

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E SEU IMPACTO SOBRE A
QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS**

Autor: Daniela de Oliveira Rezende

**Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção de título de
Especialista em Gestão
Empresarial.**

**Orientador: Prof. Dr. Pedro José
Steiner Neto**

**CURITIBA
2004**

"Todo homem busca uma meta: sucesso ou felicidade. O único caminho para se alcançar o verdadeiro sucesso é colocar a si próprio completamente a serviço da sociedade. Primeiro, ter um ideal definido, claro e prático, uma meta, um objetivo. Segundo, ter os meios necessários para alcançar seus propósitos, sabedoria, dinheiro, materiais e métodos. Terceiro, ajustar seus meios a seus propósitos".

Aristóteles

Agradecimentos

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho meu reconhecido agradecimento e, em especial:

- A Deus, por tudo que me proporciona todos os dias;
- A minha família que sempre me auxiliou e apoiou nos momentos necessários;
- Ao meu tio e amigo Edvaldo A. Rezende pela motivação, apoio e reconhecimento;
- À família Pertschi que, com todo o apoio, possibilitaram-me a consecução deste estudo;
- Ao meu amigo Henry Atique e ao Centro Universitário de Rio Preto – UNIRP – por abrirem as portas de suas bibliotecas e possibilitarem a realização deste trabalho;
- Ao professor Pedro José Steiner Neto pela orientação e dedicação.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
RESUMO	vii
INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.1 Objetivos Gerais.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E HIPÓTESES.....	6
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
2 ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES	8
2.1 A ORGANIZAÇÃO.....	8
2.2 A EVOLUÇÃO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES.....	9
2.3 O TRABALHO E AS NECESSIDADES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.4 CONSIDERAÇÕES.....	18
3 QUALIDADE	20
3.1 CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE.....	20
3.2 CONSIDERAÇÕES.....	23
4 TEORIA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS	24
4.1 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇO.....	24
4.2 CARATERÍSTICA DOS SERVIÇOS.....	25
4.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	26
4.4 QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS.....	30
4.5 HORA DA VERDADE.....	32
4.6 CICLOS DE SERVIÇOS E PROBLEMAS COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	34
4.7 CONSIDERAÇÕES.....	36
5 CLIMA ORGANIZACIONAL	37
5.1 CONCEITUAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	37
5.2 INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	39

5.3	MODELOS DE ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
5.4	CONSIDERAÇÕES.....	49
6	GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES DETERMINANTES.....	50
6.1	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	52
6.1.1	Relação entre clima e cultura organizacional.....	55
6.2	MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS BÁSICOS.....	56
6.2.1	Motivação e qualidade humana.....	61
6.2.1.1	Fatores que influenciam o nível de desempenho de uma pessoa.....	63
6.2.2	Motivação e qualidade de vida no trabalho.....	69
6.2.2.1	Qualidade de vida e estresse.....	71
6.2.3	Satisfação das necessidades dos funcionários: exemplos práticos que afetam positivamente o clima organizacional.....	72
6.3	LIDERANÇA.....	75
6.3.1	Os estilos de liderança e sua influência sobre o clima organizacional.....	77
7	CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
	GLOSSÁRIO.....	85
	REFERÊNCIAS.....	88
	ANEXO	90

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DA QUALIDADE DE SERVIÇO.....	28
FIGURA 2 – QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS.....	32
FIGURA 3 – RAZÕES PARA PERDAS DE CLIENTES EM EMPRESAS VAREJISTAS.....	35
FIGURA 4 – DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
FIGURA 5 – HIERARQUIA DE MASLOW.....	58
FIGURA 6 – OS FATORES MOTIVACIONAIS E OS FATORES HIGIÊNICOS DE HERZBERG.....	59
FIGURA 7 – MODELO DE QUALIDADE DE VIDA DE WALTON.....	70
FIGURA 8 – OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	78

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar, através da pesquisa bibliográfica, um estudo que demonstre que a gestão adequada do clima organizacional impacta positivamente na qualidade percebida dos serviços. A gestão do clima organizacional pode ser realizada através da observância e manutenção das variáveis organizacionais e de fatores-chave, como: a cultura organizacional, a motivação dos funcionários e a liderança ou o estilo de liderança dos dirigentes. Parte-se da premissa que o clima organizacional, constituindo-se das percepções e do grau de satisfação dos funcionários com relação ao seu ambiente e condições de trabalho, pode influenciar os comportamentos dos indivíduos nas organizações. Tais comportamentos conduziriam ao alcance da qualidade, caso o clima organizacional fosse favorável. Para efeitos deste trabalho, o estudo da qualidade foi delimitado à qualidade de prestação de serviços e, mais especificamente, à qualidade dos serviços percebida pelo cliente, uma vez que esta é determinada, especialmente, pelas interações entre os clientes internos (funcionários) da empresa e os clientes externos (consumidores). Este trabalho visa demonstrar que a satisfação dos funcionários está diretamente vinculada à satisfação do cliente externo, e que organizações que desejam obter resultados positivos em prol da qualidade, competitividade e produtividade necessitam cultivar uma constante preocupação e gestão adequada do elemento humano, bem como do clima organizacional em que este está inserido.

Palavras-chaves: clima organizacional, cultura organizacional, organizações, trabalho, qualidade, serviços.

INTRODUÇÃO

Faz parte do senso comum a idéia de que se vive em uma sociedade em constante transformação. As mudanças fazem parte do cotidiano das pessoas e das organizações. Na realidade, são indispensáveis para a inserção e sobrevivência de todos os elementos que interagem dentro de uma sociedade.

A mudança na visão de CHIAVENATO (1998; p. 24) “é a transição de um estado para outro” e representa a transformação ou interrupção de um estado vigente, fazendo-se presente em várias esferas: nas organizações, nos hábitos das pessoas, nos produtos e serviços, etc.

Entretanto, como é sabido, este não é um fenômeno novo. Está inserido no contexto da criação do universo. De modo geral, pode-se dizer que a própria evolução e o estado atual das coisas o são porque as mudanças foram atuantes. Cinco séculos antes de Cristo, Heráclito, filósofo sofista, já dizia que a única constante do mundo é a mudança.

Atualmente as mudanças são mais sensíveis e, até mesmo, mais penosas, porque o nível tecnológico alcançado transformou radicalmente as relações entre os integrantes da sociedade. Muitas transformações, ainda que aparentemente insignificantes, ocorrem em uma velocidade incrível e alteram vertiginosamente o *status quo*, gerando incertezas e inseguranças.

Esse fenômeno, como foi dito, também está presente no mundo empresarial. Historicamente, segundo CHIAVENATO (1998; p. 31-34), as organizações humanas passaram por quatro etapas em que sofreram drásticas mudanças:

- *Etapas da agricultura:* iniciou-se com história da humanidade e perdurou até o século XVIII, com a Revolução Industrial. Durante todos estes séculos, o homem viveu basicamente da terra e de seus produtos, prevalecendo o improvisado, a ausência de técnicas e o despreparo humano. A evolução foi extremamente lenta.
- *Etapas do artesanato:* esta etapa é contextualizada pela sucessão de eventos que ocorreram após a Revolução Industrial e que culminaram no surgimento de novas formas, divisão e especialização do trabalho,

mecanização da agricultura e substituição das oficinas artesanais pelas fábricas, e na constituição da propriedade privada como tipo fundamental de organização.

- *Etapa da industrialização:* inicia-se com a segunda fase da Revolução Industrial, a partir de 1860, na qual o capital é a principal fonte de riqueza. Esta etapa foi o alicerce para os modelos empresariais e para a evolução e transformação dos mesmos na atualidade. A aplicação do modelo burocrático, a busca do desempenho padronizado das pessoas, a precisão e a eficiência, as relações de trabalho ordenadas e o controle hierárquico foram caracterizadores desse período. A partir da década de 50 começou a ocorrer uma transição que transformou o cenário administrativo, inserindo novos modelos organizacionais. A mudança ambiental trouxe a expansão dos mercados, novos produtos e processos e acentuou o distanciamento entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. A globalização da economia começou a se desenhar e, com ela, os novos conceitos de qualidade, produtividade, competitividade e tecnologia de comunicação.
- *Etapa da informação:* o final do século XX marca o início da “era da informação”, em que o conhecimento é a ferramenta administrativa mais importante, e o espírito empreendedor e a criatividade fortemente estimulados. O modelo organizacional passa a ser flexível, orgânico, maleável, com ênfase em unidades de negócios autônomas, redes internas e atividades grupais. As pressões da competição global levam as empresas a uma busca incansável pela inovação e mudança como forma de obter vantagem competitiva. A velocidade da inovação tecnológica gera novas necessidades, padrões de comportamento e negócios.

Todas essas transformações das organizações humanas culminaram na realidade em que atualmente a sociedade está inserida e alteraram os hábitos dos indivíduos, impulsionando a criação e o lançamento de um sem número de produtos no mercado para atender as mais diversas e novas necessidades dos consumidores.

1.1 JUSTIFICATIVA

O fenômeno da globalização marca o período histórico atual e caracteriza-se por inúmeras transformações que emergem em um espaço em que os limites geográficos não existem. Os avanços tecnológicos possibilitam a comunicação universal, abolindo distâncias e viabilizando a produção de conhecimentos em tempo real.

Todas essas transformações alteram os hábitos dos indivíduos e impulsionam a criação e o lançamento de produtos no mercado para atender as novas necessidades dos consumidores.

Porém, na mesma medida das novidades cresce a concorrência e a busca por mercados, bem como o acesso dos clientes às informações sobre os produtos e sobre os seus direitos enquanto consumidores.

No mesmo contexto, as novas necessidades da sociedade geram o aperfeiçoamento e criação de serviços que, transformando-se em um poderoso agregador de valor para as empresas, também se tornam indispensáveis para a satisfação das necessidades imposta pela realidade globalizada e informatizada.

Desta forma, torna-se premente aumentar a qualidade e a produtividade para garantir a sobrevivência e competitividade. Com isto, muitas empresas adotaram medidas que mudaram profundamente os ambientes de trabalho, como o *downsizing* (redução da estrutura hierárquica da empresa), terceirização, privatizações, fusões, aquisições, reengenharia, etc.

Todas as mudanças evidenciadas ocorreram e continuam ocorrendo nas empresas e possuem aspectos positivos e negativos. Muitas vezes é a alternativa para que a empresa continue atuando no mercado. O fato é que, diante deste cenário, a força motriz de todas as empresas – as pessoas – sente a insegurança e a incerteza da demissão e da insatisfação no ambiente de trabalho e isto pode se tornar extremamente prejudicial para a saúde da organização.

Desta forma, a busca pela qualidade sintoniza as organizações às necessidades e exigências dos três segmentos capazes, segundo BARÇANTE e CASTRO (1995), de sinalizar com precisão até que ponto se está trilhando o caminho certo: o mercado, a clientela externa e a clientela interna.

Assim, o objetivo de posicionamento adequado e conquista do mercado com o oferecimento de produtos e serviços cada vez melhores, e com uma qualidade diferenciada, motiva as organizações a preocuparem-se com seus clientes, sejam eles internos ou externos.

Pode-se observar a estreita ligação entre a satisfação do cliente interno e do cliente externo, e conseqüentemente com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. LUZ (2003; p. 29) lança a pergunta que motiva a afirmação: “Como esperar respeito ao cliente externo se o funcionário não se sente respeitado no seu trabalho?” CHIAVENATO (1996; p. 5) afirma que “quase sempre as pessoas constituem para as empresas o desafio crucial no alcance e manutenção de padrões elevados de qualidade, produtividade e competitividade”. KOTLER (1998), em referência a Karl Albrecht, observa que funcionários insatisfeitos tornam-se “terroristas” em suas empresas. Também citados por KOTLER (1998) estão ROSENBLUTH e PETERS, na obra *The customer comes second*, em que afirmam que os funcionários da empresa, não os consumidores, precisam sentir-se o número um se ela espera satisfazer seus clientes.

Fica explícito que a qualidade, como diferencial competitivo de uma organização, ocorrerá a partir do comprometimento entendido como um processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, e o que só será possível quando a organização, efetivamente, integrar seus próprios objetivos ou necessidades, aos objetivos ou necessidades do indivíduo. Esses são fatores estratégicos para a eficácia organizacional.

Neste novo paradigma, o comprometimento dos funcionários e dos dirigentes para com a organização é base fundamental de relacionamento. Segundo FERNANDES (*apud* LUZ, 2001; p. 19) “homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença e somente sobreviverão as empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem como sua tecnologia e seu capital”.

Confirmando o exposto, SCHEIN (1965) afirma que compreender como funcionam as organizações implica em compreender como funcionam as pessoas nessas organizações. Este enfoque em recursos humanos remete ao conceito de clima organizacional, entendido como um importante medidor para a proposição e condução de ações de mudanças. Para BARÇANTE e CASTRO (1995; p. 75) o

clima organizacional, “é a atmosfera resultante das percepções que os funcionários têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem-estar e sua satisfação no dia-a-dia de trabalho”. Desta forma, possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas com seus colaboradores.

Portanto, o clima de uma organização diz respeito, essencialmente, à percepção sobre a qualidade de vida no trabalho. Por isso, torna-se impossível assegurar a satisfação do cliente externo, quando dissociada da satisfação do empregado, sendo que esta premissa da satisfação do cliente externo está diretamente vinculada à qualidade, por ele percebida, dos serviços prestados pela organização.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Este estudo objetivou, primordialmente, analisar como a gestão adequada do clima organizacional pode impactar positivamente sobre a qualidade percebida dos serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que o estudo em questão se tornasse possível foi necessário:

- Conceituar clima organizacional;
- Identificar os fatores determinantes do clima organizacional;
- Analisar conceitos relativos à qualidade dos serviços;
- Expor a evolução dos paradigmas das organizações no que tange a relação empresa /cliente interno/ cliente externo;
- Confirmar a relação existente entre a satisfação do funcionário e a satisfação do cliente externo.

1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E HIPÓTESES

Este trabalho limita-se a pesquisas bibliográficas sobre os assuntos relevantes ao entendimento e análise do tema proposto. Através do material coletado, tentar-se-á obter resposta à seguinte indagação: *Pode o clima organizacional impactar sobre a qualidade percebida dos serviços?*

As hipóteses levantadas e investigadas para se confirmar o problema de pesquisa foram:

- A formação da percepção do cliente externo sobre a qualidade dos serviços prestados por uma organização se dá, especialmente, durante as interações entre estes e os clientes internos (funcionários) da empresa, portanto, a satisfação do cliente interno com seu ambiente de trabalho é primordial para a satisfação do cliente externo.
- A gestão adequada dos fatores determinantes do clima organizacional pode influenciar a satisfação dos clientes internos com seu ambiente de trabalho e gerar, conseqüentemente, melhor atendimento ao cliente externo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo expõe a justificativa sobre o tema escolhido, os objetivos gerais e específicos, bem como a delimitação do estudo e as hipóteses a serem investigadas.

O segundo capítulo aborda os conceitos relativos ao estudo das organizações, enfatizando conceitos, evolução das teorias organizacionais e a importância, para o indivíduo, do significado do trabalho nas organizações.

O terceiro capítulo fará uma revisão sobre a conceituação de qualidade para que se possa iniciar, no quarto capítulo, uma abordagem sobre o conceito e características dos serviços, a qualidade dos mesmos, como se processa a percepção dessa qualidade por parte do cliente externo e qual a influência do

ambiente organizacional e do comportamento dos funcionários nessa percepção da qualidade dos serviços.

O quinto capítulo revisará os conceitos referentes ao clima organizacional e a importância de sua mensuração através das pesquisas de clima.

O sexto capítulo, com base na bibliografia pesquisada, fará uma exposição dos fatores determinantes do clima organizacional que devem ser levados em consideração pelas empresas para a gestão adequada do clima. São eles: cultura organizacional, motivação e liderança.

A conclusão do estudo é feita no sétimo capítulo, em que serão expostas as considerações que confirmarão as hipóteses levantadas.

2 ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo elucidará o conceito de organização, bem como apresentará a evolução das teorias administrativas no que concerne às mudanças de paradigmas das relações de trabalho e da ênfase ao estudo do comportamento humano no contexto das organizações.

É também objetivo deste capítulo, expor o significado do trabalho e a relação de mútua cooperação entre a organização e os indivíduos, no sentido de satisfação das necessidades destes e consecução dos objetivos organizacionais.

2.1 A ORGANIZAÇÃO

As organizações estão presentes em todos os aspectos da vida do homem, desde o nascimento até a morte. Segundo ETZIONI (*apud* BERNARDES, 1993; p. 15):

A organização é uma associação presente em toda a terra. Nela nascemos, vivemos e morremos, pois, se alguém não veio ao mundo em uma delas, o hospital, logo vai estudar em outra, a escola, para depois, já adulto, trabalhar em fábricas ou escritórios, comprar em lojas e supermercados, freqüentar clubes e igrejas, assistir espetáculos em teatros, comer em restaurantes e acabar enterrado em cemitério público ou particular.

BERNARDES (1993) caracteriza organização como uma estrutura perene formada por pessoas que se relacionam, colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços, atendendo, com isso, as necessidades da sociedade e de seus próprios participantes.

Desta forma, tem-se a organização concebida para atender necessidades verificadas externa e internamente e sua importância para a vida das pessoas está calcada no fato de que são organismos muito atuantes, possuindo um papel relevante em suas condições de vida.

De acordo com SCHEIN, (1965; p. 25-28) existem quatro aspectos importantes na concepção do conceito de organização:

1º) A idéia de organização deriva do fato do indivíduo não ser capaz de satisfazer sozinho todas as suas necessidades e aspirações, desta forma, é necessária a coordenação de esforços de várias pessoas para a obtenção daquilo que não é possível, ou é mais difícil, conseguir individualmente;

2º) Para que essa coordenação de esforços seja eficiente devem existir objetivos comuns entre os membros da organização;

3º) Os objetivos serão atingidos com mais facilidade se houver a distribuição, por diversos indivíduos, das atividades a serem realizadas. É a divisão de trabalho.

4º) Em consonância com a divisão do trabalho e a coordenação está a necessidade do estabelecimento de uma hierarquia da autoridade, pois, parte-se do pressuposto de que a coordenação entre vários e diferentes indivíduos não é possível sem meios de controle, condução, limitação e direção.

Reunindo-se as quatro idéias centrais de uma organização formal, SCHEIN (1965; p. 29) propõe sua conceituação segundo a qual “uma organização é a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

2.2 A EVOLUÇÃO DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

As relações de trabalho, ao longo dos anos, modificaram-se juntamente com os novos paradigmas que nortearam a evolução das teorias e práticas organizacionais. Observa-se, atualmente, um interesse muito maior por parte das empresas e pesquisadores em investigar aspectos do comportamento humano que atuam e influenciam sobremaneira a condução da vida organizacional e a forma como os indivíduos se relacionam e resolvem seus problemas dentro da organização.

Partindo-se deste enfoque tem-se a administração científica, pertencente à Escola Clássica da administração, como introdutora da organização racional do trabalho nos primórdios deste século. Taylor, mentor deste movimento, foi o pioneiro

em sistematizar o processo administrativo no âmbito das empresas, criando um conjunto de técnicas de racionalização do trabalho, treinamento especializado conforme o cargo, departamentalização e especificidade na atribuição de responsabilidades, técnicas de cronometragem, pagamentos proporcionais à produção, e mais uma série de contribuições que visaram abrandar o empirismo dominante nos métodos de trabalho à luz da Revolução Industrial.

O Taylorismo, como ficaram conhecidas estas idéias, associava a prosperidade do empregador à do funcionário. Segundo Taylor:¹ “A Administração Científica tem, por seu fundamento, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos, empregador e empregado são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado”.

Porém, para Taylor o conceito de prosperidade é decorrência da máxima produtividade. O Taylorismo concebia o comportamento humano como resultante direta das decisões da organização, dando grande ênfase às variáveis ambientais e acreditando que se o ambiente estivesse organizado, o empregado não teria motivos para não produzir.

Estas idéias, difundidas e generalizadas em todos os setores, geraram acentuada divisão do trabalho e levaram os empregados a conhecer apenas uma pequena parte do todo, fazendo com que perdessem a identidade e o significado do trabalho. Em decorrência disto, o envolvimento e o comprometimento com o trabalho também foram reduzidos, ocasionando então, declínio da qualidade, alto grau de rotatividade de mão-de-obra, absenteísmo e, conseqüentemente, queda da produtividade.

Desta forma, as relações de trabalho foram afetadas pela difusão do taylorismo, provocando inevitáveis conflitos ocasionados pelos interesses entre os empregados e empregadores.

Com o passar do tempo, soluções generalistas passaram a ser inoperantes, pois se percebeu que o fator humano é extremamente variável em uma mesma situação.

¹ Extraído de KWASNICKA, Eunice L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1989. 2 ed.

Com a lacuna deixada pela Escola Clássica no que se refere ao estudo do comportamento humano nas organizações é que se constrói a Escola das Relações Humanas e da Abordagem Comportamental.

Por volta de 1930, a economia estava em franca decadência devido à depressão de 1929. Os movimentos sindicais pressionavam por mais justiça no ambiente de trabalho e reconhecimento do homem como ser humano. Questionava-se também a grande ênfase dada ao sistema de produção em detrimento de outras áreas da empresa.

Neste contexto, os estudos administrativos iniciados começaram a vislumbrar a organização como um sistema inter – relacionado no qual se configuram diferentes comportamentos sociais representados pelas pessoas denominadas de “participantes” e não operários. Como afirma KWASNICKA (1989; p. 70) “as pessoas não trabalham para as empresas, mas ‘contribuem’ para seus objetivos; não são pagas, mas recebem ‘recompensas’ pela sua contribuição”.

Desta forma, a Escola das Relações Humanas procurou solucionar problemas como o conformismo (perda da individualidade na organização); objetivos obscuros (perda do sentido da organização); crescimento descontrolado das unidades organizacionais; rigidez das regras organizacionais; especialização dos problemas (negligência de problemas fora da área do especialista); e perda de motivação.

As experiências realizadas por Elton Mayo, em Hawthorne, na Western Electric Company, em meados de 1930, marcaram o início da valorização das relações humanas e a satisfação no trabalho como fatores favoráveis a um melhor desempenho.

Também foram relevantes as contribuições de Chester Barnard com sua proposta de elaboração de uma teoria social de organização em que o homem era visto como ser social que interage constantemente com outros semelhantes, constituindo o que ele chamou de “interação social”.

Dentro dessa mesma tese de interação social é que Mary Parker Follet introduziu importantes conceitos de motivação humana e liderança no contexto da organização. A autora teve papel fundamental na discussão sobre a natureza e importância da coordenação, considerando que esta é obtida por meio do inter - relacionamento vertical e horizontal das pessoas que compõem a estrutura

organizacional. Como completa KWASNICKA (1989; p. 77) “para unificar os empregados de uma empresa em torno de um objetivo organizacional, o coordenador esperto irá facilitar e ser participante das comunicações em todos os níveis de pessoas na empresa”.

É claro que a abordagem humanística é passível de críticas, pois deixou de considerar muitos aspectos econômicos e sociais da época em que foi concebida, além de pouco ter reconhecido a organização formal que compunha as organizações. Porém, pode-se considerar que essa Escola fez uma verdadeira revolução conceitual, pois a ênfase, antes colocada na tarefa e na estrutura das organizações passa a ser colocada nas pessoas que as compunham.

A partir dos anos 50 surgem as primeiras teorias que associam os conceitos relativos à produtividade (Taylorismo) com os relativos à satisfação dos empregados (Escola das Relações Humanas)

Desta forma, a Escola Comportamental preocupou-se em desenvolver estudos sobre inúmeras variáveis que compõem o universo organizacional, como por exemplo:

- Processo de tomada de decisão: dinâmica e variáveis que o influenciam;
- Autoridade: revisão conceitual com a introdução do controle social;
- Motivação: concebida como função controlada pela organização e por fatores individuais e grupais;
- Grupos: estudo sobre a influência de grupos no processo de produção;
- Liderança: análise das funções de liderança e identificação de estilos no processo administrativo.

Sobre o processo de motivação no ambiente das organizações estão na base dessa escola: Abraham Maslow com sua popular teoria das necessidades e Frederick Herzberg que abordou o problema da motivação a partir da satisfação ou insatisfação que o indivíduo retira de seu trabalho.

Maslow hierarquizou cinco níveis de necessidades básicas comuns a todas as pessoas, tendo-as disposto em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades elementares, enquanto no topo encontram-se as mais sofisticadas e

intelectualizadas. Iniciando-se pela base da pirâmide, os níveis de necessidade descritos por Maslow são²:

- Necessidades fisiológicas: dizem respeito à sobrevivência do organismo: alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie).
- Necessidades de segurança: buscam encontrar um ambiente livre de ameaças.
- Necessidades sociais: voltadas à aceitação e amizade no grupo.
- Necessidades de estima: contemplam a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de *status*, prestígio e consideração.
- Necessidades de auto-realização: orientadas para o desenvolvimento integral da potencialidade individual. Visa atender o objetivo da individuação, ou seja, o desejo de cada pessoa em ser ela mesma dentro do grupo e podendo usufruir toda a sua potencialidade.

A respeito da Teoria de Maslow, KWASNICKA (1989) pondera que as necessidades de níveis mais baixos (as fisiológicas, por exemplo) sempre terão influência no comportamento, e estas devem ser relativamente satisfeitas para que possa emergir um nível mais alto de necessidade.

A referida teoria também supõe que nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades e que cada indivíduo possui sempre mais de uma motivação. Toda necessidade está intimamente ligada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. Seu efeito sobre o organismo é sempre global e nunca isolado.

Várias pesquisas não chegaram a provar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até a invalidaram. Contudo, a teoria de Maslow é suficientemente bem estruturada para poder oferecer um esquema orientador e útil para o comportamento motivacional.

² Adaptado de BERGAMINI, Cecília W. **Motivação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997..4 ed.

Na mesma linha de pesquisa sobre a motivação, Herzberg classificou diversos fatores como: realização, promoção, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do próprio trabalho como fatores motivadores; já os fatores que provocavam desmotivação nos empregados ou como denominados por Herzberg - os fatores higiênicos - estavam ligados a "salário inadequado, condições de trabalho deficientes, falta de segurança, uma chefia deficiente. Se não conseguir nestes fatores um mínimo de condições, o empregado sentir-se-á sempre deslocado. Mas estes, contudo, não serão capazes de por si só constituírem motivação positiva e de darem ao empregado um sentimento de bem – estar. Tal sentimento só pode existir com uma realização verdadeira, um trabalho interessante e com significado." (SCHEIN 1965; p. 143)

No mesmo contexto, Douglas McGregor reúne os conceitos relativos à natureza e ao comportamento humano num conjunto que o autor chamou de *teoria X* e *teoria Y*, no texto intitulado "*O lado humano da empresa*". Neste, McGregor relatou como um gerente poderia construir sua estratégia diretiva tendo em vista a teoria X, em que o homem é essencialmente preguiçoso, interesseiro e pode ser motivado por incentivos econômicos; e a teoria Y, numa visão do homem essencialmente idealista e positiva, em que o homem é um ser auto – realizador.

David C. McClelland, por sua vez, relaciona os conceitos de motivação e clima organizacional, baseando-se nos estudos de Maslow e Herzberg. Os estudos de McClelland sugerem três tipos de necessidades humanas: associação, realização e poder. Cada uma dessas necessidades determinaria um grau de motivação para trabalhar que poderia ser manipulada, de certa forma, por fatores externos ao indivíduo. Sobre isto KOLB et al (1986:82-83), afirmam que "o clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensa e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização".

A partir da interação entre as dimensões estruturais (mecanicistas) e humanas (comportamentais) das organizações e a influência das forças ambientais externas, começou a se delinear o conceito de uma empresa comercial como um sistema. Sob esta perspectiva, uma organização é um sistema composto de

subsistemas que possuem interação e dependem mutuamente uns dos outros. Assim, ações que ocorram dentro de uma parte do sistema afetam não somente aquela unidade (departamento, seção, grupo, etc), mas podem sofrer uma disseminação, atingindo outros subsistemas também. Esta visão ficou conhecida como "Teoria de Sistemas", cuja ótica baseia-se no pressuposto de que os acontecimentos dentro da empresa podem trazer resultados múltiplos.

As organizações são criadas e mantidas com a função de servir o homem, sendo necessário o desdobramento e análise de alguns pontos externos como necessidades sociais e ecossistema para poder estabelecer os objetivos. Neste ponto, a Teoria dos Sistemas considera que as organizações são sistemas abertos e devem encontrar uma relação apropriada com o ambiente para garantir sua sobrevivência.

Sobre o cenário vislumbrado pela Teoria dos Sistemas é que surge a Teoria Contingencial defendendo que não há uma única maneira ideal de conduzir as situações, pois já que a organização é concebida como um sistema interdependente, então o tipo de organização mais adequado para certas variáveis depende do ambiente interno e externo. Tal Teoria contradiz, desta forma, os princípios de alguns teóricos que afirmam que se deve buscar normas e procedimentos que definam e determinem a atitude dos líderes frente às situações de trabalho, ou seja, que se busque a forma ideal de fazer as coisas, não considerando as particularidades de cada situação. A palavra contingência significa algo eventual, que pode ou não acontecer. É uma possibilidade que pode ou não se concretizar através da experiência e da evidência.

O pensamento contingencial (ou situacional) não é resultado do trabalho de uma única pessoa ou grupo. Henry Fayol já falava no "senso de proporção", em que os gerentes deveriam ser flexíveis, adaptando seus conhecimentos às diferentes situações. O próprio McGregor, com a citada teoria X e Y, já propunha uma adequação ao estilo gerencial dependendo da maturidade de seus subordinados.

Warren Bennis, outro autor dessa teoria, citado por KWASNICKA (1989; p. 141) já afirmava que a "estrutura organizacional é o produto de muitas variáveis, como tecnologia, ambiente, pessoas, processos, e a interação entre essas variáveis".

Atualmente, o ambiente no qual estão inseridas as organizações é muito dinâmico e imprevisível, sendo pouco controlável. Isto se deve, em parte, à rápida evolução tecnológica que gera um elevado grau de incerteza. Assim, considera-se uma organização adequadamente administrada quando se adapta às restrições do ambiente e da tecnologia.

2.3 O TRABALHO E AS NECESSIDADES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

O homem é um ser social e desde o nascimento é criado e educado dentro dos padrões sócio – econômicos e culturais da sociedade em que está inserido. Nesse contexto, estrutura a sua personalidade e consolida crenças e valores que irão nortear seu comportamento e atitudes na busca da satisfação de suas necessidades humanas.

A necessidade é inerente à condição humana e está condicionada, segundo menciona KOTLER (1998; p. 27) a “um estado de privação de alguma satisfação básica. As pessoas exigem alimento, roupa, abrigo, segurança, sentimento de posse e auto-estima”.

O trabalho, neste contexto das necessidades humanas, se configura como um meio para a satisfação de muitas necessidades do indivíduo. Pode-se afirmar, então, que os indivíduos procuram o trabalho para ter condições de atender suas necessidades básicas, ter satisfação e realizar-se profissional e socialmente.

Segundo CHIAVENATO (1999; p. 4) “o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal”. E acrescenta: “separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca”.

Em consonância com os estudos aqui desenvolvidos, é conveniente delimitar a idéia de trabalho àquele realizado nas organizações e para as organizações, pois CHIAVENATO (1999) afirma que o crescimento e o sucesso profissional e pessoal dos indivíduos, quase sempre, significa crescer dentro das organizações. Por outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados

e atingir seus objetivos globais e estratégicos. São as pessoas que dão vida, impulso, dinâmica, criatividade e racionalidade às organizações. Na verdade, é uma relação de dependência mútua na qual há benefícios recíprocos.

Esta relação de dependência e reciprocidade entre o indivíduo e a organização foi chamada por KOLB et al de “contrato psicológico”, ou seja, a relação estabelecida entre as expectativas do indivíduo sobre a organização e a contribuição desta para satisfazê-lo e vice – versa. Segundo os autores, o contrato psicológico difere do contrato legal porque aquele define um relacionamento dinâmico, mutável e que está sendo continuamente renegociado. Afirmam ainda que “a qualidade dinâmica do contrato psicológico faz com que as expectativas individuais e da companhia e as contribuições individuais e da companhia influenciem-se mutuamente”. (KOLB et al, 1978; p. 26).

Seguindo o mesmo raciocínio, KOLB et al (1978) afirmam que é fundamental que tanto a organização como o indivíduo estejam conscientes de suas necessidades e do que, exatamente, podem esperar reciprocamente, pois, segundo os autores:

As contribuições organizacionais, tais como o sentido de desafio oferecido pelo trabalho, e as contribuições individuais, como lealdade à companhia, são esperadas, mas, freqüentemente, não são consideradas conscientemente. Entretanto, esse contrato é uma realidade que tem um grande número de implicações para a produtividade e a satisfação individual. Uma companhia composta por pessoas ‘enganadas’, que esperam muito mais do que obtêm, caminha em direção a problemas.

Porém, o conceito de trabalho sofreu sérias distorções através dos tempos. A própria etimologia da palavra trabalho já remete a um caráter de obrigação e tortura: trabalho derivaria do substantivo em latim *tripalium*, ou seja, um aparelho de tortura composto de três paus, nos quais amarravam-se os condenados. Os romanos referiam-se ao trabalho como *negotium* ou “negócio desprovido de lazer”. Na antiguidade o trabalho era identificado com atividades inferiores, não se aplicando aos nobres e letrados.

Em diversas situações o trabalho ainda é visto como uma obrigação e um pesado fardo do qual não se pode livrar-se. Segundo MORAES (apud LUZ, 2001; p.

31-32): "... a nossa relação com o trabalho parece (...) algo ainda bastante conflitivo, sendo ele muitas vezes percebido como indesejado, como um fardo pesado, que acaba nos impedindo de viver. Mas freqüentemente ele é também percebido como algo que dá sentido à vida, eleva status, define identidade pessoal e impulsiona o crescimento do ser humano."

Neste sentido, MATOS (1996), propõe uma distinção entre o trabalho/sobrevivência, o "ganha-pão", e o trabalho/realização superior e afirma: "O trabalho precisa oferecer um significado, além de sua materialidade. Ser um meio de realização pessoal, não de obrigação por salário, para que resulte em algo positivo. O trabalho traz em si um valor agregado. Se há amor, há qualidade".

Sob esta óptica, o trabalho se coloca como uma das fontes essenciais de auto-estima e sentido da vida. Desta forma, tem-se como fundamental o papel das empresas em proporcionar atividades em que as pessoas possam desenvolver suas potencialidades, e dos administradores em esforçar-se para fazer com que os empregados executem da melhor forma possível o trabalho que precisa ser feito.

2.4 CONSIDERAÇÕES

O presente capítulo expôs a organização como presença indissociável da vida do homem, preenchendo a lacuna de satisfação das necessidades que não podem ser realizadas individualmente. Neste sentido, o trabalho nas organizações é também uma relação de reciprocidade e dependência entre o indivíduo e as empresas, pois as pessoas têm nas organizações uma forma de satisfazer suas necessidades, e as empresas, por sua vez, precisam do aspecto humano para a consecução de seus objetivos organizacionais.

A importância do conhecimento do comportamento humano nas organizações tornou-se evidente com a evolução dos estudos e teorias desenvolvidos para esse fim. A tomada de consciência de que a satisfação e o desempenho das pessoas no trabalho estão estreitamente vinculados com o alcance dos objetivos organizacionais, com a obtenção da qualidade e com a satisfação do cliente externo, está levando muitas empresas a se preocuparem de forma mais contundente com o

aspecto humano e com a manutenção de um ambiente de trabalho favorável à realização das tarefas e à excelência nos processos de trabalho.

O capítulo a seguir abordará o conceito genérico de qualidade, bem como a conceituação da qualidade dos serviços, traçando-se um paralelo entre a qualidade do serviço percebida pelo cliente externo e a importância do papel do cliente interno neste ínterim.

3 QUALIDADE

Este capítulo elucidará a definição do termo “qualidade” e fará outras abordagens pertinentes ao tema, que terão por objetivo proporcionar uma fundamentação teórica mais consistente.

3.1 CONCEITUAÇÃO DE QUALIDADE

Foi necessária a ocupação dos mercados mundiais pelos produtos japoneses para que os administradores ocidentais buscassem conhecer os fatos e dados que deram origem ao desenvolvimento do Japão. Até meados da década de 50, os produtos nipônicos eram conhecidos pela sua baixa qualidade.

A resposta encontrada surpreendeu os executivos ocidentais e veio justificar a invasão dos mercados por produtos japoneses. Tratava-se da aplicação de técnicas da qualidade total que transformou o Japão em líder de desenvolvimento, não só tecnológico, mas humano, promovendo um processo de transformação da cultura organizacional utilizando a energia criativa de todos na solução de problemas e na obtenção de melhorias.

Para conseguir o envolvimento das pessoas no processo de aprimoramento da qualidade total é preciso ter a consciência que elas são o coração e a alma de todos os acontecimentos importantes e deve-se ter como objetivo fazer com que executem suas funções, ressaltando a importância que representa a melhoria gradativa de suas atividades.

Neste contexto, outros países passaram a adotar melhorias no seu sistema produtivo, implementando novas técnicas, derivadas ou não do sistema de qualidade japonês, e realizando melhorias organizacionais que pudessem manter a sobrevivência dos negócios.

As modificações nas empresas que incluíram a qualidade em suas políticas foram mais profundas, pois se chega ao estágio da gestão pela qualidade, que se

contrapõe ao estilo da gerência convencional e revoluciona todo o processo do trabalho.

A qualidade, desta forma, tornou-se palavra de ordem no século XXI. Fundamental para credibilidade, competitividade e, até mesmo, sobrevivência das empresas no mercado ela não pode ser dissociada do elemento humano para a sua efetiva realização e sucesso.

Conceitualmente, a qualidade possui inúmeras maneiras de ser definida, entendida e praticada, mas qualquer das formas de se entender a qualidade deve convergir para seu alvo específico: o consumidor.

JURAN (*apud* PALADINI, 1997; p. 16-17) afirma que “qualidade é adequação ao uso”. A definição de Juran suscita vários aspectos parciais de se compreender a qualidade. Mostra, inclusive, alguns equívocos que existem no entendimento popular da qualidade.

Sobre estes pressupostos errôneos que permeiam o entendimento sobre a qualidade, CROSBY (1994; p. 31-33) elenca cinco que fazem parte do cotidiano das organizações e que, segundo ele, causam problemas na comunicação entre aqueles que almejam a qualidade dentro da organização e os que supostamente a efetuam. São eles:

- *Qualidade como sinônimo de virtude, luxo, brilho ou peso.*

Nesta situação, o autor sugere que se defina qualidade como “conformidade aos requisitos”. Para Crosby, a qualidade deve ser mensurável através da definição de requisitos e não através de um caráter subjetivo.

- *Qualidade é intangível e, portanto, incomensurável.*

Crosby defende que a qualidade pode ser medida com toda a precisão, através do dinheiro. Sustenta que a qualidade é medida pelo seu custo, é a despesa de não conformidade. São os desperdícios de não se fazer certo desde o primeiro momento.

- *Existência de uma “economia” da qualidade*

Dentro desta visão, não é necessário economizar e seria equívoco ter qualidade como um componente de luxo. Convém frisar que qualidade se faz na origem do processo, o que torna o trabalho mais barato desde o início.

- *Os problemas de qualidade têm origem no operariado, sobretudo na fabricação*

O autor entende que alguns profissionais da qualidade centram suas atividades no departamento de produção, como se aquele setor fosse o único responsável pelos defeitos e falhas ocorridos durante o processo. Esquece-se, porém, que muitos problemas são originários de outros departamentos como contabilidade, engenharia e marketing.

- *Qualidade é originária do departamento de qualidade*

Este último pressuposto sustenta que o departamento de qualidade não deve adotar uma atitude paternalista no gerenciamento da qualidade, responsabilizando-se solitariamente pelo processo. O conceito de qualidade pressupõe comprometimento de toda a organização. Isto quer dizer que o elemento humano é o determinante da qualidade, pois não serão somente as máquinas, equipamentos modernos, computadores e automação que executarão a tarefa.

O homem é o elemento chave; sem a sua sabedoria e competência, nada acontecerá. Entretanto, o seu trabalho isolado torna-se inútil. Para que haja constância nos esforços, é preciso que o trabalho seja executado em equipe e conhecimento (DEMING, 1990).

Desta forma, o conceito de qualidade proposto por Juran de “adequação ao uso” determina também enorme compromisso, pois pressupõe que tudo o que contribuir para maior adequação do produto ou serviço ao uso que dele se fará deverá ser desenvolvido. O que evidencia que a qualidade corretamente definida é a que prioriza o cliente. É uma questão relacionada às políticas de funcionamento da empresa, à sua cultura e sua propensão a mudanças.

Reforçando esta idéia, PALADINI (1997) afirma que identificar as necessidades e oportunidades no mercado é um dos mais importantes desafios em

um processo de mudanças. É realmente da interpretação das necessidades do público interno e externo que surge as alterações ocorridas no ambiente organizacional. O passado mostra que as organizações atentas a estas transformações sobreviveram. Aquelas que se isolaram e idealizaram seus próprios conceitos, afastaram-se da realidade.

Para DEMING (1990), a qualidade começa com a intenção que é determinada pelos dirigentes, com vistas a alcançar o público interno e externo, tanto os atuais quanto os futuros. Qualidade pode ser também a forma de conjugar valores que possam sustentar conceitos criativos em cada etapa do procedimento humano na organização.

3.2 CONSIDERAÇÕES

A conceituação de qualidade realizada no presente capítulo servirá de base para o capítulo seguinte, em que serão abordados os temas relativos aos serviços e qualidade dos serviços.

4 TEORIA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Este capítulo visa a conceituação e análise dos aspectos que determinarão a qualidade dos serviços e a percepção do cliente externo sobre a mesma. O presente capítulo abordará também a importância da interação entre os funcionários da empresa e os consumidores para a determinação da percepção da qualidade de prestação dos serviços.

4.1 CONCEITUAÇÃO DE SERVIÇO

O serviço é tido como um tipo de produto, colocado à disposição dos consumidores, podendo estar ou não vinculado a bens tangíveis. Tendo em vista, portando, a fundamentação teórica do presente trabalho, será considerada a categorização de produtos proposta por PALADINI (1997; p. 21), que os divide em três categorias, a saber:

- Bens tangíveis: referem-se a produtos que exibem formas concretas;
- Serviços: referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar;
- Métodos: dizem respeito a procedimentos lógicos desenvolvidos por terceiros ou informações por eles organizadas, em atendimento às solicitações que se referem a questões relativas aos meios de execução de uma atividade (*know-how*).

Para efeitos deste estudo, serão analisadas somente as considerações relativas à prestação de serviços.

A prestação de serviços é inserida no setor terciário da economia e o termo “serviço” pode ser definido de inúmeras formas. GRONROOS, em sua obra: *Marketing - Gerenciamento e Serviços* (1993; p.35-36), referindo-se a várias fontes, sugere algumas conceituações: “Para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas;

atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio". (BESSOM, 1973). Outra definição elaborada pelo próprio autor é que "o serviço é uma atividade ou série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)".

KOTLER (1998; p. 412) define serviço como sendo "qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico".

4.2 CARACTERÍSTICA DOS SERVIÇOS

Existem diversas formas de caracterizar o serviço. Uma das classificações das características dos serviços foi descrita por KOTLER (1998; p. 412), que elenca quatro particularidades, a saber:

- A Intangibilidade: "Os serviços são intangíveis. Diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, provados, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados (...) Para reduzir a incerteza, os compradores procuram sinais de evidência da qualidade do serviço". Segundo Kotler, um das formas de conferir esta qualidade aos serviços é através dos funcionários.
- A Inseparabilidade: "Normalmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente". Muitas vezes o cliente está presente e até mesmo é indispensável no ato de prestação do serviço. Desta forma, a qualidade da interação entre fornecedor e cliente exerce grande influência no resultado do serviço.
- A Variabilidade: "Os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados". Ou seja, em serviços a padronização é mais difícil de ser alcançada, justamente em

função da alta influência dos aspectos subjetivos, ligados ao comportamento de quem fornece e de quem recebe o serviço.

- A Perecibilidade: "Serviços não podem ser estocados". Esta característica pode se constituir em um problema quando a demanda é flutuante, pois é preciso encontrar alternativas para atender os clientes inesperados, uma vez que não há como se ter uma "reserva" de serviços para os momentos emergenciais.

4.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

O mundo ocidental vivencia o que se convencionou chamar de "economia de serviços" ou "sociedade de serviços". Segundo GRONROOS (1993; p. xxiii) "...o setor de serviços tem sido cada vez mais responsável pelo aumento da riqueza e do nível de emprego na sociedade".

Originalmente, circulavam no mercado produtos padronizados chamados *commodities*. E mesmo com a emergência de produtos caracterizados por uma marca, durante muito tempo, a solução técnica oferecida aos clientes era suficiente para criar uma vantagem competitiva. "Os serviços eram produzidos apenas no setor de serviços, no sentido estrito - instituições bancárias e financeiras no setor público e numa gama de inúmeros e diferentes segmentos prestadores de serviços como hotéis e restaurantes, sociedades de profissionais liberais, de empresas de limpeza, barbearias e cabeleireiros". GRONROOS (1993; p. 4).

Com todas as transformações ocorridas nas relações produtivas e comerciais e a acirrada concorrência, o posicionamento de várias empresas começou a se alterar no sentido de garantir a sobrevivência no mercado e fortalecer sua competitividade. Desta forma, empresas de vários ramos de atividade começaram a incorporar à sua oferta serviços que anteriormente não eram prestados.

Nesse contexto, GRONROOS (1993; p. 4) propôs duas conceituações em relação à prestação ou ao prestador de serviços: "o setor oculto de serviços" e o "setor oficial de serviços". Este pode ser entendido, em sentido geral, como as empresas que tradicionalmente fazem da prestação de serviços sua atividade

primordial (instituições bancárias, hotéis, restaurantes, consultorias empresariais, etc). Aquele é definido como empresas de fabricação do chamado “setor industrial” da economia que oferecem a seus clientes uma variedade de serviços como “*parte integral do total de suas ofertas*”. (grifo do autor)

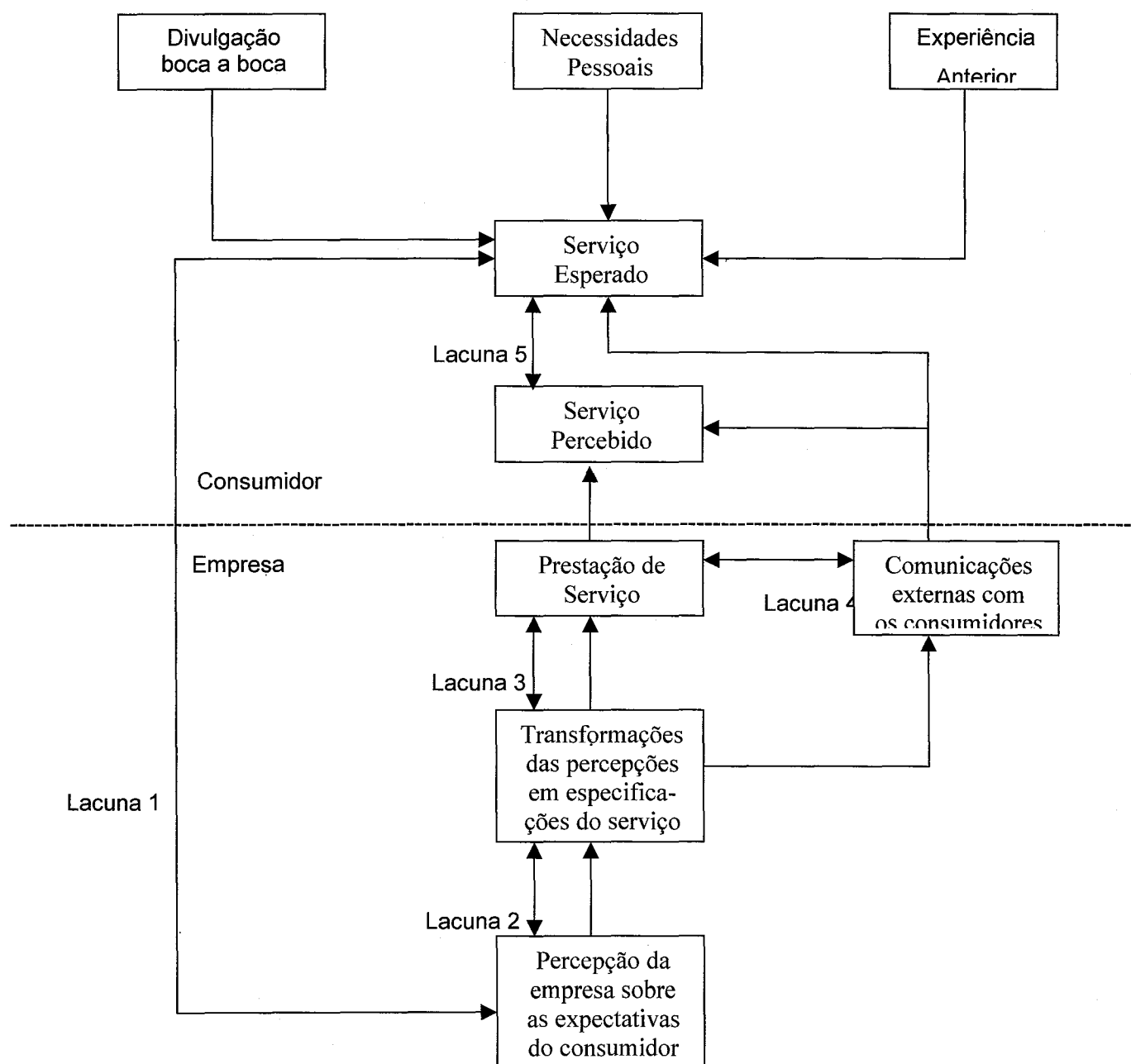
Desta forma, observa-se, atualmente, uma grande preocupação e iniciativa de várias empresas em agregar valor à sua oferta, tornando-se mais competitiva, através da prestação de serviços. E apenas isso já não é suficiente: “uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de concorrentes é prestar serviços de alta qualidade”. (KOTLER, 1998; p. 421).

KOTLER (1998; p. 421), ressalta que o sucesso de uma empresa, neste sentido, é garantido quando as expectativas de qualidade dos clientes são atingidas. Essas expectativas são formadas, segundo Kotler:

...por experiências passadas, divulgação boca a boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadoras de serviços nesta base e, após serem atendidos, comparam o *serviço recebido* com o *serviço esperado*. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente.

A figura a seguir ilustra o exposto acima apresentando o modelo de qualidade de serviço formulado por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY (*apud* KOTLER, 1998; p. 421) e que identifica as principais exigências que uma empresa deve atender para a prestação de um serviço de alta qualidade. A parte superior do modelo inclui fenômenos relacionados ao cliente; já a parte inferior apresenta fenômenos relacionados ao prestador de serviços.

FIGURA 1 – MODELO DA QUALIDADE DE SERVIÇO



FONTE: KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998. 5. ed. p. 421

O modelo mostrado acima, segundo os autores, identifica também cinco lacunas que causam problemas na prestação de um serviço. São elas:

- 1) *Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa*: “nem sempre a administração percebe corretamente o que os consumidores desejam”. Neste caso os clientes possuem uma expectativa de serviço diferente daquela priorizada pelo fornecedor;
- 2) *Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço*: “a administração pode perceber corretamente os desejos dos consumidores, mas não adota um padrão de desempenho específico”. A empresa não possui estatísticas e estudos que comprovem o bom desempenho e qualidade do serviço prestado;
- 3) *Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução*: “os funcionários podem estar mal treinados ou sobrecarregados e impossibilitados ou indispostos para atender a um padrão mínimo de qualidade. Podem estar enfrentando padrões conflitantes, como dedicar tempo a ouvir os consumidores e, ao mesmo tempo, atendê-los como rapidez”;
- 4) *Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas*: “as expectativas dos consumidores são afetadas por declarações de representantes e anúncios”. Isto ocorre, por exemplo, quando a propaganda não é condizente com a realidade em que o serviço é prestado, fazendo com que a expectativa do cliente seja frustrada;
- 5) *Lacuna entre o serviço percebido e o esperado*: “...ocorre quando o consumidor avalia o desempenho da empresa de maneira diferente e subestima a qualidade do serviço”. Para exemplificar este caso, os autores acrescentam: “o médico pode visitar o paciente para demonstrar cuidado, mas o paciente pode interpretar isto como indicação de que algo realmente está errado”.

Os mesmos pesquisadores propuseram também cinco determinantes da qualidade de um serviço. São eles:

- Confiabilidade: Desempenho do serviço com segurança e precisão.
- Responsividade: Disposição em auxiliar o consumidor de forma rápida e eficiente.
- Segurança: Conhecimento e cortesia dos funcionários, inspirando confiança e responsabilidade.
- Empatia: Atendimento personalizado aos consumidores.
- Tangibilidade: Layout das instalações, funcionários e materiais de comunicação.

Completando estes conceitos, tem-se, segundo KOTLER (1998; p. 421-423), que as empresas que obtêm sucesso na prestação de serviços de qualidade possuem conceitos estratégicos, histórico de comprometimento da alta administração com a qualidade, padrões elevados de qualidade, sistemas de monitoramento de desempenho dos serviços, sistemas de atendimento das reclamações dos consumidores e, sobretudo, atentam-se para a ênfase na satisfação de funcionários e consumidores.

4.4 QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS

Obteve-se uma referência do que seria a qualidade percebida dos serviços no capítulo anterior, ao apresentar-se, sobretudo, o modelo da qualidade dos serviços (**vide** Fig. 1).

Pelas características de intangibilidade e inseparabilidade dos serviços não há a possibilidade de se provar ou ter contato com os mesmos antes de sua prestação. Desta forma, o consumidor tece expectativas a respeito do que estará adquirindo. Neste momento há uma interação de fatores que constituirá a maneira pela qual a qualidade de prestação do serviço será percebida pelos clientes. Segundo GRONROOS (1993; p. 53) a “boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas dos clientes, ou seja, à qualidade

esperada. Se as expectativas não são realistas, a qualidade total percebida será baixa mesmo se a qualidade experimentada, medida de forma objetiva, for boa”.

Como foi dito, inúmeros fatores constituem as expectativas dos consumidores, formando a qualidade esperada. Como por exemplo: a comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa / local e necessidades dos clientes.

Estes fatores externos interagindo com a recepção do serviço por parte do cliente vão compor sua percepção sobre a qualidade daquele serviço. De acordo com GRONROOS (1993) o nível da qualidade total percebida é determinado pela diferença (gap) entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada.

A qualidade de um serviço, conforme percebida pelos usuários, tem duas dimensões: uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo (GRONROOS, 1983a e 1984; cf. também PARASURAMAN et al., 1985; e ZEITHAML, 1986).

O que os usuários recebem em suas interações com a organização é claramente importante para eles e para a sua avaliação da qualidade, esta é a uma das dimensões, denominada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço. O usuário é também influenciado pela forma como recebe o serviço e como vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta dimensão é chamada de qualidade funcional do processo e está relacionada às funções do prestador de serviço e às interações comprador-vendedor propriamente ditas (que serão abordadas com maiores detalhes no próximo tópico “Hora da Verdade”).

A figura abaixo representa os conceitos e interações que compõem a qualidade percebida dos serviços abordadas neste tópico.

FIGURA 2 – QUALIDADE PERCEBIDA DOS SERVIÇOS



FONTE: Adaptado de GRONROOS, Christian. Marketing, Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campos, 1993. p.54

4.5 HORA DA VERDADE

A qualidade percebida dos serviços depende de como o cliente se sente no momento de contato com a empresa e seus funcionários. Por esta razão, pode-se afirmar que a qualidade dos serviços, embora fundamental, não é fácil de ser alcançada. Esta afirmação se faz devido ao fato de que a prestação de serviços é algo subjetivo e suscita, por parte dos usuários, reações diferentes a um mesmo serviço.

Reforçando esta idéia, CASAS (1999; p. 37) afirma que “os desejos dos consumidores mudam constantemente” e “o esforço de aperfeiçoamento diante de alvos que se modificam de tempos em tempos torna difícil de atingir a excelência na área de prestação de serviços”. Por esta razão o mesmo autor expõe a qualidade não como um programa, mas como um processo contínuo, e afirma também que a

qualidade “deve ser algo absorvido pela cultura e que passa a ser realidade constante de todos os empregados de determinada organização”.

Esta última afirmação remete à importância da existência de uma cultura organizacional voltada para a qualidade e ao valor do elemento humano para a obtenção da qualidade, especialmente das interações funcionários / clientes que determinam, em outra análise, a dimensão funcional da qualidade. Além disso, como afirma GRONROOS (1993; p. 55) “nessas interações todas ou quase todas as qualidades técnicas dos resultados são transferidas ao consumidor”.

As ocasiões expostas, em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém, desta forma, uma impressão da qualidade de seus serviços é que se denomina “hora da verdade” ou “momento de oportunidade”. Segundo GRONROOS (1993 p. 55) “o conceito de hora da verdade, literalmente, significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”.

Segundo CASAS (1999; p. 25) “no momento em que o cliente contata a organização, ele vai consumir um serviço que é o resultado de todo esforço mercadológico que antecipou este contato”. Neste sentido, o autor propõe os “4 P’s” que facilitariam o processo de análise das “horas da verdade” : Perfil (ambiente físico); Processo; Pessoas; Procedimentos. De acordo com esta proposta, um cliente, ao consumir um serviço, interage com o ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos da empresa e o resultado de todas estas interações leva a um julgamento e a uma forma de percepção da qualidade do serviço.

Como foi dito, as “horas da verdade” ocorrem na interação do cliente externo com inúmeras variáveis da empresa, principalmente, no relacionamento com os funcionários da empresa. Desta forma, deve a organização atentar para a qualidade pessoal destes funcionários, proporcionar-lhes treinamento e constante monitoramento em relação à forma pela qual eles desempenham suas atividades, pois se um problema de qualidade ocorrer durante as chamadas “horas da verdade” será tarde para realizar ações corretivas e a qualidade percebida será prejudicada. Portanto, deve a organização zelar pela prestação de uma “hora da verdade” que atenda às expectativas dos consumidores.

4.6 CICLOS DE SERVIÇOS E PROBLEMAS COM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

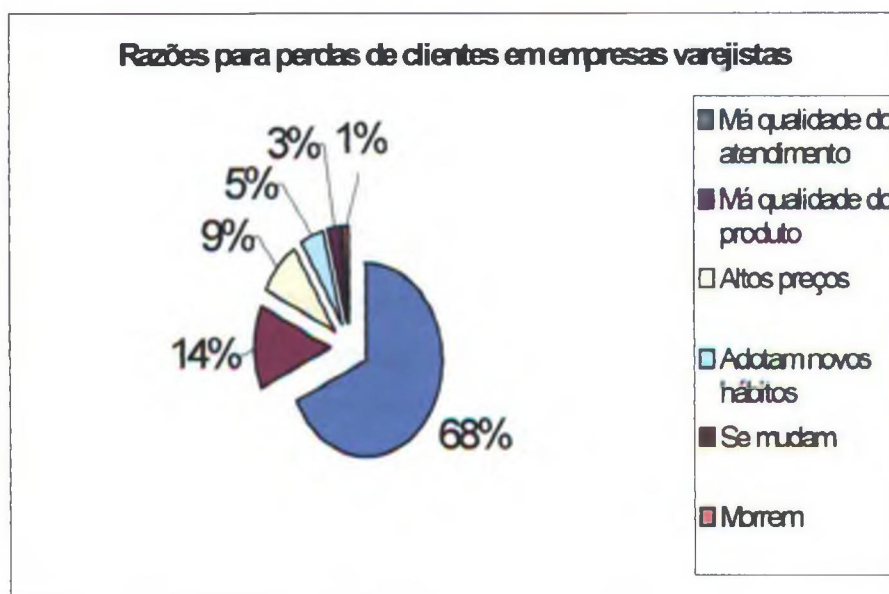
É relevante mencionar que no contexto de cada hora da verdade está, o que se chama de ciclos de serviços. O ciclo de serviços é uma “cadeia contínua de eventos pela qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado” (ALBRECHT, 1988; p. 34).

O cliente entra em contato com a organização em muitos momentos e de formas diferentes, seja no contato telefônico, no estacionamento da empresa ou para comprar o serviço. O fato é que muitas pessoas que fornecem os serviços tendem a encarar o relacionamento com os clientes, como uma série de acontecimentos isolados que não estão necessariamente relacionados. (ALBRECHT et al, 1992; p. 31). Por outro lado, o cliente, através do ciclo de serviço pelo qual atravessa, tem uma visão global da prestação do serviço e que, certamente, irá ser decisiva para a formulação de sua percepção sobre a qualidade do mesmo. Um exemplo bastante comum que comprova que os funcionários e as empresas, muitas vezes, não estão atentos ao ciclo de serviços é o caso de telefonistas que atendem insatisfatoriamente os clientes ou repassam informações incompletas devido ao fato de já terem respondido à mesma pergunta diversas vezes durante o dia.

Portanto, tem-se como fundamental que as organizações preocupem-se em proporcionar e exigir de seus funcionários a visão global que o cliente externo terá da organização e que, sem dúvida, constituirá sua percepção sobre a qualidade do serviço prestado, pois segundo confirma GRONROOS (1993; p. 55) “uma falta de interesse em realizar um bom serviço e atitudes e comportamentos negativos e antipáticos por parte dos empregados têm um impacto bastante negativo no aspecto funcional da qualidade percebida do serviço”.

Confirmando o exposto, uma pesquisa realizada pelo *U.S News and Work Report* apontou que entre as principais causas de perdas de clientes em empresas varejistas está a má qualidade do atendimento por parte dos funcionários das empresas. O resultado da pesquisa está exposto no gráfico a seguir:

FIGURA 3 – RAZÕES PARA PERDAS DE CLIENTES EM EMPRESAS VAREJISTAS



FONTE: Adaptado de AIDAR, Marcelo M. **Qualidade Humana**. São Paulo: Maltese, 1995. p. 67

A percepção do cliente é altamente condicionada pela qualidade do contato do prestador de serviços com o cliente final. Assim, para diferenciar-se da concorrência, a organização deve satisfazer seus requisitos de qualidade com a produção de serviços através de pessoas com alto nível de qualidade pessoal. O ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa deve ser o desempenho do indivíduo e sua atitude em relação à qualidade, e isso é conseguido também com o compromisso assumido pela empresa em proporcionar aos funcionários a qualidade do ambiente e das condições de trabalho.

4.7 CONSIDERAÇÕES

Com o exposto fica clara a mudança de paradigmas nas relações comerciais e nas necessidades dos consumidores. O setor de serviços tornou-se o grande filão para a agregação de valor às ofertas das empresas e, mais do que isso, a qualidade nesse setor tornou-se crucial para a obtenção do diferencial competitivo de uma organização em relação a seus concorrentes.

Sob este enfoque, a qualidade dos serviços, possuindo um caráter técnico e humano, está diretamente condicionada às interações consumidor/funcionário, o que determina, em última análise, a qualidade do serviço que é percebida pelo cliente em contato com a empresa.

Desta forma, a qualidade é entendida como um processo global e contínuo que deve estar presente na totalidade da empresa: não só nos produtos e serviços por ela oferecidos, mas, sobretudo, no elemento humano, pois é este que irá determinar o nível de qualidade que será apresentado ao consumidor.

O desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de trabalho capaz de potencializar o desempenho do elemento humano dentro da organização é fundamental para a consecução dos objetivos de qualidade e excelência que uma empresa possa ter.

Os próximos capítulos elucidarão os conceitos relativos ao ambiente de trabalho e os determinantes de um clima organizacional favorável à satisfação dos funcionários, para que estes possam desempenhar serviços de alta qualidade.

5 CLIMA ORGANIZACIONAL

O presente capítulo fará a conceituação de clima organizacional e dará um panorama da importância de sua avaliação e manutenção por parte das organizações, no sentido de tornar o ambiente de trabalho adequado para a satisfação dos clientes internos e para o alcance da excelência organizacional.

5.1 CONCEITUAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O trabalho, como foi visto anteriormente, é uma atividade que consome grande parte da vida das pessoas. Trabalha-se quase que na totalidade, nas organizações e para as organizações, sendo assim, é preciso desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas quanto para a saúde econômica da organização.

A expressão *clima organizacional* tem sido conceituada de diferentes maneiras, entretanto, somente nas últimas décadas é que se tem tentado explicar sua natureza e, de alguma forma, dimensioná-lo.

A abordagem de clima organizacional recai sobre os conceitos de *ambiente organizacional* ou *ambiente de trabalho*, pois, para DEJOURS, (*apud* MOISEICHYK, 1997; p. 38), o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais e transfere os seus anseios infantis e a sua história afetiva.

Inúmeros são os conceitos de clima organizacional. Para CHIAVENATO (*apud* LUZ, 2003; p. 12):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Segundo LUZ (2003; p. 12), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Este ressalta também a caráter instável do clima organizacional, uma vez que sofre a influência de inúmeras variáveis.

D. J. CHAMPION (*apud* LUZ; 2003) define clima organizacional como sendo impressões ou percepções dos empregados em relação ao ambiente de trabalho, e afirma que, embora os funcionários não compartilhem das mesmas opiniões, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional ou o conjunto de comportamentos específicos que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho.

Uma abordagem interessante de clima organizacional, já anteriormente citada, é feita por KOLB et al (1978; p. 82-83), a partir da visão de McClelland, em que relacionam o conceito de clima organizacional à motivação, afirmando que:

Embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação à associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos procedimentos, pelos sistemas de recompensas e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

Nesse contexto, estabelece-se uma relação direta entre clima organizacional e motivação. KOLB et al (1978; p. 83) sugerem que a organização deve considerar, ao escolher um sistema administrativo e uma estrutura organizacional, a interação entre variáveis como:

- Pessoas na organização, suas capacidades e seus motivos;
- As tarefas organizacionais e as competências necessárias para a realização eficiente dessas tarefas;
- O ambiente externo à organização e sua influência;
- O clima organizacional, enquanto determinado pelos estímulos de liderança da administração e pela estrutura da organização.

Segundo KOLB et al (1978), a organização deve ter o objetivo de integrar todas as variáveis expostas a fim de obter a eficácia organizacional, ou seja, a organização

deve combinar as pessoas com as tarefas que requeiram e inspirem suas motivações e habilidades e deve, também, planejar tarefas referentes às exigências e oportunidades ambientais. Segundo os mesmos autores, o clima organizacional pode servir como instrumento administrativo efetivo para integrar a motivação individual como os objetivos e tarefas organizacionais.

Portanto, um clima pró-ativo é função direta do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções dentro da organização, pois, conforme apontam os estudos, para garantir a eficiência e a produtividade é necessário redesenhar os empregos para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações criando, desta forma, um ambiente adequado aos empregados.

5.2 INDICADORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Segundo LUZ (2003; p. 31) o clima é bom "...quando predominam atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável". Dentre as atitudes que se percebe num clima organizacional favorável está a confiança, o entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários.

Já em um clima prejudicado ou ruim predominam conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, rivalidades, competições exacerbadas que confirmam que algumas variáveis organizacionais estão afetando de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários. A intensidade com que as situações citadas se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim.

Desta forma, embora o clima organizacional seja algo abstrato ele se materializa e se tangibiliza através de alguns indicadores que dão "sinais" sobre sua qualidade em uma organização.

LUZ (2003; p. 32-34) sugere alguns desses indicadores que, segundo ele, fornecem elementos capazes de se descobrir as causas que mais estão afetando, positiva ou negativamente, o clima de uma empresa. São eles:

- *Turnover*: é a rotatividade de pessoal. Apresentando níveis elevados pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa, que falta algo para satisfazê-las;
- *Absenteísmo*: o número excessivo de faltas pode ter as mesmas causas citadas no *turnover*;
- *Pichações nos banheiros*: as críticas e agressões direcionadas aos líderes da empresa indicam o estado de satisfação dos funcionários. As pichações nas portas e paredes dos banheiros guardam o anonimato necessário para que os funcionários sintam-se mais seguros para discordar da forma como a empresa conduz seus negócios;
- *Programas de sugestões*: programas de sugestões malsucedidos também podem revelar a falta de comprometimento dos funcionários, que reagem à empresa, não apresentando em número ou em qualidade as sugestões que ela esperava;
- *Avaliação de desempenho*: a empresa, ao utilizar sistemas formais de avaliação de desempenho, pode confirmar que um baixo desempenho de alguns colaboradores decorre de seu estado de ânimo, da sua apatia em relação à empresa ou, até mesmo, de problemas pessoais que estejam afetando seu desempenho. Por isso é importante a empresa, através de seus gestores, ouvir seus funcionários.
- *Greves*: adesão às greves também revela uma reação dos funcionários ao seu descontentamento com a empresa.
- *Conflitos interpessoais e interdepartamentais*: essa é a forma mais aparente do clima de uma empresa. A intensidade dos conflitos interpessoais e entre os departamentos de uma empresa é que, muitas vezes, determina um clima tenso ou agradável.
- *Desperdício de material*: a falta de cuidado com os equipamentos e materiais de trabalho da empresa também denota uma forma de reação do funcionário contra as condições de trabalho a que está submetido.
- *Queixas no serviço médico*: organizações que mantêm em sua estrutura serviço médico para atender os funcionários também podem observar queixas contra a forma de atuação de gestores e dirigentes da empresa. Muitos dos

problemas alegados pelos funcionários acabam influenciando negativamente sobre a saúde dos mesmos e provocando queda da qualidade de vida e do trabalho.

Os indicadores de clima são um indício sobre a situação do clima interno de uma empresa. Para conhecer detalhadamente seu clima organizacional a empresa necessita utilizar-se de estratégias que possibilitarão a avaliação deste clima. A pesquisa de clima organizacional é um dos melhores exemplos de estratégias de avaliação.

5.3 MODELOS DE ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional pode ser avaliado formalmente através de “pesquisas de clima”. Estas são importantes instrumentos para o fornecimento de subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. A técnica mais utilizada para a realização de tais pesquisas é o questionário. No anexo I poderá ser visto um modelo de questionário de pesquisas de clima organizacional.

Para a realização da pesquisa de clima organizacional devem ser consideradas as variáveis organizacionais, ou seja, os aspectos da vida organizacional que afetam de forma mais contundente o desempenho e a satisfação dos funcionários. Ao selecionar estas variáveis, a empresa deve estar consciente do que exatamente quer avaliar: a satisfação dos funcionários em relação à empresa; o grau de impacto que determinada mudança causará ou causou; o grau de disseminação de determinados valores culturais entre os funcionários; ou uma combinação desses fatores. As variáveis que serão pesquisadas devem estar em conformidade com a realidade e particularidades e com os objetivos que a empresa visa atingir com a pesquisa.

Existem inúmeros modelos consagrados para o estudo do clima organizacional, os quais propõem diferentes variáveis para mensuração de clima:

- **Modelo de Litwin e Stringer** (*apud* LUZ, 2001; p. 74)

O modelo proposto por Litwin e Stringer para medir o clima organizacional apresenta os seguintes fatores:

1. Estrutura: o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho, com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
2. Responsabilidade: o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
3. Riscos: o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
4. Recompensa: o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa *versus* criticismo e punições;
5. Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
6. Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

- **Modelo de Kolb et al.** (KOLB et al, 1978; p. 78-80)

KOLB et al, modificando as dimensões do clima organizacional propostas por Litwin e Stringer, sugere um novo modelo com sete fatores de clima:

- 1 Conformismo - o sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
2. Responsabilidade - dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa;
3. Padrões - a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;

4. Recompensas - o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
5. Clareza Organizacional - o sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
6. Calor e apoio - o sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
7. Liderança - a disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

- **Modelo de Sbragia** (*apud* LUZ, 2001; p. 77)

Roberto Sbragia, em um estudo sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa, utiliza um instrumento de coleta de dados contendo vinte variáveis de clima organizacional:

1. Estado de tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
2. Conformidade exigida: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;
3. Ênfase na participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
4. Proximidade da supervisão: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;

5. Consideração humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
6. Adequação da estrutura: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas' e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
7. Autonomia presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
8. Recompensas proporcionais: descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
9. Prestígio obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente;
10. Cooperação existente: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia;
11. Padrões enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
12. Atitude frente a conflitos: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo;
13. Sentimento de identidade: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte;
14. Tolerância existente: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
15. Clareza percebida: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;

16. Justiça predominante: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
17. Condições de progresso: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto à organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
18. Apoio logístico proporcionado: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
19. Reconhecimento proporcionado: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
20. Forma de controle: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto - orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

- **Modelo de Coda** (BERGAMINI & CODA, 1997; p. 103-105)

Este autor realizou cinco estudos de clima organizacional realizados em diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado. Os principais fatores obtidos foram:

1. Liderança: encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho;
2. Compensação: balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas;
3. Maturidade empresarial: fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas

como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho;

4. Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integridade entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa;
5. Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como o critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia;
6. Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a 'uma grande família'; confiança recebida; compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa;
7. Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas;
8. Sentido de trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção;
9. Política global de recursos humanos: importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões;
10. Acesso: continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira.

LUZ (2003; p. 49) descreve onze etapas para a montagem e aplicação de uma pesquisa de clima organizacional:

- Obtenção da aprovação e do apoio da Direção da organização: o comprometimento com a pesquisa caracteriza-se pelo compromisso assumido com as mudanças a serem implementadas;
- Planejamento da pesquisa: definição dos objetivos da pesquisa (o que exatamente será avaliado); definição do público-alvo (quais funcionários serão pesquisados); quem conduzirá a pesquisa (consultoria, equipe de RH); coleta das pesquisas respondidas; definição da técnica de pesquisa a ser utilizada; periodicidade ou momento de aplicação da pesquisa (deve-se evitar os “picos” de alegria ou tristeza na organização); preparação dos gestores (treinamento); abrangência da pesquisa (amostragem ou todos os funcionários); distribuição de funcionários em outros departamentos da mesma diretora (caso o número de funcionários de determinado departamento seja inferior a três); identificação apenas dos setores pesquisados (e não dos funcionários);
- Definição das variáveis organizacionais: assuntos a serem pesquisados;
- Montagem e validação do instrumento de pesquisa: montagem e pré-teste da pesquisa para verificação de sua assertividade;
- Parametrização: formulação dos parâmetros que permitirão a tabulação dos dados coletados, em conformidade com os critérios previamente formulados;
- Divulgação da pesquisa: realizada antes da aplicação da pesquisa, a fim de assegurar a adesão de todos os funcionários da empresa;
- Aplicação e coleta da pesquisa: definição de quem realizará a aplicação e como serão coletadas as pesquisas respondidas.
- Tabulação da pesquisa: processamento dos dados coletados, com o propósito de calcular o percentual dos funcionários satisfeitos em relação aos diferentes assuntos pesquisados;

- Emissão de relatórios: apresentação de gráficos e comentários que representam os dados tabulados da pesquisa;
- Divulgação dos resultados da pesquisa: quem participa da pesquisa tem interesse em conhecer os resultados. Esta etapa envolve a escolha de quais dados serão divulgados e como.
- Definição de planos de ação: a pesquisa de clima não é um fim, mas um meio para a empresa identificar oportunidades de melhoria contínua em seu ambiente e condições de trabalho. Portanto, ao identificar algumas causas que estejam prejudicando a qualidade do ambiente de trabalho, deve a empresa intervir e elaborar soluções a estes problemas.

LUZ (2003; p. 109) também ressalta que “o clima organizacional reflete o estado de ânimo ou o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa em dado momento. Esse grau de satisfação decorre tanto da situação profissional quanto da situação social dos funcionários, ou seja, da realidade vivida por esses funcionários dentro da empresa”.

Em consonância com a afirmação acima o autor afirma que se a empresa possui uma quantidade de funcionários infelizes por questões pessoais, isso vai se refletir na produtividade e no bem-estar desses colaboradores.

Desta forma, para conhecer essa realidade extratrabalho e nela intervir no que for possível, a empresa deve realizar uma pesquisa complementar a de clima organizacional: a pesquisa sócio-econômica. LUZ (2003; p. 109) sugere que, através desta pesquisa, a empresa poderá conhecer dados sobre as condições de moradia, família, educação, atividades de lazer de seus funcionários.

Nesse sentido, a empresa, munida de informações sobre os vários aspectos da realidade de vida e de trabalho de seus funcionários pode, através da pesquisa de clima, diagnosticar os problemas e elaborar estratégias que visem aumentar a qualidade de seu capital humano e da própria empresa.

5.4 CONSIDERAÇÕES

Compreende-se por Clima Organizacional o ambiente de trabalho e a relação entre as pessoas dentro de uma empresa. O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

A pesquisa de Clima Organizacional pode ser considerada como um instrumento que, aplicada de forma consciente e metódica, tem condições de assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade.

A seguir, serão expostos, conceituados e analisados os fatores que, segundo a bibliografia utilizada no presente estudo, de alguma forma, determinam o clima organizacional e podem ser geridos pelas empresas no sentido de tornar o ambiente de trabalho favorável à obtenção da qualidade e satisfação do cliente interno e externo.

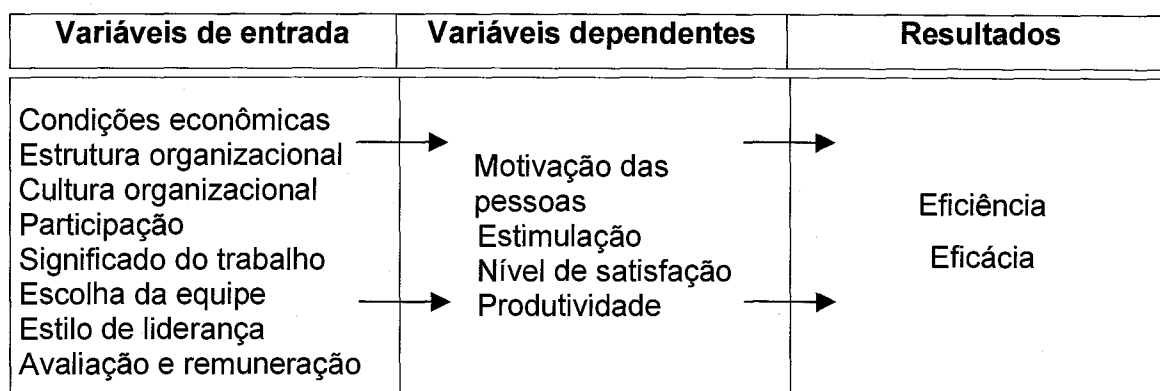
6 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL: FATORES DETERMINANTES

O clima organizacional constitui-se na qualidade ou propriedade do ambiente de trabalho que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Desta forma, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos membros da empresa, produzindo elevado moral interno; é desfavorável quando proporciona frustração das necessidades. O diagnóstico da qualidade desse ambiente organizacional pode ser feito através das pesquisas de clima organizacional que identificarão onde o problema é mais acentuado e, a partir disso, elucidarão possíveis ações corretivas.

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações com base em suas percepções sobre o clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

CHIAVENATO (2002: 43;44;45) afirma que o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e do treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração dos funcionários, os quais denomina de variáveis de entrada do sistema (fig. 4). Segundo o autor “esses fatores determinantes do clima organizacional (variáveis de entrada no sistema) influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos (variáveis dependentes), que produzem o resultado final em termos de eficiência e eficácia”.

FIGURA 4 – DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL



FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 44

A figura acima permite uma visão simplificada da dinâmica dos determinantes do clima organizacional conforme proposto por CHIAVENATO (2002). De acordo com o autor, as variáveis de entrada influenciam as variáveis dependentes e estas conduzem aos resultados. As variáveis de entrada ao produzirem uma influência positiva nas variáveis dependentes (maior motivação, maior produtividade, maior satisfação) aumentam a eficácia e eficiência no trabalho; do contrário, a influência negativa, reduz os níveis de eficiência e eficácia. CHIAVENATO (2002; p. 44) completa: “quanto maior a influência positiva, melhor o clima organizacional e mais elevadas a eficiência e a eficácia resultantes.”

Embora algumas variáveis de entrada dependam do ambiente externo à empresa (condições econômicas, por exemplo), a maioria delas diz respeito ao meio organizacional interno e à forma como a empresa conduz seus negócios (cultura organizacional, estrutura organizacional). Mais especificamente, muitas variáveis de entrada dependem exclusivamente dos líderes e gerentes das equipes e departamentos da empresa (condições de participação das pessoas, significado dado ao trabalho, estilo de liderança, escolha e treinamento da equipe, etc). Sob este aspecto, o gerente pode criar e desenvolver um clima organizacional com intervenções em seu estilo gerencial, na forma de administrar as pessoas, na escolha e treinamento de sua equipe de trabalho, nos esquemas de motivação e liderança, etc.

Sobre os fatores que determinam o clima organizacional KOLB et al (1978) também fazem algumas proposições em que afirmam que o clima organizacional é

determinado quando as “interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização”. E acrescentam:

É importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, porque é através de sua criação que ele pode ‘manejar a motivação’ de seus empregados. A eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça a necessidade de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.” (KOLB et al, 1978; p. 76)

Reunindo-se as idéias expostas sobre os determinantes do clima organizacional, o conteúdo dos tópicos a seguir apresentará os fatores-chave que determinam o clima organizacional e que devem ser cuidadosamente avaliados e geridos pelas organizações para a criação e manutenção de um clima organizacional favorável para o alcance da eficiência, eficácia e qualidade nas organizações. São eles: cultura organizacional, motivação e liderança.

6.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O termo “cultura” assume diversos significados de acordo com o contexto e a perspectiva de estudo. Popularmente, refere-se à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências pessoais ou adquiridos nos bancos escolares. De acordo dicionário brasileiro “Aurélio” (HOLANDA, 2001), encontra-se, dentre outras definições, que cultura é “o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”, ou ainda, é a “parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística, etc”.

Para MORGAN, (*apud* MOISEICHYK, 1997), cultura refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento,

ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, sendo o seu conceito usado, mais genericamente, para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida. A partir do momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração, estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em nossa herança cultural.

De acordo com os pressupostos da psicologia social, a formação do conjunto das crenças, valores e significados para o indivíduo, dá-se através da socialização. Nesse processo, o ser humano torna-se membro de um determinado conjunto social, aprendendo seus códigos, suas normas e regras básicas de relacionamento, apropriando-se dos conhecimentos já sistematizados e acumulados pelo grupo.

O grupo social supõe um conjunto de pessoas num processo de relação mútua, que se organiza com a finalidade de atingir um ou mais objetivos. A consecução destes objetivos impõe tarefas, regras que regulem as relações entre as pessoas, um processo de comunicação e o próprio desenvolvimento do grupo em direção ao alcance dos objetivos. Participar de um grupo implica em partilhar crenças, emoções, desempenhos, significados, enfim, apropriar-se das formas institucionais que caracterizam este grupo. Logo, podemos observar o quanto a cultura exerce um papel importante sobre o indivíduo dirigindo a sua conduta, os seus pensamentos e os seus sentimentos.

Esse ajustamento às regras impostas pelo grupo, ou pela organização, deve-se à necessidade humana de ser aceito, correspondendo à necessidade de associação, definida por McClelland; e à necessidade de segurança, definida por Maslow.

Desta forma, o ser humano não está sujeito apenas à herança cultural, mas também à influência de regras e normas que regulam o comportamento dos colaboradores dentro das organizações de trabalho. Sabendo que a cultura é um conjunto de características singulares de determinado agrupamento social e sendo a organização um agrupamento social, esta possui também sua cultura própria. Então, o que se espera é que as pessoas que trabalham na organização devam ter cultura

semelhante, ou seja, que possuam características comuns na forma de ser, pensar e agir.

SCHEIN (*apud* AIDAR, 1995; p. 101) define cultura organizacional como “o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

A cultura organizacional, na visão de LUZ (2003), influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização, impactando o cotidiano da mesma no que concerne às decisões, atribuições dos funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com os parceiros comerciais, o mobiliário, o estilo de liderança adotado, o processo de comunicação, a forma como os funcionários se vestem e se portam no ambiente de trabalho, a propaganda, etc. O autor evidencia ainda, que mesmo sendo a cultura organizacional um tema intangível, ela se materializa também através de seus Códigos de Ética, Carta de Princípios, Declaração da Missão e Visão da empresa.

LUZ (2003; p. 18-19) também sugere que, ao ser constituída, a cultura organizacional sobre a influência de fatores como:

- O ramo de atividades da empresa: “...alguns ramos de atividade, em função do tipo de produto ou serviço que produzem, ou do tipo de mercado em que operam, são mais sofisticados, mais exigentes do outros. Isso acaba impactando na tecnologia, na estrutura, no grau de sofisticação dos processos de trabalho e também na própria qualidade de seus recursos humanos. Conseqüentemente a cultura também é influenciada.”
- Os fundadores: “Esses líderes deixam marcas na história de uma organização (...) impregnando-a com suas crenças, seus valores, seus estilos, etc.”
- Dirigentes atuais: “...em algumas empresas, o ingresso de apenas um influente executivo pode modificar radicalmente a cultura. Tudo depende do grau de poder e da personalidade desse novo executivo.”

- Área geográfica na qual a empresa atua: "...a escolaridade, o padrão cultural e o nível sócio-econômico de uma determinada população vão imprimir valores, crenças e outros ingredientes aos seus membros. Logo, isso refletirá na cultura da empresa."

Assim, ao fazer parte de uma organização, o funcionário se ajusta à cultura desse grupo de modo a cooperar para a realização dos objetivos organizacionais, indo em busca, também, da satisfação de suas necessidades.

Todas estas definições deixam-nos claro que a cultura é um somatório de elementos integrados que compõem um produto final. A essência da cultura é, em grande parte, ideacional, abstrata e comportamental. O que se compreende, então, é que a cultura de uma organização compõe a cultura da sociedade na qual está inserida. Esta, por sua vez, serve para uma maior e melhor compreensão da gestão empresarial, demonstrando a significativa contribuição do mundo organizacional para a visão de mundo do grupo social sobre a qual exerce influência. Sintetizando, podemos dizer que as organizações interferem concretamente na cultura da sociedade à qual pertencem e, concomitantemente, são influenciadas por variáveis culturais desta mesma sociedade.

6.1.1 Relação entre clima e cultura organizacional

Como foi visto anteriormente, inúmeros conceitos de clima organizacional remetem ao conceito de cultura organizacional. Apesar do clima ser afetado também por fatores externos à organização (condições de saúde, lazer, habitação e, familiar dos funcionários, bem como fatores sócio-econômicos do ambiente externo) a cultura organizacional é o que o impacta diretamente, gerando uma relação de causalidade entre ambos, podendo-se estabelecer cultura como causa e clima como consequência (LUZ, 2003).

Em *Clima e Cultura Organizacionais*, Edela Lanzer Pereira de Souza (apud LUZ, 2001; p. 68) ao definir cultura organizacional como "o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema",

sendo composta de três elementos: os *preceitos* (conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional); a *tecnologia* (conjunto de instrumentos e processo utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo); e o *caráter* (conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização), relaciona-a ao conceito de clima organizacional ao afirmar que o clima organizacional “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Desta forma, para que se consiga manter um clima organizacional adequado, deve haver uma transparência de propósitos, em que os colaboradores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas futuras.

Nesse sentido, o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos sendo que, para captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, deve-se manter um processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

6.2 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITOS BÁSICOS

É notório o crescente interesse pelo comportamento motivacional no ambiente de trabalho. No passado, enfatizou-se o controle sobre as pessoas como recurso para se conseguir atitudes produtivas em relação aos objetivos da organização. Porém, atualmente a sensação generalizada é que o rígido controle mutila a

identidade pessoal e a auto-estima do indivíduo, fazendo-o perder a eficácia e dando ao trabalho, mais intensamente, um sentido de obrigação e sobrevivência.

As novas exigências do mercado pedem agora uma nova postura das empresas em relação ao seu cliente intern. Segundo BERGAMINI (1997; p. 25) “elas se vêem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.”

Diferentes teorias norteiam o conceito e o real significado da motivação humana. Etimologicamente, motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover e, segundo BERGAMINI (1997; p. 31), “essa origem da palavra encerra a noção dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A própria vivência humana traduz-se em constante renovação e movimento, pois o indivíduo raramente está satisfeito consigo mesmo e com seu nível de realização pessoal e, este fato, encerra motivos para a efetivação de ações que preencham as suas necessidades.

Desta forma, a motivação pode ser concebida como uma energia ligada à personalidade de cada indivíduo e que se dinamiza através das necessidades humanas. Essas necessidades ou motivos constituem fontes internas de motivação das pessoas e são determinados pelos padrões de personalidade, traços psicológicos e biológicos e pelas características adquiridas pela experiência e aprendizagem de cada ser humano.

A motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ele assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significante para elas. (WERTHER & DAVIS, 1983; p. 300).

Apesar das diferenças individuais quanto aos motivos e necessidades que determinam certos comportamentos, algumas necessidades são basicamente semelhantes quanto ao comportamento que acarretam nas pessoas para a obtenção da satisfação. Sob esta óptica, diversas teorias procuram identificar as necessidades comuns a todos os indivíduos, auxiliando os gestores na tentativa de motivar suas equipes, através do conhecimento destas necessidades, a agir e a se comportar de

acordo como os objetivos da organização e, simultaneamente; alcançar satisfação delas através do contexto organizacional (CHIAVENATO, 2002; p. 173).

As várias teorias motivacionais partem do princípio de que a motivação que gera o comportamento reside dentro do próprio indivíduo. Dentre estas teorias está a teoria das necessidades de Maslow, detalhada anteriormente.

A figura a seguir representa as necessidades humanas, sob o enfoque do trabalho, dispostas em uma pirâmide de importância (hierárquica) e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.



FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron Books, 2002. p. 175

Outra teoria motivacional também abordada anteriormente é a de Herzberg com a chamada Teoria dos dois fatores: motivacionais (relacionado ao conteúdo do cargo e natureza das tarefas que a pessoa executa) e higiênicos (localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas

desempenham seu trabalho). A figura 6 esquematiza a teoria de Herzberg sobre os fatores da motivação humana:

FIGURA 6 – OS FATORES MOTIVACIONAIS E OS FATORES HIGIÊNICOS DE HERZBERG

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Conteúdo do trabalho (Como a pessoa se sente em relação ao trabalho)	Conteúdo do ambiente (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
• O trabalho em si mesmo • Realização pessoal • Reconhecimento do trabalho • Progresso Profissional • Responsabilidade	• As condições de trabalho • Salários e prêmios de produção • Benefícios e serviços sociais • Clima organizacional • Relação com a supervisão

FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. São Paulo: Makron Books, 2002. p. 183

VROOM (*apud* CHIAVENATO, 2002; p. 177-178), por sua vez, salienta que a motivação para produzir em uma empresa é função de três fatores determinantes, a saber:

- Expectativas: são os objetivos individuais, que podem se traduzir na forma de dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc.
- Recompensa: é a relação percebida entre sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. “Se uma pessoa tem por objetivo mais importante receber um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida”.
- Relações entre Expectativas e Recompensas: é a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Em outras palavras é o que se pode chamar de “custo-benefício” entre o que a pessoa faz e o que ela recebe em troca.

Desta forma, Vroom sugere que os três fatores acima determinam o nível de motivação para produzir em quaisquer circunstâncias em que o indivíduo se encontre.

Segundo CHIAVENATO (2002; p. 176), a motivação humana funciona de maneira cíclica e repetitiva. É composta de fases que se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico, que se rompe quando surge uma necessidade. “O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita”. Todavia, afirma o autor, “nem sempre o ciclo motivacional se completa”. E aponta três maneiras diferentes de resolução do ciclo motivacional:

- Satisfação da necessidade: com descarga de tensão e retorno ao estado anterior do equilíbrio dinâmico. O ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso do indivíduo que sonha com uma promoção e consegue ao cabo de algum tempo.
- Frustração da necessidade: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém o estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração. É o caso do indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até o final de sua vida profissional.
- Compensação da necessidade: quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduz a insatisfação.

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas da organização, no sentido de evitar frustrações e de encaminhar soluções positivas para o alcance dos objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2002; p. 183)

Desta forma, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo (motivação extrínseca) ou pelo seu próprio trabalho e objetivos na empresa (motivação intrínseca). A gestão adequada das motivações organizacionais deve ser monitorada pelos gestores da empresa no papel dos gerentes. Segundo CHIAVENATO (2002; p. 183) “o gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional”.

6.2.1 Motivação e qualidade humana

A preocupação com a qualidade, como foi visto no capítulo 3, não se restringe a um aspecto ou departamento da empresa. Deve ser vivenciada no todo da organização e fazer parte de sua cultura, sendo objetivo contínuo das pessoas que integram a empresa. Desta forma, o conceito de qualidade é ampliado ao escopo da excelência pessoal de cada indivíduo que faz parte do cotidiano organizacional.

Como foi visto, a motivação organizacional é composta de fatores extrínsecos (ambiente de trabalho) e intrínsecos (satisfação pessoal). Sob este aspecto, os motivos internos que conduzem uma pessoa a se comportar de determinada maneira influenciam o desenvolvimento de seu trabalho e sua relação com colegas e clientes. Nesse ponto, conhecer suas próprias necessidades e traçar objetivos claros para alcançá-las é fundamental para a criação e superação do nível de qualidade pessoal.

É, na realidade, um trabalho conjunto entre funcionários (auto-aperfeiçoamento, auto-realização) e empresas (ambiente e condições de trabalho satisfatórios).

Sobre o assunto, MOLLER (2001; p. 14), sob influência da *TMI* (*Time Manager International*), importante empresa europeia em treinamentos e educação para qualidade, propõe alguns conceitos diferenciais sobre qualidade técnica e qualidade humana:

- Qualidade técnica – Satisfazer exigências e expectativas concretas. Exemplos: tempo, finanças, taxa de defeitos, função, durabilidade, segurança e garantia.
- Qualidade humana – Satisfazer expectativas e desejos emocionais. Exemplos: atitudes, comprometimento, comportamento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade.

Segundo MOLLER (2001) a qualidade técnica (lucros) e qualidade humana (além dos lucros) são complementares.

Ainda segundo o autor, se todos numa organização fizessem o melhor possível todos os dias o futuro seria mais brilhante, e, para ilustrar a afirmação, apresenta uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, em 1983, sobre a da força de trabalho naquele país. O estudo concluiu que:

- Menos de 25% dos funcionários responderam “sim” à pergunta: Você sempre faz o melhor possível?;
- Metade dos entrevistados disseram que não dedicavam ao trabalho mais esforço que aquele necessário para manter seus empregos;
- 75% dos funcionários admitiram que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento;
- Os funcionários disseram que a razão para seu desempenho insatisfatório era que eles não se sentiam motivados a fazer o esforço que sabiam ser capazes de realizar. (MOLLER, 2001; p. 18; 19).

As constatações da pesquisa não se aplicam somente à realidade americana, é válida para a maioria das nações industrializadas do mundo.

Neste contexto, LUZ (2003; p. 28) pondera que a performance de um profissional depende de três dimensões:

- Saber fazer: relacionada a conhecimentos, habilidades ou atitudes;
- Poder fazer: relacionada a ter e poder usar os recursos necessários;
- Querer fazer: relacionada ao estado de ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam seu trabalho.

A última dimensão, portanto, é extremamente volitiva e subjetiva e está ligada à motivação que os indivíduos possuem para realizar determinada tarefa. Por isso,

pode-se considerar que “o fazer bem feito” depende de decisões pessoais e organizacionais.

A qualidade pessoal, portanto, inicia uma reação em cadeia de melhoramentos na qualidade, contribuindo para altos níveis de qualidade nos departamentos e conduzindo a uma cultura de qualidade que irá influenciar toda a organização.

MOLLER (2001) sugere que existam dois tipos de padrões para a qualidade pessoal:

- O nível AP: nível de desempenho atual, uma expressão daquilo que a pessoa está fazendo na situação presente;
- O nível IP: nível ideal de desempenho, uma expressão dos desejos, expectativas e exigência da pessoa quanto ao seu desempenho.

E completa: “A soma do potencial de todos para melhorar indica o potencial geral para desenvolvimento de um departamento, uma empresa ou uma organização”. (MOLLER, 2001; p. 21)

6.2.1.1 Fatores que influenciam o nível de desempenho de uma pessoa

A qualidade pessoal inicia-se com os próprios padrões do indivíduo para a qualidade pessoal.

MOLLER (2001; p.20) afirma que para julgar a qualidade pessoal é necessário entender três declarações:

- Pode haver uma grande diferença entre aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e aquilo que ela realmente faz.
- O desempenho de uma pessoa pode oscilar muito, em diferentes situações.
- Pessoas diferentes têm desempenhos diferentes, quando estão fazendo o melhor possível.

Assim, uma pessoa somente está satisfeita de fato com seus esforços quando seu desempenho está próximo ao nível ideal. A diferença entre os níveis atual e ideal é uma indicação do quanto um indivíduo pode melhorar sua qualidade pessoal.

MOLLER (2001; p. 23), elenca dez fatores que podem influenciar o desempenho atual de uma pessoa: reconhecimento/recompensa; conhecer a meta; sucesso/fracasso; o ambiente físico; o ambiente psicológico; experiência e habilidades; a natureza da tarefa; tempo disponível; o desempenho das outras pessoas (nível AP); o próprio nível ideal de desempenho (nível IP).

Reconhecimento/recompensas

O fator que mais influencia o desempenho de uma pessoa é sua auto-estima, ou seja, sentir-se bem consigo mesmo. O nível da auto-estima é determinado pelo reconhecimento que provém de outras pessoas ou de si mesmo.

O grau de reconhecimento que a pessoa experimenta sob a forma de atenção e interesse pelo seu trabalho, além dos resultados tangíveis que recebe, influenciam grandemente o desempenho, que possui duas vertentes: de elevação quando a atenção for positiva; e de diminuição quando há reprimendas ou críticas.

O reconhecimento e as recompensas assumem uma posição central na moderna psicologia. Os psicólogos chamam este conceito de “afago”, caracterizado por qualquer espécie de atenção que as pessoas sejam capazes de demonstrar.

Os afagos são os meios mais poderosos para desenvolver ou minar a auto-estima dos indivíduos, sendo que a maneira como ela troca afagos com seus colegas determina o tipo de relacionamento que estabelece entre eles.

Segundo a psicologia há três tipos de afagos: físicos (atenção demonstrada pelo toque e pelo contato físico); rituais (atenção dada em uma situação específica ou para um tipo específico de comportamento); espontâneo (atenção dada devido a qualidades pessoais).

Conhecer a meta

O desempenho de uma pessoa também é afetado pela clareza com que as metas individuais e coletivas são expostas e exigidas no contexto da empresa. O desempenho cairá se as metas não forem suficientemente claras ou se o indivíduo não compreender porque determinada tarefa está sendo realizada.

Esses são fatores fundamentais para o comprometimento e o alto desempenho de pessoas dentro de uma empresa.

Sucesso/Fracasso

O sucesso e o fracasso influenciam tanto o humor como o desejo das pessoas de assumir projetos semelhantes no futuro. O sucesso eleva o desempenho e o fracasso pode provocar queda do mesmo, ao menos por algum tempo. Entretanto, segundo MOLLER (2001), não raro o fracasso motiva os indivíduos a fazer um esforço extra para recuperar o respeito das outras pessoas e sua própria auto-estima.

O ambiente físico

Ambientes confusos, pouco práticos e que provocam distração reduzem o desempenho, enquanto que ambientes funcionais e harmoniosos, além de equipamentos técnicos apropriados e atualizados, elevam o desempenho.

O ambiente psicológico

Há dois tipos de ambientes psicológicos: o que eleva e o que diminui o desempenho de uma pessoa.

MOLLER (2001; p. 25) propõe as seguintes características para um ambiente que possa elevar o nível de desempenho do indivíduo:

- Respeito mútuo;
- Abertura;
- Informação completa;
- Altos padrões éticos;
- Confiança;
- Segurança;
- Tolerância;
- Ênfase nos pontos fortes das pessoas;
- Bom humor;
- Cordialidade;
- Prioridade às pessoas.

Já um ambiente que reduz o nível de desempenho das pessoas caracteriza-se por:

- Burocracia;
- Políticas de poder;
- Medo;
- Desconfiança;
- Frieza;
- Ênfase nos erros e pontos fracos das pessoas;
- Boatos;
- Mexericos;
- Falta de consistência;
- Prioridade aos sistemas.

Experiência e habilidades

A experiência e as habilidades no trato com uma tarefa específica podem influenciar, positiva ou negativamente, o desempenho de uma pessoa. A experiência insuficiente e a falta de habilidades podem fazer com que algumas pessoas se sintam inseguras, reduzindo, assim, seu desempenho. Outras são motivadas, pela falta de experiência, a fazer um esforço extra, para elevar seu desempenho.

Para a maioria das pessoas, porém, o aumento da experiência e das habilidades eleva o desempenho. Quando se é bom em alguma coisa, normalmente gosta-se de fazê-la e também aumenta a chance de ser recompensado.

A natureza da tarefa

A natureza da tarefa em relação aos desejos e expectativas de uma pessoa influencia o seu desempenho.

O trabalho rotineiro pode reduzir o desempenho dos que buscam variedade e desafio, porém eleva o desempenho daqueles que se sentem seguros com aquilo que conhecem bem. Da mesma forma o trabalho desafiante e instável pode elevar o desempenho de alguns e baixar os de outros.

Para manter um alto desempenho, a pessoa precisa gozar de uma sensação de bem-estar ao fazer seu trabalho.

Tempo disponível

Tempo em excesso ou a falta dele afetam o desempenho: algumas pessoas fazem bom uso do excesso de tempo, pensando antes em cada detalhe de um projeto e depois o executando de forma cuidadosa e criativa. Outras simplesmente adiam o projeto quando dispõem de muito tempo, fazendo, assim, um uso menos eficaz do tempo. Falta de tempo também afeta as pessoas de formas diversas. Há aquelas que trabalham melhor e florescem sob pressão, enquanto outras se saem mal.

O nível de desempenho é máximo quando há o equilíbrio que melhor se adapta ao ritmo de trabalho de cada pessoa.

O desempenho das outras pessoas (nível AP)

A maioria das pessoas faz grandes esforços quando inicia algo novo e, desta forma, possui um alto desempenho. Um novo trabalho, um novo relacionamento, uma nova amizade, um novo grupo, entre outros.

Na fase inicial de qualquer relacionamento, o desempenho da pessoa não é afetado pelos níveis de desempenho dos outros. Mas, passado algum tempo, seu desempenho é influenciado, de forma positiva ou negativa, pelos níveis de desempenho das outras pessoas.

A influência será especialmente grande se os níveis dos outros forem muito diferentes do seu próprio. A pessoa é especialmente afetada pelo desempenho dos colegas de trabalho, de sua família, do chefe, e das pessoas que ela respeita.

O próprio nível ideal de desempenho (nível IP)

Quanto maior é a expectativa e desejo das pessoas em aumentar seu nível de desempenho atual, mais esforços serão empreendidos para a consecução desse objetivo.

Pode-se confirmar, desta forma, que tanto fatores internos quanto externos ao indivíduo afetam sua maneira de se relacionar e se comportar seja no ambiente pessoal ou organizacional. E estas variações afetam o nível de qualidade humana de cada indivíduo.

Neste contexto de interações de variáveis internas e externas na qualidade pessoal, MOLLER (2001) considera também que o padrão ideal de qualidade humana é delineado desde a infância e determina a maneira como a pessoa avalia a qualidade de seu próprio desempenho e o dos outros, influenciando também no estabelecimento de limites de sua própria capacidade, sendo decisivo sobre seu desenvolvimento, eficácia, relações interpessoais e oportunidades futuras.

Em última análise, a personalidade, o perfil de cada indivíduo, suas atitudes fundamentais diante da vida determinam a forma como conduzirá suas ações pessoais e profissionais. Não é objetivo deste estudo aprofundar-se no aspecto estritamente psicológico que norteia o comportamento do indivíduo no contexto da organização, porém, é claramente percebido que a individualidade e as expectativas de cada pessoa dentro da empresa são fundamentais para a consecução dos objetivos organizacionais.

Esse é um dos motivos que fazem com que as empresas estejam dando cada vez mais ênfase ao processo de seleção e contratação de funcionários e à gestão por competências. É o reconhecimento da importância do fator humano e de que ter “a pessoa certa no lugar certo” realmente faz toda a diferença no aumento do desempenho e qualidade dos clientes internos e, conseqüentemente, no desenvolvimento e qualidade organizacionais. Afinal, o papel que o indivíduo desempenha dentro da empresa está diretamente relacionado ao cargo que ele ocupa dentro da organização.

Através do exposto, pode-se considerar que se torna difícil para uma empresa satisfazer os requisitos de qualidade de serviços sem que sejam prestados por pessoas com alto nível de qualidade pessoal. “Assim, o ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa deve ser o desempenho do indivíduo e sua atitude em relação à qualidade”. (AIDAR, 1995; p. 85)

6.2.2 Motivação e qualidade de vida no trabalho

O termo qualidade de vida no trabalho (QVT) foi cunhado por Loius Davis na década de 1970, ao desenvolver um projeto sobre a estrutura de cargos. Para ele, o referido conceito se aplica à preocupação com o bem-estar e saúde dos trabalhadores durante a realização de suas atividades laborais. Na realidade, este é um tema novo na literatura e, até mesmo, nas práticas empresariais, já que, somente agora, as organizações têm demonstrado crescente preocupação com a satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas, como requisito para atingirem altos índices de produtividade.

Atualmente o conceito de QVT envolve tanto aspectos físicos e ambientais (iluminação, ventilação, temperatura, ruídos) como aspectos psicológicos do ambiente de trabalho (redução de estresse). Segundo CHIAVENATO (1999; p. 391), “a QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e a qualidade”.

CHIAVENATO (1999; p. 391) afirma ainda que “a competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passam obrigatoriamente pela QVT”. Desta forma, para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações necessitam de pessoas motivadas, que executem da melhor forma suas atividades e que sejam bem recompensadas por isso.

Nesse contexto, a QVT pode ser concebida como uma relação de causa/conseqüência entre a valorização e o respeito ao cliente interno e a satisfação do cliente externo. Sobre essa questão CHIAVENATO (1999; p. 391) conclui: “a organização que investe diretamente no funcionário está, na realidade, investindo diretamente no cliente”. Assim, a gestão da qualidade depende da otimização do desempenho humano, através do bem-estar dos indivíduos que trabalham na organização e da possibilidade de satisfação de suas necessidades pessoais através desse trabalho.

Existem inúmeros autores que apresentam modelos de qualidade de vida no trabalho, e cada organização deve orientar seu próprio modelo de acordo com suas peculiaridades e necessidades. A figura a seguir apresentará o modelo proposto por Richard Walton, na obra *Quality of Working Life: What is this?* (apud CHIAVENATO 1999; p. 393). Segundo este autor existem oito fatores e respectivas dimensões que afetam a QVT. São eles:

FIGURA 7 – MODELO DE QUALIDADE DE VIDA DE WALTON

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
Compensação justa e adequada	• Renda (salário) adequada ao trabalho • Eqüidade interna (compatibilidade interna) • Eqüidade externa (compatibilidade externa)
Condições de segurança e saúde no trabalho	• Jornada de trabalho • Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização de desenvolvimento de capacidades	• Autonomia • Significado da tarefa • Identidade da tarefa • Variedade de habilidades • Retroação e retroinformação
Oportunidades de crescimento e segurança	• Possibilidades de carreira • Crescimento profissional • Segurança do emprego
Integração social na organização	• Igualdade de oportunidades • Relacionamentos interpessoais e grupais • Senso comunitário
Garantias constitucionais	• Respeito às leis e direitos trabalhistas • Privacidade pessoal • Liberdade de expressão • Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total de vida	• Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	• Imagem da empresa • Responsabilidade social pelos produtos / serviços • Responsabilidade social pelos empregados

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 394

Pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho é determinada pela interação de características individuais (necessidades, valores, expectativas) e organizacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas,

políticas internas). A qualidade de vida no trabalho afeta profundamente as atitudes e os comportamentos dos funcionários. Estes são fundamentais para a produtividade, motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente organizacional e para a criatividade.

Sob esse ponto de vista, tem-se uma estreita relação entre qualidade de vida no trabalho e clima organizacional. A esse propósito CHIAVENATO (1999; p. 392) faz a seguinte afirmação:

Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc). Se a qualidade do trabalho for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reduzir mecanismos rígidos de controle social.

Portanto, a qualidade de vida no trabalho ao determinar a qualidade do ambiente, seja ele físico ou psicológico, em que o indivíduo desempenha seu trabalho também determina, em última análise, o clima organizacional em que os funcionários estão inseridos e que influenciará seu comportamento e a qualidade do trabalho.

6.2.2.1 Qualidade de vida e estresse

A qualidade de vida no trabalho influencia e determina o clima organizacional na medida em que é responsável pela qualidade do ambiente de trabalho. Se a qualidade e condições do ambiente de trabalho não estiverem adequadas elas poderão impactar negativamente o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho através de um problema específico e muito comum atualmente: o estresse.

Segundo CHIAVENATO (1999: 377) “estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa a estímulos ou estressores no ambiente”. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja.

Vários fatores no ambiente de trabalho podem conduzir a situações de estresse como: o autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a monotonia de certas tarefas, o moral baixo dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional, falta de reconhecimento, etc. Além do trabalho, problemas pessoais, familiares, conjugais, financeiros ajudam a aumentar o estresse dos funcionários.

O estresse no trabalho provoca sérias conseqüências tanto para o empregado como para a organização. As conseqüências humanas do estresse são ansiedade, depressão, angústia, nervosismo, acidentes, etc. Sob o ponto de vista da empresa, a maioria dos fatores causadores do estresse estão ligados a um clima organizacional desfavorável, que afeta negativamente a organização ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho desempenhado pelos seus funcionários.

Entretanto, há de se considerar que um nível moderado de estresse conduz a maior criatividade quando uma situação competitiva leva a novas idéias e soluções. Muitos empregados não se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências ou resultados positivos. (CHIAVENATO, 1999: 378)

6.2.3 Satisfação das necessidades dos funcionários: exemplos práticos que afetam positivamente o clima organizacional

Inspirado nas experiências de Elton Mayo em Hawthorne e na pirâmide das necessidades de Maslow, Marvin Karlins, em sua obra *The Human Use of Human Resources*, (apud CHIAVENATO, 1996; p. 140-146) aponta catorze ações simples e econômicas que as empresas podem adotar para satisfazer as necessidades individuais dos empregados e melhorar o clima organizacional. São elas:

- *Elogios*: o elogio reforça a auto-estima, mexe com o orgulho pessoal e reforça a contribuição futura. Para ser eficaz o elogio não necessita se restringir somente a aspectos do trabalho, mas podem e devem abranger aspectos da vida social. O elogio, no momento adequado e da maneira correta, satisfaz a

necessidade de aprovação social e validação externa das conquistas pessoais do indivíduo.

- *Reconhecimento público:* o reconhecimento público é o compartilhamento de um trabalho meritório de um funcionário com todos os outros. Pessoas com necessidades sociais e de auto-estima carecem da aprovação dos outros. Desejam a validação externa que as conduzam a um sentido de auto-respeito e orgulho. O reconhecimento público pode ser feito através de campanhas como o empregado do mês, planos de incentivo, notícias no jornal interno, entrega de diplomas ou presentes honoríficos.
- *Segurança no trabalho:* a segurança ou estabilidade no trabalho já é por si só um fator motivador. Ela é particularmente interessante para satisfazer as necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow, bem como para pessoas mais idosas ou para aquelas que assumiram compromissos financeiros altos. Não funciona para pessoas altamente competentes e com habilidades altamente procuradas pelo mercado.
- *Dinheiro:* o dinheiro pode não ser o único motivador, mais é o mais potente deles. Sua utilização como elemento motivador está ligada a satisfação das necessidades fisiológicas ou de segurança.
- *Benefícios sociais:* os vários benefícios sociais oferecidos pela empresa satisfazem, em geral, necessidades de segurança, porém quando são representados por objetos tangíveis como automóveis da empresa, por exemplo, podem funcionar como símbolos de *status* ou uma forma de reconhecimento público que satisfazem a necessidade de estima. Apesar do seu custo, muitos vezes elevado, para a empresa, os benefícios sociais trazem um retorno substancial em termos de lealdade, permanência, aumento da satisfação e da produtividade.
- *Programas para desenvolver continuamente as pessoas:* é realizado através de três providências que visam fazer com que as pessoas se sintam melhor consigo mesmas: adequação das tarefas inerentes ao cargo ao crescimento individual de cada pessoa, incrementando-se a motivação intrínseca; participação dos funcionários em palestras e cursos para que cada pessoa possa melhorar seu desempenho através do desenvolvimento de forças

pessoais, como criatividade e assertividade; promoção de programas de saúde física e mental, vitais para satisfação e produtividade do funcionário no trabalho.

- *Envolvimento dos funcionários na tomada de decisões:* o envolvimento de várias pessoas no processo de tomada de decisões aumenta as chances de melhores soluções, além disso as pessoas motivam-se e sentem-se melhores quando ajudam a decidir as ações e não apenas se confrontam com ações já tomadas.
- *Tempo de descanso:* é o estabelecimento, sempre que possível, de um horário flexível e vinculado com um volume de produção do funcionário.
- *Retroação:* também conhecida como *feedback*, isto é, é a informação que permite ao funcionário saber como está se saindo no desempenho de seu trabalho. A Retroação pode ser informacional (apenas transmite a informação de desempenho sem julgamentos adicionais); corretiva (corrige o desempenho sem punir ou criticar); de reforço (recompensa o reforça o desempenho no cargo). A Retroação é fundamental para a aprendizagem e deve ser específica, clara e compreensível para incentivar as pessoas a melhorarem seu desempenho.
- *Participação social:* a necessidade de afiliação faz com que as pessoas desejem relações sociais e oportunidades de interagir com as outras pessoas. Essa interação fica mais fácil com ambientes abertos que encorajam a participação social e o trabalho em grupo.
- *Espírito de empresa:* incentivar o orgulho de pertencer à empresa através de ações como promoção de atividades e equipes esportivas e cívicas; desenvolvimento de equipes de trabalho; competições amigáveis entre os departamentos, como por exemplo, maior volume de vendas; empresas como fábricas e montadoras de automóveis e aviões que convidam os empregados a ver o produto acabado, etc.
- *Oportunidade de alcançar e avançar na organização:* à medida que as pessoas avançam na hierarquia das necessidades humanas, elas se tornam mais responsivas a necessidades mais elevadas, como estima e auto-realização. A partir daí, torna-se importante o avanço profissional através de

promoções ou enriquecimento do cargo que se ajustem ao progresso do indivíduo.

- *Graus de liberdade no trabalho:* as pessoas com alto nível de necessidades devem ter um certo grau de liberdade e autonomia no trabalho. Neste contexto três aspectos são fundamentais para as altas necessidades como de a auto realização: criatividade e desafio no trabalho; responsabilidade pela tomada de decisões; flexibilidade e liberdade no trabalho.
- *Formas agradáveis de distração moderada:* estudos realizados pela *Yale University* mostram que os apelos persuasivos tornam-se mais poderosos quando apresentados em conjunto com estímulos moderados de distração que recompense positivamente as pessoas, como por exemplo: comida, cafezinho, refrigerantes.

Portanto, as catorze sugestões do autor objetivam aumentar a satisfação e motivação dos funcionários, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e proporcionando maior estímulo para o alcance da eficiência e qualidade organizacional.

6.3 LIDERANÇA

Os indivíduos possuem suas aspirações pessoais, seus objetivos, suas características de personalidade, talentos e habilidades, e ao constituírem uma equipe de trabalho destacam-se pelas diferenças individuais. Assim, para que possam trabalhar satisfatoriamente em equipe as pessoas precisam de liderança.

A liderança não é sinônimo de direção ou gerência, um bom gerente deve ser necessariamente um bom líder, mas nem sempre o líder é um gerente. O líder deve estar presente em todos os níveis da organização. Porém, é na gerência que se encontra o ponto mais crítico da liderança, pois nesse nível é que são intermediados os objetivos fixados pela alta direção e a elaboração de programas de ação para o cumprimento das tarefas. O gerente, desta forma, lida essencialmente com pessoas para conseguir a execução das tarefas, alocação de recursos materiais e

financeiros, a produção de bens e serviços e o alcance dos objetivos organizacionais.

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. CHIAVENATO (2002; p. 148) define liderança como uma “influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. A definição proposta pelo autor suscita as seguintes proposições

1. Liderança como influência: as pessoas influenciam-se em função dos relacionamentos estabelecidos. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age para modificar o comportamento de outra de modo intencional. Desta forma, influência está ligada aos conceitos de autoridade e poder. O poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Já a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder exercido por uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional. Portanto, o poder legal é socialmente aceito.
2. Liderança como função das necessidades existentes em uma determinada situação e a relação entre o indivíduo e um grupo: a liderança ocorre em uma dada estrutura social decorrente da distribuição de autoridade de tomar decisões. É, portanto, uma relação funcional, em que o líder é percebido pelo grupo como possuidor dos meios para a satisfação de suas necessidades e, segui-lo, pode constituir uma forma de aumentar ou evitar a diminuição da satisfação do grupo.
3. Liderança como processo de comunicação humana: é a capacidade de influenciar pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo as percepções de objetivos destas em direção aos seus objetivos.
4. Liderança como processo de consecução de um ou mais objetivos específicos: o líder surge como um meio para o alcance dos objetivos pretendidos pelo grupo, no sentido de escolher as soluções ou auxiliar o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas.

A definição de liderança envolve também dois aspectos importantes: primeiro é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. Segundo é a tendência dos próprios indivíduos de seguirem aqueles que percebem como capazes de satisfazer seus desejos e necessidades pessoais. Portanto, o líder deve ser capaz; os seguidores devem ter vontade.

Nesse sentido, a liderança é uma questão de redução de incerteza do grupo através de escolhas. A liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Para ser bem-sucedido como líder o gerente deve, portanto, saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica de grupo. (CHIAVENATO, 2002:150)

6.3.1 Os estilos de liderança e sua influência sobre o clima organizacional

WHITE e LIPPITT (*apud* CHIAVENATO, 2002; p. 152) em um estudo pioneiro sobre motivação, fizeram uma pesquisa para verificar o impacto causado por três diferentes estilos de liderança e os climas resultantes. Para os referidos autores, existem três tipos básicos de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática. A figura 8 descreve as características de cada estilo de liderança:

FIGURA 8 – OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas ou decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que fossem solicitadas.	O próprio grupo esboça as providência e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico de líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades, quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

FONTE: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Os resultados dessa pesquisa comprovaram que os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob a liderança liberal os grupos apresentaram sinais de forte individualismo, desagregação, insatisfação e pouco respeito ao líder, sendo a produção igualmente insuficiente tanto quantitativa como qualitativamente. Com a liderança democrática os grupos apresentaram uma produção quantitativamente inferior àquela apresentada com a liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, além de um clima de

satisfação, de interação grupal, de responsabilidade e comprometimento das pessoas.

Desta forma, tem-se que a liderança autocrática enfatiza o líder; a liberal enfatiza o subordinado; e a democrática equilibra a ênfase entre o líder e o subordinado.

Na prática o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, pessoas envolvidas e tarefas a serem executadas. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e tarefas a serem desenvolvidas. (CHIAVENATO, 2002; p. 151)

Portanto, sendo a liderança o processo dinâmico de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos para aglutinar e impulsionar esforços em função do alcance de objetivos, CHIAVENATO (2002; p. 164) afirma que a “liderança é uma função de três variáveis: o líder, o grupo e a situação em que se encontram. A liderança não é uma habilidade nata, nem privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem que ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte do seu cotidiano de trabalho”.

Desta forma, o líder influencia o clima organizacional uma vez que seu estilo de liderança e suas atitudes determinarão a forma com que as ações serão conduzidas dentro da empresa para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. O tipo de liderança adotada suscitará diferentes comportamentos por parte dos funcionários, criando um ambiente de trabalho favorável ou não.

Em última análise, pode-se traçar um paralelo entre o estilo de liderança desenvolvida dentro da empresa, a cultura organizacional e o clima organizacional. A cultura organizacional, ou seja, os valores e crenças aceitos e praticados pela empresa e a maneira peculiar de condução de seus negócios, determinarão o estilo de liderança adotado pelos administradores que, suscitando satisfações ou insatisfações nos funcionários, determinará também um clima organizacional positivo ou negativo.

Desta forma, observa-se a importância conferida à definição de uma cultura organizacional orientada tanto para o cliente externo como para o interno, pois esta se refletirá em vários aspectos da organização, inclusive na liderança, e determinará a qualidade dos ambientes de trabalho e dos serviços prestados aos clientes externos.

7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Humanizar as organizações significa interessar-se pelas pessoas não apenas como “recursos humanos”, mas como pessoas integrais na sua totalidade e personalidade, mesmo que tal processo seja complexo, exija tempo e determinação. Uma vez que são as pessoas que fazem a organização ser dinâmica, elas possuem potencial inesgotável para o progresso, eficiência e mudança organizacional. O desafio dos gestores é fazer com que as pessoas contribuam com seus esforços de maneira organizada para o desempenho da atividade a partir de suas personalidades tão diversas.

Não se trata de privilegiar o aspecto humano em detrimento do técnico, mas promover uma equiparação. A diferença é que os seres humanos precisam ser analisados, percebidos e geridos de forma diferente. As suas peculiaridades precisam ser respeitadas e ressaltadas. A opinião do funcionário (cliente interno) é de extrema importância para o aprimoramento da qualidade na empresa. Se a satisfação do cliente externo pode ser obtida pelo oferecimento de produtos ou serviços de qualidade, isto só poderá ocorrer se o cliente interno estiver igualmente satisfeito com suas condições de trabalho. Não se pode pretender que alguém insatisfeito com o seu ambiente de trabalho se dedique na elaboração de suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade.

Ouvir a voz do cliente interno é mais que um simples processo, é um indicador de mudança de mentalidade da empresa, em que o empregado passa a ser visto não simplesmente um cumpridor de ordens, mas como um aliado de cuja competência e empenho dependem o bom resultado do negócio. As empresas modernas facilmente atentaram para a importância do cliente externo, mas a conscientização de que o cliente interno é um parceiro do qual depende a organização para o sucesso do negócio é ainda uma barreira que deve ser quebrada pelas empresas. Segundo BARÇANTE e CASTRO (1995; p. 66), “uma empresa que se proponha a trabalhar com qualidade total tem que apresentar evidências objetivas de que centra suas ações nos clientes. De acordo com esta nova visão, o foco no

cliente é o cartão de embarque para o processo de busca da qualidade total, e compreende tanto o cliente externo quanto o interno”.

Olhar o cliente interno como um “parceiro” traz resultados altamente compensadores para a empresa. Se a empresa consegue unir resultados, pessoas e clientes externos, estará traçando seu próprio caminho rumo ao sucesso. CHIAVENATO (1999; p. 7) afirma: “As pessoas constituem capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.”

O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre as empresas e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. A equipe de funcionários que está em contato direto com os clientes é uma fonte importante, e muitas vezes subestimada, de conhecimento sobre as exigências deles. Esta equipe possui uma idéia mais exata do que está acontecendo e provavelmente tem excelentes idéias.

O clima organizacional é afetado de forma crítica por inúmeras variáveis da empresa, sobretudo por fatores-chave como: a cultura organizacional, a motivação dos funcionários – vinculada à qualidade de vida no trabalho e à qualidade pessoal – e o estilo de liderança adotado pelos dirigentes/gerentes.

Na realidade, a cultura organizacional, em última análise, é o fator que mais impacta no clima organizacional e condiciona os demais determinantes. A cultura organizacional expõe o que é valorizado e aceito pela empresa: do comportamento dos dirigentes e funcionários, até a disposição do ambiente físico e do mobiliário da empresa.

A variação do clima organizacional e a orientação para a qualidade e preocupação com os clientes internos e externos está presente nos valores guardados pela cultura organizacional.

A parte mais difícil de transformar a cultura de uma organização de indiferente para orientada para o cliente é resolver os problemas que se enfrenta atualmente. A delegação de autoridade simplifica e acelera o processo de solução de problemas e

faz os empregados concentrarem-se em evitar problemas futuros, ao mesmo tempo em que aprimora continuamente a qualidade dos serviços do ponto de vista do cliente. A delegação de autoridade força a tomada de decisão e a solução de reclamações para os níveis hierárquicos mais baixos. Dá-se às pessoas que lidam com os clientes a autoridade para tomar decisões em benefício deles e resolverem os problemas o mais rápido possível. Com isso, se conquista a participação e a contribuição das pessoas que melhor conhecem os clientes.

A empresa é o local onde as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas. O ambiente de trabalho deve ser estável e assegurar a harmonia e a amizade entre as pessoas. Somente serão alcançados bons resultados quando as pessoas passarem a trabalhar juntas, num ambiente considerado prazeroso.

Há uma forte correlação entre as percepções dos funcionários sobre como são tratados e as percepções dos clientes sobre a qualidade dos serviços que recebem. Durante as interações funcionários/consumidores para a prestação dos serviços, o clima organizacional torna-se exposto à percepção e ao julgamento dos clientes externos, uma vez que funcionários insatisfeitos com seu ambiente de trabalho tendem a prestar um serviço de qualidade inferior o que, certamente, será percebido e avaliado pelo cliente externo.

O trabalho constitui-se fonte de satisfação das necessidades pessoais e reciprocidade entre os interesses dos indivíduos e os objetivos da organização. Nesse sentido, a insatisfação no trabalho torna-se desastrosa tanto para as organizações quanto para o trabalhador. As organizações se constroem ou se destroem pelo desempenho das pessoas que nelas trabalham. O ser humano, no contexto organizacional, é o diferenciador que impulsiona e, às vezes, até desestabiliza o desenvolvimento da organização.

Nesta sociedade altamente competitiva, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos é preponderante para a sobrevivência da organização. Nesse contexto, o elemento humano interno à empresa tem importância fundamental. Desta forma, a gestão do clima organizacional através da manipulação dos fatores que determinam a qualidade do ambiente de trabalho (tanto os propostos no presente trabalho – cultura organizacional, motivação e liderança – como outros particularmente

percebidos como importantes dentro de determinada organização) é essencial para a consecução dos objetivos organizacionais.

GLOSSÁRIO

ATITUDES

Representam uma simpatia ou antipatia, uma avaliação favorável ou desfavorável e reação a um objeto, pessoa, evento ou idéia. Uma atitude envolve um componente cognitivo, um componente afetivo e um componente comportamental.

COMPORTAMENTO

É toda ação observável e mensurável, executada por um indivíduo. Refere-se às atividades dos indivíduos que mantêm intercâmbio com o ambiente. Um comportamento deve ser estudado em relação ao meio ambiente em que ocorre: quem o pratica, as características do meio ambiente, presentes no momento em que o comportamento ocorre (estímulos antecedentes).

CRENÇAS

São todas as crenças (tais como idéias, tradições, superstições, mitos e lendas) aceitas pelos membros de uma sociedade, ou por ocupantes típicos de várias posições sociais. Em termos organizacionais, crenças podem ser definidas como pressupostos básicos de natureza inconsciente, que fornecem aos membros organizacionais as expectativas que influem nas percepções, pensamentos e emoções sobre o mundo e a organização.

EFICIÊNCIA

É o meio: baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho para se chegar a alguma coisa. O bom método, a boa rotina e o procedimento adequado levam ao aumento da eficiência. O caminho adequado para se chegar a alguma coisa aumenta a eficiência.

EFICÁCIA

É o resultado: baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho, otimização no alcance dos objetivos organizacionais.

MOTIVAÇÃO

É uma energia direta ou intrínseca, ligadas às próprias necessidades humanas e ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. É o impulso de uma pessoa para agir porque ele assim o deseja.

NECESSIDADE HUMANA

É um estado de carência percebida que gera um desequilíbrio para o qual se busca solução. É um estado de privação de alguma satisfação básica, por exemplo, alimentar-se.

QUALIDADE

É a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas ou implícitas.

SATISFAÇÃO

É uma energia indireta ou extrínseca, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam ser atendidas – fundamentalmente a partir da ótica do empregado – no ambiente de trabalho.

SERVIÇO

É qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico

TRABALHO

Atividade humana aplicada à produção ou à criação.

VALORES

Representam convicções básicas, contendo um elemento julgador que conduz as idéias do indivíduo ao que é certo bom ou desejável. São importantes para o estudo do comportamento porque formam a base para o entendimento de atitudes e

motivação e porque influenciam as percepções do homem. É uma classe importante de crenças aceitas pelos membros de uma sociedade ou por ocupantes típicos de todas as diferentes posições da sociedade, referente ao que é desejável, “bom” ou que pode ser aceito. Esses são valores positivos, sendo negativos os que se referem ao indesejável, “mau” ou que não pode ser aceito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIDAR, Marcelo M. **Qualidade Humana – as pessoas em primeiro lugar: desenvolvendo uma cultura empresarial orientada para a qualidade, através da melhoria do relacionamento entre clientes internos e externos**. São Paulo: Maltese, 1995

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1994..

ALBRECHT, Karl, BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992

BARÇANTE, Luiz César; CASTRO, Guilherme Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília W, CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral da Administração: a análise integrada das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996

CROSBY, Philip B.. **Qualidade é investimento**. 6 ed. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1994.

CASAS, Alexandre Luzzi las. **Qualidade total em serviços (Conceitos, Exercícios, casos práticos)**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOLB, David Allen, RUBIN Irwin M., MCINTYRE James M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998. 5. ed.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

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

MATOS, Francisco G. **Empresa feliz**. São Paulo: São Paulo: Makron Books, 1996.

MOISEICHYK, Ana Elizabeth. **Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática (implantação e avaliação de sistemas de qualidade total)**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia na organização**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1965.

WERTHER, William, DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1983

ANEXO

MODELO DE QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A seguir, são apresentadas perguntas como sugestão para montagem de um questionário de pesquisa de clima organizacional, adaptadas da obra: *Gestão do Clima Organizacional*, de Ricardo Luz – páginas 84 a 102. (**vide** Referências Bibliográficas).

Neste modelo há várias perguntas referentes a uma mesma variável. Cabe, desta forma, à empresa a escolha das questões que se enquadram em sua realidade e preencham de forma mais adequada suas necessidades.

I – Instruções para preenchimento

1. Não escreva seu nome no formulário
2. Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas
3. Faça um X na resposta que você escolher

II – Caderno de pesquisa de clima

Ambiente de Trabalho

1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente de seus cargos?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião
2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?
() Sim () Não () Não tenho opinião
3. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?
() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

4. O compromisso da empresa com a qualidade dos seus produtos, serviços e processos está visível no trabalho diário?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

5. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

6. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

7. A empresa é guiada por valores éticos?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

8. Você considera a empresa socialmente responsável?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

9. A empresa está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

10. A empresa atende prontamente às solicitações dos seus clientes?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

11. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

12. A empresa explica adequadamente aos seus funcionários o motivo das decisões que ela toma?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

13. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

14. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

15. Existe um reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos dos funcionários?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

16. O seu superior imediato incentiva o trabalho em equipe?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

17. O clima de trabalho da minha equipe é bom?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

18. O clima de trabalho da minha empresa é bom?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

19. Na sua equipe de trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

20. Você tem uma idéia clara sobre o resultado que o seu superior imediato espera do seu trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

21. Você participa da definição das metas e dos objetivos relacionados ao seu trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

22. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

23. Você acredita nas informações transmitidas pelos gestores da empresa aos funcionários?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

24. Os gestores da empresa têm interesse no bem-estar dos funcionários?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

25. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

26. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião

27. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

☐ Sim ☐ Não

28. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

29. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

30. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

31. A permanência de um funcionário na empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

32. Você indicaria um amigo para trabalhar na empresa?

☐ Sim ☐ Não

33. Os gestores da empresa dão bons exemplos aos seus funcionários?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

34. Os funcionários do seu setor sentem-se seguros no emprego?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

35. O seu salário satisfaz suas necessidades básicas de vida?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

36. Você considera seu superior hierárquico um bom líder?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

37. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Alguma possibilidade

38. As condições físicas de trabalho na empresa são satisfatórias (ruído, temperatura, higiene, mobiliário, etc)

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

39. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

40. Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

41. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

42. Seu chefe transfere decisões para sua equipe de trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

43. Seu chefe está disponível quando você precisa dele?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

44. A direção da empresa está comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

45. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

46. O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho de sua categoria?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

47. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação e número 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- () Falta de reconhecimento
- () Salário
- () Ambiente de trabalho ruim
- () O trabalho que realizo
- () Falta de treinamento
- () Instalações inadequadas
(banheiros, vestiários, etc)
- () Falta de segurança no emprego
- () Falta de recursos
- () Falta de autonomia
- () Relacionamento com a chefia
- () Sobrecarga de trabalho
- () Falta de valorização dos funcionários
- () Outros

Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

Benefícios:

ALIMENTAÇÃO:

48. Você utiliza o refeitório da empresa para:

☐ Almoçar e lanche ☐ Só lanche ☐ Não utilizo

49. O lanche servido no refeitório é:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

50. O almoço você considera:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

51. O atendimento no refeitório é:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim

52. O preço que os funcionários pagam pela refeição é:

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Razoável ☐ Alto

53. As instalações do refeitório (tamanho, ventilação, iluminação, etc) são:

☐ Ótimas ☐ Boas ☐ Regulares ☐ Ruins

54. A higiene no refeitório é:

☐ Ótima ☐ Boa ☐ Regular ☐ Ruim

55. O horário das refeições é adequado?

☐ Sim ☐ Não

ASSOCIAÇÃO RECREATIVA E DESPORTIVA:

56. Quais as promoções ou festas você mais gosta?

Marque com o número 1 a que você mais gosta e com o número 2 a segunda que você mais gosta

☐ Excursões

☐ Festa de Natal

☐ Festa junina

☐ Festa pelo Dia do Trabalho

☐ Festa das crianças

☐ Bailes

☐ Outras:

57. Você prefere as festas quando elas são:

☐ Só para funcionários

☐ Com direito a levar um acompanhante

☐ Com a família acompanhando do funcionário

SERVIÇO DE SAÚDE:

58. O atendimento dos médicos da empresa é

☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Nunca utilizei

59. O atendimento dos dentistas da empresa é

☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Nunca utilizei

60. O atendimento da enfermagem da empresa é

☐ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Nunca utilizei