviços póstumos. Utilizou-se a abordagem qualitativa alicerçada na Teoria Fundamentada em Dados.

O clima organizacional representa os sentimentos, percepções e conceitos que os funcionários de cada empresa compartilham sobre a organização e que diz respeito aos aspectos interno, às estruturas e aos processos desta, produzindo efeitos na realização das tarefas e na satisfação na execução do trabalho.

Em todos os ambientes empresariais, as relações de trabalho serão mais complexas e isso levantará discussões importantes sobre as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento humano e organizacional. É necessário verificar se a cultura da empresa interfere nas relações no dia-a-dia da gestão e das pessoas. Assim sendo, considerar a saúde das relações com o foco para contribuírem com um processo amplo e abrangente onde o ritmo de mudanças, produtividade e conhecimento tornam-se a chave para o crescimento, independentemente de qual seja a forma de contratação legal (DUTRA, 2011).

As mudanças no cenário mundial sinalizam que as empresas necessitam funcionar e se organizar mais eficazmente no ambiente, onde a competitividade valoriza o diferencial do empregado em cada segmento. O fim do século XX apresentou como característica um período histórico na aceleração das grandes mudanças em estruturas sociais no mundo. Desta forma, foi possível verificar que a ciência, a tecnologia, a economia, a política, a família, a educação, enfim, todas as instituições humanas estão em profundo processo de transformação diante do contexto globalizado (OLIVEIRA, 2000).

As organizações se desenvolvem e se adaptam ao ambiente cultural no qual estão inseridas, e que funcionam como sistemas abertos. Assim, tornam-se inevitáveis os cuidados com a administração e o planejamento estratégico. Isto satisfaz e gera o equilíbrio interno na

busca do sucesso. Ela deverá, para isso adequar-se às circunstâncias contingenciais conforme estabelece e determina a natureza do ambiente (MORGAN, 1996).

Todavia, à medida em que as relações são fortalecidas na organização e os líderes desempenham importante papel na construção de equipes eficientes e eficazes na resolução de conflitos, e percebem as condições de desenvolverem habilidades de comunicar-se com outros, geram oportunidades e valorizam as ações das pessoas envolvidas em proporcionarem resultados e dar soluções a problemas (ULRICH, 2011).

O clima organizacional está relacionado com o fator motivacional e o comportamento dos participantes/funcionários sobre esse determinante. Quando há uma grande motivação entre os colaboradores, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc, ou quando ocorrem situações contrárias às descritas, tende a abaixar-se e até gerar conflitos entre outras ações no ambiente da empresa. Por meio dessa percepção, tornou-se possível a descrição de seis dimensões que estabelecem o clima organizacional nas empresas: a estrutura organizacional, responsabilidade, riscos, recompensas, calor e apoio/conflito (CHIAVENATO, 2006).

Durante a década de 70 houve uma evolução nos modelos que descrevem o clima organizacional, com o trabalho de Litwin e Stringer (1968), seguido por Kolb *et al* (1971) e Coda (1997). Este último, com uma visão mais humanista na valorização do profissional, quando apresentou o modelo do *Great Place to Work Institute*, empresa de consultoria americana com atuação no Brasil desde 1997, a qual estabelece um conjunto de fatores que permite a comparação do grau de satisfação dos empregados em diversas organizações empresariais.

A finalidade da ideia para essa descrição era o de verificar se existia correlação entre a satisfação dos empregados em diversas empresas com segmentos variados no mercado no ambiente de trabalho (MUSSAK, 2010).

O modelo *Great Place to Work Institute* apresenta cinco fatores, proposto por Lering (1984) *apud* (Mussak, 2010 p. 218-219) e é utilizado no Brasil desde 1997 com a participação da Revista Exame em união com o departamento de pesquisa do Instituto para a formatação da primeira lista das 100 Melhores Empresas para Trabalhar. Através de seleção, várias em-

presas participam anualmente da pesquisa “Guia Exame – As 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”:

1. Credibilidade
2. Respeito
3. Imparcialidade
4. Orgulho
5. Camaradagem

Na atualidade o Instituto, apresenta ligação com as empresas que trabalham com inovação, que apresentam bons resultados em todo o mundo, a fim de criar, estudar e perceber os ambientes de trabalho que focam a excelência em segmentos variados, com a finalidade de contribuir com as empresas na transformação nos seus locais de trabalho, para a promoção do bem-estar.

A partir da vivência profissional, foi possível perceber os instantes de complexidade administrativas, os significados das transformações contingenciais na contemporaneidade, tanto para as organizações, como direcionado às pessoas inseridas nestas. Surgiu assim o olhar sobre uma questão que direcionou essa pesquisa: como os processos organizacionais podem melhorar ou aprimorar ainda mais o clima organizacional?

Assim, torna-se à razão motivada em conhecer os problemas que envolvem este processo, as estratégias e o planejamento das ações para a execução das operações necessárias para entender a dinâmica e obter resultados aos desafios. Enfatiza-se a importância de verificar, através de pesquisa, a compreensão da forma que ocorre a prestação de serviço, com destaque à condição organizacional no que diz respeito ao clima, à gestão e à saúde do funcionário. Este estudo irá agregar subsídio para o desenvolvimento de toda a instituição.

Os dados encontrados foram fundamentais para observar as expectativas sobre a qualidade das questões apresentadas nos objetivos em pauta. Relevantes os benefícios, ao que abrange à sociedade, como forma ao interesse e contribuição para proporcionar a excelência na prestação de serviço.

Esse estudo pode ser importante para o gestor e a equipe, pois poderá fornecer subsídios para a empresa identificar potencialidades, desenvolver e capacitar seus colaboradores, e

apresentar solução aos processos e rotinas existentes no dia-a-dia de trabalho, gerando a excelência na prestação de serviços. Contribuir com a qualidade do atendimento à comunidade, e, atender às expectativas dos clientes que utilizam os serviços da instituição. Para a empresa, serve como uma forma de favorecer o clima organizacional e, para o cliente interno, cria condições adequadas nas relações entre a equipe, estabelecendo assim saúde e bem-estar no ambiente de trabalho.

Os indivíduos, os grupos e as organizações mostram necessidades que buscam a satisfação pessoal e profissional, e as várias formas de garantir a sobrevivência de todos que estão inseridos nesse processo profissional, requer atenção que se volta invariavelmente para o fato de que é um processo dependente da apresentação, do formato e de outras variáveis que o ambiente de trabalho apresenta.

O cuidado com a administração ao focalizar as organizações como sistemas abertos que apresentam necessidades para satisfazer e contrabalançar as necessidades internas, assim como adequar-se às circunstâncias ambientais, através das principais ideias ao enfoque contingencial da organização para a adaptação da organização ao ambiente (MORGAN, 1996).

O desenvolvimento de toda equipe de trabalho, na promoção de resultados e produtividade está sob a responsabilidade dos gestores, que atuam em situações estratégicas para favorecer o conhecimento dos funcionários para a realização das operações, e, ainda trabalhar na elaboração de um plano de ação para a produção de resultados, melhorias nos processos entre outros, de acordo com o foco e as necessidades imediatas da empresa frente ao mercado (MUSSAK, 2010).

Para favorecer o conhecimento, o desenvolvimento na promoção de resultados e produtividade da equipe, a elaboração das ações ficam sob a responsabilidade dos cargos que atuam em situações estratégicas e gerenciais na empresa. Pois, a aplicação do saber, somente a eficiência produtiva apresentará sensível diferença a alguns tópicos, entre eles: a produção de resultados, melhoraria nos processos, adicionar valor e gerar riqueza (MUSSAK, 2010).

Diante desse contexto, o presente estudo abordará a temática sobre o Entrelaçamento dos Processos de Funcionamento com o Clima Organizacional de um departamento de Servi-

ços Póstumos: Uma Investigação Qualitativa, com a investigação do problema: sobre as relações que ocorrem entre o clima organizacional e os processos de funcionamento no departamento. A combinação entre a influência em via de mão dupla faz com que esse entrelaçamento seja valorizado para a busca de resultados, com a qualidade na prestação de serviços, o ambiente organizacional e a gestão de pessoas, com funcionários de um departamento de serviços póstumos, na cidade de Goiânia-GO.

A abordagem metodológica escolhida foi uma pesquisa qualitativa, descritiva, com especificidade exploratória, observação por imersão de forma participativa pela pesquisadora, encontros com pequenos grupos de funcionários e entrevistas individuais, contextualizado à realidade do departamento na Instituição. Foram realizados encontros com funcionários com conhecimento e acompanhamento do departamento de recursos humanos e do gestor a fim de balizar discussões para a compreensão da real situação, buscando pontos de melhorias na prestação de serviços e a natureza das estratégias que envolvem o ambiente e suas atribuições à dinâmica do funcionamento organizacional.

Para este propósito, parte-se do pressuposto de que a organização do trabalho decorre do processo dinâmico das relações de trabalho no ambiente produtivo, de onde resulta a formação das relações sociais e das influências positivas ou negativas de diversas origens no funcionamento psíquico dos seus participantes, as quais dependem das características destes atores vis a vis o modelo exercido pela organização (MOREIRA, 2006).

Para o referencial, fundamentou-se o estudo na qualidade da prestação de serviços e a contextualização do ambiente e o bem-estar no trabalho funerário, considerando o clima e a cultura organizacional, focando ainda nas relações e nos afetos em situação de trabalho entre os indivíduos e com a organização.

Esse tema despertou o interesse para estudos na autora em função de observações nas rotinas dos funcionários, e a busca de maior conhecimento no cenário desse segmento.

Para alcançar os objetivos propostos e descritos anteriormente, e ainda responder às questões apontadas, o presente estudo foi estruturado em capítulos.

O primeiro capítulo apresenta os fatores para o desenvolvimento das organizações, das pessoas, com objetivos, dinâmicas, com foco na evolução da cultura organizacional, do clima organizacional, demonstrando ainda a contribuição da gestão de pessoas e da liderança.

O segundo capítulo aborda a Saúde na convivência Organizacional, e descreve sobre a importância dos relacionamentos interpessoais, as emoções e afetos como forma de harmonia e equilíbrio no convívio profissional através das interfaces dos mesmos.

O terceiro capítulo tem como objetivo relatar a construção do ambiente de trabalho, e apresenta subsídios considerando a gestão ambiental nas organizações de trabalho.

O quarto capítulo analisa a Organização pesquisada, a construção de sua história, sua cultura e as considerações socioeducativas no contexto macro.

O quinto capítulo trata do delineamento metodológico do estudo. Optou-se por uma abordagem qualitativa.

Para finalizar o estudo, o capítulo seis apresenta análise e discussão dos resultados, seguido das considerações finais do estudo, através de uma releitura e integração final.

CAPÍTULO I

DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

1.1 A Dinâmica do Funcionamento na Organização

Este capítulo abordará o contexto da organização e quais aspectos poderão ser entendidos e transformados no seu funcionamento, a partir de uma perspectiva com característica diferenciada para as tendências de mercado, buscando ainda a adequação a novos padrões no cenário atual.

Tendo em vista as transformações e mudanças nas políticas de gestão de pessoas com foco no ambiente interno, as construções das interações humanas, no clima organizacional, novos arranjos em busca de flexibilidade nas estruturas empresariais são fatores que evidenciam elementos para uma reflexão na busca por alternativas inovadoras para o seu exercício profissional.

As pessoas, ao longo do percurso de sua existência, estabelecem diferentes vínculos com outras pessoas, com grupos, instituições, objetos, variados locais geográficos, ideologias, entre outros mais, na construção de sua história. A fim de explicar a formação desses vínculos, e a partir deles interpretar cada fase que ocorre nesse processo e suas implicações para a concepção do indivíduo, para sua formação de conhecimento, o modo como manifestará suas atitudes e o seu comportamento, diante das exigências diárias no ambiente de trabalho, são alguns dos desafios para aqueles que analisam as organizações (SIQUEIRA E JÚNIOR, 2004).

Vale ressaltar que nem sempre as pessoas, envolvidas no cotidiano do trabalho em qualquer atividade, percebem o quanto suas vidas são influenciadas por particularidades, eventos e processos que surgem, apresentam oportunidades, evidenciam e transformam as interações organizacionais e humanas direcionadas na produção de bens e serviços (GONDIM e SIQUEIRA, 2004).

Em todas as culturas, segmentos e situações de mudanças no mercado, às relações

sociais, entre elas as profissionais, tendem a priorizar as ações no sentido de fortalecer o capital intelectual. Situação esta que tem modificado a forma de gerir pessoas nas empresas. A preocupação com a gestão de *stakeholders* (segundo Rocha e Goldschmidt e coords., 2010 p. 6) “são os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, etc.” Os processos que representam a história e eficiência de toda empresa, proporcionam um novo ambiente que, de diferentes modos, afeta diretamente o mundo corporativo, influenciando na atuação daquelas empresas que não acompanharam as mudanças ocorridas nos últimos tempos (MUSSAK, 2010).

A opção em promover transformações no ambiente, um empreendimento bem gerenciado para a obtenção de resultados com maior rentabilidade, capaz de acompanhar as mudanças características do mercado globalizado, requer foco em crescimento, inovação e maximização de recursos financeiros, materiais e compromissos de recursos humanos com o objetivo de trazer para o presente o futuro que deseja, e a melhor forma de empreender o negócio. A adaptação do funcionário em toda mudança, produz, em geral, processos psicológicos através de sentimentos adjacentes e subjacentes, específicos a cada pessoa inserida em ambientes diversos nas organizações, e existem importantes fatores que interagem emitindo respostas a cada estímulo, a possibilidade de ajudar a construir algo no contexto (MUSSAK, 2010).

A figura 1 apresenta a descrição detalhada do relato acima. As organizações atuais estão atentas em maximizar o valor de sua força de trabalho para preservar a cultura, o clima e a dinâmica significativamente à realização de uma atividade que permita maior qualidade.

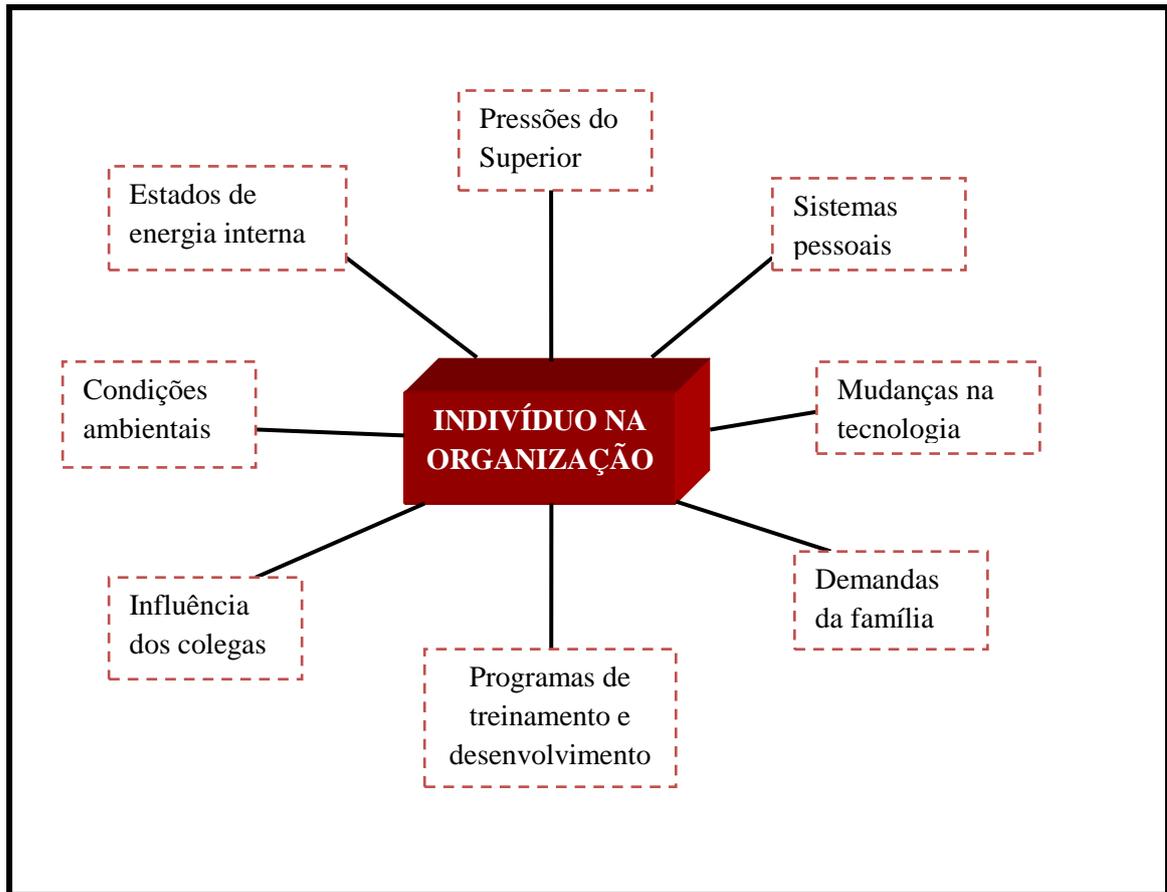


Figura 1: Indivíduo na Organização

Fonte: MUSSAK (2010)

Serão as condições sócio-históricas em que cada pessoa vive que determinarão as características do trabalho e o modo como este será analisado. O acesso do indivíduo a elementos essenciais no seu meio, tais como a tecnologia, os recursos naturais, a cognição, a posição social, as condições de trabalho, o grau de controle, a geração das ideias, o nível cultural, são alguns exemplos das condições mencionadas (BORGES e YAMAMOTO, 2004).

Ademais, cada funcionário está inserido em contextos diferentes como pessoa e como profissional. Isso explica a relevância das diferenças sócio-históricas entre indivíduos, e a discrepância na importância que estes atribuem ao trabalho. Todavia, à medida que ocorre o desenvolvimento humano e organizacional, o desempenho em todos os níveis na empresa apresenta significado positivo e compromisso com a realidade na cultura desta, e assim permite um ambiente favorável no sistema com foco e visão macro, porém com envolvimento e responsabilidades com as partes do conjunto.

Assim, alguns elementos favorecem a compreensão das rotinas que surgem nas dinâmicas das relações e na atuação profissional: a cultura organizacional, o clima organizacional e a gestão de pessoas (liderança e resultados), temas essenciais para a análise nas relações de trabalho.

1.1.1 Cultura Organizacional

"Cultura é a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros".
Schein, 1985

De acordo com Schein (1985), a cultura apresenta-se como produto do aprendizado pela experiência comum de um grupo, abrindo a perspectiva de poder haver várias "culturas" diferentes em uma organização. O autor afirma que o problema em cultura organizacional é distinguir as particularidades daquele grupo social, dentro de uma cultura mais ampla.

A cultura estimula e controla o comportamento social dos seres humanos e apresenta um importante papel no desenvolvimento das operações das empresas. Esta cultura constitui um processo contínuo de adaptações de valores sociais. As relações sociais, mesmo em situações de trabalho, são compostas por conteúdos emocionais e são referenciadas por valores culturais que acontecem no ambiente interno de toda organização. Neste caso, validar e atender essas relações é responsabilidade das pessoas e das características apresentadas pela empresa (OLIVEIRA, 2000).

A palavra cultura derivou da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais, de conhecimento, ideologia, leis e rituais quotidianos. Afirma ainda que o conceito de cultura é usado mais gerencialmente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. Quando se fala sobre a organização, enquanto cultura, está usando significativamente para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas distintas com sua própria identidade (MORGAN, 1996).

A evolução do conceito de cultura favorece uma base para o entendimento do surgimento da concepção de cultura organizacional. As preocupações e os discursos atuais sobre cultura fazem referência às questões de identidade, sexo, transformações sociais, ao sujeito e à estrutura na qual está inserido, às consequências do desenvolvimento e impactos da tecnologia, ao conhecimento, à criatividade e inovação, entre outros aspectos que proporcionam as diferentes análises e concepções sobre o tema (MARCHIORI, 2006).

Conforme apresenta Hofstede (2003), as culturas organizacionais são um fenômeno diferente. Não seguem as mesmas dimensões, são mais geríveis e oferecem oportunidades para pôr em contato culturas nacionais, que diferem em cinco dimensões: 1) Grau de integração dos indivíduos nos grupos; 2) Diferenças entre os papéis sociais masculinos e femininos; 3) Modos de encarar a desigualdade; 4) Grau de tolerância perante o desconhecido e 5) Orientação de curto prazo versus longo prazo relata que o coração da cultura é constituído de ideias tradicionais e de valores que estão ligados.

Trata-se de um conteúdo importante para estudos, pois, na última década, o tema da cultura organizacional se tornou relevante para todos os segmentos e para os que se interessam em compreender o comportamento humano nas empresas, e a compreensão do ambiente organizacional ao qual às pessoas estão inseridas para a aprendizagem e desenvolvimento de suas competências (SILVA e ZANELLI, 2004).

Os estudos de cultura organizacional apontam o setor de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas), da empresa com a necessidade de uma atuação de maneira estratégica e significativa para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Desta forma, torna-se o responsável por executar ações para a promoção de pontos de equilíbrio diante de qualquer mudança na cultura da empresa, validando a consistência interna, e ainda revelam que estão ligadas às diversas áreas do conhecimento (SILVA e ZANELLI, 2004).

Segundo relata Zavareze (2008), contudo, a criação de uma cultura na organização poderá tornar-se necessária para os cenários empresariais, para que seus gestores tomem ciência da importância que estabelece essa cultura, e a existência da formatação e apresentação desta sobre a participação e as atitudes que acontecem decorrentes da internalização e ao entendimento pelas pessoas envolvidas em suas tarefas e atividades diárias, assim buscar a me-

lhora inter-relação destas ao desenvolver uma cultura apta à promover as expectativas no cumprimento dos objetivos, valores, visão, missão e metas, com profissionais capazes de assumir desafios capacitados e motivados.

É evidente a conexão entre cultura e liderança em culturas e microculturas organizacionais, assim, aquilo que denominamos por cultura nestes ambientes nada mais é do que aquilo que foi adicionado, criado ou envolvido pelo grupo sob a influência ou manipulação de um líder ou fundador (SCHEIN, 1985).

Certamente, se a organização é um fenômeno social, considera-se como principal a interação humana. Portanto, dificilmente a cultura é planejada, pois são produtos naturais da interação dos participantes das empresas, que se orienta por um sistema aberto e recebe influências do meio ambiente, mas também poderá influenciar esse meio. Considera-se a formação da dinâmica e do clima o que possibilita entender as concepções e perspectivas que direcionam a cultura.

Mussak (2010 p. 195) traça um relato sobre “os diferentes elementos que formam a cultura organizacional, descritos como: Rituais e Rotinas, Histórias, Símbolos, Estruturas de Poder, Estruturas Organizacionais e Sistemas de Controle”. Define sete características básicas que, quando agregadas, contemplam a essência da cultura de uma empresa: 01. Inovação e tomada de riscos; 02. Atenção a detalhes; 03. Orientação para resultados; 04. Orientação para equipes; 05. Orientação para pessoas; 06. Agressividade e 07. Estabilidade.

Schein (1985) aponta três razões para a cultura ser melhor compreendida: 1) a cultura organizacional é real e impacta na vida das pessoas; 2) a performance das pessoas e da organização, para seu entendimento, precisa considerar a cultura; 3) existe um equívoco na interpretação do conceito de cultura sobre os conceitos de clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial.

Sob a ótica desses teóricos, o elemento emocional é muito mais forte que o enfoque na estrutura. As reflexões sobre cultura organizacional indicam postura na construção que envolve diversas possibilidades no entendimento da realidade praticada nas empresas em dife-

rentes níveis, onde existe a influência da estrutura e pelas categorias empregadas para a formação e troca de experiências em diversos contextos.

Schein (1985) descreve que a essência da cultura em toda organização são os pressupostos básicos e crenças que estas desenvolvem. O entendimento de homens organizacionais expande a cada nova perspectiva na teoria organizacional. Apresenta um paralelo sobre a definição acima, conforme a representação abaixo na tabela 1.

Tabela 1: Perspectivas, pressupostos e valores na organização.

| Perspectiva | Pressuposto | Foco/Valores |
|--------------------|--------------------|--|
| Clássica | “Homem econômico” | Riqueza e Poder |
| Moderna (início) | “Homem científico” | Razão e Controle de gerenciamento |
| Moderna | “Homem ecológico” | Meio Ambiente e Controle Externo |
| Simbólica | “Homem simbólico” | Interpretação e Significado |
| Pós-Moderna | “Homem estético” | Criatividade, Liberdade e Responsabilidade |

Fonte: Schein (1985)

Compreender, portanto, a descrição do clima organizacional é entender também o significado e a importância deste no ambiente de trabalho, pois é na empresa que cada pessoa explora e se adapta, a fim de se realizar na construção de seus objetivos, o que será abordado no próximo capítulo.

1.2 O Clima Organizacional

A qualidade do ambiente, que é percebida ou experimentada pelos participantes de toda organização, envolve em dado momento e influencia o seu comportamento na relação entre a empresa e seus funcionários. A percepção dos funcionários pode ser mensurada sobre o ambiente de trabalho e, como os valores difundidos pela empresa, podem comprometer e afetar o comportamento dos mesmos no trabalho.

É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar (LUZ, 2003).

A expressão Clima Organizacional para Coda (1998) designa a percepção coletiva que os colaboradores têm do ambiente da organização na qual trabalham e indica o grau de satisfação dos colaboradores relativamente a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como o modelo de gestão implementado, a missão e objetivos organizacionais, entre outros aspectos frequentes que implicam nesse relacionamento.

Tamayo (1999) assegura que, no clima organizacional, estão contempladas algumas variáveis como: comunicação, liderança, estrutura apresentada pela organização, responsabilidade, normas e regras através das políticas e práticas existentes no ambiente, a valorização, o apoio e o comprometimento de todos os envolvidos no processo.

O clima organizacional, portanto, está sujeito a elementos da característica interna empresarial, como a tecnologia adotada, as políticas, as metas operacionais e os regulamentos. Em paralelo, está sujeito a aspectos sociais específicos dos colaboradores, a exemplo da atitude e do comportamento alinhados à cultura organizacional.

O ambiente de trabalho é um exercício de atividades coordenadas, com execução em caráter físico e intelectual para a realização de tarefas, onde as pessoas passam grande parte de suas vidas. Diante do exposto, existe uma preocupação em desenvolver o ambiente interno da organização e promover situações que sejam agradáveis para as pessoas, assim como para a organização.

A satisfação do funcionário no ambiente interno da empresa reflete sobre o clima organizacional. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes (LACOMBE, 2005).

A análise do espaço interno em qualquer empresa está sempre direcionada a todos os segmentos, podendo ser realizada por meio de estudos do clima organizacional que permeia

no ambiente da organização, e de que forma as pessoas percebem as diversas situações nesse ambiente. A participação de cada um nessa análise contribuirá para melhorias e ajustes nas estratégias e metas, caso necessário, através de *feedbacks* após a leitura dos resultados encontrados. O clima organizacional é um campo de estudo que tem relevância ímpar na teoria das organizações contemporâneas. Uma pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta/ instrumento exclusivo para analisar o ambiente interno das empresas a partir da observação e levantamento de dados que mostram suas necessidades (MUSSAK, 2010).

O autor ainda descreve que “o clima organizacional resume todo o conflito interno, pontos críticos, pontos fracos e fortes, delineando caminhos para responder a questões ligadas às causas do *turnover* (rotatividade de pessoal), do absenteísmo, da desmotivação, da queda de produtividade, entre outros”.

É importante esse diagnóstico do clima quando o processo é realizado com transparência, porém, sendo específico às exigências internas da empresa, torna-se um instrumento de avaliação criado para determinar as condições gerais existentes na organização, permitindo conhecer seu grau de flexibilidade aos processos de mudanças planejadas ou de resistências a eles. Pode-se dizer que o clima organizacional reflete no movimento e determina a qualidade de vida e o bem-estar físico e emocional difundidos na empresa.

Existe sempre um questionamento e a necessidade de investir no clima organizacional em todas as organizações, pois demanda tempo, disposição e envolvimento das pessoas em todos os níveis hierárquicos e investimentos. Isto porque demonstram a percepção das pessoas em relação ao ambiente que estão diariamente em situação de trabalho.

Para Mussak (2010), existe uma concepção que o clima interno das organizações é um fator crítico de sucesso, pois apenas conhecendo a percepção coletiva e viabilizando ações para solucionar os pontos críticos e ampliar os pontos positivos é que a organização pode melhorar o ambiente e, conseqüentemente os resultados. O autor indica alguns fatores que afetam o clima organizacional, a exemplo:

- a) Fatores externos: ações sindicais, ações governamentais, recessão, inflação, problemas pessoais dos funcionários, etc.
- b) Fatores internos: política salarial, relações interpessoais, ambiente físico, esti-

los de liderança, comunicação, cultura, etc.

É de grande importância saber o que o funcionário pensa a respeito da empresa em que trabalha, pois na realidade ele é um cliente. Conforme o modelo do processo em que as pessoas estão inseridas, poderá comunicar e compartilhar sentimentos, o que afetará de forma positiva ou negativa sua posição na empresa através de experiências de satisfação e motivação para o trabalho. Portanto, torna-se o reflexo do estado de espírito ou de ânimo para essas pessoas; a ideia é possibilitar a identificação das necessidades, das exigências e a averiguação de soluções inovadoras sob a responsabilidade dos gestores, para complementar, fortalecer a imagem e a marca da empresa para o crescimento e competitividade, independente de mudanças em todos os setores do mercado (MUSSAK, 2010).

Para validar o estudo, foi elaborado um questionário a fim de compreender a percepção e sentimentos do indivíduo e da equipe sobre o clima no ambiente interno do departamento e na Instituição em estudo, e, na prática, apresentar sugestões de pontos de melhorias e fortalecer as competências técnicas e comportamentais deste departamento para promover as transformações necessárias e trabalhar obstáculos que se apresentam como ameaças e fragilidades, e apontar como valor as oportunidades e forças da equipe sobre a visão de negócios.

O questionário utilizado para a pesquisa está descrito no Anexo D, para saber o que ocorre no ambiente interno, e assim a possibilidade de trabalhar com diferentes fatores e/ou variáveis para mensurar o clima em variados aspectos, e o valor de todos os dados como fonte de informação indispensável para o mercado.

Princípios de normas, rituais e o clima são as manifestações da cultura organizacional. A cultura foca na interação social de acordo com o contexto, e o clima está mais direcionado à percepção e os impactos desse contexto (SCHEIN, 1985).

Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável, pois um conjunto de variáveis poderá ser analisado e observado para resultar em motivação e produtividade (BISPO, 2006).

De acordo com a descrição de Covey (2010), isso leva à demonstração da percepção que revela a intensidade com que os paradigmas interferem no modo de interação entre as pessoas e suas interpretações para diferentes fatos. Quanto maior a consciência dos próprios paradigmas e pressupostos básicos, maior será a responsabilidade em saber ouvir a opinião dos outros com uma visão mais ampla e objetiva.

No item seguinte apresenta-se uma descrição sobre a gestão de pessoas, com o objetivo de especificar a importância e o fortalecimento destas no contexto organizacional; trata-se de dar ênfase ao indivíduo e valor às equipes.

1.3 A Gestão de Pessoas

“Uma poderosa ferramenta com a que conta a organização para motivar e potencializar uma atuação eficaz das equipes de trabalho, é a estratégia da compensação pelos esforços realizados e aos sucessos alcançados.”
Dolan & Pineda (2008).

A globalização da economia mundial está derrubando as fronteiras e promovendo a internacionalização dos negócios e o entrelaçamento de mercados. Porém, a conquista de novos mercados externos impõe às empresas a necessidade de padrões produtivos similares aos melhores padrões internacionais vigentes (CHIAVENATO, 2005).

Desta forma, para Ribeiro (2005), cada empresa estabelece um programa de desenvolvimento que atende suas reais necessidades. Uma das principais perspectivas é observar que a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido modificações e transformações nos últimos anos. Atenção à administração com pessoas, o que significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que conhecem as fragilidades, com competências para observar e planejar com pragmatismo seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como recursos de uma organização, mas como parceiros desta.

Tem-se o desafio central: pessoas como base da excelência empresarial. É a excelência no processo sistêmico da empresa moderna que significará a forma, o movimento, a cultura, o clima e a estrutura de processos para a dinâmica desta diante dos desafios na construção de equipes de alta performance.

Se o final do século XIX e a maior parte do século XX se caracterizou pela expansão das empresas sob o efeito da Revolução Industrial, portadoras de um modelo mecanicista, apoiado no planejamento, organização, coordenação e controle, o final deste mesmo século consolidou o modelo empresarial suportado na Revolução da Informação, o qual se caracteriza por cenários de negócios turbulentos e instáveis, nos quais a incerteza acabou por se tornar o fator crítico mais relevante.

De acordo com a exigência desse cenário no mercado, as empresas buscaram um modelo para atender a demanda de mudanças, adequando à descentralização e flexibilidade através de um modelo orgânico, apresentando uma estrutura horizontal para assegurar sucesso em sua composição.

Essa situação tornou-se parte da manobra de algumas empresas bem-sucedidas, que conseguiram rapidamente mover-se de um modelo para o outro com a adoção de programas de mudanças internas com métodos apropriados na realização de estratégias que contribuem para aderir e se posicionar as exigências do cenário.

Na tabela 2 são descritas as diferenças entre os modelos mecanicista e orgânico apresentados ou promovidos por uma empresa.

Tabela 2: Diferenças de Modelos de Gestão

| Organizações Mecanicistas (tradicionalistas, definitivas e rígidas) | Organizações Orgânicas (contemporâneas, flexíveis) |
|--|--|
| A estrutura vertical é dominante: | A estrutura horizontal é dominante: |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarefas especializadas e rotineiras ▪ Hierarquia rígida de autoridade | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarefas compartilhadas e inovadoras ▪ Hierarquia flexível: autoridade do conhecimento |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação vertical ▪ Ênfase em regras e regulamentos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicação horizontal face a face ▪ Ênfase nas pessoas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentalização ▪ Poucos processos de integração | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipes e forças-tarefa ▪ Muitos processos integradores |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões centralizadas na cúpula ▪ Controles rígidos sobre tudo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisões descentralizadas e informais ▪ Ênfase em metas e resultados |

Fonte: Chiavenato (2005, p. 22)

Conforme as diversas definições, identifica -se que as organizações apresentam sua própria cultura e identidade no contexto inserido e, assim compreendidas, em diferentes perspectivas. Características que permitem às organizações a construção de ferramentas e que

determinam a identificação e a construção de base fundamental para lidar com desafios específicos em cada contexto. A base fundamental em todas as explicações, porém, é a existência de uma semelhança, que são as pessoas como o principal objetivo de fortalecer a estrutura da organização.

Todavia, o importante são os desafios apontados na estratégia empresarial, e que os funcionários motivados possam criar as suas próprias estratégias para identificar e conquistar as operações programadas para melhorar sua capacidade de execução às regras que são ditas pelo mercado. A maneira de enfrentá-las exigirá pessoas e grupos que saibam exatamente com quais “regras do jogo” participarão dele, o que se esperar dessas pessoas e grupos, e o que podem conseguir se alcançarem os resultados previstos. A base para essa gestão estratégica busca apoio nas mudanças ocasionadas nos últimos 40 anos, aplicando efetivamente na evolução da função de pessoal. As organizações asseguram seus objetivos e metas por meio de pessoas que são envolvidas, movidas e encantadas por sua visão e direção (GASALLA, 2007).

A tabela 3 apresenta um esquema dessa evolução, descrita conforme uma cronologia do desenvolvimento da função de pessoal.

Tabela 3: Evolução da Função de Pessoal

| | Anos 1950 | Anos 1970 | Anos 1980 | 1a. Década Séc. XXI (proposta) |
|-----------------|---|--|-------------------------------------|---|
| Denominação | Pessoal | “Relações Industriais” Relações Trabalhistas,” Pessoal | “Recursos Humanos” | Gestão e desenvolvimento das pessoas.” |
| Papel | Administrativo e de controle. | Social | Estratégico | Holístico de compromisso com pessoas e organização. |
| Objetivo | Administração de salários e aplicação do Código de conduta. | Ambiente de trabalho | Eficiência organizacional. | Rentabilidade da Organização por meio das pessoas. |
| Conteúdo básico | Aplicação normativa | Negociar condições de trabalho | Formação e comunicação empresarial. | Desenvolvimento humano e organizacional. |

Fonte: Gasalla, (2007 p.100)

Encontrar a sinergia para a execução das estratégias exige uma busca de atuação individualizada e abrangências através das equipes. As organizações de todos os tipos são constituídas por pessoas. Portanto, é interessante pensar que são elas que agem, que tomam as decisões para maior compreensão do escopo do papel que asseguram suas funções na empresa. Nada acontece em uma organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome (LACOMBE, 2005).

As organizações apresentam prioridades na forma de organização das atividades e rotinas de trabalho, a sinergia ao considerar e atender o lado humano da mão de obra para a contribuição e determinar as condições de trabalho para constituir com ordem as condições na busca de objetivos comuns e desta forma atingir os resultados com um ambiente de trabalho equilibrado através da confiança, do respeito, entre toda a equipe e a gestão a fim de evitar mal-estar no ambiente, o que se espera é a base para construir oportunidades de desenvolvimento da empresa e conseqüentemente dos parceiros.

A participação das organizações integra e acompanha as tendências de mercado, por isso as organizações estão sempre mudando por demonstrar capacidade de trabalhar através de sistemas abertos, em via de mão dupla, pois sofrem influência do ambiente e, ao mesmo tempo, também influencia esse ambiente no qual estão inseridas. Existe uma considerável dependência mútua entre pessoas e organizações, pois ambas necessitam determinar seus objetivos para o desempenho de trabalho (LACOMBE, 2005).

Neste sentido Zanelli e Bastos, 2004 p. 466), afirma que compreender o ser humano em situação de trabalho tem uma relação direta na percepção de sua inclusão no ambiente de trabalho e das relações que são estabelecidas nesse mundo interno das organizações em que está vinculado. Nem sempre as pessoas, na urgência de realizar as suas tarefas cotidianas, percebem o quanto suas vidas são afetadas por características, eventos e todos os processos que acontecem de forma bastante particular, e que caracterizam e transformam o mundo do trabalho através de bens e serviços socialmente demandados, que determinam efetivamente a realização das tarefas.

“Os desafios postos pelos contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos que marcaram a trajetória humana no século XX influenciaram a constituição do campo da Psico-

logia Organizacional e do Trabalho” (Zanelli e Bastos, 2004 p. 489). Com a tarefa de estruturar as estratégias e procedimentos para orientação, a fim de preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas, dos grupos e das organizações no ambiente de trabalho, e desta forma favorecer condições propícias para manter suas perspectivas em identificar, ajustar e manter uma bússola para a tomada de decisões no ambiente para a eficácia no desenvolvimento das atividades.

Consideração esta em lidar com o lado humano da organização, por meio da gestão de pessoas no desenvolvimento do capital intelectual, investimento que contribui para as estratégias empresarias, e desta forma, gera influencias na cultura destas, por meio de crenças e valores ao conjunto do processo interativo. Essa interação com o ambiente interno e externo provoca a formação da cultura organizacional, que irá representar o clima através das percepções dos funcionários sobre o ambiente de trabalho que estão inseridos.

A partir da descrição das tabelas 2 e 3 no item 1.3, percebeu-se a necessidade de verticalizar o assunto para apresentar informações sobre um assunto de grande relevância para a gestão de pessoas, as relações de trabalho e a natureza dos processos na organização para os desafios do mercado.

1.3.1 A Liderança e Resultados

“A comunicação é a ponte usada pelos líderes para transferir com sucesso seu conhecimento, planos e orientação às pessoas que os ajudarão a cumprir seus deveres.”

Ponder (2010)

A liderança apresenta estreita ligação com a construção das relações, e estas fundamenta-se na confiança, pois o líder necessita ter e apresentar segurança nos liderados e acreditar na capacidade deles para edificar resultados no contexto organizacional.

Liderar é uma arte! Ser líder é demonstrar capacidade de se entusiasmar e mobilizar os demais em prol de objetivos comuns, ajudar no crescimento das pessoas a se elevarem acima da sua rotina e de suas limitações até alcançar a estatura própria do líder (GOMEZ, 2008).

Ao líder, espera-se envolvimento, entendimentos e comportamento que requer habilidades e atitudes necessárias para compreender a equipe, superar resistências e definir as metas, preocupação com o equilíbrio e integração com atitudes e objetivos realistas, e desta forma influenciar o desempenho geral da organização (BOSSIDY & CHARAN, 2005). Identifica-se a liderança, portanto, como capacidade de conseguir realizar consistentemente as coisas certas na hora certa, com o engajamento de outras pessoas.

Para Ponder (2010), os líderes ocupam na organização uma posição que requer experiência e responsabilidade e a participação do processo de tomada de decisão da empresa, com desenvolvimento das habilidades de relacionamento, técnicas e estratégicas, que são essenciais para uma liderança eficaz. Outra prerrogativa relevante é a concentração do líder no gerenciamento de mudanças nos ambientes interno e externo através da estruturação da organização e impacto da liderança com o propósito de dar significado ao trabalho e manter a motivação das equipes para atingir resultados.

A adaptação à nova economia será de fundamental importância para as empresas, inclusive aos líderes em contexto com novas oportunidades para cada segmento específico. Cada organização encontrará sua própria fórmula de liderança que melhor atenda seu conjunto,

suas crenças com adequação a sua cultura, seu negócio e principalmente ao mercado. O líder tenderá a usar um estilo adequado a cada situação a fim de encontrar a melhor solução para o momento pontual (MUSSAK, 2010).

A partir da natureza da liderança, o sucesso depende de comportamentos apropriados, habilidades, ações do líder para resolver problemas ou apresentar soluções. A liderança e o poder estão relacionados, porém a liderança é mais um processo de dar poder às demais pessoas do que o exercício pessoal de exercer o poder (MUSSAK, 2010).

Mussak (2010) mostra um estudo que estabelece três diferentes tipos de habilidade utilizados pelos líderes:

1. Habilidade técnica: refere-se ao conhecimento da pessoa e a habilidade em qualquer tipo de processo ou técnica.
2. Habilidade humana: envolve trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho.
3. Habilidade conceitual: implica pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo.

A partir da década de 1980, o estudo da liderança passou a utilizar uma nova abordagem. Ocorreu uma mudança no foco dos estudos anteriores que compartilhavam uma adaptação do líder conforme o perfil da equipe e de seus integrantes. (Mussak, 2010 p.59-60) segue descrevendo que as novas teorias passam a analisar com ênfase o próprio líder e sua atuação como um gestor de significado. Nessa linha, surgiram várias teorias, com destaque para os modelos:

1. Liderança transformacional: descreve o líder como aquele que motiva os seguidores a realizar a tarefa.
2. Líder carismático: é definido como uma pessoa com níveis altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção de que suas crenças são moralmente corretas, com capacidade para convencer seus seguidores.
3. Liderança visionária: é aquele que tem o futuro em vista, exige autoridade para influenciar o pensamento e atitude das pessoas, e implica correr riscos em várias dimensões.

Além disso, afirma que nesse sentido, o líder também pode analisar o grau de contribuição de seus funcionários. Ele deve observar frequentemente o comportamento pessoal e profissional das pessoas e membros de sua equipe, buscando identificar as forças e fraquezas de cada indivíduo, direcionando para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental dos envolvidos no processo e estrutura de trabalho.

Uma liderança com baixo comprometimento poderá ocasionar estresse no ambiente de trabalho, referente ao impacto direto com os subordinados e ainda através da influência indireta sobre todo o contexto organizacional, comprometendo resultados e principalmente a saúde da equipe, de acordo com a situação e uso de estilo de liderança e aos desafios específicos em diferentes ocasiões, através da participação direta das pessoas ou de delegação por parte do líder (QUICK *et al.*, 2005).

Os líderes que são orientados para a ação são comprometidos com os resultados e assumem a responsabilidade pelo trabalho. Tendo o conhecimento do que se espera dele, o líder de uma equipe é responsável permanente pelo desenvolvimento de todos os integrantes do grupo e por todas as atividades na organização para o crescimento e fortalecimento futuro da cultura desta (MOSCOVICI, 2001).

Matos (2002) reconhece uma visão de resultados dinâmica e sistêmica, acarretado, pela educação empresarial, que todos tenham uma compreensão precisa de qual é o seu negócio no contexto global do negócio principal da empresa. A partir daí, fixam-se os objetivos e as metas integradas a cada organização e atenção à viabilidade em desenvolver recursos que requer a participação de todos para fundamentar e garantir a composição dos resultados.

A criatividade e a inovação apresentam-se como situações arrojadas para conquistar e manter a liderança nos mercados mundiais. Novas ideias e novas maneiras de fazer as coisas são os principais ingredientes para a manutenção do sucesso empresarial. Inovação requer uma modalidade especial de criatividade, chamada de criatividade em equipe, característica que requer atitude proativa e dinamismo para a ação diante de desafios constantes (ADAIR, 2010).

Ainda na perspectiva de reconhecer a importância da atuação do líder na organização, a imagem que este apresenta no contexto desta é vital para o seu sucesso, pois os grandes líderes reconhecem que necessitam dos esforços do conjunto organizacional a fim de atingir as metas e alcançar o sucesso no trabalho. É importante perceber que o desafio maior da liderança está efetivamente na sua atuação para a condução dos processos, na produtividade e na harmonia do ambiente de trabalho.

Mussak (2010, p. 60) afirma que o líder deve observar o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar as forças e fraquezas de cada indivíduo, direcionado para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Desta forma, contribui para fortalecer o clima e a cultura organizacional diante de todos os processos de mudanças.

A necessidade de trabalhar em equipe determina a apresentação de um importante papel nas áreas de relacionamento, competências nas habilidades e estratégias, com a intenção de preservar a saúde na convivência, perspectiva descrita no capítulo seguinte.

CAPÍTULO II

SAÚDE NA CONVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL

2.1 As Relações Interpessoais

“As relações interpessoais, com seus concomitantes e possíveis apoios afetivos, ocorrem nas organizações e, particularmente, nas equipes de trabalho como decorrência natural da convivência e da tendência à conectividade que é própria do “ser-humano-em-relação” (MARQUES, 2004 p. 118).

O relacionamento interpessoal no trabalho, focado em uma gestão com visão sistêmica, apresenta maior coesão, equilíbrio e colaboração dos membros do grupo, proporcionando assim consistência nas várias formas de interação que facilitam o ritmo no desenvolvimento das tarefas, com qualidade, e a preocupação com a expressão dos resultados do negócio.

Cada equipe de trabalho passa por diferentes fases no ambiente da empresa: a maneira como é transmitido o conhecimento para a execução das tarefas, a formação da equipe, a reprodução do relacionamento, a maneira como cada membro se comporta em prol de todos até atingir o estágio relevante para a finalidade dessa construção, em que há o favorecimento no desempenho das tarefas como objetivo final dessa construção (ALBUQUERQUE e PUENTE-PALACIOS, 2004).

As relações interpessoais dependem de várias interações entre os diversos participantes de grupos ou comunidades e, especificamente no contexto interno da organização, de acordo com o sistema de comportamentos e valores que se constrói e define no convívio dessas interações. A partir do autoconhecimento, certamente, facilitará a compreensão do próprio comportamento e do comportamento alheio, assim minimizando os possíveis conflitos que acontecem no convívio, permitindo refletir sobre as implicações e consequências da assertividade na qualidade de vida, trabalhando com resiliência para encontrar as melhores soluções, pois cada ação busca frequentemente respostas moldadas no contexto situacional e contingencial diante do cenário (BOM SUCESSO, 2002).

Bom Sucesso (2002), ainda descreve sobre as relações interpessoais que, seja como for, o autoconhecimento provoca meios através do próprio comportamento e esforço para a atenção, o envolvimento e a compreensão do comportamento dos outros, permitindo envolvimento e reflexão para reconhecer as limitações e diferenças individuais. Sobre as expectativas e consequências do autoconhecimento, comportamento que proporciona segurança e resiliência frente às mudanças que ocorrem, e definir com inteligência uma forma assertiva para potencializar a qualidade de vida e o respeito ao ritmo do outro, e caminhar consistentemente para aprendizados no relacionamento em equipe, na produção de resultados e envolvimento nos processos existentes no sistema e ambiente de trabalho.

Desta forma, é possível pensar que as relações interpessoais, como procedimentos à eficácia ao sucesso, criativo e inovador reconhece o esforço individual na busca do autoconhecimento, cujo valor se fortalece na dinâmica de interações das equipes. Pode-se dizer que consiste em conduzir o indivíduo e a equipe, sendo uma forma de adequar a saúde na convivência como chave e elo de que a equipe e cada membro dela, necessitam para ser efetiva ao esforço do conjunto e na convivência organizacional.

Viver em grupo requer certamente criatividade e flexibilidade para reconhecer significados que toda situação exige e aceitar as diferenças, pois a relação interpessoal no interior dos grupos e das organizações nem sempre navega em águas claras e com ventos favoráveis. Isso significa que a convivência, junto ao comportamento do indivíduo e do grupo, está presente no ambiente da empresa e, de algum modo, é capaz de perturbar desempenhos, conquistas e realizações, tanto dos indivíduos como das instituições, obrigando a recuar em relação aos avanços já alcançados (MARQUES, 2004 P. 118).

Pessoas convivem e trabalham com pessoas e portam-se como pessoas, isto é, reagem às outras com as quais entram em contato: comunicam-se, simpatizam e sentem atrações, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram e desenvolvem afeto. Assim, constrói-se a “forma de interação humana mais frequente e usual, contudo sendo representada pelo processo amplo de comunicação, seja verbal ou não verbal” (MOSCOVICI, 1996).

Moscovici (1996), desta forma institui que as relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação. Contextualiza ainda que relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, caracterizando um ambiente agradável e estimulante, ou desagradável e adverso, ou neutro e monótono. Portanto, ocasiona momentos de satisfações ou insatisfações pessoais ou grupais. O modelo de liderança e a participação eficaz do grupo dependem da competência interpessoal do líder, que é o responsável direto pelo desenvolvimento da sua equipe na obtenção de melhores resultados presentes e futuros.

Em todas as organizações, vários são os processos que definem a dinâmica do trabalho. A comunicação, dentre eles, mostra-se de fundamental importância para o sucesso das relações interpessoais, pois constitui a base para o desenvolvimento e continuidade das atividades nas organizações. Permite-se, dessa forma, ao grupo e à pessoa, estabelecer contatos, expressar seus desejos e aprender a dividir conhecimentos na troca de informações.

A comunicação se constitui em um processo integrado, em toda a estrutura da organização, tornando possível a convivência das pessoas, e estabelece significado ao reconhecer o processo comunicativo. Essa informação está ligada às experiências internas de cada indivíduo que funcionam tornando possível uma relação de harmonia entre elas, e que desta forma define as tarefas, compartilham ideias, adotam e criam novas decisões, resolvem problemas e geram trocas que denotam e interpretam as mensagens e os fenômenos organizacionais (MUSSAK, 2010).

A complexidade do processo de comunicação requer atenção por parte de todos os envolvidos quanto à sua dinâmica e aos fatores que influenciam a eficácia na compreensão de todas as informações organizacionais, interpessoais e individuais e, principalmente, quanto ao uso dos canais de comunicação na empresa na resolução de conflitos e tomadas de decisão.

No mundo empresarial globalizado contemporâneo, as organizações trabalham com uma comunicação veloz, ligada diretamente à quantidade de produção, e a precisão é ligada à qualidade da produção. Todos estão informados e absolutamente envolvidos a reconhecer, compreender e valorizar o processo e a tarefa de comunicação (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006).

É bastante significativo para os indivíduos, equipes e todos os *stakeholders* valorizar a contribuição de cada um que participa na organização, fundamentada em valores humanos básicos como o respeito, o reconhecimento, a consideração positiva, dentre outros. Todos os profissionais e a comunidade envolvida precisam de *feedbacks* para ser produtivos. Potencializá-lo nas relações interpessoais torna-se um processo de ajuda para a mudança de comportamento, e desempenha um importante papel na motivação das pessoas para que façam melhor e eficientemente seu trabalho, contribuindo com o desenvolvimento dos envolvidos e qualidade dos resultados (MUSSAK, 2010).

O contexto organizacional envolve o compartilhamento de uma série de operações que se destinam a verificar os alinhamentos, desalinhamentos e uma forma adequada de manter a união e a capacidade de preservar os sentimentos inseridos neste ambiente. A fim de compreendê-los, o item a seguir mostra contribuições para o fortalecimento dessas relações.

2.2 Emoções e Afetos

Gondim e Siqueira (2004) afirmam que durante o crescimento e desenvolvimento de cada pessoa, que a adaptação dos estados emocionais a gêneros e em diversas situações sociais e específicos, realiza-se o desenho para atender às normas e procedimentos aos costumes de cada sociedade. “As emoções também fazem parte dos processos de socialização” (p. 207). A socialização refere-se à integração da pessoa com a empresa e no exercício ao desenvolver uma função nesta, e a forma que vivencia os costumes e valores sociais em contexto em que cada pessoa está inserida, através do convívio em equipe/grupos nas variadas situações organizacionais.

As pessoas compartilham sentimentos, emoções e especialmente os afetos, em sua existência, ajudam na preservação da espécie, na construção histórica e ainda no ajustamento social e no desenvolvimento do indivíduo e da equipe na organização. Além de preservar a vida, apresenta a função de comunicar e registrar momentos significativos na história de um povo ou de uma pessoa, pois fazem parte dos processos de socialização (GONDIM e SIQUEIRA, 2004).

Independentemente da estrutura e/ou filosofia da organização, sentimentos e emoções estarão permeando as relações de trabalho. Para Bom Sucesso (2002), o desenvolvimento de relações interpessoais baseadas na ética e na justiça promete ser marco na vida do trabalhador no século XXI. “As atitudes, habilidades e comportamentos requeridos pelos programas de mudança nem sempre constam do repertório dos líderes ou mesmo dos membros das equipes”, motivo pelo qual várias pessoas apresentam dificuldades em apresentar resiliência e flexibilidade diante de novas estratégias.

Os autores registram, na sequência, que as emoções e os afetos contribuem na identificação do perigo, e também contribuem para expressar e comunicar estados internos, a informar o impacto verbal, não verbal e comportamental dos eventos nos indivíduos, além de orientar as ações em relação aos outros, a nós mesmos e ao meio ambiente. Para Gondin e Siqueira (2004, p. 207), as emoções e afetos cumprem pelo menos quatro funções:

- a) Sobrevivência da espécie.
- b) Construção histórica.
- c) Aprendizagem e ajustamento social.
- d) Expressão da subjetividade e da individualidade.

A construção do clima organizacional é determinada pelas situações que envolvem a natureza dos relacionamentos e através do compromisso que a empresa assume por meio da aprendizagem individual e organizacional na formação de equipes. Muitas vezes, a agressividade no trabalho, mencionada como esforço do indivíduo em fazer mal ou provocar danos à outra pessoa, grupo de pessoas ou também direcionado à empresa (BARON e NEUMAN, 1998 E 1999). Esses autores também trabalham/estudam os determinantes sociais e pessoais para a construção da dinâmica na organização, é importante perceber a realidade no ambiente, o significado de atitudes e tensões, e a interação na produtividade em equipe, individual agregando coma capacidade de desenvolvimento da empresa frente às mudanças e a qualidade em apresentar resilientes, comportamentos que minimizam os conflitos.

Gondin e Siqueira (2004, p. 220), descrevem que as dimensões da agressividade no trabalho, pode ser manifestada através de: a) expressão de hostilidade; b) obstrução concretizada e c) agressão aberta. Apresentam um modelo que explicaria as manifestações agressivas no trabalho, na figura 2.

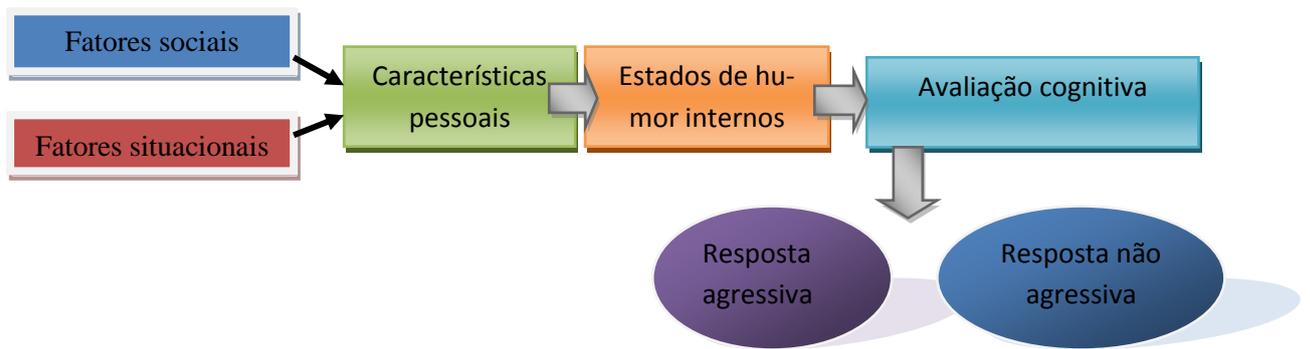


Figura 2: Modelo teórico de Agressão no Trabalho (Proposto por Neuman e Baron, 1998).

Fonte: Gondim e Siqueira (2004, p. 220).

Nas organizações, considera-se que, além de preservar a vida, dentro da empresa, em um setor onde as emoções têm a função de comunicar e registrar momentos significativos na história de um povo, de uma comunidade e de uma pessoa, os estados emocionais são vivenciados em contextos distintos, com características individuais para cada situação. As emoções representam a forma como resolver conflitos, tratando-se de processos que fazem parte da socialização do indivíduo. O afeto energiza a ação, pois geralmente a persistência e motivação dependem da satisfação que se encontra ao realizar ações com as quais existe o envolvimento no dia a dia.

As atitudes são entendidas como uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir em direção a pessoas, grupos, ideias ou objetivos, e compõem um referencial para a compreensão da afetividade em contextos variados, especialmente no trabalho (SIQUEIRA e JÚNIOR, 2004, p. 225).

O item seguinte aponta a descrição de elementos para a busca de estratégias e o fortalecimento na construção da saúde e convivência no trabalho.

2.3 As Interfaces nos Relacionamentos

... "um estado emocional positivo ou de prazer, resulta de um trabalho ou de experiências de trabalho."
(Locke, 1976).

A experiência e o ciclo de vida ao longo do percurso da existência do indivíduo estabelecem diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros (SIQUEIRA e JÚNIOR, 2004, p. 300).

Siqueira e Júnior (2004) ainda descrevem que, diante das diversas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e econômica que compõem o ambiente organizacional, qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou ainda construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos a ele relacionados.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho, promove a exploração, a análise e a compreensão da interação em múltiplas dimensões na caracterização na vida das pessoas, dos grupos e nas particularidades das organizações, em um mundo de transformações crescente, frente as mudanças do estilo de vida e ciclo vivencial de trabalho. Ciência que possui a responsabilidade em construir procedimentos, normatizações e estratégias, com a finalidade de preservar a qualidade de vida e bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho (ZANELLI e BASTOS, 2004).

As interfaces entre o comportamento, o trabalho e a organização constituem três subcampos dentro do contexto:

1. A interface entre o comportamento humano e o trabalho (emprego e/ou tarefas) – Psicologia do Trabalho.
2. Emerge das interações entre o comportamento no trabalho e a organização – Psicologia Organizacional.
3. Relação entre a ação humana e a organização propriamente dita, enfocando o conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia utilizada para organizar a

ação individual e a coletiva de forma congruente com seus objetivos e missão: as práticas de gestão de pessoas (ZANELLI e BASTOS, 2004 p. 490).

As habilidades no relacionamento de profissionais inseridos na empresa estão incorporadas aos interesses desses no entendimento das atividades específicas ao ambiente da organização, com os valores e as competências compatíveis para constituírem o clima da mesma.

Nas primeiras décadas do século passado têm sido desenvolvidos estudos no intuito de desvendar as possíveis causas, sobre a correlação e os possíveis efeitos, para desenvolver técnicas de mensuração de um sentimento que surge quando o homem se relaciona com situações de trabalho (SIQUEIRA e JÚNIOR, 2004).

Observa-se a descrição da figura 3 com detalhes sobre as consequências dos vínculos com o trabalho para organizações. Percebe-se que está análise, contribuiu para uma leitura dos dados encontrados nos procedimentos do estudo e agregou aos demais resultados para a construção de plano de ação no departamento.

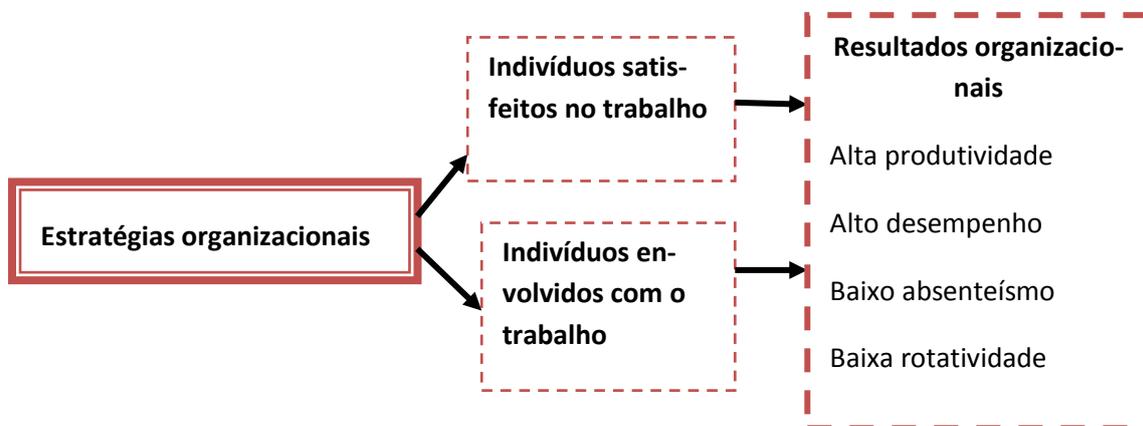


Figura 3: Correlações de vínculos com o trabalho nas organizações

Fonte: Siqueira e Júnior, (2004 p. 302).

Siqueira e Júnior (2004 p. 304) descrevem cinco fatores de satisfação no trabalho, através de uma abordagem multidimensional: os colegas, a chefia, o trabalho, as promoções e o salário. O cotidiano de cada pessoa, em uma organização ou comunidade, é estabelecido por códigos de conduta e leis, preceitos que também servem para orientar o comportamento individual nas relações interpessoais estimulando a percepção de reciprocidade organizacional.

Presume-se que as pessoas com níveis altos de contentamento e satisfação com o trabalho desempenhado são as que, em menor escala, planejam sair das empresas onde trabalham, apresentam menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade.

A comunicação certamente é um processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas a fim de garantir a compreensão da mensagem e suas implicações. Assim, a comunicação deve ser considerada um processo altamente importante nas relações empresariais, um processo contingencial pelo fato de que cada pessoa é um microssistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo histórico psicológico (CHIAVENATO, 2005).

Neste contexto, a saúde das relações para o indivíduo na convivência em grupo torna-se uma construção social, em um processo de interação, por meio do qual todos se relacionam no tempo e no espaço. Portanto, torna-se um elemento fundamental para atender as demandas do mercado, da organização e assim reconhecer a importância de preservar a harmonia no ambiente de trabalho, que será descrito no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III

O AMBIENTE E A SAÚDE ORGANIZACIONAL

3.1 A Construção do Ambiente de Trabalho

As organizações avaliam o conhecimento, as habilidades e atitudes dos empregados em contribuir para a melhoria da produtividade na empresa. Um ambiente de trabalho positivo promove a confiança, a criatividade e a inspiração aos desafios do mercado a fim de manter a competitividade.

As empresas estão com suas estruturas internas mais enxutas e, portanto, a exigência é crescente diante das demandas para a entrega de bons resultados. Para fazer um bom trabalho, os funcionários que participam da construção de um ambiente ideal na organização mobilizam-se e mostram-se competitivos e produtivos, tendo assim grandes chances de permanecer na empresa. Os clientes seguem as atitudes dos empregados e têm mais chances de fazer negócios com a empresa. Os investidores têm confiança no futuro da empresa, conferindo-lhe um maior valor no mercado, aumentando a sua reputação na comunidade (ULRICH, 2011).

Nesse sentido, Ulrich (2011) descreve ainda que o ambiente de trabalho reflete a identidade, a marca ou a cultura que a organização escolhe conscientemente, explicados pelas pessoas e seus comportamentos. Às definições anteriores somam-se ainda as normas, expectativas e regras no contexto, e baseia-se na maneira como as pessoas se tratam. A liderança contribui para o desenvolvimento e aprendizagem dos funcionários, as características na construção de cada ambiente organizacional leva ao enfrentamento das mudanças no contexto de trabalho e, principalmente, nas adversidades que o mercado apresenta.

Cada empresa possui uma ambiência própria que a caracteriza e cuja construção é cotidiana, sendo necessário descobrir o que ocorre à sua volta para ajustar as demandas e oportunidades impulsionadas e direcionadas pelo mercado. A base dessa ambiência é a articulação entre muitos fatores visíveis e invisíveis que impregnam aquele lugar e definem sua identidade, influenciando o comportamento das pessoas que vivem no local ou o percorrem.

Ela é composta por aspectos físicos, culturais, sociais, de uso e de temporalidade, entre outros, muitos dos quais operam de modo inconsciente (THIBAUD, 2004).

As estratégias para essa movimentação na ambiência oferecem a construção do meio interno e a validação das características da cultura. O ambiente e a saúde deste também mostra que atitudes pequenas diante da importância em observar as estratégias para alavancar as operações podem produzir melhorias e resultados significativos frente à interação e integração para compreender o significado de todo o sistema. Este mesmo sistema consiste em encontrar pessoas comprometidas, competitivas pela melhoria da qualidade às realizações individuais e em equipe versus a valorização de todos os funcionários pela empresa (ELALI, 2009).

Consequentemente, torna-se necessário conceber um ambiente saudável com ações de apoio ao processo de socialização e bem-estar dos funcionários, coerente com o contexto no qual estes estão inseridos. Por fim, também é necessário ajudar na compreensão da realidade da organização e a constituir vínculos na equipe de trabalho para a saúde, sabendo-se que estas iniciativas ocorrem em via de mão dupla quando se considera a construção de resultados.

3.2 Saúde e Qualidade de Vida

“Qualidade, Produtividade e Competitividade, um tripé buscado a todo custo pelas empresas do mundo inteiro, têm, na participação, sua pedra angular”.
Fernandes (1996)

Uma gestão estratégica de Recursos Humanos deve propor ações de prevenção juntamente às demais áreas da empresa com relação ao clima organizacional e, desta forma, uma atuação para o fortalecimento do conjunto de planos e projetos a fim de permitir a saúde da empresa, ou mesmo manter os níveis adequados ao contexto desta. Concluindo, atualmente a situação direciona para um desdobramento importante para as estratégias de gestão, ou seja, reconhecer a importância, para a empresa, da manutenção de programas de desenvolvimento profissional que premiam os interesses dos dois campos:

- Empregado: buscando satisfazer seus anseios psicológicos e seus projetos de vida futura, mantendo-o energizado e motivado por longo prazo;
- Organização: na medida em que otimiza a substituição quantitativa e qualitativa de seus quadros mais importantes, garantindo a continuidade do seu conjunto cultural (MARRAS, 2000).

Para alavancar a produtividade com qualidade, torna-se interessante provocar a importância observada que as organizações de sucesso têm apresentado à questão da motivação e seu impacto nos resultados da produtividade e da qualidade de vida no trabalho. O reconhecimento das pessoas, da equipe e da organização concilia a satisfação das necessidades e volta-se para o fato de dependência do ambiente e as formas de sobrevivência.

Para Fernandes (1996, p. 21), “dificilmente uma empresa que não dispensar o devido cuidado às dimensões essenciais que afetam aspectos comportamentais, terá êxito no atendimento das metas propostas em termos de qualidade, produtividade e competitividade”.

O próximo item apresenta uma perspectiva do estudo na gestão ambiental e as influências no segmento, visualizando o interesse da empresa e sua adaptação às mudanças e à valorização do ambiente interno e, da mesma forma, o ambiente externo e a importância desta gestão para os funcionários e para as estratégias empresariais.

3.3 A Gestão Ambiental nas Organizações de Trabalho

Morgan (1996) entende que as organizações são sistemas abertos que precisam de cuidados na administração a fim de desempenhar equilibradamente as exigências internas, assim como adequar-se às exigências e às circunstâncias ambientais.

Em termos de contribuições específicas, o início do século XXI teve como característica dois marcos relevantes e com prováveis referências sobre consequências da maneira pela qual nossas sociedades vão se caminhar: desenvolvimento sustentável e globalização, ambos apresentam -se como conceito -chave na economia do novo século, inevitavelmente portadores de impacto às organizações e como explicação dos padrões de comportamentos apresentados pelas pessoas em todas as idades e gerações (MOSER, 2003).

Espera-se que as organizações apresentem mudança de atitude em relação a sua gestão ambiental e possam contribuir com a resolução de problemas através de soluções viáveis. Os empresários atualmente têm preocupações ambientais que sofrem influência de três conjuntos de forças que interagem reciprocamente, conforme descrito na figura 4.

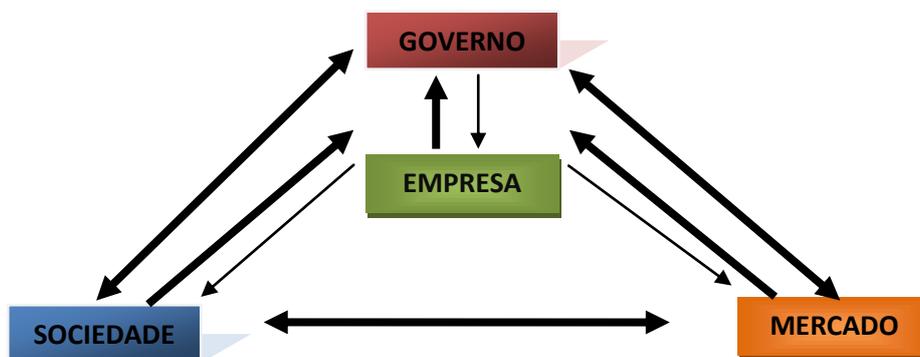


Figura 4: Gestão Ambiental Empresarial - Influências

Fonte: Barbieri, (2007 p. 113).

Buscar vantagens para favorecer a competitividade diante da concorrência torna-se uma rotina constante no ambiente empresarial. Pode-se compreender por vantagem competitiva a apresentação do conjunto das características ou atributos apresentados por uma empresa, conferindo-lhes certa superioridade sobre os concorrentes imediatos (ROCHA E GOLDSCHMIDT, 2010, p. 8).

Ainda neste cenário, as autoras em referência no parágrafo anterior descrevem que existe a adequação sobre o engajamento dos *stakeholders* nas empresas, e que serão consideráveis os benefícios apresentados, como por exemplo:

- A identificação das demandas de públicos importantes;
- A antecipação e o gerenciamento de conflitos;
- A melhora na compreensão de impactos, riscos e oportunidades, levando em consideração a opinião de pessoas externas à empresa;
- A construção de consensos a partir de diferentes pontos de vista;
- A obtenção de informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão;
- A construção de laços de confiança entre o público engajado e a empresa;
- “O aumento do conhecimento dos *stakeholders* sobre as ações e os resultados da empresa.”

Entende-se por *stakeholders*, públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são afetados em interação constante pelas atividades da organização em diversas culturas que buscam um relacionamento. Isso pode ser direcionado aos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros (ROCHA e GOLDSCHMIDT, 2010, p. 6).

Observa-se que, para o mercado, o cuidado e a atenção com as estratégias e o as questões ambientais passaram a sofrer e apresentar impactos importantes sobre a competitividade dos países e das empresas. A intensificação dos processos de abertura comercial, expondo produtos com diferenças de custos ambientais e sociais a uma competição mais acirrada e de âmbito mundial, tem sido uma poderosa força indutora de regulamentação e autorregulação socioambientais em todos os segmentos de mercado, para ainda conseguir atender as exigências que a lei determina (BARBIERI, 2007).

É necessário entender que as mudanças velozes no universo corporativo, apontam para processos de revitalização rumo às significativas alterações ao posicionamento no mercado para todos os segmentos empresariais para produtos e serviços.

No Brasil, a BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo, lançou em 2005 o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, com uma metodologia desenvolvida pela Fundação Getúlio Vargas, que procura refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com os melhores desempenhos em termos econômicos, sociais e ambientais, e ainda a governança corporativa.

Na busca de trabalhar a sustentabilidade como meio de criar condições à sobrevivência no negócio e atender as mudanças no ambiente que são considerados desafiadores e plausíveis de explicações, as empresas sugerem a necessidade de compreender o valor de longo prazo aos acionistas ou proprietários. Desta forma, apresentam suas contribuições para possíveis soluções dos problemas ambientais e sociais (Crosbie e Knight, 1995), *apud* Barbieri 2007 p. 115). Os autores estabelecem que negócios ou empresas sustentáveis organizações que:

- Satisfazem as necessidades atuais usando recursos de modo sustentável;
- Mantêm um equilíbrio em relação ao meio ambiente natural, com base em tecnologias limpas, reutilização, reciclagem ou renovação de recursos;
- Restauram qualquer dano causado por eles;
- Contribuem para solucionar problemas sociais em vez de exacerbá-los;
- Geram renda suficiente para se sustentar.

Conforme expõe Barbieri (2007), a atuação da empresa no mercado e a relação desta com os problemas ambientais decorrentes das suas atividades, e que ela pode apresentar três diferentes abordagens sobre a gestão ambiental, como: controle da poluição, prevenção da poluição e incorporação dessas questões na estratégia empresarial. Para Barbieri (2007), a atuação das empresas no mercado, e a relação destas com o meio ambiente, caracteriza-se por práticas e cuidados ambientais decorrentes das suas atividades. Essas ações ambientais resultam de uma posição reativa mediante cada segmento, e a forma que administram essas ações com efeitos positivos e os objetivos para atender as exigências para neutralizar outros que poderão apresentar efeitos negativos.

A preocupação e adoção com os cuidados ambientais nas organizações estabelecem o grande diferencial no mercado atual em todos os segmentos empresariais.

Barbieri (2007) descreve como conceito de gestão ambiental empresarial a forma de entender e dimensionar as diferentes atividades administrativas e operacionais realizadas pela empresa para abordar problemas ambientais decorrentes da sua atuação, ou para evitar que eles ocorram no futuro. Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) requer a formulação de diretrizes, definição de objetivos, coordenação de atividades e avaliação de resultados com visão macro nas dimensões empresariais e mundiais.

Uma abordagem que se caracteriza em transformar as práticas existentes e adotar novas atitudes à compreensão do conhecimento e interações recíprocas entre os *stakeholders*. Como estratégia preventiva aplicada na construção de relacionamentos entre os processos e propostas prováveis em atender e conservar uma gestão ambiental e principalmente em atender o que solicita e requer o sistema econômico e como cada elemento na engrenagem combina em diferentes níveis (EDWARDS, 1996).

Desta forma, propiciar a possibilidade em fazer escolhas requer responsabilidade. Ninguém impõe, é a pessoa quem decide e assume as consequências. Portanto, cada empresa torna-se responsável pela sua atuação no ambiente interno com os funcionários, e principalmente sobre a realidade externa, onde envolve as relações, envolvendo toda a comunidade, e a decisão em transformar os sistemas internos e externos através das representações ambientais destes (PORTO, 2014 p. 22).

Validando essa descrição, Morgan (1996) reconhece que a cronologia nos eventos da história delineou variações nas características sociais nacionais e nas visões dos sentidos ligados a contextos culturais em evoluções. Mesmo que todas as sociedades contemporâneas apresentem situações em comum, seria um equívoco descartar as diferenças transculturais como sendo de baixo significado.

O próximo capítulo abordará o contexto da organização pesquisada, percorrendo as etapas em 65 anos de história, com foco e interesses na educação de crianças e adolescentes.

CAPÍTULO IV

ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

4.1 O Histórico

A escolha da Instituição e, especificamente, do departamento para o estudo, ocorreu em um momento de reflexão sobre como buscar a melhor maneira de identificar as possibilidades de desenvolvimento de uma equipe e verificar as influências que o clima organizacional apresenta sobre os indivíduos e o grupo em situação de trabalho para o desenvolvimento de uma prestação de serviço eficaz em serviços póstumos e, principalmente, o fortalecimento da mensagem da Instituição “FAMA é Vida”. Neste projeto, toda a renda é direcionada para a educação de crianças e adolescentes que participam do mesmo e das atividades do abrigo.

A organização pesquisada trata-se da Fraternidade e Assistência a Menores Aprendizizes (FAMA), Instituição Sócio-Educacional mantida pela Loja Maçônica Liberdade e União, com sede em Goiânia-GO, fundada em 28 de abril de 1949, a qual ocupa uma extensa área no Setor Criméia Oeste. Trata-se de uma associação civil sem fins lucrativos, com duração por tempo indeterminado.

É uma entidade reconhecida como sendo de utilidade pública nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal, e seu atendimento é realizado em regime de trabalho integral. Originou-se a partir da iniciativa de um grupo de maçons que, preocupados com a assistência a crianças e adolescentes sócios economicamente vulneráveis, decidiram incluir em suas atividades um projeto social de cunho preventivo.

A missão desta entidade é criar, por meio de um plano sócio-educacional, oportunidades às crianças e jovens para a busca do conhecimento, de habilidades e de atitudes que favoreçam sua permanência na escola formal.

Todos os setores da Instituição têm como objetivo a realização de ações que venham a proporcionar a aprendizagem e o bem-estar às crianças, atividades estas que geram, por con-

sequência, a orientação de todos os resultados positivos das atividades comerciais exercidas no âmbito da FAMA para a meta específica do lucro social, ou seja, os recursos gerados devem ser integralmente revertidos para os projetos associativos.

A sociedade apresenta como seus valores: Prática dos princípios cooperativos; Ética; Satisfação das partes interessadas; Qualidade na prestação de serviço; Excelência no atendimento; Responsabilidade social; Foco na educação e Prioridade na aprendizagem das crianças e adolescentes.

Os principais projetos sociais com participação da Instituição foram:

- Projeto Tocando e Encantando – Fundação Itaú Social – 2014
- Projetos Esportivos Educacionais – Petrobras – 2014 – Aguardando resultado
- Prêmio Pontinho da Cultura – Ministério da Cultura – 2012
- Caminhando para o Futuro – Instituto *Wall Mart* – 2009 e 2010.
- Projeto FAMA Ação – Instituto HSBC Solidarietà – 2009 e 2010.
- Projeto Criança Esperança - 2008

A FAMA apresenta no Art. 4º. os seguintes objetivos, descritos no CAPÍTULO II – DOS SEUS OBJETIVOS (FAMA, 2010).

I - proporcionar às crianças e adolescentes, por ela selecionados e acolhidos, assistência educacional e moral de que necessitem, através de equipe multidisciplinar.

II - manter escolas do ensino fundamental e médio em regime de tempo integral e em consonância com as determinações legais estabelecidas pelas secretarias Municipal, Estadual de Educação e do Ministério da Educação e do Desporto;

III - realizar uma efetiva formação moral e cívica dos assistidos, por meio de convivência, com foco na saúde, fraternidade e respeito.

IV- Manter departamentos específicos para atender e apoiar a crianças e adolescentes no seu desenvolvimento, como por exemplo, teatro, dança, recreação, artes e demais propostas que contemplem o aprendizado.

V – promover a integração dos educandos de acordo com os princípios legais e da cidadania.

VI – colaborar com os poderes constituídos no combate aos males que afligem a infância e a adolescência, viabilizando cursos de formação cívica, tanto em suas dependências, como em convênio com outros estabelecimentos de ensino.

VI – realizar acordos e convênios de cooperação e troca de informações com outras entidades, visando ao desenvolvimento e à formação da criança e do adolescente sob sua responsabilidade.

Parágrafo 1º. Os requisitos para a formação moral e intelectual da criança e do adolescente acolhido pela FAMA serão estabelecidos em Regimento Interno, a ser baixado pela Diretoria Executiva, após prévia aprovação pelo Conselho de Administração da FAMA.

Parágrafo 2º. – A associação não exercerá qualquer atividade nem praticará ato que dependa de autorização de sua mantenedora, sem que antes a obtenha.

O organograma da FAMA apresenta uma estrutura hierárquica baseada na departamentalização, cujas áreas podem ser observadas na figura 5.



ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FAMA FRATERNIDADE E ASSISTÊNCIA A MENORES APRENDIZES

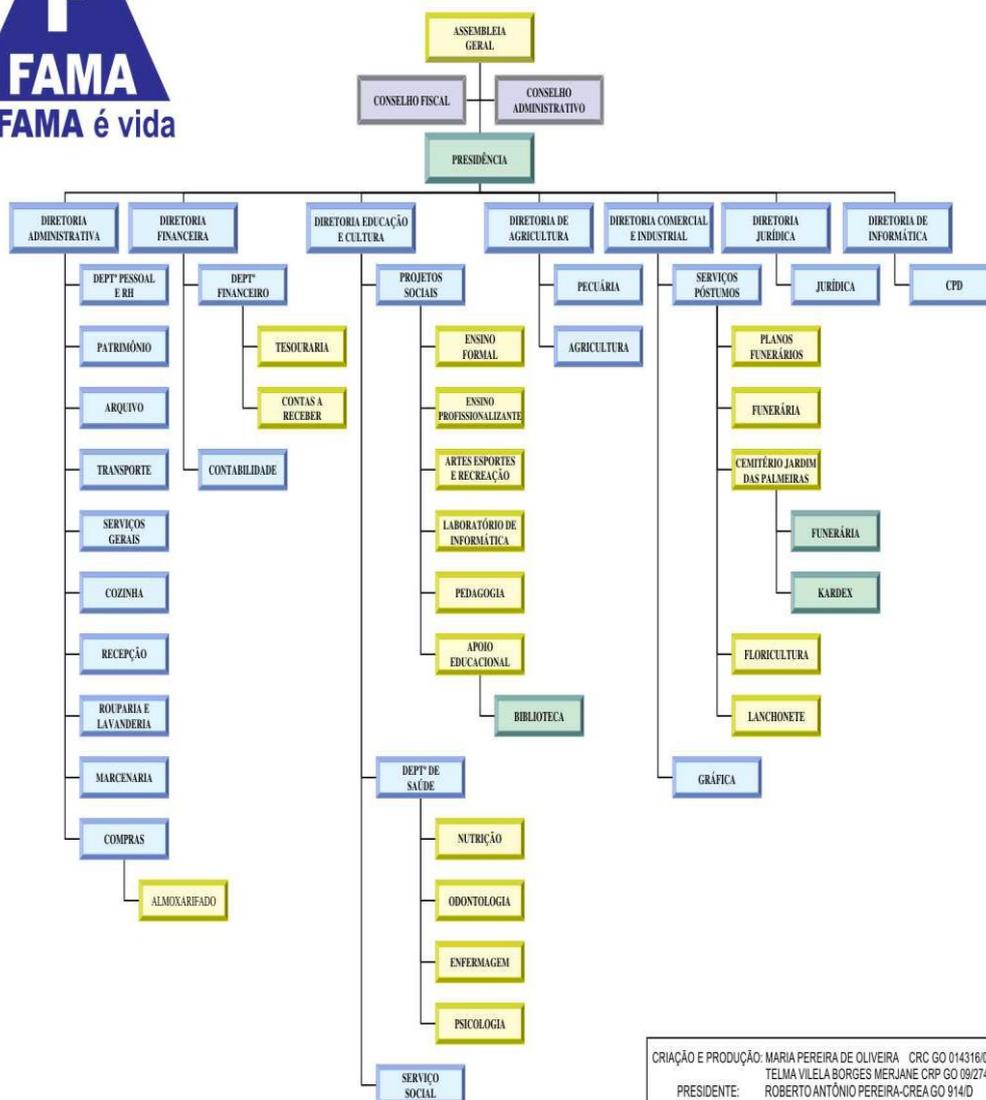


Figura 5: Organograma da Instituição
Fonte: FAMA (2014).

O departamento escolhido como objeto deste estudo foi o de Serviços Póstumos, cujas atividades são orientadas para a prestação de serviços à comunidade, com a manutenção dos projetos sociais do abrigo, atualmente com 275 crianças e adolescentes. São meninos e meninas que estudam e realizam tarefas escolares do jardim II até o 9º ano, e que participam de diversas oficinas para o crescimento pessoal, educacional e profissional.

O objetivo que o departamento apresenta é o de favorecer o desenvolvimento no am-

biente profissional com os funcionários, e a qualidade na realização do trabalho, com a receita direcionada para investimento à proposta da diretoria de educação.

A amostra investigada foi composta por oito profissionais efetivos que trabalham no departamento de serviços póstumos, uma população de 13 indivíduos. Um total de cinco colaboradores não participaram da pesquisa porque dois estavam de férias, um de licença médica e os outros dois, em função de trabalho, não conseguiram conciliar horário para a realização da pesquisa. O questionário de avaliação do clima organizacional (Anexo D) foi preenchido pelos oito colaboradores. O questionário de análise da satisfação dos clientes externos da Instituição (Anexo F), elaborado pelo departamento de Recursos Humanos, poderá ser preenchido livremente e a qualquer momento, pois se encontra na recepção e nas salas de velórios.

A figura 6 apresenta o organograma do departamento em estudo, cuja missão é a prática da excelência no atendimento aos clientes internos e externos.

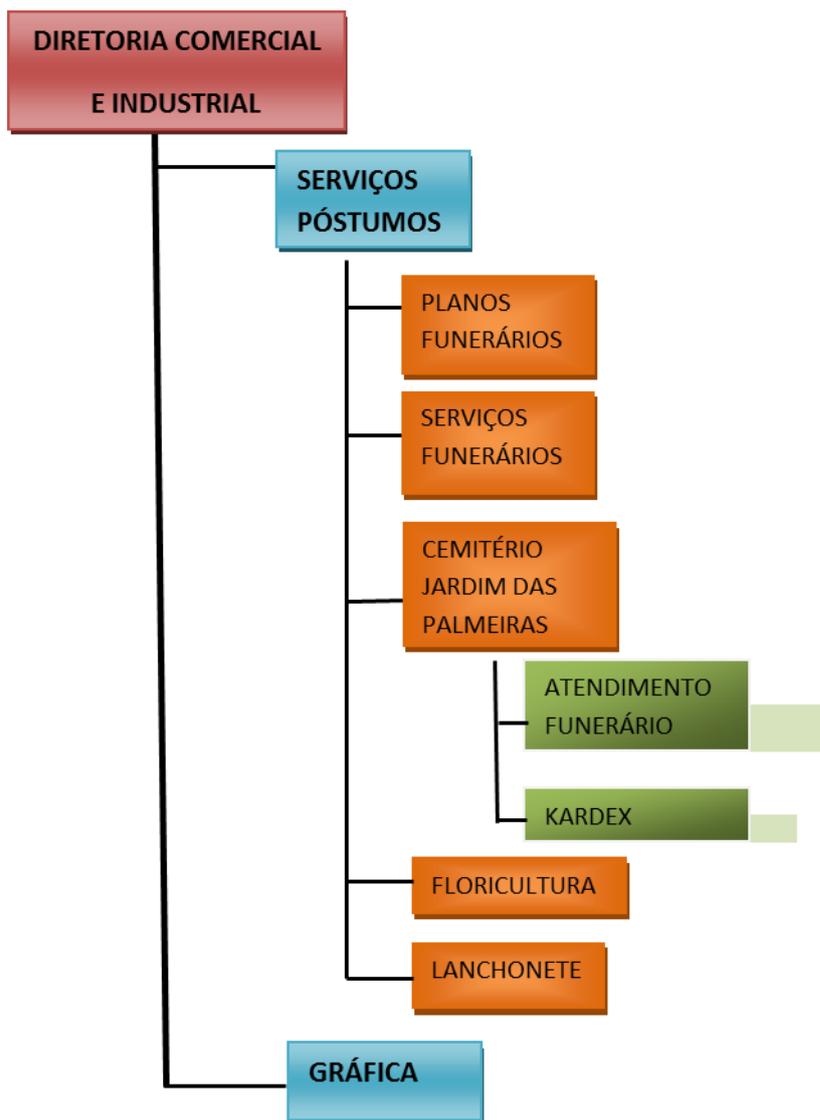


Figura 6: Fluxograma Diretoria Comercial e Industrial

Fonte: Desenvolvido pela autora.

4.2 Os Aspectos da Cultura

Percebe-se a influência da cultura em todas as organizações, porém é específica de cada empresa com suas representações a vivência interna de cada público, e ainda como é internalizada e interpretada pelos participantes desta.

A organização vista sobre o aspecto do fenômeno social apresenta como característica a integração humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social do ambiente (MARCHIORI, 2006).

Os setores de Lanchonete e Floricultura são terceirizados e funcionam em regime de contrato com a Instituição. Os demais estão sob a Diretoria Comercial e Industrial, com gestor para os Serviços Póstumos e para a Gráfica, que atende a demanda interna e também à comunidade.

A FAMA tem como objetivos os seguintes pontos: melhoria física do ambiente de trabalho; desenvolvimento da administração participativa; eliminação dos desperdícios; melhoria da satisfação no trabalho; organização e foco na qualidade de vida; higiene, bem-estar e segurança no trabalho; sustentabilidade e proporciona condições às crianças e adolescentes através da educação e inserção no mercado de trabalho.

4.3 O Trabalho Funerário

“A palavra trabalho, do latim *tripalium*, refere-se a instrumento de tortura utilizado para punir criminosos que, ao perder a liberdade, eram submetidos a trabalho forçado.” Para os dicionários da língua Portuguesa, apresenta-se como sinônimo de capricho, esmero e cuidado, fadiga e esforço (BOM SUCESSO, 2002).

Nos anos 90, foram significativas as teorias sobre a participação como forma de aumentar o compromisso e a satisfação no trabalho, com sugestões para substituir o termo “trabalhador” por “colaborador” ou “parceiro”. Mais importante que uma denominação moderna, é reconhecer o trabalho como experiência sadia, de respeito e compromisso na contribuição para a melhoria da qualidade de vida (BOM SUCESSO, 2002).

Bom Sucesso (2002, p.7), descreve que “o trabalhador brasileiro mostra-se criativo, capaz de atingir e superar índices internacionais de produtividade. As variáveis que determinam o desempenho são de natureza complexa e inúmeros fatores. Além do trabalho em si, do salário e das condições físicas da empresa, são responsáveis pela produtividade, compromisso, engajamento, satisfação e qualidade de vida”.

As pessoas convivem e trabalham com pessoas, com as quais se comunicam, simpaticizam e sentem atração ou não, aproximam-se, afastam-se, entram em conflitos, competições,

colaboram entre si e desenvolvem afetos (MOSCOVICI, 1996). Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, existe uma base interna de diferenças que passam a constituir para um novo repertório daquela pessoa no grupo.

Em qualquer ambiente de trabalho ou em família, as pessoas se sobressaem ou se distinguem por suas competências e habilidades, manifestadas através do seu comportamento e atuação na realização da tarefa. As pessoas com maior competências, demonstram resiliência diante de quaisquer problemas ou conflitos (RESENDE, 2000).

O departamento de serviços póstumos da instituição trabalha em equipe multiprofissional, onde cada membro, com sua competência em determinado campo de atuação, executa seu trabalho para atender às pessoas envolvidas no processo de luto.

Segundo relata Angeloni (2003), a visão compartilhada do trabalho busca os objetivos comuns entre as pessoas que atuam de forma agregadora, e estabelecem uma dimensão para que as organizações estejam aptas a competirem no mercado com uma visão de todo o processo e a efetiva participação e adaptação da organização e dos funcionários.

O estilo gerencial do líder, sua postura de atuação junto aos funcionários e com a organização, ao interagir no ambiente organizacional, influencia e é influenciado pela cultura, pelo clima e pela dinâmica, através da reação dos funcionários e pelas demandas do momento e da empresa diante do mercado. Além de constituir responsabilidades para a formação de equipe e o desenvolvimento da organização, o estilo gerencial consolida valores e crenças e que influencia essas interações de modo significativo para a cultura organizacional, (ANGELONI, 2003).

Essas características refletem a necessidade das organizações propiciarem um ambiente que leve a gerar compartilhamento do conhecimento, em que mudar, inovar e renovar são as condições básicas para a continuidade, para o desenvolvimento das pessoas e da organização (ANGELONI, 2003). O ambiente de trabalho em Serviços Póstumos evoca sentimentos de diversas naturezas no funcionário, que sempre busca o controle para variadas situações que enfrentam no dia a dia com familiares com índice de estresse e comportamentos atípicos para a ocasião da perda de um membro da família e/ou amigo.

O departamento em estudo apresenta particularidades sobre orientações da Secretaria Municipal de Assistencial Social (SEMÁS), com projetos que acompanham através do departamento de Central de Óbitos, órgão que regulamenta esse atendimento na cidade de Goiânia. A partir dos critérios da secretaria, o sistema de gestão específica no segmento, segue a determinação e também adaptação para a organização administrativa na instituição, segundo orientação através da elaboração de projetos na área.

CAPÍTULO V

DELINEAMENTO DO MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada: o tipo de pesquisa, o campo de estudo, o objeto, os participantes e os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do trabalho.

O estudo foi uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa seguindo os preceitos da Teoria Fundamentada em Dados (TFD) ou *Grounded Theory*, na sua modificação construtivista proposta por Charmaz (2009). O *locus* do estudo foi o departamento de Serviços Póstumos da FAMA – Fraternidade e Assistência a Menores Aprendizizes, na Cidade de Goiânia-GO.

Ao longo do trabalho, e após a autorização do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) para a realização do estudo, foram feitas observações de forma participativa pela pesquisadora com imersão na realidade do contexto organizacional e no departamento em pauta.

Dessa maneira pôde acompanhar, durante o horário de trabalho, os funcionários que trabalham em escalas de 12 horas por 36 de descanso. Esse acompanhamento foi realizado durante o expediente diário nos três turnos (manhã, tarde e noite), durante 30 a 40 minutos, em até três vezes por semana. Assim, foi possível ter a oportunidade de encontrar todos os colaboradores da pesquisa em momentos distintos para as discussões informais pertinentes às rotinas e possíveis melhorias no ambiente físico, além de debater as necessidades da equipe na prestação de serviços e fortalecer ações para a estruturação da equipe e sugerir padrões de trabalho. Esses grupos permitiram investigar a relação entre a dinâmica do funcionamento na prestação de serviços e a análise do clima organizacional. A outra parte dos dados foi coletada a partir de entrevistas individuais com funcionários do departamento de serviços póstumos, com oito participantes em um total de treze funcionários.

O departamento de recursos humanos da empresa acompanhou todos os procedimentos para o recrutamento dos participantes para as entrevistas, por meio de uma listagem dos mesmos em seus setores e a escala de serviço diária, com conhecimento e consentimento, e

também troca de informações com o gestor da equipe. Por essa via, pretendeu-se reconhecer e compreender melhor o atual contexto dos participantes na empresa, com a participação de oito funcionários, cujas características estão descritas na apresentação individual no item 6.1.

A escolha por usar as narrativas dos funcionários para conhecer as dinâmicas do departamento se deve pelo princípio da vantagem epistêmica, conceito da pesquisa qualitativa o qual descreve que, paradoxalmente, quem está na parte inferior da pirâmide de poder pode ter uma compreensão mais clara das dinâmicas de um grupo ou sociedade por não fazer parte do subgrupo que gerencia essas dinâmicas. São as vivências subjetivas de como as relações funcionam, visto a partir das localizações sociais específicas na base da pirâmide que fornecem essa vantagem epistemológica. De acordo com a Teoria Fundamentada, o conteúdo dos dados fornecidos nas entrevistas, nas observações de forma participativa por imersão e discussões informais nos grupos, é contextual e negociada. Quer os participantes narrem suas histórias sem interrupções, quer a pesquisadora solicite informações específicas, o resultado é a construção de uma realidade (CHAMAZ, 2009).

Os encontros com os grupos seguiram a metodologia descrita anteriormente, e a discussão informal em grupo de tamanho reduzido teve o propósito de obter informações de caráter qualitativo em profundidade. Esses encontros contribuíram para a compreensão do contexto de trabalho, na busca de melhorias, por meio de discussões planejadas, para obter novas ideias, percepções e valores sobre o funcionamento do departamento. Esse trabalho forneceu subsídio, como efeito colateral, para dar um norte às ações de melhoria em todo o ambiente e, da mesma forma, conhecer as fragilidades e forças para estruturar a equipe. A entrevista individual permitiu maior avaliação das respostas mediante as situações vivenciadas a partir da perspectiva de cada indivíduo.

A análise das transcrições seguiu o método descrito por Charmaz (2009). A interpretação é iniciada sem quadro conceitual preexistente. Esta opção, denominada por agnosticismo teórico, configura a recusa do pesquisador de aderir precocemente a uma teoria já articulada ou a um modelo existente para estabelecer significados. Inicia com a codificação aberta e analítica das transcrições dos grupos e das entrevistas, em que os nomes dos códigos referentes ao estudo, são gradualmente construídos a partir das unidades de sentido reconhecidos no corpo das transcrições.

A interpretação dos dados segue em separar, classificar e sintetizar os códigos num processo interativo de comparação e revisão, em que os próprios códigos construídos no processo refinam os dados, classifica-os e fornecem um instrumento para que assim possamos estabelecer comparações com outros segmentos dos dados. Este procedimento busca uma densidade conceitual, pretendendo ultrapassar o nível descritivo ao encontro de produções teóricas a respeito dos processos estudados (CHARMAZ, 2009).

Desse trabalho de interpretação e comparação interativa emergiram os conceitos que foram usados, posteriormente, para elaborar a seção de resultados deste trabalho. A partir desses conceitos, resultantes da interpretação das entrevistas, da imersão e das discussões através dos pequenos grupos para focar a realidade e as necessidades momentâneas e em longo prazo, as perspectivas para atender as necessidades do departamento foram diferenciadas. Pretende-se entender os processos que poderão explicar observações, como o *turnover* baixo apresentado na equipe através dos anos, mas também estruturar um modelo em consonância com as dimensões profissionais ao ambiente e à saúde no contexto institucional.

5.1 Considerações Éticas

Uma vez que os participantes do presente estudo são seres humanos, cumpriu-se o que está previsto na Resolução 196/196 do Ministério da Saúde do Brasil. Primeiro foi apresentado o projeto à Instituição analisada, conforme a carta de anuência, Declaração da Instituição Pesquisada (ANEXO A), sendo submetido à análise e julgamento no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, que é reconhecida pelo Conselho Nacional de Pesquisa com Seres Humanos (CONEP).

Após a apreciação final e anuência desses órgãos e do respectivo Parecer Consubstanciado no. 438.094 (ANEXO B), foi emitida a Declaração do Centro de Estudos, Pesquisas e Práticas Psicológicas - CEPPI-PSI-PUC-GO (ANEXO C), para suporte e cuidados aos participantes da pesquisa, caso fosse necessário. A fim de realizar a pesquisa, os participantes do estudo foram esclarecidos e informados sobre os objetivos desta, e no momento da entrevista receberam para leitura uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO E) para sua autorização através da assinatura do documento. O ANEXO F apresenta a Pesqui-

sa Institucional, elaborada pela Instituição para buscar dados sobre o atendimento e qualidade dos serviços prestados, realizada diariamente com os familiares que buscam os Serviços Pós-tumos.

O questionário de investigação geral está apresentado no anexo D.

CAPÍTULO VI

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os dados, após a coleta e a análise das entrevistas, e do encontro com o grupo, e ainda situações identificadas a partir de observações e percepções no ambiente. Trata-se, portanto, da peça relevante para a eficiência produtiva do conhecimento, realizando a ligação entre o referencial teórico e os resultados da pesquisa.

Para um melhor esclarecimento dos resultados e contextualização das situações descritas, serão apresentadas primeiramente as características dos sujeitos participantes do estudo. A fim de preservar a identidade dos mesmos, foram considerados nomes fictícios para todos os participantes. Do ponto de vista estatístico a amostragem apresentou resultado significativo para validar a pesquisa, com estudo realizado somente com a equipe do departamento em foco.

6.1. Caracterização dos Participantes do Estudo

Tabela 4: Apresenta o grau de escolaridade dos entrevistados

| Grau de Escolaridade | Quantidade | % em relação à amostra |
|-----------------------------|-------------------|-------------------------------|
| Ensino Médio Completo | 4 | 50 % |
| Superior Incompleto | 2 | 25 % |
| Superior Completo | 2 | 25 % |
| Total | 8 | 100% |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Tabela 5: Apresenta o gênero dos entrevistados

| Gênero | Quantidade | % em relação à amostra |
|---------------|-------------------|-------------------------------|
| Feminino | 7 | 87,5% |
| Masculino | 1 | 12,5% |
| Total | 8 | 100% |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Tabela 6: Apresenta a faixa etária

| Faixa etária | Quantidade | % em relação à amostra |
|---------------------|-------------------|-------------------------------|
| 18 – 30 anos | 1 | 12,5% |
| 31 – 40 anos | 4 | 50 % |
| 41 – 50 anos | 2 | 15 % |
| Acima de 51 anos | 1 | 12,5% |
| Total | 8 | 100% |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Tabela 7: Apresenta o tempo de trabalho na Instituição

| Tempo de trabalho na Instituição | Quantidade | % em relação à amostra |
|---|-------------------|-------------------------------|
| Menos de 1 ano | 1 | 12,5 % |
| De 1 a 10 anos | 3 | 37,5 % |
| De 11 a 15 anos | 1 | 12,5 % |
| Acima de 16 anos | 3 | 37,5 % |
| Total | 8 | 100% |

Fonte: Desenvolvido pela autora

Participante 1 – Ana

Ana tem 22 anos de idade, solteira, e concluirá o curso superior de Educação Física em 2015. Tem sete meses que trabalha na Instituição. Relata que “cresci praticamente na FAMA”, e que seu pai foi aluno do abrigo e posteriormente funcionário. Disse ter participado de um curso realizado na Instituição através de parceria com o *Instituto Wall Mart* para menores aprendizes, sendo indicada pela tia para participar do processo seletivo para uma vaga. Foi aprovada na seleção. Sobre o departamento, relata que no início achou estranho, mas que agora está melhor. Antes não conhecia nada sobre o segmento, e atualmente possui um melhor conhecimento sobre o fluxo dos procedimentos. Sente-se acolhida pelas equipes (recepção e de vendas externas). Acredita no respeito e na amizade de todos.

Participante 2 – Daiane

Daiane tem 34 anos de idade, é casada, tem um filho. Sua escolaridade é Ensino Médio Completo. Trabalha na Instituição há dez anos e já desenvolveu várias funções no setor. Não foi seu primeiro emprego, disse que escolheu um trabalho com maior segurança e tranquilidade para a família. Descreve a rotina de trabalho como normal, e tem um bom relacionamento com os colegas, respeitando o espaço do outro para o trabalho em equipe.

Participante 3 – Mônica

Mônica tem 64 anos de idade, é casada e mãe de um filho. Sua escolaridade é Ensino Superior Incompleto (Pedagogia). Trabalha há 18 anos na Instituição. Buscou colocação no mercado de trabalho através de anúncios de jornal. Iniciou na função de recepcionista, passando por vários departamentos, o que facilitou conhecer melhor a estrutura da Instituição. Disse conhecer mais sobre o segmento com troca de informações com os profissionais de vendas, e que seria interessante “montar palestras com assuntos específicos para os vendedores externos”.

Participante 4– Onofra

Onofra tem 50 anos de idade, é casada, tem dois filhos, uma menina e um menino. Sua escolaridade é Ensino Superior Completo em Administração Hoteleira. Trabalha na Instituição há 16 anos. Mudou-se do Ceará para Goiânia com os filhos, após separação do marido. Mostrou-se mais calada, “falo somente o necessário” e diz gostar muito do que faz, “existem contratemplos, mas têm em todos os lugares.”

Participante 5 – Patrícia

Patrícia tem 40 anos de idade, é casada, tem uma filha. Sua escolaridade é Ensino Médio Completo, trabalha na Instituição há 16 anos. É seu segundo emprego, o primeiro foi em uma empresa familiar. Disse gostar do que faz, “não existe rotina, cada atendimento é único”, e se autodescreve como uma pessoa “muito perfeccionista,” e que existem pessoas

com maior facilidade em trabalhar a quebra de barreiras. Relata que no início o trabalho foi meio assustador, mas com o passar do tempo ocorreu a tranquilidade e afirma que “gosta do que faz”.

Participante 6 – Raissa

Raissa tem 46 anos de idade, é casada, tem três filhos, duas meninas e um menino. Sua escolaridade é Superior Completo em Ciências Sociais. Trabalha na Instituição há 10 anos e já trabalhou antes em outras empresas. Escolheu esse trabalho na época por uma “situação de saúde e também busca no mercado”. Sobre o departamento, espera que a parte física seja modificada, e elogia as modificações realizadas. Relata que trabalha bem com os colegas: ”sei separar bem as coisas”.

Participante 7 - Samuel

Samuel tem 39 anos de idade, é casado, pai de um filho, e sua esposa está grávida do segundo filho. Sua escolaridade é Ensino Médio Completo. Trabalha há 18 anos na Instituição. Buscou colocação através de anúncio de jornal. Passou somente por uma função durante esse tempo. Descreve que sua atribuição tem muitas responsabilidades, e que escolheu na época da seleção por ser uma boa proposta. Declara que todos os dias tem novidade durante o expediente, uma “rotina diferente, para cada um preciso ser também diferente.” Sobre conhecimento no mercado afirma que “tenho hábito de buscar informações, por minha conta própria, para facilitar meu serviço, pois as regras e leis são muito dinâmicas e os documentos sempre alteram a formatação e preenchimento”.

Participante 8 – Valquíria

Valquíria tem 34 anos de idade, é casada, tem dois filhos, uma menina e um menino. Sua escolaridade é Ensino Médio Completo. Trabalha na Instituição há seis anos. Iniciou o trabalho por uma indicação do pai, hoje aposentado, que trabalhou na Instituição durante 35 anos. Disse gostar do ambiente, porém “tem dia que é mais pesado”, onde está mais “fragilizada e às vezes até choro em casa, e que o velório de criança me deixa mais mobilizada”.

Descreve que não existe rotina no dia a dia e conhece pouco o segmento de serviços pós-tu-mos.

6.2. Definição das Categorias

"É imoral pretender que uma coisa desejada se realize magicamente, simplesmente porque a desejamos. Só é moral o desejo acompanhado da severa vontade de prover os meios da sua execução."
(ORTEGA Y GASSET, 1883-1955).

Os resultados encontrados permitem avaliar o entrelaçamento entre os processos de funcionamento com o clima organizacional no departamento em estudo por meio da dinâmica organizacional, portanto, descreverá com detalhes as categorias encontradas no estudo. A partir das entrevistas realizadas da amostra pesquisada, surgiram três categorias, sendo que duas delas manifestaram as subcategorias apresentadas a seguir: Pontos Focais (A Equipe, o Gestor e os Resultados); Equipe (Qualidade do Relacionamento e Comunicação); Gestor (Estilo da gestão/liderança e Impactos sobre a Qualidade do Ambiente) e Resultados (Avaliação do Contexto).

Durante o processo de comparação contínua dos dados com as categorias, ficou claro que a primeira categoria (Pontos Focais - A Dinâmica Organizacional) funciona como uma Categoria Central que estrutura as interações entre “Equipe”, “Gestor” e “Resultados”. A figura 7 apresenta o modelo das categorias.



Figura 7: Representação do Modelo das Categorias

Fonte: Desenvolvido pela autora.

A dinâmica da organização reflete todo o comportamento do homem em situação de trabalho. A partir do instante que passa a conviver em grupo, a estrutura da organização estabelece os componentes coerentes no que diz respeito às normas, regras e aos valores desta. Essas regras, que com o passar do tempo tornam-se mais elaboradas, constituem a herança cultural específica de cada organização.

Os processos de mudanças nas organizações favorecem a crescente competitividade e eficiência, e estão vinculados ao desenvolvimento das pessoas e ao grau de instrução em relação aos sistemas de gestão desta. As transformações relativas às pessoas no contexto de trabalho nas organizações não se limitam às suas estruturas, mas produzem efeitos também sobre os padrões comportamentais, culturais e políticas nas relações internas e externas no conjunto de competências e poder (FISCHER, 1992).

Verifica-se que esses valores referentes ao desenvolvimento das pessoas e da organização favorecem e asseguram a efetividade à construção do potencial e da imagem da empresa no seu contexto.

Essas transformações provocam mudanças no mercado e uma nova proposta para compor a evolução na função de pessoal, a respeito de fatos ocorridos em situações e formas de relações com novos objetivos e denominações “nos últimos 40 anos”. Permitem considerar que existe um olhar diferenciado sobre novos aspectos referentes ao desenvolvimento na gestão humana e organizacional (GASALLA, 2007).

Considera-se que a dinâmica do funcionamento organizacional ocorre através dos princípios de gestão e que, conforme descreve Mussak (2010), são o planejamento, a organização e o controle, que resultam em atributos aos grandes avanços da humanidade. A qualidade é muito importante neste contexto, a fim de promover estratégias, criar um plano de ação e avaliar os processos para o favorecimento e contribuição para a eficácia na condução do clima nas empresas.

Para atender esses novos tempos com inovações sociais, culturais, econômicas, políticas, tecnológicas e ecológicas, precisa estruturar-se de maneira mais integrada e coesa a fim de aumentar sua competitividade diante da forte concorrência global. Mais que isso, a empre-

As organizações precisarão investir pesadamente em seu pessoal, tanto em educação e desenvolvimento profissional como em criatividade e participação efetiva no trabalho. As organizações que conquistarão o sucesso no terceiro milênio terão um foco diferente das formas tradicionais, por considerar a cultura organizacional e o comportamento humano nas empresas (OLIVEIRA, 2000).

A contemporaneidade no mundo do trabalho favorece os processos direcionados às dimensões da cadeia produtiva utilizadas no final do século XX, e a construção das relações de trabalho refere-se na apropriação de novas práticas de gestão para dirigir e controlar as diversas facetas importantes no ambiente. Para Borges e Yamamoto, (2004 p. 27), “o trabalho – e a forma de pensar sobre ele – seguirá as condições sócio-históricas em que cada pessoa vive. Depende, portanto, dos acessos que cada pessoa tem à tecnologia, aos recursos naturais e ao domínio do saber fazer; da sua posição na estrutura social; das condições em que ela executa suas tarefas; do controle que tem sobre seu trabalho; das ideias e da cultura do seu tempo; dos exemplos de trabalhadores que cada uma tem em seu meio, entre outros aspectos.”

A qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional entrelaça na experiência e percepção pelos participantes de situações diversas consideradas e justificadas pelo contexto que estão inseridos, isso certamente influenciara atitudes e comportamentos apresentados frente às mudanças, tendências e desafios que compõem na construção da cultura de cada empresa e a forma e construção de seu desenvolvimento, (CHIAVENATO, 2005).

As considerações e preocupações em fortalecer o capital intelectual têm modificado a forma de gerir pessoas nas empresas. Para Mussak (2010), as considerações são “Globalização, economia, privatização, sistemas de qualidade, redução de custos, foco no cliente, competitividade, era da informação”. Estas proporcionam um novo ambiente que afeta diretamente o mundo corporativo sobre vários aspectos de naturezas diversas e, de certa forma, impactando a atuação das empresas que não acompanham as mudanças ocorridas nos últimos tempos.

“As organizações interagem a todo o momento com o ambiente externo em que estão inseridas, recebendo influências dele e, muitas vezes, o influenciando. Nesse processo interativo, as pessoas desempenham papel ativo. Ao trabalhar de forma reativa ou proativa

com os problemas decorrentes da interação com o ambiente externo ou a lidar com questões internas, o grupo, por meio de seus membros ou influenciados por seus líderes, transforma o sucesso ou insucesso de suas experiências em pressupostos que se consolidam e evoluem para princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas, regras, etc.” (MUSSAK, 2010 p. 194).

A convivência com os colegas no departamento permite e favorece a troca de experiências relacionadas ao ambiente de trabalho e, no segmento, aos sofrimentos de amigos e familiares. Desta maneira, cada funcionário compartilha com o colega parte da sobrecarga física e emocional que lhe é apresentada diariamente pela situação de luto. Essa relação fornece subsídios para o fortalecimento da equipe em sempre buscar, no esforço individual e coletivo, a melhoria da qualidade na prestação de serviços. “Distribuir em semelhança as tarefas melhora a qualidade da comunicação para o resultado em equipe, e no ambiente de trabalho com os colegas em geral,” conforme afirma a Participante 2 - Daiane.

A organização que apresenta disposição para buscar conhecimento e aprendizagem para agregar a própria cultura, demonstra consciência dos envolvidos para a mudança e desta forma a participação de todos de forma coletiva, independentemente do nível funcional na empresa. Nesse processo interativo, as pessoas buscam a continuidade e a transformação ao gerenciamento e melhor uso do conhecimento para adquirir sucesso corporativo; acredita-se que desta forma o ambiente organizacional favorece a delegação de tarefas e de autoridade. Pela natureza na execução das tarefas, a gestão encontrará maturidade no enfrentamento de desafios e aprendizagem à medida que desenvolvem seu trabalho, utilizando a tecnologia a seu favor para maximizar essa aprendizagem e critérios na dinamicidade para encontrar resultados e focar a produção, conforme apresenta Marquart (1996) *apud* Bitencourt, (2004).

As Categorias analisadas após este estudo são descritas a seguir:

Categoria 1 – Equipe

A Categoria Equipe foi construída a partir de dois conceitos que emergiram de dados: “Qualidade do Relacionamento” e “Comunicação”. A figura 8 demonstra os pontos focais da Equipe. A construção dessa categoria, apresentada nesta dissertação, foi específica para este estudo.

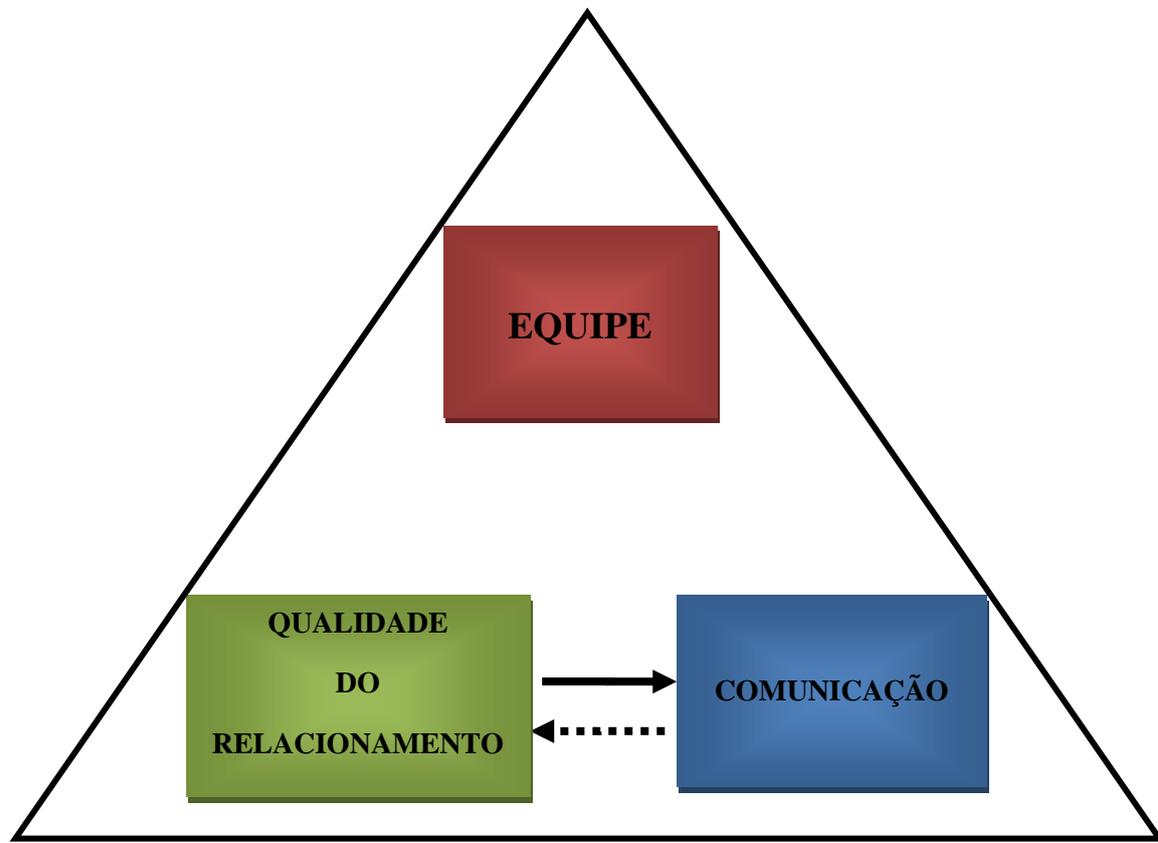


Figura 8: Pontos Focais da Equipe

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Durante as entrevistas, cada funcionário participante do estudo apresentou sua maneira particular de atuação ao relatar as questões consideradas conforme delineamento do assunto. Houve uma exposição e discurso que permitiram representarem a rotina de trabalho do setor e identificar as habilidades e as atividades exercidas em equipe.

Para o Participante 7 (Samuel, “sobre o relacionamento falo por mim é tranquilo! A condição de trabalho é boa com bem estar físico, a comunicação é boa e quem tem mais afinidade de trabalho com uma pessoa do departamento busca maior aproximação, está sempre atento para a aprendizagem e conhecimento no mercado”

Segundo a Participante 1 (Ana), “estou contente com o relacionamento que tenho com os colegas de trabalho acredito muito no respeito a individualidade ...”

Os apoios afetivos resultantes do convívio organizacional apresentam-se por meio

das relações interpessoais, especificamente em equipes de trabalho através da convivência no ambiente de trabalho e ainda da tendência à conectividade na formação de núcleo de trabalhos, indicando uma situação própria do ser humano em relação. Essa aprendizagem organizacional apresenta como pressuposto básico a qualificação para desenvolver estratégias e procedimentos adequados na construção, a fim de atingir melhores resultados, consolidado com a integração e a participação das pessoas para entender a importância na disseminação do conhecimento. Nesse sentido, as pessoas apresentam comprometer e responsabilidades sobre a melhoria contínua na empresa, isso ocorre através do desenvolvimento de estratégias e procedimentos de gestão para os procedimentos necessários na construção de resultados satisfatórios (MARQUES, 2004).

“Sou muito perfeccionista, têm pessoas que têm mais facilidade de trabalhar as quebras de barreiras; percebo como bom o processo de comunicação através de uma forma mais tranquila [...] sobre a equipe afirma que fica às vezes uma lacuna, pois a escala de trabalho é boa, porém com maior distância dos colegas e pode prejudicar o contato em alguns detalhes.” (Patrícia – Participante 5)

As relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação, que em situações de trabalho, divididas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem realizadas, bem como interações e sentimentos indicados, como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as atividades e interações avançam, os sentimentos despertados sofrerão modificações dos indicados inicialmente e, assim, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades. Portanto, as relações interpessoais e clima de grupo influenciam-se reciprocamente, caracterizando um ambiente agradável ou não. “O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem as suas competências interpessoais” (MOSCOVICI, 1996).

A capacidade de manter o foco e considerar os valores na gestão empresarial significa a orientação e o fortalecimento na tomada de decisão para regulamentos e procedimentos internos, e o preparo para a complexidade aos desafios, responsabilidades e capacidades para enfrentar as instabilidades e a condução do comportamento organizacional.

De acordo com Bom Sucesso (2002), nossa cultura reforça a observação dos próprios defeitos e qualidades, e também os dos outros, e sobre esses dois pilares fundamentam o rela-

cionamento interpessoal. Quando se aprende a ver no outro suas características, em lugar de defeitos e qualidades, torna-se mais fácil a possibilidade de identificar seus motivos e percepções, permitindo e viabilizando relações menos avaliativas. Reconhecer as diferenças individuais possibilita experimentar uma convivência pautada em identificar os aspectos facilitadores e dificultadores na relação com o outro, e com os outros. O autoconhecimento facilita a compreensão do próprio comportamento e do comportamento alheio, permitindo refletir sobre as implicações e as consequências da assertividade na qualidade de vida.

As organizações diferenciam-se entre si como um sistema social que foi caracterizado como um sistema aberto. Isso ocorre porque a organização executa transações com o meio ao qual participa, e, sendo assim, influencia e é influenciada por variações desconhecidas e fora do controle, apresentando ainda como consequências situações probabilísticas e também não determinísticas em relação ao ambiente. Os elementos que constituem o sistema social apresentam-se em três subsistemas descritos a seguir (KATZ e KAHN, 1987):

01 – Subsistemas de Manutenção – cuidados em preservar a estabilidade através de normas, regras, valores e recompensas direcionados aos membros da organização;

02 – Subsistemas Adaptativos – mostra preocupação com o futuro da organização quanto ao planejamento e desenvolvimento desta.

03 – Subsistema de Gestão – compreende as funções de controle e organização através de coordenação e níveis hierárquicos.

Lacombe (2005) relata que durante todo o tempo, nas empresas, em nosso tempo livre, na escola, no grupo familiar, convivemos e lidamos com outras pessoas. A maioria de nossas ações para com os outros e vice-versa são atos comunicativos, sejam eles verbais ou não verbais.

O processo de comunicação das pessoas nas organizações envolve o emissor e o receptor para a transmissão de conteúdos emocionais e intelectuais, presentes no ambiente organizacional, e ocorrem de formas variadas diante de comportamentos caracterizados pelo ambiente desta. A grande maioria dos problemas resulta em função de falhas ou inadequações de comunicação, processo que está sujeito a distorções individuais e em equipe, pois necessita de uma análise e profunda convicção para o fato de validar a lucidez e a compreensão do

mundo ao qual faz parte e opera nele, enquanto estrutura organizacional (ORTEGA Y GASSET, 1982).

“Tenho um bom relacionamento com os colegas, existe respeito no espaço do outro e ao trabalho em equipe, somos colegas e ocorre a comunicação no ambiente com ajuda mútua, mas também com críticas construtivas em alguns momentos quando necessário [...]” (Daiane – Participante 2).

Segundo Valquíria (Participante 8), “algumas pessoas são amigos outras são somente colegas de trabalho.”... Onofra (Participante 4) disse ter um bom relacionamento com respeito, .. porém cada um no seu canto... sente falta das reuniões festivas ... que são raras”. Patrícia (Participante 5) complementa que ...”às vezes existe invasão na individualidade do outro, quando isso acontece, sempre buscam o diálogo para resolver e solucionar as questões apresentadas. ...” Já Raíssa (Participante 6) ... acredita que ...”no geral tudo bem na qualidade do relacionamento no departamento e ...alguns são amigos....” Mônica (Participante 3) avalia como ...”bom o trabalho em equipe.”... acredita que com “mais reuniões todas as dúvidas serão esclarecidas conforme a necessidade no trabalho diário...”

Quando os funcionários aprendem a trabalhar com a diversidade e complexidade em um ambiente organizacional, assim como quando estabelecem um clima de confiança e trabalho em equipe, gera maior sinergia positiva através de um esforço coordenado a fim de melhorar o desempenho (DOLAN & PINEDA, 2008).

A valorização e o reconhecimento à contribuição das relações interpessoais e à vida no trabalho ocorrem em cenário de atitudes, emoções e sentimentos de enorme diversidade, reproduzindo a forma particular de cada indivíduo lidar com a realidade. São emoções que propiciam uma atmosfera característica em cada organização ou em cada departamento, uma vez que o ambiente de trabalho nem sempre é o mesmo em todas as unidades. O clima é diferente em cada setor (BOM SUCESSO, 2002).

Daiane (Participante 2) faz referências às críticas no relacionamento, na individualidade e amizade [...] “ iniciar um relacionamento mais próximo, por mais que as pessoas te ajudam, às vezes existem críticas, mas podemos melhorar esse relacionamento sempre, em função de mostrar um trabalho de qualidade aos clientes, é importante... ver a união da equipe.”

Para Zanelli e Bastos (2004, p. 466), “nem sempre as pessoas, em seu dia a dia se dão conta do quanto a vida de cada um é afetada por características, eventos e processos que acontecem, caracterizam e transformam o mundo do trabalho e as organizações humanas voltadas para produzir bens e serviços socialmente demandados.”

Todo o cuidado com as questões que envolvem qualidade de relacionamento e comunicação na equipe, bem como a própria gestão, faz com que o funcionário sempre demonstre os cuidados com todos da melhor forma possível. São frequentes os depoimentos que reproduzem essa imagem de satisfação no ambiente. Todos os participantes apresentam esse cuidado, mesmo quando descrevem também pontos de melhoria nessa categoria.

Com relação ao contexto de trabalho, o discurso dos participantes evidencia pontos fortes interessantes e importantes, e aponta a oportunidade para possíveis melhorias para o fortalecimento da gestão, para as rotinas do trabalho para os procedimentos de normas e regras, o departamento segue a normatização da Secretaria do Municipal de Assistência Social (SEMAS) com a elaboração de procedimentos, acompanhados pela diretoria da instituição, seguem relatos de fragmentos enumerados sobre o assunto da categoria equipe:

Mônica (Participante 3), aponta como “boa” a comunicação com os colegas, mas a contribuição do gestor ... “poderia ser”... com mais participação e uma pauta melhor traçada e classifica [...] como boa a atuação do gestor junto com a equipe.”

Raíssa (Participante 6), acredita que, o trabalho acontece de forma satisfatória, mas com o direcionamento, ocorreria maior sucesso nos resultados da equipe e no trabalho como todo, é uma boa equipe!.....”

Patrícia (Participante 5), aponta como “boa” a comunicação, “mas pode ser melhor, mesmo que o trabalho seja executado por escalas....a normatização direciona e contribuiu com melhores resultados...”

Onofra (Participante 4), ... mostra semelhança às descrições anteriores quanto à comunicação, “ classifica como boa: o gestor atua pontualmente na rotina da equipe nas escalas com os profissionais” e que ...” por ser plantões em equipes diferentes, prefere deixar escrito os procedimentos para melhor comunicação com todos para algumas orientações no trabalho....”

Bom Sucesso (2002) afirma que a crítica é responsável por grande parte das tensões e conflitos no trabalho. Muitos aprenderam que existem críticas destrutivas e outras construti-

vas e, dependendo da situação e de quem critica, sentem-se magoados, desqualificados, tornam-se agressivos, descontrolados. Na maioria das vezes, quando uma pessoa é criticada, sente-se ofendida e sempre tende a justificar-se ou defender-se.

Nas relações de trabalho, tem sido enorme o desafio para desenvolver a habilidade para lidar com críticas, mas torna-se necessário uma preparação para que seja apresentada de forma respeitosa com o outro. As pessoas habituadas a lidar com os problemas de forma natural passam a antecipar-se à crítica, dando atenção aos pequenos sinais, perguntando e solicitando *feedbacks* durante os processos, sem deixar que as avaliações ocorram apenas ao final. O trabalhador vivencia uma experiência única e pessoal ao desempenhar um cargo onde presta serviços.

Lacombe (2005) aponta que uma das principais barreiras psicológicas da comunicação é a tendência que as pessoas apresentam ao julgar, avaliar, aprovar ou reprovar situações ouvidas e interpretá-las dentro de suas próprias referências, de seus valores preceitos e experiências adquiridas. O autor afirma que uma possível situação para evitar essa distorção na comunicação é ver a ideia sob o ponto de vista da outra pessoa, sentir como ela é sensibilizada pela ideia, atingir seu quadro de referências. Quando as emoções são fortes, as distorções aumentam e torna-se ainda mais necessário compreender o quadro de referências do interlocutor.

Algumas percepções em situações presentes no estudo evidenciam que existe envolvimento dos funcionários quando avaliam a qualidade do relacionamento e da comunicação no departamento. Uma estrutura de comunicação viável é fundamental para a produtividade do grupo. Para os gestores, é crucial conhecer os diferentes tipos de estrutura de comunicação em grupo para ser capaz de pôr em prática aqueles que encorajem a maior produtividade (WAGNER III & HOLLENBECK, 2006).

A maneira de gerir pessoas pelas empresas, em tempos atuais, sofrem transformações e existe um grande esforço ao repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho. Entre as principais mudanças, Dutra (2011) aponta para o “alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento”.

Neste sentido, confirma o que pensa Valquíria (Participante 8) ... ”Eu particularmente me dou bem com todos, os conflitos são resolvidos pontualmente com a pessoa [.....] é que às vezes o funcionamento em equipe pode ser melhor [.....] pois, a comunicação é boa.”; Mônica (Participante 3) descreve que o relacionamento e a comunicação são “bons... porque quando tem atrito é ruim”; Para Ana (participante 1), os outros colaboradores... “são muito atenciosos, amorosos e acolhedores comigo, [.....] acredita muito na amizade e respeito à individualidade”; Conforme descreve Onofra (Participante 4) é muito boa a confiança, qualidade e tranquilidade no relacionamento [.....] “sou uma pessoa que respeito mas, cada um no seu canto.” Ela “se posiciona sobre uma boa comunicação e sente falta das reuniões festivas fora do ambiente de trabalho para melhor integração com os colegas.”

O estudo de Lacombe (2005) corrobora o presente estudo e revela que as decisões de uma organização são tomadas conforme estabelece as referências que determinam sua cultura. Afirma ainda que as diretrizes da equipe e as ações apresentadas para buscar resultados são condicionadas pela cultura dominante. Uma cultura bem explicada permite uma melhor consistência e coerência no planejamento, nas ações e nas decisões, favorecendo o alcance, com qualidade, das metas aprovadas.

Segundo o mesmo autor, o clima organizacional mostra o grau de satisfação do funcionário sobre o ambiente interno da empresa. Existe relação à motivação, à lealdade e à identificação com a organização, à colaboração entre as pessoas, às relações mútuas no trabalho, à facilidade de uma comunicação transparente no ambiente interno, aos sentimentos e emoções e à integração da equipe.

O estudo revelou que produz em equipe através de processos de cooperação mútua e desenvolve bem o trabalho no departamento com capacidade de cooperação contínua, mostrando que atuam com responsabilidade. Indicou ainda que compartilham ideias sobre o ambiente de trabalho na busca de melhores resultados para a instituição fortalecendo os processos interpessoais.

Para melhor apresentação de resultados, a aprendizagem em equipe fortalece o vínculo e o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de atuar em equipe e de criar oportunidades para a apresentação de resultados, que realmente todos compartilham e desejam, através de visão compartilhada (SENIGE, 1998).

Observa-se que a crença no valor e sobrevivência das ações realizadas em grupo é antiga, pois a demonstração da confiança é grande para assumir riscos, uma vez que as atividades humanas, quando realizadas em grupo, provocam efeitos com mais intensidades, consistentes e duradouros, implicam em competência emocional, desenvolvimento de autoconsciência e saúde no relacionamento entre os membros do grupo (MOSCOVICI, 2001).

Moscovici *apud* Wagner III e Hollenbeck (2006) define equipe como um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada, onde a comunicação entre os membros é verdadeira, e opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos. A equipe é um grupo com funcionamento qualificado.

O desempenho e a complexidade das equipes determinam que os gestores conheçam os diferentes níveis das tarefas e as particularidades do desenvolvimento de cada um na equipe. A chave para o resultado da tarefa direcionada à equipe é garantir que todos disponham dos recursos necessários à execução de suas tarefas especializadas (WAGNER III & HOLLENBECK, 2006).

Em todas as relações entre as pessoas ou membros de grupo, existe uma maneira de estabelecer a comunicação e transmitir informações. E esse processo permite ao ser humano a aproximação, estabelecer contatos, demonstrar seus desejos e aprendizado ao compartilhar conhecimentos. Para Chiavenato (2006), a intenção é proporcionar bem-estar e tornar a empresa o melhor lugar para exercer uma atividade de trabalho.

A comunicação torna possível que as pessoas se organizem, definam suas tarefas, compartilhem ideias, tomem decisões, resolvam problemas e promovam trocas. Ao mesmo tempo, a comunicação torna possível que se crie um ambiente no qual os indivíduos se sintam valorizados como pessoas (MUSSAK, 2010).

Desse modo, consegue-se depreender da Categoria Equipe, e pode se afirmar que a equipe busca estabelecer relação entre a qualidade do ambiente e a comunicação entre todos através da integração das atividades. Para a promoção do bom relacionamento e confiança entre cada um na equipe, apresenta desempenho positivo e disposto a amenizar os aspectos de melhorias, e assim estimular a execução das rotinas diárias, evidenciando a resolução de pro-

blemas na busca e coordenação das tarefas, fortalecendo os pontos para adquirir melhor resultado no contexto do trabalho e da gestão.

Categoria 2 – Gestor

A categoria Gestor foi construída a partir de dois conceitos advindos da análise dos dados: “Estilo da Gestão/Liderança” e seu impacto sobre a “Qualidade do Ambiente”. A figura 9 mostra o impacto do estilo de gestão/liderança na qualidade do ambiente. A construção dessa categoria, apresentada nesta dissertação foi específica para este estudo.



Figura 9: O Impacto do Estilo da Gestão/ Liderança na Qualidade do Ambiente

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Valquíria (Participante 8) acredita que “a participação do gestor no acompanhamento das tarefas é boa!” Diz ainda que cada um na equipe tem consciência de sua responsabilidade na realização das tarefas. Poderia ser melhor o planejamento com foco em resultados.“Essa ação apresenta possibilidades em gerar maior motivação para todos.”

A gestão se preocupa em obter resultados satisfatórios. Como consequência, trata-se da sua destinação, aplicação/utilidade e controle, considerando todos os recursos necessários,

como pessoas, infraestrutura, investimentos/lucros, as instalações e equipamentos, a tecnologia/informações e o conhecimento. A gestão compreende a provisão, a utilização e o controle dos recursos. No que se refere às pessoas, para conseguir resultados torna-se importante exercer eficazmente a liderança. No entanto, além de ser um bom gestor de recursos, para conquistar um bom resultado precisa ser um bom líder de pessoas, (ARMSTRONG, 2011).

“Sempre há divisão das tarefas [...] mas, pode melhorar o trabalho em equipe e dar continuidade por todos do departamento.... Quando concluído o serviço (atendimento), há elogios pelo cliente.” (Daiane – Participante 2) .

Dutra (2011 p. 15) apresenta uma descrição em consenso com a proposta anterior. “Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas”. O autor caracteriza a gestão de pessoas como “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”.

Ana (Participante 1) ... descreve a atuação da gestão como “boa gestão!” A respeito do planejamento, ...disse que é mais para o dia a dia, porém todos os fluxos de trabalhos e contratos são organizados e, quando existem dúvidas no processo, o gestor esclarece conforme a necessidade para otimizar o trabalho pontualmente, quando necessitam da participação do mesmo para validar os processos”.... “Estou contente aqui!”

Lacombe (2005) afirma que um administrador bom promove um ambiente na organização de tal forma que as pessoas trabalham de maneira eficaz num esforço conjunto para desenvolver suas competências, realizar seus desejos e aspirações profissionais e conquistar o reconhecimento apropriado e as recompensas. No centro de toda a cultura das organizações existe um conjunto de normas, regras e valores importantes que orientam os comportamentos dos membros e os ajudam a compreender a organização (WAGNER III & HOLLENBECK, 2006).

A participação dos líderes torna-se fator preponderante para o fortalecimento da cultura, clima, valores e identidade da organização. A responsabilidade em criar/construir e proporcionar um ambiente de trabalho positivo, com a valorização às bons resultados através da criatividade e inovação, dependerá da atuação dos líderes, favorece aos empregados a oportu-

nidade de compartilhar ideias, integração, com clareza nos propósitos para discutir as melhores opções (ULRICH, 2011).

As organizações mostram-se mais complexas frente ao desenvolvimento da gestão e nas tomadas de decisões, e os gestores encontram mais dificuldade em atingir seus objetivos e metas de forma independente. Eles necessitam conciliar a persuasão e a autoridade nas equipes. Para exercer com eficácia a gestão e o poder, em busca de benefícios e atenção, os gerentes eficazes apresentam tendências bem sucedidas quando utilizam alguns tipos diferentes de poder, agregando a persuasão e a influência junto aos demais, a exemplo da maturidade, grande capacidade e delicadeza de sentimentos para os encargos e os riscos que o processo determina (KOTTER, 1991).

A liderança envolve papéis essenciais para a eficácia dos resultados, papéis que podem ser expostos de maneiras distintas e que envolvem a equipe e todo o sentido de propósito comum para as necessidades individuais e para a manutenção do grupo na organização, conforme descritos na figura 10 (ARMSTRONG, 2011).

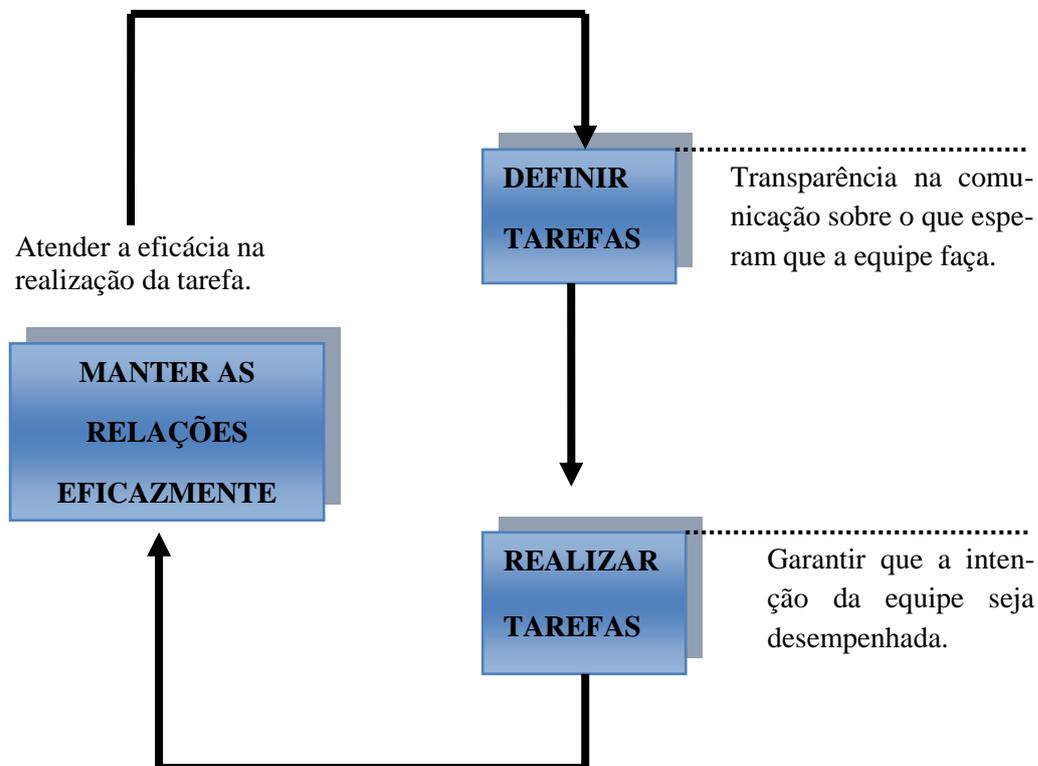


Figura 10: Papéis da Liderança

Fonte: Adaptado pela autora (Armstrong, 2011 p.25).

“Como gerente, você deve atuar para que as pessoas façam o que é preciso ser feito. Sua atividade tem o propósito de envolver os outros, sendo o gerente, as pessoas são o seu recurso disponível mais importante” (ARMS-TRONG, 2011).

“Para melhorar ainda mais o fluxo e procedimentos de trabalho, quanto maior a participação da gestão, [...] desta forma, irá oferecer subsídios para otimizar as rotinas e processos do departamento... e que já estão elaborados”... (Patrícia – Participante 5) Sobre as atividades individuais, ... “ela acrescenta que poderá aprimorar o foco e ajustar a equipe para melhores resultados, eu também estou na equipe sempre buscando qualidade e melhorias no meu trabalho e atendimento [...] acredita que desta forma o planejamento, as reuniões e *feedbacks* poderão contribuir para a excelência no departamento.”

A gestão é caracterizada no enfrentamento de conflitos, como oportunidade de crescimento e progresso da equipe, com uma visão mais ampla e atenta aos problemas possíveis, transformando e viabilizando uma solução com maior solidez. “Existe um custo incalculável para as pessoas e organizações quando as vendas e o marketing não estão alinhados, quando há desconfiança entre a força de trabalho e a gestão, ou quando as pessoas sentem que não podem ser transparentes e honestas, resultando em problemas relacionados a políticas do escritório, maledicências e microgestões” (COVEY, 2012, p. 121).

Para Mussak (2010), cabe ao líder fazer mais, dispendo de menos recursos. O autor lista as principais habilidades do líder: capacidade de interação, comunicação, apresentar capacidade intelectual e de inteligência emocional, saber executar os processos, mostrar criatividade e inovação, comprometer-se com a equipe, conhecimento técnico, mostrar soluções possíveis para a conquista de metas.

Dolan & Pineda (2008), definiram em um estudo realizado sobre gestão de pessoas, algumas características de gestão e liderança, descrevendo que o gestor utiliza políticas, procedimentos, etapas, disciplinas e outros meios para motivar os funcionários a conquistar as metas empresariais; o líder desafia seus funcionários a atingir as metas da empresa, mostrando-lhes uma visão promissora do futuro e aprimorando e estimulando seu potencial. Durante as entrevistas, os participantes apresentaram suas opiniões sobre o contexto de seu trabalho e suas estratégias para atingir a visão da empresa. É importante compreender como construir, integrar e manter a força de trabalho nas organizações.

“O gestor, quando percebe o que precisa, resolve a situação, é bom o clima [...] ele é tranquilo, não tem barreiras, está sempre à disposição para os esclarecimentos necessários nas rotinas de trabalho. E ainda esta sempre presente para atender as obrigações que requer o serviço e o departamento [...] mas, com poucos elogios à equipe.” (Onofra - Participante 4).

Segundo Bittencourt (2004), as ações realizadas no contexto da empresa possuem um significado que as torna importantes e grandiosas para a realidade de cada um, tanto pessoal como profissional e, por consequência, para o grupo de trabalho e organização e desta forma favorece a capacidade para o aprendizado, modificando a disposição e a capacidade para as realizações.

Os estudos das emoções e dos afetos contribuem para a compreensão do impacto das mudanças de gestão na organização. “A evolução e a intensificação tecnológica, a diversidade da força de trabalho e a diminuição das relações humanas presenciais são algumas das dimensões que têm tornado o mundo do trabalho tão complexo como jamais visto” (ZANELLI, SILVA e TOLFO, 2011).

A busca constante pela realização de metas, alcance de resultados, conclusão de projetos no prazo e custo planejados, além dos compromissos diários, levam muitas vezes a caminhos que não são os mais indicados. Assim, “a multiplicidade aponta tanto para a importância da diversidade e da ampliação do potencial humano, quanto para a atenção das lideranças às diferenças individuais.” (BOM SUCESSO, 2002).

Samuel (Participante 7) descreve que [...] o trabalho teria melhor resultado com a padronização das ações já descritas em projetos e com reuniões de *feedbacks* [...] as técnicas de atendimento utilizadas são estruturadas e às vezes poderá apresentar características pessoais, quando em algumas situações particulares e o atendimento requer atenção e direcionamento, ... porém sempre o conjunto apresenta eficácia.”[...] mostra o hábito de ...“buscar informações sobre o mercado para facilitar o meu serviço e contribuir com o departamento, com a equipe e a empresa.”

Para a construção da cultura organizacional, torna-se necessário identificar seus atributos para alavancar as melhores práticas de trabalhar a parte essencial da gestão e do conhe-

cimento no contexto empresarial. Conforme a atuação do líder, alguns processos, procedimentos e rotinas poderão ser redefinidos. (ANGELONI, 2003)

Para Raíssa (Participante 6) [...] “todos os funcionários são comprometidos, o direcionamento favorecerá os resultados já desenvolvidos pela equipe quando as informações são repassadas para desempenhar alguma ação, todos se comprometem em executar [...] a gente aqui é muito organizado e principalmente com os documentos” [...] “melhorar sempre as ferramentas de controle para maior sucesso nos resultados, será cada vez mais um diferencial competitivo.”

Através da participação motivadora do gestor haverá maior comprometimento da equipe e, desta forma, justifica-se o interesse na realização de tarefas que precisam ser desempenhadas e na construção de um ambiente edificante, de confiança e de colaboração entre os integrantes “do time”, o que com certeza influenciará a motivação de todos os envolvidos. (MUSSAK, 2010) relata ainda que “a construção e a criação de confiança organizacional tornam-se questão crítica para o desempenho tanto organizacional quanto individual”.

Patrícia - Participante 5, “se diz motivada e pronta para contribuir com a qualidade e dinâmica da instituição, principalmente para exercer e cumprir as tarefas [...] no que diz respeito ao planejamento para as decisões e resultados no dia-a-dia. A descreve como uma profissional que gosta de receber elogios e *feedbacks*.”

As equipes apresentam contribuições/suportes e influências sobre os membros desta, como forma de garantir suporte. Não importa a natureza do grupo, ele sempre irá fortalecer o indivíduo em uma colaboração bem-sucedida. (MUSSAK, 2010) acrescenta ainda que, para que o indivíduo seja bem-sucedido na economia global onde existem informações em quantidades maciças, ele precisa ser capaz de ficar inserido em uma equipe de trabalho, ou adaptar-se com resiliência.

Para Ana (Participante 1), todos se preocupam em orientá-la da melhor maneira, ... “nós mesmos organizamos o fluxo do trabalho para os contratos, através de planejamento diário, ... e o resultado é bom.”

A atuação do líder pode facilitar a criação de um ambiente que encoraja as pessoas a ousarem mais, em prol da maior qualidade e produtividade. Quando existe *feedback* apropria-

do e ação correspondente para o aprendizado, aumentam as oportunidades para o crescimento e inovação da equipe com visão no mercado, . (COVEY, 2008).

Para o fortalecimento do desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* como processo de gestão, mostra-se como uma ferramenta que favorece e contribui para as mudanças de comportamento, comunicação em via de mão dupla, no sentido de gerar informações importantes para a atuação de cada um e do grupo. Portanto, a eficácia de uma devolutiva ajuda o indivíduo e equipes de trabalho, a ampliar sua visão para melhor desempenhar suas funções e desta forma sua atuação na melhora de desempenho para alcançar seus objetivos, (MOSCOVICI, 1996).

Segundo alguns participantes, sobre o *feedback* gerencial “acompanha e há esclarecimento.” (Ana – Participante 1); [...] é mais pessoal (Mônica - Participante 3); “o clima com o gestor é bom, ele é tranquilo, não tem barreiras” (Onofra – Participante 4); “ poderia ser melhor, todos os funcionários são competentes,[...] melhor ainda se compartilhar o trabalho” (Raíssa – Participante 6) “ acredito que, inclusive com mais reuniões, a equipe ficará mais próxima e atenta aos detalhes no trabalho em busca de aprendizado/conhecimento e melhorias contínuas” (Patrícia – Participante 5).

Os componentes de uma equipe necessitam receber informações sobre o seu desempenho no contexto profissional. À medida que há o amadurecimento dos membros e o maior desenvolvimento de habilidades, torna-se mais fácil dar e receber *feedback* sempre que existir a necessidade, tanto ao grupo quanto individual (MOSCOVICI, 1996).

Para Lacombe (2005), uma equipe estruturada requer coesão e apresenta um sentimento de missão compartilhada e com a responsabilidade de todos, agindo com eficiência e eficácia, com motivação e integração nas ações setorizadas e em toda a empresa. “O líder é considerado o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo.”

De acordo com o que preconiza Lacombe (2005) no parágrafo anterior, ao verificar na prática a busca de soluções aos problemas do dia a dia, a equipe do departamento em estudo mostrou que trabalha com responsabilidade para executar o trabalho com eficácia, porém deseja receber mais retornos sobre a maneira como acontecem as ações diárias e um melhor foco no planejamento para a produção de resultados eficientes.

Mônica (Participante 3) descreve [...] “para área de vendas ele está atento aos processos e toda a equipe é estimulada para o trabalho.” Durante a entrevista, ... Mônica apresenta alguns critérios para a excelência de vendas na sala de reunião da equipe elaboradas pelo gestor, para nortear todos nas ações diárias para a construção de resultados.

As atividade de trabalho, direcionam à compreensão da dinâmica de empreendimento ao comportamento na realização da tarefa em migração da atividade individual para a efetiva atividade em grupo com participação solidária permitindo o envolvimento de todos ou maior número de pessoas. No plano organizacional, além de favorecer como iniciativa de gestão, no meio interno da equipe esse agrupamento com espírito empreendedor, as pessoas trabalham com maior satisfação e como consequência o favorecendo ao desenvolvimento emocional e cognitivo dos envolvidos (CHIAVENATO, 2005).

Para a sobrevivência de uma empresa, é necessário que ela seja “capaz de proporcionar bens e serviços com qualidade desejada pelos clientes”. LACOMBE (2005) ainda descreve que esses benefícios não serão apenas financeiros, mas pessoais (satisfação no trabalho), sociais (status e reconhecimento) ou experimentais (conforto ou a superação de experiências de riscos).

Todos os depoimentos refletem a percepção dos colaboradores a respeito do que poderá contribuir para a atuação do gestor de um modo mais perfeito, sobre o melhor estilo da gestão/liderança, fortalecendo na equipe o desejo de fazer o melhor de cada um. Mostram ainda que reconhecem as qualidades do ambiente de trabalho e apontam considerações em como transformar os desafios diários em superação individual e da equipe. O ambiente de trabalho está em constante e aceleradas mudanças, essas novas demandas requer a participação de um líder que responderá adequadamente nesse cenário e as exigências reais dessas mudanças (MUSSAK, 2010).

Categoria 3 – Implicações de Resultados sobre o Contexto Organizacional

A figura 11 apresenta os construtos coletados na empresa que influenciam nos resultados, específicos e direcionados a esse estudo.



Figura 11: Os construtos formadores do estudo na organização aos resultados empresariais

Fonte: Desenvolvido pela autora

O presidente de uma empresa atua com uma equipe composta por pessoas que contribuem para o processo de criatividade e inovação permanente, com foco e visão no todo, sem perder a atenção das partes (CHIAVENATO, 2002).

Matos (2002) observa que a empresa moderna, trabalha e atua com uma visão proativa na sua demanda organizacional. Caracteriza também como percepção e conhecimento das oportunidades à evolução em alguns campos e recursos de forma congruente com as transformações tecnologias e sua aplicabilidade nos negócios, além de incorporar projetos que potencializam as exigências aos novos desafios.

Os desafios da qualidade de resultados mobilizam esforços de toda a natureza nas empresas, impulsionando a busca por uma melhor entrega e continua apresentação consolidada positivamente. As estratégias empresariais e a qualidade de produtos e serviços são concepções para o sucesso contínuo da empresa e, na sua forma empreendedora de buscar resultados, a construção e manutenção de um clima organizacional que corresponda à motivação, inovação e flexibilidade na realidade do trabalho, como sustentação de fatores-chave no processo organizacional, segundo descreve (PALADIN, 1994 *apud* FERNANDES, 1996).

O fator humano torna-se o diferenciador de competitividade, onde todos se demonstram efetivamente responsáveis pela qualidade. Considerações necessárias em função de validar essa visão e seus impactos no que se refere ao comprometimento e envolvimento advindo de todos que desempenham tarefas existentes reconhecidas em situação de trabalho (FERNANDES, 1996).

Quando questionada sobre a avaliação do contexto de trabalho, Daiane (participante 2) descreve como “muito bom” [...] sobre a superação disse ter “determinação para o trabalho e contar com a percepção de ser humano, [...] e pensar na dor e estresse do cliente para ouvi-lo no momento da perda e do luto.”

“Deveria ter mais reuniões, assim todos ficam mais próximos [...] o gestor observa o que necessita ajustar e até mesmo o desempenho dos funcionários [...] ocorreram excelentes mudanças nos últimos tempos, exemplo [...] que agora temos um caderno de comunicação entre as equipes, facilita o trabalho no departamento e o atendimento em geral”. (Valquíria – Participante 8).

As dimensões sociais e culturais estão constantemente presentes no ambiente, intervindo nas percepções, na avaliação do mesmo e na sua percepção dos indivíduos diante do ambiente, pois cada um apresenta uma inter-relação e percepção particular (MOSER, 1998).

“Preciso conhecer bem o produto de trabalho, [...] com interesse ao nível da organização, do departamento e do cliente, com mais foco também no comercial e segurança para executar o trabalho [...] o relacionamento está ok, mas pode melhorar ainda mais, é uma equipe que trabalha em escalas e em horários diferentes.” (Patrícia – Participante 5) Acrescenta ainda sobre [...] “ ter boas acomodações para o atendimento aos clientes e para o ambiente de trabalho, melhorou com a última reforma e a diretoria, está sempre atenta ao bem-estar de todos.”

Certamente valoriza especialmente os aspectos da relação pessoa-ambiente, processo que implica a construção de equipe e de espaço, e, portanto, imprescindível à compreensão da realidade. A percepção que os usuários mostram frente ao ambiente construído, a estrutura existente na organização, traduz a oportunidade de discussões que são mensuradas e potencializadas na adversidade do ambiente enquanto base-física, como uma forma de propiciar ou inibir a emissão de comportamentos à vista no contexto organizacional, (ELALI, 1997).

Influência mútua significa que, há todo momento, o ambiente poderá afetar o modo como percebemos, sentimos e agimos a fatores contex-

tuais físicos e/ou normativos, e que aquelas percepções, sentimentos e ações afetam os componentes sócios físicos do ambiente (VERDUGO, 2005).

Samuel (Participante 7) avalia o estilo de gestão, o ambiente do departamento e os resultados como bons... “mas sempre pode melhorar ainda mais” acredita “que o gestor e a equipe poderá ter maior aproximação, desta forma também melhorar a prestação de serviço.” E que [...] “existe harmonia no ambiente de trabalho [...] “gosto do que faço.” Mas, “para o dia a dia e um trabalho ainda mais eficaz” considera ser necessário seguir o plano de ação para efetivar o conjunto de técnicas e as rotinas no departamento, com auxílio da gerencia do departamento.... existe constante atenção e disposição da diretoria para atender as necessidades diárias.”

O clima pode ser observado em todos os aspectos da empresa, e levam a motivações diferentes de seus participantes, exercendo influência direta no comportamento dos mesmos. Considerando que gestor/líder constitui a estrutura e o meio interno em cada organização, e que dispõem de condições e características particulares no que se trata da atmosfera psicológica que representa a empresa (CHIAVENATO, 2005).

Conforme preconiza o autor no parágrafo anterior, é de responsabilidade do gestor a capacidade de conseguir pôr em prática as coisas certas em momentos oportunos, com assistência da equipe e, desta forma, favorecer a resolução de problemas ou tomada de decisões, em composição com o contexto e o bem-estar dos funcionários. Percebeu-se, na prática, que o gestor busca orientação para a ação e mostra estímulo para desempenhar com responsabilidade as atribuições institucionais.

Em geral, o sucesso competitivo baseia-se na habilidade de apresentar produtos ou serviços de grande valia para determinado grupo de consumidores, e realizar isso de tal modo que ninguém consiga imitá-lo. À primeira vista, parece haver várias formas de inovação e criatividade. As transformações no mundo empresarial do momento, acarretam em criar e sustentar a elaboração dos processos e atividades frente as avaliações e procedimentos que compreendem e realizam para explicar as competências em desempenham a vantagem competitiva e conduzir os significados a sua existência no mercado (WAGNER III e HOLLENBECK, 2006).

Segundo Bom Sucesso (2002), um indivíduo que apresenta autoconhecimento e percebe no outro, ou em outros indivíduos, os componentes essenciais para a relação entre todos e a compreensão da forma que cada um atua no trabalho, e seus comportamentos em diferentes situações. Dificuldades voltadas na elaboração de objetivos pessoais, a forma que em determinadas proporções apresentam dificuldades, priorizam situações urgentes e importantes como fazem uma reflexão sobre o ouvir e falar, e como lida em situações diante de contextos variados.

As organizações traduzem e identificam padrões e procedimentos às vezes inconscientes na forma formatação e maneira de trabalhar, que requer observação e controle por parte dos líderes em reconhecer e oferecer a promoção às perspectivas saudáveis em ambiente de trabalho. Os empregados, inspirados a exercer seu trabalho em ambiente positivo e de confiança, satisfazem as expectativas dos clientes (ULRICH, 2011).

Raíssa (Participante 6) considera importante para os resultados “repassar as informações e uma gestão mais no dia-a-dia com atuação pontual, assim sente-se mais segura quanto ao direcionamento do trabalho em apresentar melhor atendimento ao cliente com ferramentas e segurança.” Ana (Participante 1) fortalece a participação do gestor com a equipe, e que “a equipe sempre busca informações sobre o bem-estar do colega.” Mônica (Participante 3) acredita que existe preocupação com a harmonia no trabalho, com os resultados e com o bem-estar dos funcionários e ainda [...] diz que existem “cuidados na conversa informal sobre os colegas, sente falta de trabalho motivacional com mais frequência.”

Diante das falas dos participantes descritas acima, percebe-se que existem fraquezas e oportunidades para nortear um planejamento de trabalho, atendendo assim as expectativas da equipe e proporcionando qualidade e praticidade do serviço.

A imagem institucional é um bem que significa para a empresa a aceitação pública de sua atuação e propostas. São seus ativos intangíveis, a força que garante sua perpetuidade. A responsabilidade social é uma exigência básica para a atitude e para o comportamento ético, por meio de práticas que demonstrem que a empresa possui uma alma, cuja preservação implica solidariedade e compromisso social (MATOS, 2008).

As preocupações dos colaboradores sobre a dor de seus clientes demandam situações significativas ao evocar conteúdos aos participantes do departamento que, diretamente, traba-

lham com famílias em situação de luto. Diante do contexto de trabalho, nota-se uma equipe de trabalho coesa, identificada com a instituição, preocupada na construção de uma equipe eficaz para a busca da qualidade na prestação de serviços, satisfeita em fazer parte do sistema.

As resoluções de uma organização são influenciadas pela sua cultura. O comando da equipe e as ações praticadas para a conquista de resultados são dirigidas por essa cultura. Cada empresa trabalha com sua própria cultura. Uma cultura bem estruturada promove compatibilidade e coerência nas decisões e ações, oferecendo condições satisfatórias para as conquistas de metas planejadas para a busca de resultados (LACOMBE, 2005).

Segundo o mesmo autor, a cultura de cada organização torna-se um recurso administrativo que pode ser utilizado para alcançar as estratégias e os objetivos da mesma maneira que o uso da tecnologia, dos insumos de produção, equipamentos, recursos humanos e financeiros. Deve haver uma priorização de ações, onde a própria empresa define a melhor forma de atuar segundo as expectativas de mercado. A cultura pode ser explicada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, manual interno estruturado por meio do conjunto de políticas e normas de condutas (Apêndice 1) e procedimentos específicos para as condições do ambiente interno, porém com reflexo no ambiente externo da empresa. Toda mudança de cultura é desafiadora, pois a existência de hábitos caracteriza-se através de ações e pensamentos construídos durante a formatação e estruturação de cada história vivenciada pela empresa e suas particularidades (LACOMBE, 2005).

Sobre a liderança, Covey (2005) declara que é importante a empresa comunicar claramente às pessoas seus valores e potencial de forma para que elas acabem por vê-los em si mesmas e em suas atuações para assumir com responsabilidades os compromissos desafiadores em cada situação.

A respeito das indagações sobre equipe e liderança, Samuel (Participante 7) descreve que “poderá ser melhor com reuniões e discussões em equipe para facilitar o planejamento diário e fortalecimento do convívio em equipe e a troca de informações” [...] por trabalharem em escalas “temos pouca vivência juntos.”

Para Onofra (Participante 4), “as necessidades são atendidas; que tem um bom clima com o gestor, que atua pontualmente nas rotinas.”

De acordo com as respostas dos participantes, pode-se entender que a equipe descreve como o clima com o gestor atende suas necessidades no trabalho, e que para entender melhor todos os procedimentos, acreditam que as reuniões são fundamentais para a qualidade do serviço.

Conforme relata Covey (2005), uma organização é formada por pessoas que se relacionam e que apresentam um propósito comum, marco que, se aplicado a cada indivíduo no ambiente de trabalho, podem superar os desafios.

“O emocional pode atrapalhar na hora do atendimento [...] superar as perdas [...] tenho determinação para o trabalho, dou valor nas pessoas [...] Com uma percepção do ser humano na dor e em estresse no momento do luto [...] aprendi a ouvir mais os familiares e os amigos.” (Daiane – Participante 2).

“Seria bom para a equipe [...] ter um trabalho específico para a motivação [...] já aconteceu antes e [...] maior aproximação dos colegas, onde podemos trocar e buscar forças juntos nas nossas emoções e para a prática do trabalho diário.... (Mônica – Participante 3).

O ritmo ou a rotina do departamento evocam sentimentos diferentes diariamente em função da situação do trabalho e atendimentos às pessoas constantemente em momentos de estresse e luto. Para superar e aprender a lidar e tomar decisões certas sobre o que fazer em alguns momentos e avaliar corretamente os níveis de importância, esses sentimentos poderão ser mobilizados com uma simples ação. Um programa de treinamento e desenvolvimento poderá fortalecer o indivíduo e toda a equipe em situações de enfrentamento em momentos delicados.

Para favorecer a superação do funcionário e da equipe, a fim de transformar resultados em conquistas e novos desafios, os gestores/líderes tendem a se preocuparem com o que representam e ainda sobre o significado de cada coisa para as pessoas em diferentes níveis (COVEY, 2005).

É importante notar que o gerenciamento da diversidade apresenta perspectivas de contribuir com o desenvolvimento da organização, das pessoas e das equipes de trabalho ligadas no mesmo ambiente de trabalho.

Desta forma, permite uma lógica de pensamento sobre a contribuição e enfrentamento ao processo de mudança para a capacidade fortalecer a visão e os valores organizacionais existentes nela e o pragmatismo diante do mercado, a motivação tende a estimular a participação dos gestores e dos profissionais e, ainda mais, pode modificar seus comportamentos e condutas (DOLAN & PINEDA, 2008).

Uma pessoa motivada realiza os seus esforços necessários com o objetivo de realizar corretamente uma tarefa, e adota as atitudes e os comportamentos que o permitem satisfazer conjuntamente seus objetivos. A motivação se desenrola por uma “energia” (força ou impulso) que empurra os indivíduos a adotarem uma conduta para eliminar certa tensão (DOLAN & PINEDA, 2008).

Ana (Participante 1) “avalia o contexto como “tranquilo, sempre há diálogo com a equipe e gestor [...] que é muito amigo [...] são todos bem acolhedores [...] e busca informações sobre o bem-estar dos colegas [...] estou gostando de trabalhar aqui.”

O gestor tem a missão de atuar para a construção de uma equipe, para desenvolver e tirar o melhor proveito da capacidade desta, e principalmente das habilidades individuais para que o conjunto de seus integrantes possam apresentar níveis superiores de desempenho final. O desempenho das equipes deve ser medido, assim como devem ser avaliados os seus resultados e os produtos finais para, desta forma, verificar a qualidade dos processos, as metas, expectativas e prioridades (ARMSTRONG, 2011).

“O ambiente aqui é bom é legal, bacana, quando falta alguma coisa, não há reclamações,.. precisa ver o que necessidade ajustar, até mesmo o desempenho dos funcionários [...]. ocorreram bastante mudanças nos últimos tempos no departamento em prol da melhoria física e no ambiente com os colegas, temos hoje até onde registrarmos os fatos importantes para o trabalho em cada turno, para informação do próximo colega que iniciará o trabalho” (Valquíria – Participante 8).

“Para melhorar ainda mais a equipe e o contexto de trabalho, é sempre importante buscar a união de todos, com respeito e atenção aos procedimentos e rotinas para cuidar dos processos que já realizamos juntos há muito tempo” (Raíssa – Participante 6).

Na prática, houve alternativas que possibilitaram que todos os funcionários observassem as rotinas de trabalho através de um caderno de comunicação entre as equipes e tur-

nos, buscando objetivamente os registros e as anotações relevantes sobre situações e acontecimentos importantes no dia. Por consequência, permitir alternativas e formas mais estruturadas nas tomadas de decisões e acompanhamento diário, inclusive na troca de turnos.

Delegar acontece quando o gestor atribui a um membro da equipe a autoridade para executar determinada tarefa ou para todos compartilhar uma divisão de tarefas delegando responsabilidades, permitindo agilidade na tomada de decisão, motivando a equipe, permitindo um maior conhecimento de detalhes da tarefa a ser realizada e assim aumentando a capacidade de gestão mesmo quando há envolvimento de riscos. Para observar essa responsabilidade é importante para o gestor assegurar que os funcionários alcancem bons níveis de desempenho. A gestão do desempenho mostra as expectativas a respeito e fazem com que as pessoas atuem no dia a dia de modo a alcançar os resultados planejados com o conhecimento e aceitação de todos (ARMSTRONG, 2011).

A respeito do planejamento e resultados, são direcionados sempre “depende do assunto [...] sou proativa e sempre trabalho com bom senso, sei até onde posso ir! [...] aumentar o meu conhecimento e interesse ao nível da organização e do cliente, assim buscar sempre atender com ética e perfeição todos os clientes e atenção aos colegas” (Patrícia – Participante 5).

A preocupação das pessoas na maneira e na medida em que se relacionam com o ambiente, constitui elemento importante na contribuição para o bem-estar individual (MOSER, 2003). Valida a fala de Patrícia (Participante 5) sobre o respeito aos seus limites, proatividade no trabalho e a preocupação em prestar um bom serviço pautado na ética e foco na qualidade, quando relata a respeito do planejamento e da perfeição do conhecimento no trabalho.

Conforme descreve Armstrong (2011), as vantagens advindas do aumento da capacidade de atuação com coesão da equipe é desenvolver o conhecimento e as habilidades de todos os envolvidos. Desta forma, aumenta a capacidade de tomar decisões e julgamento e, assim, assegurar bons resultados. Como recurso disponível, deve-se priorizar o planejamento das estratégias no exercício da liderança. Para Covey (2005), os três elementos que tornam pessoas altamente eficazes são uma combinação entre o conhecimento, atitudes e habilidades, para enfrentar os novos desafios do mundo globalizado.

Existe um consenso entre toda a equipe sobre a necessidade de conhecer melhor as explicações sobre o que representa a gestão no contexto ambiental no segmento e, principalmente, os órgãos que regulamentam e controlam os processos ambientais. Segundo Onofra (Participante – 4), “o gestor acompanha todos os processos relacionados às especificidades de assuntos.” Mônica (Participante – 3) disse que “tem ideia do que ela representa, sem maiores conhecimentos.” Constitui-se como importância social a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 2005).

A empresa é interpretada como organismo vivo que apresenta um comportamento e mudanças, conforme seja necessário diante da necessidade de melhoria no mercado. Essa iniciativa em buscar conhecimento pode ser um ponto importante para a organização e o fortalecimento de informações pertinentes ao segmento para a equipe. A superação dos desafios cotidianos passa pela melhoria de informações a todos os envolvidos.

A fim de se estabelecer no mercado, as organizações consideram as questões ambientais como estratégicas, através da avaliação dos problemas que podem comprometer a competitividade, ou ainda agregar oportunidades mercadológicas (BARBIERI, 2007).

Segundo descreve Armstrong (2011 p. 108), uma das responsabilidades mais importantes do gerente, como gestor, é assegurar que os integrantes de uma equipe alcancem níveis altos de desempenho. O autor apresenta como base duas proposições: a primeira é sobre o desempenho das pessoas, que melhora “quando sabem e compreendem o que se espera delas e tomam parte na definição dessas expectativas.” Assim, a atuação do indivíduo e da equipe ocorre de maneira a alcançar os resultados planejados. A segunda, “a capacidade de satisfazer essas expectativas depende dos níveis de conhecimento, habilidade, competência e motivação das pessoas,” da liderança e do apoio do gestor à equipe.

A figura 12 apresenta as quatro fases de uma gestão do desempenho: planejamento, ação, monitoramento e avaliação. Ciclo PDCA – *Plan, Do, Check e Act*.

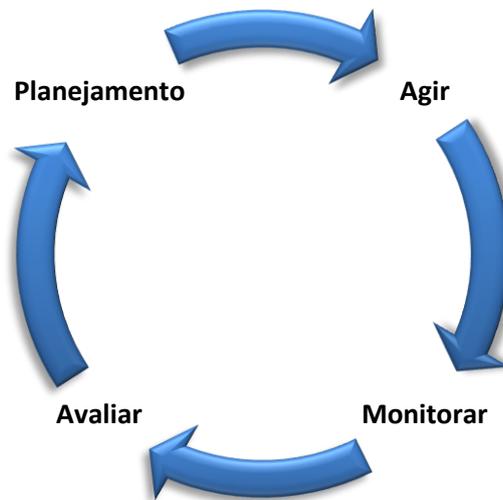


Figura 12: O ciclo da Gestão do Desempenho

Fonte: Armstrong (2011, p. 108)

Esse ciclo de gestão apresenta possibilidades para que as pessoas atuem de modo a alcançar os resultados planejados, e com os quais todos conhecem o processo e concordam com a execução. O autor apresenta como processo natural da administração, gestão/liderança, as implicações na gestão de desempenho na descrição do ciclo da figura 12:

Planejamento: define os objetivos e padrões a serem alcançados e qual o nível de competência desejado; discute e define a possibilidade de melhoria no desempenho e o conjunto de métodos e medidas para o desenvolvimento pessoal;

Ação: a execução de ações, a fim de por em prática os planos e realizar os padrões que o trabalho diário exige. Essas ações são implementadas pelas pessoas, sob orientação e apoio da gestão;

Monitoramento: continuamente as ações e os resultados são monitorados pelas pessoas e pelo gestor da equipe;

Avaliações: podem acontecer em qualquer momento adequado durante o ano. Gestão de desempenho é um processo que determina um plano de ação, com avaliações das informações. É importante o *feedback* do gestor ou busca de informações pelos membros da equipe.

Uma estrutura proporcionada através da utilização da gestão do desempenho, resultante do planejamento, torna-se importante à participação da equipe para o consenso final. Assim, caracteriza a responsabilidade de todos, identificada com as exigências e objetivos estabelecidos para a realização em função da busca de resultados. Essas expectativas do de-

partamento em estudo estão representadas na figura 11.

A relevante participação do estilo de gestão/liderança sobre a qualidade do ambiente para o alcance das metas da instituição é importante para a melhoria dos resultados. A avaliação desse ambiente, suas necessidades e expectativas sobre o estilo de gestão e as constantes buscas para a excelência na prestação de serviços, com o fortalecimento da qualidade do relacionamento e principalmente sobre a comunicação, podem transformar ameaças e fraquezas em oportunidades e forças de mercado na prestação de serviços.

Nesse sentido, a diretoria oferece apoio em conformidade com as necessidades, para que se tenha um bom trabalho em equipe e acompanhamento das ações na gestão do departamento para a eficácia na realização dos processos para a construção e à busca de discussões, negociações, ou seja, desejar que a interação de todos ocorra no esforço em adquirir soluções direcionadas ao contexto sistêmico na/da instituição.

A equipe, apesar de atuar em departamento diferenciado que exige qualidade e que pressiona para resultados nos cuidados com o ser humano e a sentimentos diversos voltados para os momentos de estresse e luto, mesmo através desta situação que ocorre no dia a dia, ao perceberem o significado e o grande valor do trabalho e sua atuação no cuidado com o outro, conseguem compartilhar a importância de preservar o clima organizacional saudável para todos, e, desta forma, construir subsídios para a sua melhor maneira de realizar os desafios e seguir o curso dos processos por caminhos adequados para o conjunto.

O próximo passo consiste em descrever as considerações finais através de uma releitura e integração final de todo o desenvolvimento proposto para a realização do estudo, e trazer as perspectivas em atender aos objetivos traçados para o delineamento.

RELEITURA E INTEGRAÇÃO FINAL

Ao contemplar a temática do estudo em pauta, que apresenta como pressuposto esclarecer se há influência do Clima Organizacional na atuação de funcionários na prestação de serviços póstumos, os quais atuam sob a pressão de um mercado que exige cada vez mais um trabalho diferenciado, mercado este que direciona estes profissionais para atender suas demandas. Os funcionários se apresentam resilientes e dispostos à mudança necessária para a construção de resultados por meio da superação diária, e se fortalecendo no cotidiano.

Diante da análise do contexto na instituição, referente aos processos que entrelaçam o clima organizacional e os processos de funcionamento, ampliou-se a compreensão em uma estrutura detalhada para os fatores de estudo sobre os pontos focais na dinâmica da organização. Ao observar as respostas emitidas às ações propostas, os dados encontrados e coletados foram agrupados em três categorias: equipe, gestor e resultados.

Por meio da observação na instituição pesquisada do universo desses profissionais que atuam exclusivamente em serviços póstumos, no que diz respeito à construção de equipe, a gestão e o estilo de liderança, foi possível compreender o clima organizacional, bem como os processos da cultura associados às possibilidades em executar o trabalho com eficácia.

Desta forma, observou-se que os funcionários vivenciam todo o processo de desenvolvimento humano e organizacional e, com isso, buscam a saúde na convivência através das relações interpessoais. Assim, obtém o suporte necessário ao indivíduo e à equipe para as emoções e afetos que surgem no ambiente, transcritos em cada categoria delineada, e que contribuiu para verificar os detalhes e particularidades presentes em cada uma.

Na primeira categoria (Equipe), os dados corroboram com a discussão e evidenciam o fortalecimento do trabalho em equipe através das relações interpessoais, a comunicação, e que por meio desse processo favorece um clima de confiança e trabalho em esforço para melhorar o desempenho. Assim, os dados deixam claro que a qualidade do relacionamento dos funcionários decorre para o fortalecimento do clima organizacional e a valorização da cultura institucional. O discurso de cada um evidencia o desejo de buscar melhorias na construção da

equipe, norteando os pontos necessários à atuação da gestão e liderança. São profissionais que acreditam em seu próprio trabalho e agregam valor para a possibilidade de melhoria contínua.

Estes profissionais percebem que existe uma boa comunicação no ambiente de trabalho, o que contribui com os pontos fortes e envolvimento da equipe. Evidenciou-se que todos estão comprometidos com a natureza da tarefa de cada um, e que são parte integrante das estratégias, compromissos e interesses que regulamentam as atividades diárias.

A segunda categoria (Gestor) está relacionada ao processo de gestão, portanto, diz respeito ao impacto do estilo da gestão e liderança sobre a qualidade do ambiente. Mostrou que a equipe tem consciência e responsabilidade nas realizações das tarefas, apontam pontos positivos da gestão e indicam outros a melhorar para a máxima eficiência dos resultados na prestação de serviços.

Os funcionários, manifestam-se ainda que o gestor apresenta-se à disposição para solucionar conflitos que requer a demanda diária, com atenção e conhecimento sobre o que requer a situação em todos os processos. Este foi outro fato mencionado para melhorar ainda mais a qualidade da gestão, onde apresenta pontos de convergências sobre a necessidade de planejamento, reuniões e *feedbacks* individual e na equipe, em situações e tarefas ao processo do dia-a-dia.

Devido à natureza da atividade e das tarefas desenvolvidas pelos funcionários no setor, existem várias situações vivenciadas pelos mesmos no ambiente de trabalho, posição esta que requer tranquilidade na execução dessas tarefas para o atendimento ao cliente, que estão sensibilizados e com índice alterados de estresse por sentimentos referentes ao processo de luto. Diante dessas conjunturas que mobilizam uma carga emocional maior, o funcionário também necessita receber os cuidados necessários para o seu bem-estar físico e emocional para manter a eficácia do trabalho apresentado.

Neste sentido, o departamento de Recursos Humanos da Instituição busca, de forma interativa com o gestor do departamento e a diretoria, a construção de valores para todos os processos orientados para a valorização do funcionário, proporcionando o fortalecimento e reconhecimento que favorece a integração da equipe no ambiente de trabalho, através de palestras e atividades em grupo, e a valorização e cuidado com o indivíduo.

A terceira categoria delineou os construtos referentes à análise da equipe e do gestor e as dimensões na construção de resultados para as diversas variáveis que reforçam o do clima organizacional e os resultados. Além do líder, também a equipe precisa compreender a importância do envolvimento e integração de todos, desta forma minimizar as situações negativas e identificar os pontos fortes. São atitudes preventivas e necessárias para o reconhecimento e credibilidade, fatores que facilitam as relações de trabalho e possibilita a melhoria contínua no ambiente e ao bem-estar de todos.

Em relação à comunicação e a qualidade do relacionamento, evidenciou-se que o trabalho no departamento de Serviços Póstumos constitui e transforma os desafios que a atividade e o segmento proporcionam, buscam equilibrar a carga emocional, o que faz referência ao próprio trabalho através do clima organizacional e dos processos funcionais, enlaçando um ao outro, possibilitando qualidade às vivências no trabalho para fortalecer a gestão e a qualidade do ambiente que requer engajamento à realização da tarefa, comprovando o principal pensamento deste estudo.

Vale ressaltar que esses elementos estão presentes no ambiente e que favorecem e capacitam a equipe, o funcionário e o departamento para o fortalecimento da dinâmica organizacional e a compreensão acerca do profissional e da prestação de serviço deste segmento, diferente de outras prestações de serviços, que em sua maioria trabalham com outro ambiente e outro público. A ideia que confirma o foco deste estudo está ligada ao processo de enfrentamento, ao processo de validar atitudes resilientes, considerando os desafios organizacionais e adequação que as estratégias exigem.

Um ponto relevante ao observar os dados desta dissertação é a estrutura e a formatação do trabalho e da equipe que compõe o departamento pesquisado, além da forma com que a diretoria atende as demandas e os cuidados com o mesmo. Elemento considerado fundamental ao analisar os resultados, pois todos os funcionários trabalham com responsabilidades, comportamentos éticos, disposição e flexibilidade para o aprendizado e engajamento, evidenciados de forma significativa na apresentação dos dados em estudo. Ao buscar informações no mercado em Goiânia, sobre esse tipo de prestação de serviços, compreendeu-se que as empresas que trabalham nesse segmento, ainda apresentam uma lacuna na forma de desenvolvimento do mesmo.

Os resultados encontrados apresentam uma pronta compreensão quanto ao comprometimento da equipe, da gestão e uma preocupação da diretoria em acompanhar todos os processos para a melhoria contínua no departamento para o desenvolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, para a Instituição. Os funcionários sentem que realizam bem o seu trabalho e, com isso, há a preocupação com a qualidade do atendimento, fator que fortalece a cultura da Instituição e a formação de uma equipe sênior, o que representa em baixo *turnover*, situação que ocorre e valida quanto à natureza do vínculo organizacional.

As descrições realizadas no parágrafo anterior corroboram com as informações positivas presentes no ambiente e indicam para uma possível variável proveniente dos processos organizacionais, que apresentam elementos para a sobrevivência às mudanças do mercado, e maior competitividade.

Diante da descrição, e do comportamento apresentado pelo cliente segue o recorte da fala de Daiane (Participante 2)... “Quando concluído o serviço (atendimento), há elogios pelo cliente.”

Verifica-se que a Instituição oferece oportunidade de crescimento e trabalho, com uma história de inauguração na década de 1940, buscando melhoria nos processos para modernização em geral. Constatou-se também que a Instituição utiliza estratégias para cumprir o que efetivamente norteia suas ações e, desta forma, cumprir a visão, a missão e os valores que conduzem aos resultados. Atualmente, a Instituição está se expandindo, e existe um grande investimento na construção de um Shopping direcionado à moda no seu espaço físico. Isto faz com que ocorra a transferência do ambiente educacional e a construção de modernas salas de aulas, biblioteca e salas para as diversas oficinas para as crianças e adolescentes do abrigo, com instalações para atender a diretoria de educação e cultura.

Propósito este que acontece de forma estruturada, onde essas ações e as considerações que demonstram interesses às reais necessidades fortalecem a pesquisa e estudo, como cenário de uma empresa que favorece e trabalha para melhorar cada vez mais seu clima organizacional.

O método utilizado no estudo possibilitou compreender o entrelaçamento entre os processos de funcionamento com o clima organizacional, através de todos os dados observados e representados pelo método estabelecido para as questões propostas na análise aos elementos de informação para o processamento final. Desta forma, mostrou-se adequada ao verificar as categorias a partir do levantamento e organização de dados encontrados, de acordo com o delineamento na figura 8 e a conclusão das categorias na figura 12, no capítulo Apresentação, Análise e Discussão de Resultados deste estudo.

Destaca-se que a interação e os resultados entre as categorias encontradas no estudo, equipe, gestor e resultados, permitiram apresentar *feedback* ao gestor e elaborar um plano de ação junto com a área de recursos humanos: 1) no formato da Análise *SWOT*, uma ferramenta que trabalha as forças, as fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, permitindo mapear todo o contexto referente a está análise diante dos dados encontrados nas entrevistas, na imersão e no grupo focal; 2) um plano de ação – orientado para resultados – 5W+2H com uma planilha detalhada para cada ação; 3) um caderno para registro e anotações diárias no departamento, facilitando assim a comunicação entre as equipes que trabalham em turnos diferentes e entre outras melhorias ao ambiente físico do funcionário com acompanhamento da diretoria.

Situações que ocorrem em consonância com todos os envolvidos, visando compreender e validar todo o conjunto que efetiva a qualidade do ambiente na Instituição, determina os impactos satisfatórios, ou não, nos processos entre o funcionamento e o clima organizacional, como referência aos valores, crenças e atitudes que representa a continuidade da história Institucional.

A principal limitação do presente trabalho decorreu da dificuldade em encontrar um horário adequado para as entrevistas e o grupo focal sem prejudicar o andamento do trabalho. Os funcionários trabalham por escalas, e o movimento que envolve o ambiente apresenta uma rotina atípica durante todo o tempo de trabalho das equipes. Essas exigências e expectativas requer atenção direta do funcionário e do gestor para atender todas as demandas, sem afetar a qualidade do atendimento e o bem-estar da equipe.

Diante dos resultados encontrados nesta pesquisa, algumas ações sugeridas à diretoria e ao gestor estão em estudos e outras já realizadas, a exemplo da elaboração de dois manuais do colaborador validados pela área jurídica e pela presidência da Instituição (um específico para o departamento de serviços póstumos e outro para toda a Instituição); atualização do organograma da empresa descrito na Figura 06, no capítulo da Organização Pesquisada, também revisado e aprovado pelo Presidente; programas de treinamento e desenvolvimento para o fortalecimento das relações de trabalho e à cultura da Instituição.

Cada uma das ações propostas para o estudo apresentou sua contribuição tornando possível a análise de todo o ambiente institucional. A vivência que permitiu a imersão apresentou transparência e esclarecimento às estratégias de enfrentamento no cotidiano dos funcionários e as necessidades para as melhorias práticas ao ambiente de trabalho. O grupo focal contribuiu para assuntos sobre relacionamentos, para buscar melhorias ao bem-estar físico e para o desempenho do trabalho. Através da realização das entrevistas, foi possível objetivamente conhecer questões referentes a todo o processo do clima organizacional e a prestação de serviços, e inferir anotações na pauta de sugestões, a exemplo de:

1. Um caderno para anotações das rotinas diárias dos acontecimentos em cada equipe de trabalho;
2. Para o gestor como oportunidade de mapear os ambientes internos e externos da organização no cenário atual através da ferramenta Análise SWOT, usada como base para a gestão de planejamento estratégico;
3. Atenção às melhorias físicas, através de reformas planejadas e realizadas pela diretoria,
4. Acompanhamento diário com o departamento a identificação de ações que possam contribuir para a eficácia dos resultados (ex. formatação de programa de treinamento e desenvolvimento da equipe, confecção de uniformes e kit de higiene pessoal) entre outras ações.

Um ponto importante para trabalhos futuros na Instituição será a realização do mapeamento e observação funcional em cada diretoria identificando as características determinantes frente ao mercado e quais são os padrões internos dos indivíduos e das equipes de trabalho para o planejamento, execução e registros das ações para a continuidade do trabalho realizado pelas diretorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, J. **Liderança para Inovação:** como estimular e organizar a criatividade para sua equipe de trabalho produzir ideias inovadoras. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de, PUENTE-PALACIOS Katia Elizabeth. Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In: ZANELLI, José Carlos, ANDRADE-BORGES, Jairo Eduardo, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2004, p. 357-379.

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do Conhecimento:** Infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

ARMSTRONG, Michael. **Gerente Eficaz**. São Paulo: Clio Editora, 2011.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial:** conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2007.

BARON, R. A. , NEUMAN, J.H. Geddes, D. (1999). Os determinantes Sociais e Pessoais do Local de Trabalho. *Comportamento Agressivo*, 25, p. 281-296.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v.16, n.2, 2006, p.258-273.

BITENCOURT, Cláudia *et al.* **Gestão Contemporânea de Pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O Mundo do Trabalho. In: Zanelli, J. C.; Andrade-Borges J. E.; Bastos A.V. B. (Org.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2004, p. 24-62.

BOSSIDY, Larry; CHARAN Ram. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BRASIL, **Resolução nº196/96**, v. 2012, Brasília: Ministério da Saúde, 2012.

CHARMAZ, Kathy. **A Construção da Teoria Fundamental**: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional**: Uma Contribuição Metodológica. 1998. Tese (livre docência)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COVEY, Stephen. **A Terceira Alternativa**: resolvendo os problemas mais difíceis da vida. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

_____. **A Velocidade da Confiança**: o elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.

_____. **O 8º. Hábito:** da eficácia à grandeza. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOLAN, Simon L. & PINEDA, Eduardo Soto. **Os 10 Mandamentos para Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2011.

EDWARDS, D. **Uma Investigação sobre o Relacionamento entre o Desempenho Ambiental e Econômico das Empresas.** Londres: Imperial College de Ciência, Tecnologia e Medicina, 1996.

ELALI, Gleice Azambuja Psicologia e Arquitetura: em busca do *locus* interdisciplinar. **Estudos de Psicologia**, v.2, n.2, 1997, p.349-362.

_____. Relações entre Comportamento Humano e Ambiência: uma Reflexão com base na Psicologia Ambiental. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 2009, Natal. **Anais...** Natal: UFRN, 2009.

FAMA. **ESTATUTO.** Goiânia: Fraternidade e Assistência a Menores Aprendizizes, 2010.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, R. M. **A Modernidade de Gestão em Tempos de Cólera.** Revista de Administração da USP, v. 27, no. 4, out/dez. 1992.

GASALLA-DAPENA, José María. **A Nova Gestão de Pessoas: O talento Executivo.** São Paulo: Daraiva, 2007.

GONDIN, Sônia Maria Guedes; SIQUEIRA, Mielene Maria Matias. Emoções e Afetos no Trabalho. In: Zanelli, J. C.; Andrade-Borges J. E.; Bastos A.V. B. (Org.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2004, p.207-236.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança Ética**. São Paulo: Editora Academia de Inteligência, 2008.

GONSALEZ, Alexandra. Mercado – Psicólogos (Salários que Freud Explica). **VOCÊ S/A**, janeiro/2014, p.46-47.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações**. Lisboa, Edições Silabo, 2003.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTTER, J.P. **Power, Dependence and Effective Management**. In: Garbarro, J. (ed) *Managing People and Organizations*. Boston: Havard Bussiness School Publications, 1991.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MOSER, Gabriel. Psicologia Ambiental. **Estudos de Psicologia**, v.3, n.1, 1998.

_____. Examinando a congruência pessoa-ambiente: o principal desafio para a Psicologia Ambiental. **Estudos de Psicologia**, v.8, n.2, 2003.

MATOS, Francisco Gomes de. **Nova Liderança Nova Organização: Modelo Estratégico de Gestão em Renovação Contínua.** São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. **Ética na Gestão Empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, Juracy Cunegatto. Relações Interpessoais e Apoios Afetivos: o Calor e o Frio na Convivência Organizacional. In: BITENCOURT, Cláudia (Col.), **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2004, p. 116-131.

MOREIRA, Maria Júlia Arrais de Moraes. **Política de Gestão de Pessoas, Clima Organizacional e Absenteísmo por Depressão, Transtornos de Ansiedade e Estresse num Banco Público: uma pesquisa exploratória.** Goiânia: PUC, 2006.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

_____(Org.) **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão Humanista de Pessoas: O fator humano como diferencial competitivo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLIVEIRA, Milton de. **Caos, Emoção e Cultura: a teoria da complexidade e o fenômeno humano.** Belo Horizonte: Ophicina de Arte & Prosa, 2000.

ORTEGA Y GASSET, José. **Investigaciones Psicológicas** – curso ministrado em 1915-1916 e publicado em 1982.

PONDER, Randall D. **Liderança Passo a Passo.** São Paulo: M.Books do Brasil , 2010.

PORTO, Frederico. **Antecipe o Inevitável: A arte e ciência de liderar mudanças.** São Paulo: Évora, 2014.

QUICK, James Campbell *et al.* Líderes Saudáveis, Organizações Saudáveis: prevenção primária e efeitos positivos da competência emocional. In: ROSSI, Ana Maria, PERREWÉ Pamela L., SAUTER, Steven L. (Org.), **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 139-155.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCHEIN, Edgar, H. **Organizational Culture and Leadership**. – San Francisco: Jossey Bass, 1985.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Narbal, ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos, ANDRADE-BORGES, Jairo Eduardo, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2004, p. 407-442.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias, JÚNIOR, Sinésio Gomide. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: ZANELLI, José Carlos, ANDRADE-BORGES, Jairo Eduardo, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2004, p. 300-330.

TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. In: Paz, M.G.T., Tamayo, A. (Org.), **Escola, Saúde e Trabalho**: estudos psicológicos. Brasília: Universidade de Brasília, 1999, p. 241-270.

THIBAUD, J.P. O ambiente sensorial das cidades: para uma abordagem de ambiências urbanas. In: Tassara, E.T.; Rabinovich, E.P.; Guedes, M.C. (Orgs.), **Psicologia e Ambiente**. São Paulo:EDUC., 2004, p.347-361.

ULRICH, Dave; Ulrich, Wendy. **Por que trabalhamos**: como grandes líderes constroem organizações comprometidas que vencem. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERDUGO, Víctor Corral. Psicologia Ambiental: Objeto, “Realidades” Sócio-Físicas e Visões Culturais de Interações Ambiente-Comportamento. **Psicologia USP**, v.16, n.1/2, 2005, p.71-87.

ZANELLI, José Carlos; Jairo Eduardo Borges-Andrade e Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____ ; SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa. Qualidade de Vida no Trabalho e Organizações Saudáveis como Expressões da Cultura Organizacional.; In. Zanelli (orgs.) **Processos Psicossociais nas Organizações e no Trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

_____, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. . In: ZANELLI, José Carlos, ANDRADE-BORGES, Jairo Eduardo, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2004, p. 466-491.

ZAVAREZE, Tais Evangelho. **Cultura Organizacional**: uma revisão de literatura. Florianópolis: UFSC, 2014.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 20.

ANEXO A – DECLARAÇÃO INSTITUIÇÃO COPARTICIPANTE DA PESQUISA



FRATERNIDADE E ASSISTÊNCIA A MENORES APRENDIZES

DECLARAÇÃO

Declaro ter lido e concordar com o projeto de pesquisa **dinâmica do funcionamento dos serviços póstumos** de responsabilidade da pesquisadora Sr^a. **TELMA VILELA BORGES MERJANE**, e declaro conhecer e cumprir as Resoluções Ética Brasileiras, em especial a Resolução CNS 196/96. Esta instituição está ciente de suas responsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa, e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem estar. Estou ciente que a execução deste projeto dependerá da aprovação do mesmo pelo CEP da instituição proponente, mediante parecer ético consubstanciado e declaração de aprovação.

Goiânia, 04 de abril de 2013

AMERICANO DO BRASIL FREITAS

Presidente

ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: DINÂMICA DO FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS PÓSTUMOS

Pesquisador: Telma Vilela Borges Merjane

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 16673013.0.0000.0037

Instituição Proponente: Pontifícia Universidade Católica de Goiás - PUC/Goias

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 438.094

Data da Relatoria: 09/10/2013

Apresentação do Projeto:

- Dissertação de Mestrado em Ciências Ambientais e Saúde
- Orientador: Prof. Dr. Luc Vandenberghe
- Mestranda: TELMA VILELA BORGES MERJANE
- Objetiva-se com o estudo delinear a dinâmica do funcionamento dos serviços póstumos, diante das atitudes sobre os aspectos diversos no ambiente em foco.
- Por meio desse estudo, pretende-se verificar como ocorre a formatação da dinâmica dos serviços póstumos e sua contribuição para o clima organizacional.
- O método a ser empregado no estudo, se baseia na Teoria Fundamentada em Dados - Grounded Theory

Objetivo da Pesquisa:

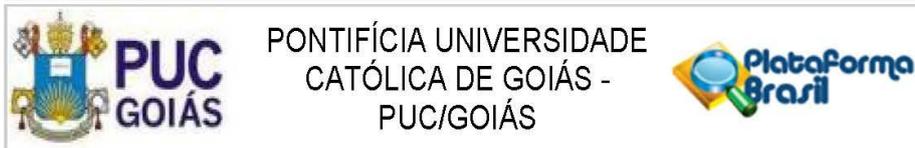
Objetivo Geral

Compreender a dinâmica do funcionamento ao atendimento oferecido aos clientes dos Serviços Póstumos, por meio da compreensão da população atendida e das situações que caracterizam o clima organizacional.

Objetivos Específicos

- Identificar as rotinas no processo cotidiano.
- Verificar a perspectiva do usuário sobre os serviços prestados.

Endereço: Av. Universitária, N.º 1.069
Bairro: Setor Universitário **CEP:** 74.605-010
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3946-1512 **Fax:** (62)3946-1070 **E-mail:** cep@pucgoias.edu.br



Continuação do Parecer: 438.094

- Conhecer os gestores e os procedimentos relacionados aos programas de desenvolvimento da equipe.
- Apresentar propostas para a reestruturação dos serviços prestados e para otimizar as rotinas operacionais, a fim de favorecer o clima organizacional.
- Fazer um paradigma entre a história dos Serviços Pós-tumors, na premissa passada e na atual.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

contemplados

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Critérios de inclusão e exclusão claros no projeto, mas não aparecem no TCLE. (Pendência não atendida)
Transferir para o TCLE os critérios de inclusão e exclusão.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Rever a data das entrevistas no Projeto da Plataforma e TCLE.

Recomendações:

Atenção: "Os dados para a pesquisa terão sua coleta no período de setembro a dezembro de 2013" ... Este Comitê não pode avaliar projetos em andamento.

Ainda no TCLE "As entrevistas e o grupo focal, ocorrerão de setembro a dezembro de 2013.
pela própria pesquisadora,..."

- Favor, anexar declaração de que a pesquisa não começou coleta de dados.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

comentários acima

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Após avaliação deste Comitê de Ética em Pesquisa, o mesmo decide considerar o projeto Aprovado, considerando a Resolução 466/2012 CNS.

Endereço: Av. Universitária, N.º 1.069
Bairro: Setor Universitário **CEP:** 74.605-010
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3946-1512 **Fax:** (62)3946-1070 **E-mail:** cep@pucgoias.edu.br



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE
CATÓLICA DE GOIÁS -
PUC/GOIÁS



Continuação do Parecer: 438.094

GOIANIA, 28 de Outubro de 2013

Assinador por:
Dwain Phillip Santee
(Coordenador)

Endereço: Av. Universitária, N.º 1.069
Bairro: Setor Universitário **CEP:** 74.605-010
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3946-1512 **Fax:** (62)3946-1070 **E-mail:** cep@pucgoias.edu.br

Página 03 de 03

ANEXO C – DECLARAÇÃO DO CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISAS E PRÁTICAS PSICOLÓGICAS – CEPSE



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PROFESSORIA DE GRADUAÇÃO

Av. Trabalhador, 1088 - Setor Universitário
Goiás - Goiás - CEP 74605-900
Cidade: P. Goiás - Brasil
Fone: (51) 3049.1051 - Fax: (51) 3049.1307
www.pucgoias.edu.br - proggrad@pucgoias.edu.br

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
CENTRO DE ESTUDOS, PESQUISAS E PRÁTICAS PSICOLÓGICAS - CEPSE

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos fins que, caso seja necessário, a Clínica-Escola de Psicologia da PUC GO oferecerá atendimentos psicoterápicos sem ônus aos participantes da pesquisa: **"Dinâmica do funcionamento dos serviços póstumos"**, coordenada pelo **Prof. Luc Marcel Vandenberghe**, dentro das condições de risco previstas aos participantes do projeto. Os atendimentos encaminhados a esta Clínica-Escola serão realizados mediante a apresentação do comprovante de aprovação deste projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa, bem como desta declaração.

Goiânia, 09 de abril de 2013

Atenciosamente,


Profª. Drª. **Ana Cristina Resende**
Profª. Ms. **Elizabeth Cristina Landi**
Coordenação Geral do CEPSE-PSI-PUCGO

Profª Ms. Elizabeth Cristina Landi L. Souza
MAG. 9840 DPP/PSI/2013
Coordenação Geral do CEPSE-PSI-PUCGO

ANEXO D - QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO GERAL

Data: ____/____/____ Cargo: _____

Naturalidade: _____ UF: _____

Escolaridade: _____ Idade: _____ Sexo M () F ()

I – Dados sobre a instituição:

1. Quanto tempo você trabalha na instituição?
 - a) Menos de 1 ano ()
 - b) Entre 1 e 2 anos ()
 - c) Entre 2 e 3 anos ()
 - d) Mais de 3 anos ()
2. Como você iniciou seu trabalho na FAMA?
3. Este é seu primeiro emprego? Como é trabalhar aqui?
4. Como você escolheu trabalhar neste segmento?
5. O que você pensa sobre o seu departamento?
6. Pode descrever a sua rotina de trabalho?
7. O que você conhece sobre o mercado de Serviços Póstumos?

II – Como você avalia a Qualidade do Relacionamento no seu departamento?

1. Condições de trabalho entre a equipe, como descreve? (ex. relacionamento, confiança, etc)
2. De que forma você percebe a comunicação? Vocês no departamento funcionam como equipe?
3. O que equipe para você?
4. Você tem amigos? O que é amizade para você?
5. Acredita no respeito a individualidade dos outros?

III – Como você percebe as Análises das Atividades Individuais na empresa?

1. Sabe se seu gestor usa técnicas de negociação no dia-a-dia de trabalho com a equipe?
2. O que você pensa sobre a execução das atividades no departamento?
3. Como você considera as formas que são realizadas as reuniões? (planejamento, metas, ajustes etc)
4. Quem coordena? De que maneira acontece?
5. Sabe se os objetivos e resultados individuais são acompanhados pelo gestor? Poderia relatar como? Existe *feedback*? De que forma?
6. Os funcionários que apresentam habilidades são valorizados? De que forma você visualiza esse momento?

IV – Como você determina a Qualidade da Gestão & Acompanhamento na dinâmica do clima organizacional?

1. Há gerenciamento nas tarefas? Atribui alguma metodologia aplicada e de forma compartilhada? Pode falar sobre a missão da empresa?
2. Em que cenário o planejamento das atividades do dia é apresentado? O gestor estimula a equipe para resultados?
3. Como você atribui às responsabilidades de cada um? Fale sobre a consciência na realização da tarefa
4. Pode descrever a atuação do gestor sobre as etapas de trabalho? E do colega?
5. A Gestão mede os resultados e compromete-se com os desafios?
6. Tem conhecimento do conceito de Gestão Ambiental? É aplicado na empresa?
7. Quais caminhos consideram mais importantes nesse contexto?

V – Como você observa a Qualidade da Comunicação interna e externa no departamento?

1. Pode descrever se as estratégias são comunicadas com clareza?
2. Em que momento o Gestor traça e comunica prioridades do dia? Como acontece essa informação? Como ocorre a atenção de todos?
3. Como acontecem as cobrança diárias?
4. Você sabe o que o cliente espera de você?
5. O Gestor fortalece a comunicação entre os funcionários, como troca de conhecimentos?
6. Como você determina a comunicação da empresa?

VI – O Gestor favorece a Superação do funcionário e da equipe?

1. Você acredita que ele transforma resultados negativos em motivação para a conquista de novos resultados ?
2. Como você percebe os desafios no departamento?
3. Qual a atitude de superação você apresenta?
4. Existem boas oportunidades em transformar desafios em vitórias? Conte de que forma você acredita essas questões são avaliadas?
5. Os funcionários que apresentam habilidades são valorizados? De que forma você visualiza esse momento?
6. Após reuniões as sugestões apresentadas são avaliadas? Como descreve a aceitação das mesmas e a maior valorização?
7. Pode descrever sua opinião sobre a gestão do departamento?

VII – Avaliação do Contexto

1. Como você avalia o relacionamento entre o gestor e a equipe.
2. Pode dizer se trabalham com o mesmo foco? Existe harmonia no trabalho de ambos?
3. Quais problemas você poderia encontrar nesse relacionamento?
4. Existe algo a mais que você considera que eu deva saber para compreender melhor a dinâmica do funcionamento dos Serviços Póstumos?
5. Existem programas de desenvolvimento do funcionário? Pode descrever?
6. Existe preocupação com o bem-estar dos funcionários? Como você relata essa preocupação?

ANEXO E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
MESTRADO EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS E SAÚDE**

Você está convidado (a) a participar, como voluntário (a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir e caso aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em qualquer momento estaremos disponíveis para prestar esclarecimentos e responder às dúvidas que venha ter. Em caso de recusa você não sofrerá penalidades. Em caso de dúvida você pode procurar o Comitê em Pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC-GO, pelos telefones (62) 3946-1512 – cep@pucgoias.edu.br

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título da pesquisa: A Dinâmica do Funcionamento dos Serviços Póstumos

Pesquisador Responsável: Telma Vilela Borges Merjane

Orientador: Prof. Dr. Luc Vandenberghe

Telefone para contato: (62) 9979-6032

E-mail: telmamerjane@gmail.com

Esta pesquisa justifica-se em apresentar a comunidade científica, a dinâmica do funcionamento que ocorre na prestação de serviços póstumos e as interfaces através do clima na instituição, ao desenvolvimento e ao bem-estar dos funcionários em contexto social, ambiental e de saúde.

O objetivo deste trabalho é verificar de que forma ocorre o fortalecimento da cultura, da visão, da missão e dos valores organizacionais, através do desenvolvimento da administração participativa com foco na qualidade de vida e bem-estar, relacionamentos e atenção à saúde do funcionário em ambiente institucional.

Os procedimentos que serão adotados obedecem aos Critérios de Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Os métodos a serem utilizados, serão desenvolvidos através de entrevistas, gravações destas, observação direta e grupo focal. As entrevistas e o grupo focal, serão realizadas em local apropriado na FAMA – Fraternidade e Assistência a Menores Aprendizizes. As entrevistas acontecerão individualmente com cada participante em dois ou mais encontros. Contará como questionários impresso com perguntas abertas e auxílio de um gravador.

Antes de a pesquisadora iniciar entrevistas, no período de duas semanas, serão realizadas visitas aos canteiros de obras, para que os participantes possam conhecer e estabelecer vínculo com a pesquisadora. Para esses encontros serão realizadas atividades programadas para o grupo para maior aproximação e quebra gelo entre outras dinâmicas ou somente visita de interação no ambiente de trabalho dos participantes. Durante esses encontros, a pesquisadora também observará determinadas comunicações que a informarão a respeito da linguagem e do nível de compreensão dos sujeitos.

O instrumento utilizado para a entrevista será um questionário de investigação composto por questões abertas e o grupo focal, para discussões informais sobre o assunto em estudo.

A participação na pesquisa é voluntária, ou seja, não haverá em hipótese alguma, despesas ou compensações financeiras, remuneração ou favorecimento pessoal, aos sujeitos em qualquer fase do trabalho.

Para evitar constrangimento aos participantes, a coleta de dados será em ambiente reservado na empresa, a fim de manter sigilo das respostas, e se necessário suporte a área de recursos humanos da mesma será comunicada.

Caso ocorram prejuízos aos sujeitos os mesmos serão encaminhados à clínica de psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, de comum acordo com a área de recursos humanos da empresa em estudo, nesse local serão acompanhados por profissionais sem nenhum custo.

A pesquisadora assume total responsabilidade pela pesquisa e garante total assistência aos sujeitos que vierem a sofrer qualquer tipo de dano previsto ou não no termo de consentimento, conforme descrito no parágrafo anterior.

Não serão realizados procedimentos invasivos ou testes de nenhum tipo de produto.

Concluída a pesquisa, o resultado será apresentado à empresa pesquisada, e se necessário inclusive sugestões, considerando benefícios e acompanhamentos posteriores ao encerramento e, ou, interrupção da pesquisa.

As entrevistas e o grupo focal, ocorrerão de março a abril de 2014 pela própria pesquisadora, que irá gravar as entrevistas, que serão transcritas posteriormente. As fitas gravadas e as transcrições serão armazenadas em armário com cadeado e de responsabilidade da pesquisadora e serão incineradas ao completar cinco anos da realização da pesquisa.

Garantir plena liberdade ao participante que poderá se recusar ou retirar sua participação da pesquisa a qualquer momento que desejar, sem necessitar fornecer explicações e não sofrerá pressão alguma ou será penalizado por parte do pesquisador ou da empresa.

A pesquisadora garante a manutenção do sigilo e privacidade absoluta dos participantes durante todas as fases da pesquisa, utilizando-se quando necessário de nomes fictícios e a utilização dos dados obtidos será apenas para os objetivos do estudo.

Todos os procedimentos serão realizados com ética e responsabilidade e terão acompanhamento pelo Orientador.

Eu, _____, portador (a) do RG/ CPF _____, idade _____ anos, concordo em participar da pesquisa sobre Dinâmica do Funcionamento dos Serviços Póstumos, que será realizada nesta instituição pela pesquisadora e mestrande de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Ciências Ambientais e Saúde da PUC-GO, Telma Vilela Borges Merjane.

Declaro que fui informado sobre a pesquisa e a importância da minha participação, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto gere qualquer penalidade.

Entrevistado participante

Orientador: Prof. Dr. Luc Vandenberghe

Pesquisadora: Telma Vilela Borges Merjane

_____, ____/____/ 2014.

ANEXO F - PESQUISA INSTITUCIONAL



PESQUISA DE SATISFAÇÃO

Sua opinião é muito importante queremos atendê-lo cada vez melhor. Faça sua avaliação preenchendo o formulário pontuando nosso atendimento.

| | SERVIÇOS AVALIADOS | CLASSIFICAÇÃO | | | | |
|--------------------------|---|---------------|-----|---------|------|---------|
| | | Ótimo | Bom | Regular | Ruim | Péssimo |
| 01 | Atendimento telefônico | | | | | |
| 02 | Atendimento na recepção | | | | | |
| 03 | Atendimento do motorista | | | | | |
| 04 | Atendimento aos requisitos contratados | | | | | |
| 05 | Facilidade e agilidade no atendimento | | | | | |
| 06 | Entendimento do serviço a ser realizado | | | | | |
| 07 | Clareza e objetividade nas informações | | | | | |
| 08 | Qualidade do serviço | | | | | |
| 09 | Tempo de espera no atendimento | | | | | |
| 10 | Informações e orientações recebidas | | | | | |
| 11 | Suporte durante o andamento do serviço | | | | | |
| 12 | Simpatia do funcionário: | | | | | |
| | Recepção | | | | | |
| | Motorista | | | | | |
| | Outro serviço | | | | | |
| 13 | Higiene/limpeza das dependências | | | | | |
| 14 | Lanchonete | | | | | |
| 15 | Serviços Póstumos da FAMA | | | | | |
| Outras sugestões: | | | | | | |

ANEXO G – MANUAL DO FUNCIONÁRIO – FAMA

**MANUAL DO FUNCIONÁRIO
FAMA FRATERNIDADE E ASSISTÊNCIA
A MENORES APRENDIZES**



Goiânia-Go
Janeiro / 2014
2ª Edição