

MAJOR QOPM ANTONIO OLÍMPIO RAMIRES LIMA

**ANÁLISE DAS AÇÕES EMPREGADAS NA MOTIVAÇÃO DO
EFETIVO NO ÂMBITO DA PMPR: O CASO DO 8º BPM**

Monografia apresentada por exigência curricular no Curso Superior de Polícia, em convênio com a Universidade Federal do Paraná, no Curso de Especialização ao nível estratégico de Doutorado em Segurança Pública.

Orientador Metodológico:

Professora Dra Helena de Fátima Nunes da Silva

Orientador de Conteúdo: Ten. Cel QOPM
Adilson Castilhos Cassitas

CURITIBA
2008

Dedico esta monografia a meus familiares, aos colegas de curso, aos professores e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

RESUMO

A gestão para resultados é a ferramenta administrativa apropriada para o desenvolvimento eficiente da organização, que une a missão aos planos de ação que fazem parte do dia a dia, e que também serve como importante instrumento de comunicação do desempenho tanto interna como externamente. Dentro do contexto mundial, a competitividade tem exercido um papel relevante para o aprimoramento e conquista de novos horizontes. A motivação quando implementada, visa melhorar de modo contínuo o desempenho da corporação e conseqüentemente o lado profissional do efetivo, tendo desta maneira uma troca de experiências, onde o resultado é o sucesso da organização e também do colaborador. Neste contexto alguns teóricos baseiam-se no pressuposto de que a maior oportunidade de envolver o efetivo no seu trabalho é fazê-los sentir-se mais úteis e importantes, por meio de atividades e tarefas significativas, com autonomia, responsabilidade e reconhecimento. Desta maneira, gerando uma maior motivação, melhor domínio dos processos, ocorrerá uma maior produtividade e redução de custos interna e externamente.

Palavras Chave: Gestão de pessoas; organização; motivação e desempenho

ABSTRACT

The management for results is the administrative tool appropriate for a management focused on results, which unites the mission to the plans of action that are part of everyday life of the organization, which also serves as an important communication tool of performance both internally and externally. Within the global context, competition has exerted an important role for the improvement and achievement of new horizons. The motivation when implemented, aims to improve on a continuous basis the performance of the corporation and consequently the professional side of the effective, and thus an exchange of experiences, where the outcome is the success of the organization and also the contributor. In this context some theoretical based on the assumption that the greatest opportunity to involve as effective in their work is making them feel more useful and important, through activities and significant tasks, with autonomy, responsibility and recognition. Thus, generating greater motivation, better command of cases, occurs greater productivity and reducing costs internally and externally.

Key words: Personnel management, organization, motivation and performance

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 - CICLO MOTIVACIONAL INCOMPLETO.....	32
FIGURA 2 - CICLO MOTIVACIONAL COMPLETO	32
QUADRO 1: IMPULSIONADORES DAS MUDANÇAS.....	47
FIGURA 3: AS “ONDAS” DA EVOLUÇÃO	78
FIGURA 6: QUARTA “ONDA” – CONHECIMENTO.....	83
FIGURA 7: DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO POR SETOR	96
FIGURA 8: GRÁFICO 01: TÉCNICAS MOTIVACIONAIS.....	103
FIGURA 09: GRÁFICO 02 - SATISFAÇÃO	104
FIGURA 10: GRÁFICO 03: MUDANÇAS EM NÍVEL PESSOAL.....	105
FIGURA 11: GRÁFICO 4: TÉCNICAS MOTIVACIONAIS.....	106
FIGURA 12: GRÁFICO 5: RECEBIMENTO DA LIGAÇÃO	107
FIGURA 13: GRÁFICO 6: RECONHECIMENTO OPERACIONAL	108
FIGURA 14: GRÁFICO 7: CERTIFICADO DE POLICIAL DO MÊS.....	109
FIGURA 15: GRÁFICO 08: RELAÇÕES E INTEGRAÇÕES	111
FIGURA 16: GRÁFICO 09: MÉDIA DAS NOTAS	113
FIGURA 17: GRÁFICO 10: MOTIVAÇÃO ATUAL	119
FIGURA 18: GRÁFICO 11: QUESTÃO ABERTA.....	122
FIGURA 19: GRÁFICO 12: NÍVEL DE MOTIVAÇÃO.....	123

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 A MOTIVAÇÃO DO EMPREGADO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	15
2.2 AS VÁRIAS DEFINIÇÕES DE COMPORTAMENTO	23
2.2.1 Bases Teóricas do Comportamento Organizacional: Teoria Psicanalítica	25
2.2.2 Teoria Behaviorista	26
2.2.3 Teoria Clássica de Gestalt	27
2.3 COMPREENDENDO AS BASES DO COMPORTAMENTO HUMANO	28
2.4 A MOTIVAÇÃO PARA UMA MELHOR QUALIDADE DE VIDA PARA O EFETIVO POLICIAL DO 8º BPM	31
2.5 POLÍTICAS, SISTEMAS DE RECOMPENSA E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO	38
2.6 FATORES COMPORTAMENTAIS NO TRABALHO	40
2.7 TIPOS DE PADRÕES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO	40
3 A FUNÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	43
3.1 UM NOVO QUADRO DE MUDANÇAS	46
3.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA VISÃO DO ADMINISTRADOR MODERNO	48
4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EM PROCESSOS MOTIVACIONAIS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS	55
4.1 QUALIDADE NOS PROCESSOS	70
5 O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO MOTIVACIONAL	72
5.1 A MUDANÇA DAS ORGANIZAÇÕES E A FACE DAS NOVAS CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES FRENTE A GESTÃO DO CONHECIMENTO	77
5.3 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO – A EVOLUÇÃO NATURAL	81
5.4 LÍDERES COMO GESTORES DO CONHECIMENTO	84

5.5 A PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PELOS LÍDERES	85
6 A COMUNICAÇÃO NA ATUALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DO 8º BPM	89
7 METODOLOGIA	93
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	94
7.2 POPULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	94
7.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	95
7.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE	95
8 ESTUDO DE CASO	96
8.1 HISTÓRICO DO 8º BPM.....	96
8.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	97
8.3 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO SOCIAL	98
9 ANÁLISE DOS RESULTADOS	102
CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
REFERÊNCIAS.....	128

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, diante de tantas mudanças ocorridas no mundo, é possível vislumbrar que a administração se caracteriza pelo esforço grupal organizado. Acredita-se que dificilmente a consecução de vários objetivos é buscada por esforços individuais.

Esta tendência é encontrada em todas as fases da vida humana. Os bens e serviços que satisfazem as nossas necessidades econômicas, por exemplo, são principalmente produzidos e distribuídos por unidades empresariais compostas por mais de uma pessoa. Assim, também a proteção de nossa pátria é missão de uma organização militar que consiste de milhões de homens e mulheres. Da mesma forma, nossos partidos políticos, nossas agremiações religiosas, associações de classe, instituições de caridade e bem estar ou nossas atividades sociais e de recreação são essencialmente caracterizadas por esforços e relações de grupos.

Para Chiavenato (1993, p. 16)

A vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas de tamanhos diferentes. Existem organizações lucrativas chamadas empresas e organizações não lucrativas como igrejas, organizações militares.

Anteriormente a estratégia de Gestão de Pessoas estava muito mais voltada para a defesa da postura do poder e tinha como objetivo principal à manutenção da disciplina e da ordem. Atualmente, ela assume a postura de órgão promotor do empenho coletivo no trabalho, com a importante função de ajudar os funcionários a descobrirem quais os seus reais interesses de realização profissional e pessoal, proporcionando condições favoráveis de desenvolvimento.

O 8º Batalhão de Polícia Militar foi escolhido como objeto de pesquisa do presente trabalho em virtude de sua nobre missão no contexto da segurança pública, direcionada preferencialmente para a proteção de vidas e patrimônio das

comunidades do noroeste paranaense. Todavia, a predileção pela área de recursos humanos e pelo tema que abrange as questões motivacionais deu-se por afinidades estritamente pessoais.

Este estudo tem como primazia contextualizar as necessidades de se repensar certos padrões e conceitos, em muitos casos distorcidos e equivocados, no que se refere à produtividade do efetivo. Assim, o que se busca com a elaboração do mesmo é apontar algumas situações que comprovam a eficácia e a necessidade de serem criados mecanismos no interior do Batalhão, a fim de vislumbrar a importância de reconhecer cada policial como um ser necessário e imprescindível na corporação em que está inserido, já que um trabalho em equipe tem um papel de importância vital na motivação das pessoas.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na atualidade, a palavra motivação continua ainda sendo alvo de debates e pesquisas de inúmeros estudiosos, como também objeto de análise e uma ferramenta de preocupação constante para todos os membros organizacionais.

Maitland (2000, p. 30) escreve que, “motivação” é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica”.

Nessa perspectiva, uma reflexão faz-se necessária, ou seja, vivendo num contexto histórico social que remete para a busca constante do “ter”, propiciando assim quase que um esquecimento do ser, pergunta-se: Até que ponto tem se oportunizando condições para o tal estado de força e impulso? São impulsionados a quê? Têm força e iniciativa concretas que favoreçam um equilíbrio que remeta a, de fato, a agir como cidadãos motivados?

Enfatiza-se que, para o efetivo operacional do 8º Batalhão de Paranavaí que presta serviços de segurança pública, a questão da motivação encontra-se totalmente relacionada às expectativas de vida profissional bem como aos seus

objetivos pessoais, que se iniciam desde a questão do salário, passando pela segurança, reconhecimento e alcançando até mesmo o desejo pessoal.

Ressalta-se ainda uma importante característica, que se encontra amparada diretamente a estabilidade profissional. O policial militar frente a uma variedade de problemas, exigência de sua profissão, consegue se manter alheio aos problemas pessoais das pessoas que o circundam, ou seja, tem motivação, conhecimento e discernimento em suas ações.

Diante do que foi explicitado acima, chega-se então ao seguinte questionamento: quais são os principais fatores que motivam e/ou desmotivam os policiais militares do efetivo operacional do 8º BPM?

1.2 OBJETIVOS

A motivação atualmente é um dos temas mais debatidos pelos departamentos de Recursos Humanos das organizações de todo o mundo. O sucesso de qualquer organização depende indiscutivelmente do nível de motivação dos seus colaboradores. Assim, neste item são apresentados os objetivos gerais e específicos que nortearam o estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar quais são os fatores que motivam ou desmotivam o desenvolvimento das potencialidades do efetivo do 8º BPM.

1.2.2 Específicos

- contextualizar o processo motivacional na polícia militar e suas características;
- verificar na literatura se a motivação também é tida como instrumento de qualidade de vida para o efetivo operacional.

- identificar os fatores que motivam e desmotivam os policiais do Batalhão pesquisado por meio de pesquisa de campo.
- verificar por meio de questionário aplicado no 8º Batalhão, quais as principais ações empregadas na motivação da corporação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O referido estudo, como já foi abordado em sua introdução, justifica-se por considerar as necessidades de repensar certos padrões e conceitos, haja vista que o sucesso de qualquer organização depende do nível de motivação dos colaboradores, pois as pessoas quando são motivadas e reconhecidas aumentam a qualidade e o desempenho de suas atividades. Assim, o que se busca com a elaboração do mesmo é apontar algumas situações que comprovam a eficácia e a necessidade de serem criados mecanismos no interior das organizações, a fim de vislumbrar a importância de reconhecer cada funcionário, como um ser necessário e imprescindível na organização em que está inserido, já que, um trabalho em equipe tem um papel de importância vital na motivação das pessoas.

Ressaltando-se ainda que a elaboração deste trabalho deve-se também à importância do mesmo na época atual, e, principalmente, porque o 8º Batalhão de Paranavaí configura-se como uma corporação de regime militar, em que o tema em questão ainda é utilizado com ressalvas entre os membros que compõem o efetivo operacional da unidade

Desse modo, a escolha do tema e a realização deste trabalho no 8º BPM, buscam mostrar que, dentro de qualquer organização, todos querem sentir-se realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível fazem avanços. Entretanto, para tal, faz-se necessário o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando cada qual a definir seus próprios padrões, metas pessoais atuais e futuras. Sendo que as equipes ou o grupo dos funcionários

precisam também de treinamento para que possam ter as habilidades e conhecimentos necessários para a execução de tarefas atuais e futuras. Como resultado deste estudo espera-se que ocorra o melhor desenvolvimento das pessoas para o trabalho com a sociedade.

A interação e a produtividade do colaborador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem almejados na atual conjuntura empresarial, em que o eterno conflito entre o capital e o trabalho cresceu de forma avassaladora em todas as partes do mundo.

A motivação no trabalho tem raízes arraigadas no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Exemplificando: uma situação de inflação elevada exerce extrema pressão nos colaboradores, gerando insegurança e insatisfação no trabalhador. Há um consenso entre a maioria dos psiquiatras de que determinados males, como, hipertensão, enfarte e úlcera, não são problemas de fundo psíquico, mas sim de fatores econômicos, políticos e sociais. Um indivíduo motivado ou desmotivado é resultado do somatório de inúmeros fatores.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nos últimos o mundo todo e por conseqüente, as organizações passaram por profundas transformações. Diante disso, as empresas estão vivendo um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar essa mudança. Assim neste capítulo serão apresentados os principais temas que constituem o objeto de estudo.

2.1 A MOTIVAÇÃO DO EMPREGADO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A palavra motivação configura-se como um conjunto de razões ou motivos que podem explicar, induzir, incentivar, estimular ou provocar algum tipo de ação ou comportamento. Salienta-se que a motivação para as atividades laborais é um indicativo do estado psicológico de forma a deixar clara a disposição ou vontade de atingir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa.

Neste contexto, é importante realizar estudos que abrangem a motivação para as atividades laborais e também procurar entender quais são as verdadeiras razões ou motivos que podem influenciar o desempenho dos colaboradores, atuando como a verdadeira mola propulsora na produção de bens e serviços.

A preocupação com a motivação funcional iniciou diante dos estudos de Elton Mayo entre 1927 e 1932, com as experiências na Fábrica Hawthorne, da Western Electric Company, Chicago, Estados Unidos, o que não invalida a suposição de que experiências anteriores tenham sido realizadas. A preocupação com motivação é antiga.

De suas experiências, chegou-se a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. Nos grupos informais, conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

O ponto de partida de Mayo (1932) e sua equipe foi analisar as condições adversas de trabalho, provocadas pela organização científica, preconizada pelos teóricos da Escola Clássica de Administração nos primórdios do século. Os postulados dessa Escola assentavam-se em concepções errôneas. Para eles, os operários eram dóceis, aceitavam pacificamente as normas disciplinares e podiam suportar os aborrecimentos.

Essa concepção gerou uma cultura de trabalho. Os operários eram conduzidos em um regime autocrático, e a fábrica transformava-se apenas em um local em que se trabalhava e produzia e não se tinha nenhum direito. Essa situação gerou nos operários uma reação. Com os sentimentos bloqueados, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem externar o outro lado da personalidade - o lado humano; daí sua motivação para congregar-se em grupos informais, formados espontaneamente, sem disciplina rígida e em que se sentiam aceitos.

As conclusões de Mayo (1932) são válidas para a compreensão e para a motivação do trabalhador brasileiro. Nosso operário é bastante sensível e emotivo, e valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, chegando a renunciar a uma série de vantagens para usufruir da convivência protetora dos pequenos grupos.

Há casos de operários que rejeitaram promoções para não sair do aconchego protetor dos grupos de convivência. Outro caso de apego a estes grupos é por ocasião de mudanças de turnos no horário da fábrica.

Geralmente, ocorrem resistências, pelo fato de o remanejamento provocar a desarticulação dos grupos. Há um caso de uma empresa açucareira, localizada em São Paulo, em que o grau de integração e motivação é elevado, apesar das condições materiais serem adversas. A razão encontrada são as condições de convivência proporcionada pela Direção da Usina, que estimula o lado afetivo e de comunicação da empresa.

A partir de Elton Mayo, outras pesquisas foram realizadas. Um grupo de estudiosos da Universidade de Michigan, Estados Unidos, estudou os efeitos da

supervisão na conduta dos empregados. A maneira e o estilo de o chefe conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos subordinados.

Os pesquisadores perceberam que o supervisor concentrado nos interesses do grupo obtinha melhores resultados. Os operários rendiam mais quando encontravam no chefe uma pessoa interessada em seu trabalho e em seus problemas.

Com relação às conclusões de Michigan (1990), é preciso ser cauteloso para não a generalizar, porque cada característica se apresenta sob circunstâncias diferentes.

A literatura sobre estilos de gerência mostra não existir um padrão único de direção. Há várias linhas de ação, dependendo das circunstâncias e do perfil da equipe que está sendo administrada. A liderança eficaz é a situacional, não havendo lugar para padrões definitivos de comando, como se imaginava antigamente, com a descrição do chefe ideal.

Indiscutivelmente, o estilo participativo tem efeitos motivacionais excelentes, mas o supervisor precisa verificar, com antecedência, se há possibilidades de utilizá-lo em seu ambiente de trabalho.

As conclusões de Michigan são válidas para a realidade brasileira. Nosso operário carece de participação, por razões psicológicas e históricas. Há muito tempo ele vem submetendo-se a um regime autocrático e centralizador de trabalho.

O conflito com as chefias tem aumentado nos últimos tempos. Há um aborrecimento generalizado contra a figura do chefe. A maioria dos desligamentos tem suas raízes nos conflitos com a chefia.

No caso do trabalhador brasileiro, o estilo de supervisão aberto e humano tem possibilidade de obter produtividade. Essa abertura deve ser limitada, sob pena de comprometer os resultados econômicos da empresa. Esse estilo tende a estimular o grupo a cuidar mais de seus interesses do que dos objetivos do trabalho. A preocupação com o trabalhador deve ser dosada com a preocupação com os objetivos do trabalho.

O pesquisador é favorável ao estilo participativo, quando a situação permite realizá-lo. Em fábrica de porte, em que a Diretoria adotava um estilo demasiadamente "democrático" junto aos operários, motoristas e funcionários, o resultado foi perda do controle da situação, em virtude de o perfil sociológico do grupo daquela fábrica não ser condizente com o estilo adotado.

Há, porém, um consenso de que um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é a participação, isto é, a possibilidade de o empregado colaborar, de participar, de sentir-se "alguém" dentro da engrenagem organizacional e não apenas uma simples peça do sistema. Talvez seja atualmente o benefício de maior efeito motivacional.

Outra linha de pesquisa foram os estudos da equipe de Frederick Herzberg, que classificou os estímulos para o trabalho em duas categorias: os fatores higiênicos e os de motivação.

Os fatores higiênicos são aqueles voltados para atender às necessidades básicas de natureza material e fisiológica da mão-de-obra. São os estímulos corriqueiros.

Os fatores motivacionais encontram-se no alto da escala de Maslow, quando o indivíduo superou suas necessidades básicas e está à procura de outros incentivos como: participação, realização profissional e progresso pessoal.

O aproveitamento dos estudos de Herzberg (1990) para a realidade brasileira merece alguns comentários.

O atendimento dos últimos degraus da escala de motivação apenas tem sentido quando o trabalhador já resolveu suas condições mínimas de sobrevivência. Se o indivíduo é mal remunerado e vive em situação de miséria, dificilmente os estímulos motivacionais de Herzberg são aceitos e, até certo ponto, podem ser recebidos como ofensas. Imagine a reação de um motorista com a família numerosa e que ganha pouco, quando se lhe fala em realização pessoal, planejamento de carreira etc.

No Brasil, onde a concentração de renda é alta, a empresa deve, prioritariamente, resolver as questões de salário e benefícios, para, em seguida,

pensar em fatores intangíveis de motivação. Cabe agora esclarecimento. O fato de a empresa atender, em primeiro lugar, às necessidades materiais mínimas do trabalhador não afasta a decisão paralela de atender a outras necessidades do homem. A estratégia de motivação visa ao indivíduo em sua totalidade.

Um dos estudos mais significativos sobre a motivação no trabalho foi levado a efeito por Chris Argyris (1981), da Universidade de Harvard, que pesquisou os efeitos da organização na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos.

Segundo o autor, há um conflito entre a personalidade do indivíduo e a organização. O empregado, quando ingressa na empresa, leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos, em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

A organização, que deveria funcionar como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, transforma-se em uma fonte de bloqueio para sua capacidade de realização. É comum a empresa contratar uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque a maior parte da potencialidade é bloqueada pelo ambiente de trabalho.

Argyris identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados e a dificultar a plena realização de suas potencialidades: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

Para ele, a estrutura da organização concentra o poder nas mãos de um pequeno número de pessoas, provocando apatia e falta de flexibilidade dos subordinados. Na liderança impositiva ou autocrática, os chefes tomam as decisões e exigem dos subordinados apenas o cumprimento das tarefas restritas do cargo.

E os controles administrativos estabelecem restrições que sepultam as iniciativas, mesmo a que a natureza do trabalho exija liberdade de ação e autonomia. São situações geradoras de insatisfação no trabalho. Os estudos de

Chris Argyris são de indiscutível atualidade para o caso brasileiro. A empresa nacional é centralizadora e tem uma estrutura que bloqueia a capacidade inovadora do trabalhador, por sinal, um dos mais criativos do mundo.

Entretanto, parece que a situação está melhorando. Estamos passando por um fase de transição, com o advento da administração profissional e com o poder decisório descentralizado para as mãos de executivos profissionais.

Outro fator de motivação no trabalho é a filosofia da empresa em relação ao trabalho, ou seja, a postura da Direção em relação ao trabalhador. Quando a direção tem uma imagem negativa do quadro pessoal, as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a imagem é positiva, com o homem acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se, as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

Quem despertou para a necessidade de a empresa adotar uma filosofia positiva junto aos empregados foi um americano chamado Douglas MacGregor, que classificou a ideologia administrativa em dois grupos: a teoria X e a teoria Y. São convenções que retratam posições filosóficas sobre os trabalhadores e o ser humano de maneira geral.

Por teoria X classificou as concepções deformadas a respeito da natureza do trabalhador, isto é, de que ele é preguiçoso, indolente e que só trabalha sob supervisão cerrada.

E por teoria Y, o lado positivo da natureza humana, com elevada dose de crença em seu valor. Com esta concepção, as chefias têm condições de ajudar os subordinados a alcançarem os objetivos do trabalho, porque o relacionamento chefe-subordinado evolui para uma maior maturidade. Não somos pelo radicalismo de McGregor, mesmo reconhecendo na teoria Y uma tática de Administração de Recursos Humanos para conseguir produtividade no trabalho. Continua-se a achar que a liderança situacional e pragmática é a melhor opção para administrar pessoas. Há casos em que os pressupostos da teoria X são adequados e tem resultados tão compensadores como a outra. Acima dos pressupostos de uma teoria, estão os indicadores do ambiente, que determinam o caminho a seguir.

A motivação no trabalho não implica apenas as influências da organização. O homem é, também, individualmente responsável por sua produtividade no trabalho. Devemos evitar o modismo de colocar na estrutura somente os fatores de desempenho. A história dos grandes homens atesta esta afirmativa. Quando o indivíduo está fortemente motivado consegue superar qualquer obstáculo, apesar de concordarmos com o filósofo, quando diz que "eu sou eu e as circunstâncias".

A motivação do trabalhador não é apenas produto das circunstâncias individuais e da organização, mas é resultado, também, da conjuntura sócio-econômica em que se localiza a empresa.

A mão-de-obra ressen-te-se quando o regime político é autoritário e instável, percebendo-se um estado de passividade em todo o País. Quando a situação social é difícil, notam-se, também, os efeitos no estado de espírito do povo e, conseqüentemente, no trabalhador.

Ao ver o caso da classe média no Brasil, com o aumento da inflação, essa parcela da população gradativamente sente dificuldade de manter o mesmo padrão de vida de alguns anos atrás. A conseqüência disso é que as pessoas se tornam violentas, agressivas, deprimidas, com reflexos negativos no desempenho e na produtividade.

Portanto, o meio ambiente da empresa, interno ou externo, tem uma influência marcante na conduta do empregado, chegando a limitar ou a libertar a capacidade motivacional da força de trabalho.

O resumo das teorias apresentadas teve a finalidade de instrumentalizar o plano de motivação na empresa, para o qual alguns cuidados devem ser considerados. O primeiro é estruturar o plano em função do ambiente em que se encontra a força de trabalho. Um estímulo para um trabalhador do Norte do País não é necessariamente o mesmo para um trabalhador do interior de São Paulo. Qual o incentivo a ser dado ao trabalhador na Bahia no período de dezembro a março, período reconhecidamente festeiro? Qual o incentivo a ser dado aos trabalhadores de cana-de-açúcar no Nordeste do Brasil, tendo em vista os valores religiosos predominantes e seu nível?

Outro cuidado diz respeito ao perfil do trabalhador, às suas aspirações, às suas reivindicações, e às suas condições concretas de vida. Esses dados podem ser obtidos por meio de uma pesquisa de motivação, elemento básico para montar a estratégia de motivação de mão-de-obra. No entanto, raras são as empresas que fazem uma pesquisa de motivação para conceder estímulos ao trabalhador. A maioria baseia-se nos pressupostos tradicionais, sem observar as novas aspirações do homem.

Contextualiza-se ainda que, como uma manifestação do comportamento humano nas organizações, o desempenho é motivado pelo próprio indivíduo e pela situação ou ambiente em que ele se encontra. Assim, vislumbra-se que os motivos internos conforme explicita Maximiano (1995, p. 40) são as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras. Entre estes motivos mais importantes podemos citar as necessidades humanas, quanto mais forte essa necessidade, maior será o empenho em satisfazê-la, mais intensa será motivação. Visto que uma vez efetuada a necessidade, o organismo entra num estado de saciedade ou satisfação, e o objeto de comportamento deixa de representar um estímulo, porque se extinguiu o impulso interno para perseguí-lo.

Robbins (2003, p. 341) vislumbra que

a motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho. Os indivíduos necessitam possuir aptidões e o talento necessário para um desempenho adequado ao cargo.

A motivação para o trabalho é um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a "mola propulsora" interior para se enfrentarem os desafios da função e da organização. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados.

2.2 AS VÁRIAS DEFINIÇÕES DE COMPORTAMENTO

A ciência do comportamento desenvolveu-se como matéria autônoma porque, quando se tenta solucionar problemas práticos em empresas e outras organizações, não é possível manter as tradicionais distinções entre as várias disciplinas, tais como: psicologia, sociologia e antropologia. Isto porque qualquer fenômeno pode ser explicado segundo diferentes níveis e, cada um deles necessita a aplicação de teorias e conceitos que pertencem à outra disciplina que tratam do comportamento. Cientistas do comportamento, particularmente, aqueles que trabalham no âmbito empresarial, têm mostrado que são inadequadas as soluções derivadas unicamente do campo de uma disciplina. A compreensão do rendimento de uma organização, não pode provir somente dos estudos sobre o comportamento, mas deve incluir outras disciplinas, tais como, economia e pesquisa operacional.

Dentro das próprias ciências que tratam do comportamento humano, este pode ser explicado segundo diversos níveis de sistemas.

O estudo do *comportamento organizacional* exige que todos os níveis de explanação das causas e influências integrantes, sejam levados em consideração, a fim de compreender mais profundamente a natureza do comportamento individual, bem com o processo social que existe dentro da organização, ou age sobre ela.

A administração dos recursos humanos a nível comportamental somente nestes últimos anos vem surgindo como atividade crítica de gerência. Esta administração vem baseada nos seguintes parâmetros:

Só é correta a abordagem segundo um “sistema total”, para a mudança e desenvolvimento organizacional; Muitas das características importantes de uma organização nada mais são que um reflexo das restrições que o ambiente impõe a ela, e o fato de uma organização sobreviver tanto tempo é que ela adaptou-se às condições relevantes a seu meio.

Pois o mundo mudou de tal forma que boa parte das organizações está sendo levada a rever os preceitos que construíram em um contexto anterior.

O primeiro ponto observável no tocante ao mundo das empresas assinala que as características do trabalho declinaram nos quesitos reprodutibilidade, rigidez, divisão de tarefa, formação prévia e liderança autoritária. As características do trabalho hodiernas apontam, em lugar das citadas, tendências ascendentes ligadas à criatividade; flexibilidade; interfaces nebulosas; redundâncias; multiespecialização; aprendizado contínuo e liderança interacional.

O segundo ponto relevante dá conta das Estruturas Organizacionais, que antes apresentavam aspectos relacionados à hierarquia vertical, rede matricial; centralização; perenidade e aglutinação de funções. As tendências contemporâneas, no quesito Estruturas Organizacionais, remetem a elementos como a redução de níveis hierárquicos; descentralização e autonomia; instabilidade como fator de evolução e terceirização.

O terceiro ponto de evidência nas transformações sofridas pelas empresas atualmente é aquele ligado às características da Gestão Empresarial. Antes, tais características revelavam traços de foco no capital; teorias quantitativas e distância entre capital e trabalho. Hodiernamente, as características da Gestão Empresarial apresentam foco nos recursos humanos; foco na gestão da informação; visão comum, identidade e valores compartilhados; além da colaboração e da participação efetiva de todos os seguimentos que engrenam o funcionamento propriamente dito das empresas.

Os três pontos assinalados definem a passagem da chamada “era industrial” para a “pós-industrial” e explicitam a busca das organizações por estruturas cada vez mais complexas e estruturadas, definindo o ápice da organização burocrática e de seus mecanismos de gestão. Nesse sentido destaca

Um mundo de intensas e rápidas mudanças levou a sociedade e as organizações à Era da Informação e do Conhecimento. Os recursos estratégicos básicos da Era Industrial cedem o lugar de destaque a outros recursos: a informação e o conhecimento, apoiados pela tecnologia. (ANGELONI, 2003, p. 21)

As organizações contemporâneas, advindas de grandes evoluções em busca de funcionalidade, crescimento e otimização em serviços e produtos, desenvolveram megatendências, tais quais:

- passagem da sociedade industrial à sociedade da informação;
- desenvolvimento tecnológico amigável ao contato humano;
- evolução das economias nacionais à globalização;
- transposição da visão de curto prazo à visão de longo prazo;
- centralização dando lugar à descentralização no governo e na sociedade;
- tendências ocorrendo de baixo para cima;
- menos ajuda institucional e mais autoconfiança;
- democracia representativa dando lugar à democracia participativa;
- menor dependência de estrutura hierárquica em favor de redes informais.

Duas grandes conseqüências de todas essas transformações impulsionam novas visões essenciais para o mundo das empresas. A primeira dessas conseqüências é que as organizações estão sendo obrigadas a lidar com a mudança de formas totalmente novas, em que a palavra-chave é flexibilidade. E a segunda conseqüência, derivada da primeira, é a falência do conceito industrial de trabalho e remuneração; uma vez que o trabalho em si tem assumido novos conceitos, muitos modelos tradicionais da era industrial têm-se mostrado incapazes de dar flexibilidade à organização e de fazer frente ao novo ambiente de negócios.

2.2.1 Bases Teóricas do Comportamento Organizacional: Teoria Psicanalítica

Freud, ao aplicar métodos científicos na área da irracionalidade, lança os fundamentos da teoria psicanalítica. Nessa linha, Freud desenvolveu a teoria geral da dinâmica da personalidade, o estudo da natureza humana no decorrer das várias faixas de idade e a teoria do impacto da sociedade, da cultura e da religião sobre a

personalidade. Como consequência, a psicanálise transformou-se de técnica terapêutica em uma teoria psicológica.

Os conceitos principais da teoria psicanalítica são os de energia, libido e catéxis; as subdivisões da personalidade (id, ego e superego); as qualidades mentais (consciente, pré-consciente e inconsciente); os instintos; as defesas do ego e a formação das características individuais.

A aplicação da teoria psicanalítica no âmbito organizacional pressupõe a compreensão do que sejam desejos e necessidades. Além disso, deve ser considerada a perspectiva sob a qual as organizações abordam essa teoria. Assim, ao ter como objetivo a adequação do indivíduo ao seu meio ambiente, várias técnicas têm sido desenvolvidas nas empresas.

2.2.2 Teoria Behaviorista

O behaviorismo propõe-se a utilizar o processo de condicionamento para planejar e formar seres humanos. Segundo os behavioristas, a sociedade poderia atingir na tecnologia do comportamento um grau de sofisticação em que o planejamento da pessoa humana se tornaria possível.

Podemos distinguir duas classes de comportamento o respondente (reflexo) e o operante (voluntário). O comportamento respondente é a resposta que o organismo dá a um estímulo específico, por exemplo, a salivação diante do cheiro ou gosto de comida. O comportamento operante é o que ocorre em reação ao meio externo, sem que se possam identificar estímulos específicos que o teriam provocado.

O behaviorismo é amplamente aplicado no estudo do comportamento humano na organização. Reduzindo assim o comportamento humano a um mecanismo estímulo-resposta, limita a liberdade, a criatividade humana, nega a

autodeterminação do ser humano e sua liberação. Em consequência limita e muitas vezes impede a sua participação e integração no desenvolvimento sócio-econômico.

2.2.3 Teoria Clássica de Gestalt

A teoria clássica de Gestalt surgiu na Alemanha, em 1912, sendo introduzida nos EUA em 1920.

O fundador da teoria da Gestalt foi Wertheimer (1820 – 1943), que teve como discípulos Kohler e Koffka. Eles partiram do estudo do problema de percepção visual de movimento. Portanto, a percepção fundamentou o estudo deste fenômeno e constituiu as bases da Teoria Gestalt ou de Campo. Verificou-se que os dados sensoriais abrangem duas espécies de qualidades: Qualidades sensíveis, provenientes da atividade sensorial; Qualidades formais ou de forma, resultantes do trabalho mental (percepções de realidade).

A partir destes princípios formulou-se os seguintes princípios básicos: Princípio da Totalidade: “O todo é mais do que apenas a soma das partes que o constituem e apresenta características próprias, que as partes que o constituem não possuem”. Princípio da Transposição: “O todo, de certa forma, é independente das partes que o constituem”. Lewin toma como constructo mais fundamental de sua teoria psicológica o campo em que ocorre todo o fenômeno psicológico. Partindo do constructo de campo, ele explica que as propriedades de qualquer evento são determinadas por suas relações com o sistema do qual o evento é componente.

2.3 COMPREENDENDO AS BASES DO COMPORTAMENTO HUMANO

A análise comportamental pode ser feita na base de uma perspectiva global de uma organização (macroabordagem) ou na visão de pequenos detalhes da organização, as pessoas (microabordagem).

Ambas as perspectivas macro (a unidade de análise é a organização) ou micro (a unidade de análise é o indivíduo) são necessárias para a compreensão dos complexos processos humanos e comportamentais que ocorrem nas organizações. Assim como forma de classificar as diferenças aborda-se que o atual estilo politicamente correto de administração implica ser sensível as necessidades alheias e tratar as pessoas com respeito.

Ao estudar o background do comportamento humano, estuda-se também o modo como se formam e desenvolvem as características psicológicas dos indivíduos: elas são resultado da interação entre os fatores hereditariedade e meio ambiente. Essas características psicológicas, entretanto, desenvolvem-se continuamente no decorrer da vida do indivíduo, a medida que se processa a sua interação com o meio ambiente. Nessa interação é constante essa influência que liga, de um lado, o indivíduo com suas características psicológicas e, do outro, o meio ambiente. Nessa interação podem ser modificadas as próprias características individuais, não só nas suas propriedades específicas, mas também na forma como estas características (ou traços psicológicos) estão estruturadas.

Desta forma então se preconiza que por meio da personalidade pode-se classificar as diferenças individuais onde algumas pessoas são quietas e passivas; enquanto que outras são eloqüentes e arrojadas. Quando descreve-se pessoas como quietas, passivas, eloqüentes, arrojadas, ambiciosas ou persistentes, distribui-se a chamada categoria de traços de personalidade. A personalidade de um indivíduo é a combinação dos traços psicológicos que usamos para classificá-lo.

Existem dezenas de traços de personalidade, mas verifica-se que um pequeno número é particularmente valioso como indicador do comportamento dos colaboradores.

Haja vista que alguns indivíduos acreditam que são senhores de seu próprio destino, agindo da forma que lhe convenha, sendo que alguns se vêem como mais um na multidão, acreditando que aquilo que acontece em suas vidas se deve à sorte ou ao acaso. O primeiro tipo, os que acreditam que controlam seus destinos, foi rotulado de internalizado, ao passo que o segundo, os que vêem suas vidas controladas por forças externas, foi chamado de externalizado.

Assim ao se comparar entre esses dois geralmente revelam que indivíduos com grau elevado de externalidade são menos satisfeitos e envolvidos com seus cargos, apresentam maior absenteísmo e são mais alienados ao ambiente de trabalho. Assim a insatisfação que impera entre os externalizados talvez seja oriundo do fato dos mesmos se identificarem como dotados de pouco controle sobre os resultados organizacionais que lhes são importantes. Os internalizados, diante da mesma situação, atribuem resultados organizacionais as suas próprias ações. Se a situação não é atraente, acreditam que a culpa não é de ninguém que não deles mesmos. Além disso o internalizado insatisfeito tende mais a largar um cargo insatisfatório.

Dados globais indicam que os internalizados geralmente tem melhor desempenho em seus cargos, mas essa conclusão deve ser relativizada de modo que contemple as diferenças entre os cargos. Os internalizados buscam informações mais ativamente antes de tomarem uma decisão, são mais motivados para a execução e se empenham mais em controlar seu ambiente. No entanto, os externalizados são mais complacentes e dispostos a obedecer ordens. Conseqüentemente, os internalizados tem bom desempenho em cargos que envolvem tarefas sofisticadas entre os quais, cargos mais gerenciais e especializados, que exijam processamento e aprendizado de informações complexas, iniciativa e ação independente. Em compensação os externalizados devem desempenhar-se melhor em cargos que sejam bem estruturados e rotineiros e nos quais o sucesso dependa muito da obediência as ordens dos outros.

Um dos princípios básicos do comportamento humano é que as pessoas agem segundo suas percepções, e não segundo a realidade. O mundo tal como é percebido é o que importa no que se refere a comportamento. E porque há uma série de fatores agindo para distorcer as percepções, as pessoas freqüentemente

interpretam mal os eventos e as atividades. É importante que os gerentes quando estão tentando explicar ou prever o comportamento de uma pessoa, procurem ver o mundo pelo modo como esta pessoa o vê.

Assim desta forma se relata que a percepção pode ser então definida como um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais para dar significado ao ambiente.

Outro importante fator que influencia sobremaneira o comportamento grupal são as atitudes as mesmas podem ser caracterizadas como declarações de caráter avaliativo, favoráveis ou desfavoráveis em relação a objetos, pessoas ou acontecimentos.

Onde o conflito entre os objetivos que as organizações pretendem atingir e os objetivos que individualmente cada participante pretende alcançar, haja vista que o indivíduo deve ser eficaz (na medida em que seu trabalho consegue atingir objetivos da organização) e ser eficiente (na medida em que seu trabalho consegue atingir objetivos pessoais). Em outros termos o indivíduo deve ser eficaz (atingir os objetivos organizacionais através de sua participação) e eficiente (satisfazendo suas necessidades individuais) para sobreviver no sistema.

Haja vista que a parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos da organização e os dos indivíduos recai sobre a alta administração. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (como o salário, o lazer, o conforto, o horário mais favorável, oportunidades de crescimento etc.), as organizações, do mesmo modo, têm necessidades (capital, edifícios, equipamentos, potencial humano, lucratividade e, sobretudo, oportunidades para se ajustar a um ambiente constantemente em mudança). Prioritariamente, entre estas necessidades estão as de elemento humano, recurso indispensável e inestimável, que pode ser sumamente desenvolvido, pois o ser humano pode aprender a ampliar poderosamente a sua competência.

A interdependência entre as necessidades do indivíduo e da organização é imensa: a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou a tolher o alcance do objetivo de outra.

2.4 A MOTIVAÇÃO PARA UMA MELHOR QUALIDADE DE VIDA PARA O EFETIVO POLICIAL DO 8º BPM

O tema motivação e sua relevância para a sociedade, depende dos fins aos quais a empresa se faz presente no mercado. Ou seja, é necessário entender quais necessidades a organização vai atender e se seus funcionários sentem-se realmente motivados a ponto de oferecer uma prestação de serviço de qualidade satisfatória

Cabral (1998 apud ROBBINS 2003, p. 341) afirma que

as empresas brasileiras encontram-se atualmente numa busca cada vez mais frenética de produtividade devido à competição acirrada entre as mesmas e às mudanças cada vez mais rápidas ocorridas no cenário econômico, fruto do desenvolvimento e da globalização que vivemos. No afã pela produção, por vezes esquecemos do fator mais importante dela: o ser humano. Existem vários métodos e estudos cujo objetivo primordial é aumentar a produtividade. Podemos citar, entre eles, a Reengenharia, os Círculos de Qualidade Total, o Gerenciamento da Qualidade Total, "Just in Time", Controle da Qualidade Total, entre tantos outros. Todos visam basicamente não só o aumento da produção, mas, também, a manutenção dela para sobreviver num mercado competitivo.

Outro fator a considerar e a se reafirmar a ser abordado aqui é que geralmente, a visão passada aos dirigentes empresariais é de que as pessoas trabalham somente por questões salariais, e sabe-se que não é assim. Desse modo, cria-se uma "ciranda de desmotivação interna", contínua na organização, e o descomprometimento redobra a cada saída de um funcionário. Pode-se dizer ainda que o envolvimento dos indivíduos com seu trabalho tem diminuído com o passar do tempo bem como as motivações pessoais com ele. Se por um lado, antigamente contávamos com pessoas que se dedicavam de corpo e alma ao trabalho, dispostas a encarar os desafios, o cenário de hoje não corresponde à nossa realidade. Assim, urge-se que novos empreendimentos sejam criados, um deles é a "motivação".

Todo comportamento humano obedece a um ciclo motivacional onde a busca do equilíbrio é fundamental, mas nem sempre conseguida. Esse ciclo pode ser demonstrado em forma de esquema. O primeiro é feito com o ciclo inteiro, ou seja:

equilíbrio, estímulo, necessidade, tensão, comportamento e satisfação. Já o segundo, é como se processa um ciclo bloqueado por uma barreira qualquer, gerando ou frustração ou um comportamento de compensação:

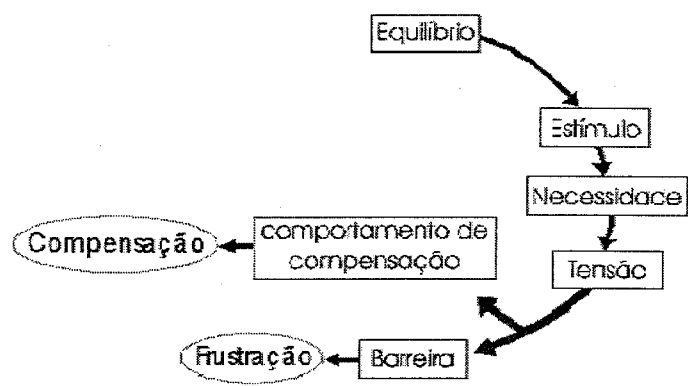


Figura 1 - Ciclo Motivacional Incompleto

Fonte: KANNANE, Roberto. Ciclos e Comportamentos Humanos nas organizações. Ed. Atlas, 1995.

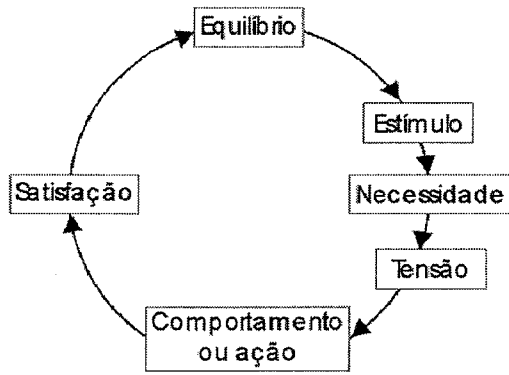


Figura 2 - Ciclo Motivacional Completo

Fonte: KANNANE, Roberto. Ciclos e Comportamentos Humanos nas organizações. Ed. Atlas, 1995.

O ciclo motivacional começa quando surge uma necessidade, que é uma força dinâmica e persistente que provoca um comportamento. Toda necessidade rompe o estado de equilíbrio, causando um estado de tensão, desequilíbrio ou desconforto.

Esse estado leva o indivíduo a um comportamento. Se o comportamento for eficaz, a necessidade será satisfeita e o organismo voltará ao equilíbrio e ajustamento ambiental. À medida que o ciclo se repete, o comportamento fica mais eficaz na

satisfação de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento (KANNANE, 1995, p. 58).

Quando se fala sobre motivação, não se pode deixar de mencionar o incentivo, que é um reforço que adquiriu propriedades motivacionais, mesmo na ausência da necessidade. Historicamente, o conceito de motivação surgiu com a queda de concepções racionalistas sobre a natureza humana. Existem duas concepções básicas:

A de que o homem é um ser essencialmente racional, consciente das razões do seu comportamento e responsável por ele; e a de que existem componentes irracionais na ação humana. As pessoas nem sempre estão conscientes dos fatores que influem no seu comportamento, a atribuição de responsabilidade torna-se mais complicada (CLARET, 1998, p. 79).

Não existe uma única explicação para o fenômeno da motivação humana. As pessoas apresentam interesses diferentes umas das outras, o que explica porque não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos. É justamente nessas diferenças que se encontra a principal fonte de entendimento do fenômeno da motivação humana.

As experiências feitas sobre estímulo-resposta de condicionamento de animais têm gerado o esquecimento da concepção do homem existencial, onde cada ser humano é único, portanto sua forma de reagir a estímulos também é única. Segundo Bergamini (1997), para compreender a motivação humana é necessário, antes de tudo, compreender a situação humana.

O termo motivação foi utilizado com os mais diversos significados o que causou uma grande confusão sobre o assunto. É comum a troca do significado de motivação por movimento. Para diferenciar um termo do outro é necessário separar dois tipos de ações: aquelas conscientes e condicionadas por fatores externos das que são emitidas pela própria pessoa de forma espontânea. As primeiras caracterizam o movimento e as segundas são denominadas de atos motivacionais.

Robbins (2003, p. 345) cita em sua obra que Herzberg dividiu as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. Acredita-se então que a satisfação no trabalho encontra-se relacionada com as condições em que o trabalho é realizado, supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Desta forma, essas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois são relacionadas com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis. Já as necessidades e motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa e o trabalho e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais, liberdade, criatividade e inovação. Robbins (2003, p. 345), chega à conclusão de que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização.

Robbins (2003, p. 348), afirma que

a escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infra-estrutura familiar constituem fatores para qualidade de vida no trabalho. Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, a auto-estima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam atitudes dificultadoras e facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da qualidade de vida. Qualidade de vida trata da experiência emocional da pessoa com seu trabalho, no momento em que tantas mudanças sociais e tecnológicas se instalam de forma intensa e acelerada. Aborda o efeito desta realidade no bem-estar da pessoa do ponto de vista emocional e profissional, enfocando as conseqüências do trabalho sobre a pessoa e seus efeitos nos resultados da organização.

Quando se fala em motivação logo vem à idéia de “motivo que leva a ação”. Mas o que faz uma pessoa dedicar-se mais e melhor que a outra a não ser o fato de ter alguém que lhe garanta condições para tal? Assim, evidencia-se a necessidade, ou melhor, surge então o desafio para o empreendedor em motivar aqueles que estão ao seu redor a dedicar-se mais e melhor, enfim, a crescer juntamente com a organização. Com isso, certamente evitará muitos problemas negativos que poderão acontecer.

Segundo Maitland (2000, p. 15) a motivação é a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica.

Nessa perspectiva, verifica-se que a necessidade de motivar as pessoas em seu ambiente de trabalho é de salutar importância. Entretanto, não se pode desconsiderar que precisa-se observar aspectos práticos como: existência de uma boa liderança, trabalho em equipe, aprimorar os trabalhos, desenvolver as pessoas, remunerar os funcionários, proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Segundo a obra organizada por Bergamini e Coda em “Psicodinâmica da vida Organizacional – Motivação e Liderança (1990, p. 30)”.

No contexto da organização a motivação representa um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho ou atingir um objetivo; portanto, os atos motivacionais determinam ao mesmo tempo a direção e a intensidade dos comportamentos. Como as pessoas consagram mais tempo as atividades para as quais estão mais motivadas.

Pode-se concluir que em última análise, a motivação esteja fortemente relacionada com o tipo de distribuição, de tempo que cada um faz a respeito das suas várias atividades diárias. É bem por isso que quando alguém está bem motivado por algum trabalho, tudo conspira a favor.

Cada indivíduo busca por meio de seu trabalho, uma oportunidade de realizar suas potencialidades, criando com isso uma indispensável ligação com a comunidade em que vive. O trabalho só pode ser considerado como uma necessidade própria do homem normal, pois é por meio dele que se consegue reconhecer o próprio valor e, conseqüentemente, equilibra expectativas e sentimentos de auto-estima. E a medida que esse trabalho satisfaz a necessidade de auto desenvolvimento, a motivação fortifica-se cada vez mais. Trata-se da estratégia mediante a qual, a energia interior é reforçada e ampliada, permitindo que cada qual possa dar razão aos apelos de sua motivação interior.

Neste contexto, observa-se então que, a motivação no sentido psicológico é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais determinadas necessidades. Daí que surge então o chamado ciclo motivacional, onde o estado humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa

necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao anterior estado de equilíbrio, (CHIAVENATO, 1993, p. 168)

Conforme Lopes (1980, p. 40):

os primeiros fatores básicos da motivação humana foram hedonismo e idealismo. O primeiro quer dizer que o homem objetiva o prazer e o conforto, daí a necessidade de um ambiente de trabalho mais agradável, a fim de satisfazer o hedonismo e aumentar a motivação, e o segundo fala sobre a importância das virtudes, justiça, ética, reconhecimento de um trabalho bem executado.

Mais tarde foram adicionados o instinto e o inconsciente à explicação da natureza e causa da motivação. É comum o homem agir de acordo com seus instintos e não com a razão, pois o homem nem sempre se comporta de maneira lógica. Alguns instintos básicos que motivam o ser humano são: amor, inveja, ódio, ciúme, medo e curiosidade.

Lopes (1980, p. 41) apresentou o instinto como sendo

uma ação impensada do indivíduo, ele percebe qualquer objeto e sente impulso para agir, esta ação é expressa por um determinado modo de comportamento. Deve-se a Sigmund Freud a ênfase na motivação inconsciente. No final do século XIX, início do século XX, a ciência Psicológica tentou seguir a metodologia das ciências exatas e isso fez com que os seres humanos fossem submetidos a situações de experimentação dentro de laboratórios. Ao empregar essa metodologia, a ciência psicológica teve a intenção de poder estabelecer leis que explicassem o comportamento humano. É claro que foram alcançados alguns avanços, porém, as descobertas feitas com o uso dessa metodologia ficaram limitadas à compreensão de reações superficiais da personalidade humana. O indivíduo estudado no laboratório era submetido a estímulos para que pudessem avaliar suas reações a esses estímulos e assim formular regras gerais que deveriam ser compreendidas como os princípios explicativos do comportamento humano, cabendo, portanto, a todo indivíduo que se submetesse as mesmas condições.

Em pouco tempo, os cientistas que formularam tais regras gerais, descobriram um grande número de exceções que contradiziam as leis formuladas com as experiências feitas nos laboratórios de psicologia. É nesse momento que Freud fala das emoções, um fator com características mais humanas. Freud passa a estudar o que ele mesmo chamou de aparelho psíquico, que são os acontecimentos armazenados dentro de cada pessoa, destinado a levá-las a se comportarem de uma forma que traduza uma história de vida própria e única a cada uma delas.

A partir daí, Freud começa a estudar a maior e mais importante área do psiquismo, que é o inconsciente, onde são armazenados fatos que formam uma história de vida. Assim, a psicanálise propõe o caráter inconsciente da motivação. Esse tipo de motivação implica que o homem não percebe de forma consciente todos os seus desejos, por isso apresenta dificuldades para verbalizar suas motivações.

Assim Machado (2002, p. 17) escreve que

Surgiu para dar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem da ciência do comportamento, estudando a motivação humana (suas necessidades), definindo estilos de administração, caracterizando as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisões. O administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana. As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse dos dirigentes. Pode-se separar as teorias em grandes correntes, que se diferenciam quanto à visão do que seria a força propulsora para o trabalho. Essas correntes seriam: os etologistas, que sugerem ser a conduta instintiva de cada espécie de animal e a busca por adaptação ao meio a maior motivação para a ação, inclusive dos homens; os behavioristas, os quais acreditam que a força propulsora são estímulos externos através do processo de aprendizagem; os cognitivistas, que acreditam que a motivação depende da representação que os indivíduos possuem do meio, que inclui um conjunto complexo de fatores como percepção, pensamento, valores, expectativas e aprendizagem; a psicanálise, que enfatiza as motivações inconscientes derivadas de pulsões biológicas e experiências passadas, principalmente durante a infância, e um grupo de teóricos que procuram compreender o ser humano na sua vivência concreta.

Com tantas visões diferenciadas em relação a real função da motivação os conceituados autores Lyman Porter e Raymond Miles sugeriram então uma perspectiva sistêmica que seria útil para os administradores entenderem e analisarem como os indivíduos se comportam nas organizações (Bergamini, 1994).

Com essa perspectiva sistêmica, todo o sistema de forças que operam o colaborador deve ser considerado antes de se poder compreender adequadamente a motivação e o comportamento do mesmo; aproveitando as idéias das teorias de conteúdo, de processo e do reforço Porter e Milles acreditam que o sistema consiste em três conjuntos de variáveis que afetam a motivação nas organizações, são elas:

-As características individuais: São os interesses, as atitudes e as necessidades que a pessoa traz à situação de trabalho. Obviamente as pessoas diferem nessas características, de modo que suas motivações também diferem. Por exemplo uma pessoa pode desejar prestígio e ser motivada por um alto salário.

- As características do trabalho: São os atributos das tarefas do empregado e incluem a quantidade de responsabilidade, a variedade de tarefas e até que ponto o trabalho em si tem características que as pessoas acham satisfatórias. Para muitas pessoas um trabalho que seja intrinsecamente satisfatório irá ser mais motivador do que um que não o seja.

- As características da situação de trabalho: A situação de trabalho, o terceiro conjunto de variáveis que podem afetar a motivação no trabalho, consiste em duas categorias: as ações, as políticas e a cultura da organização como um todo, e o ambiente de trabalho ¹.

2.5 POLÍTICAS, SISTEMAS DE RECOMPENSA E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional, surgem as *políticas*. Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas.

Assim, políticas são guias para a ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de cada caso.

¹ FLEURY, Maria Tereza Lima & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

- onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos humanos necessários à organização;
- critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendo-se em vista o universo de cargos na organização;
- como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.
- como determinar os requisitos básicos da força de trabalho, para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de cargos da organização;
- critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;
- critérios de avaliação e da adequação dos recursos humanos através da avaliação de desempenho.

2.6 FATORES COMPORTAMENTAIS NO TRABALHO

Para entender os fatores comportamentais no trabalho é necessário entender quais necessidades a organização vai atender e se seus funcionários sentem-se realmente motivados a ponto de oferecer uma prestação de serviço de qualidade satisfatória.

Assim segundo Lopes (1980, p. 49),

há alguns fatores que facilitam o bom funcionamento organizacional, como a cooperação, proteção, idéias construtivas, auto-aperfeiçoamento e atitude favorável. A cooperação é importante, porque o que faz uma organização funcionar bem é um conjunto cooperativo de inter-relacionamento. Os indivíduos devem ajudar uns aos outros, pois além de desenvolverem melhor o trabalho, também cria um clima mais amistoso, o que ajuda muito no bom desenvolvimento dos trabalhos dentro de uma empresa. Além disso, todos devem também proteger a organização e seus funcionários de qualquer tipo de acidente e isso pode ser conseguido através do uso adequado dos equipamentos de segurança disponíveis nas empresas.

Também devem fazer uso de idéias construtivas, apresentando sugestões para aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. Esse fator comportamental tem uma importância muito grande, pois cada um pode mostrar o que o desagrada e o que o deixaria mais motivado, facilitando e melhorando o trabalho de todos dentro da empresa. E os indivíduos também podem e devem procurar se auto-aperfeiçoar e a organização deve prover condições para que os indivíduos possam fazer isso.

2.7 TIPOS DE PADRÕES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO

Devido às necessidades socialmente adquiridas, o que é motivador para os membros de um grupo pode não oferecer qualquer atrativo para os membros de

outro. As profissões que fornecem prestígio social oferecem forte apelo para os membros de uma sociedade e podem ser irrelevantes em outras. Esse apelo reflete-se não apenas na busca e rejeição de profissões, como também na intensidade da motivação para o desempenho em cada profissão. No Japão, os japoneses transferiram para os imigrantes certas profissões que para eles deixaram de ser atraentes. Brasileiros e outros latino-americanos descendentes de japoneses, no entanto, sentiam-se suficientemente motivados a viajar à terra de seus ancestrais para ocupar essas posições, trabalhar duro durante alguns anos e fazer uma poupança, para então retornar.

Símbolos, trajes e instrumentos de ofício são muitas vezes exibidos para indicar que o portador alcançou o padrão de realização valorizado pela comunidade. É possível, por exemplo, que a busca de um diploma de curso superior seja tanto determinada pela vocação como pela importância que a sociedade dá a esse símbolo de realização. É o que ocorre na sociedade brasileira, em que a educação universitária somente era acessível a quem pudesse adquiri-la no exterior, e era um caminho seguro para a ascensão social, como o indica a designação de doutor a quem tem um diploma, não importa de que. De outro modo, a formação de nível médio e as profissões artesanais foram desprestigiando-se ao longo do tempo, provocando a escassez e a degradação da qualidade de determinados tipos de mão-de-obra.

Para Moscovici (1980, p. 50),

existem tipos de padrões motivacionais no trabalho, que são: obediência às regras da organização, sistema instrumental de recompensas, recompensas instrumentais referentes ao esforço ou desempenho individual, satisfação derivada do desempenho das tarefas atribuídas ao indivíduo, internacionalização dos valores e objetivos da organização e satisfação social. A obediência às regras da organização: uma vez que o indivíduo ingressa num sistema, ele aceita o fato de que isso significa obediência às suas regras. Sistema instrumental de recompensas: benefícios devidos ao indivíduo por suas associações ao sistema. As recompensas instrumentais referentes ao esforço ou desempenho individual: refere-se a desempenhos diferentes das pessoas que integram a organização.

Assim a satisfação derivada do desempenho das tarefas atribuídas ao indivíduo relaciona-se com as oportunidades que seu papel na empresa oferece para mostrar todos os talentos do indivíduo.

Visto que com a internacionalização dos valores e objetivos da organização o indivíduo assume como seus os objetivos da organização e assim se realiza com seu comportamento organizacional.

Bergamini (1994, p. 61) considera que, durante a busca pela satisfação motivacional, as pessoas tendem a enfrentar problemas que são de difícil resolução e para se manterem a salvo de ter de enfrentar tais problemas, elas procuram utilizar algum tipo de ilusão perceptiva como mitos para poder acreditar que a realidade vista não é a verdadeira. Isto torna difícil administrar numa empresa, as motivações da equipe de trabalho.

3 A FUNÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

A Administração dos Recursos Humanos evoluiu, e colocou o fator humano em um lugar proeminente no potencial das empresas. É nos Recursos Humanos que os gestores mais investem, com o objetivo de conseguirem a diferenciação que a concorrência desenfreada atualmente vem exigindo.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não estão preparados para os prover. Assim, além de novos trabalhadores, devem-se preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea.

Assiste-se a uma montagem de uma democracia de mérito, observando as empresas que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

Esse processo de transformação inovadora ² da gestão de pessoas na organização, está interferindo na cultura organizacional. O antigo sistema, autoritário e centralizador, está sendo substituído pelo participativo, *“em que as decisões já chegam ao “chão da fábrica”, na esfera de competências das equipes e times que trabalham em forma de células.”* (Gramigna, 2002: p. 04)

Talvez, o maior lugar comum no campo de administração e negócios hoje seria, justamente, começar dizendo que ‘o mundo mudou, portanto...’ Por todos os lados, vemos livros defendendo que, em função das transformações pelas quais o mundo passou, precisamos

² O fenômeno da inovação apresenta características inusitadas: não pode ser tocado, ouvido ou provocado. Porém, quando acontece, é sentido, pensado e percebido.” (GRAMIGNA, 2002, p. 05)

de alguma coisa nova, desde um novo sistema de controle de produção até uma nova panacéia administrativa. A recorrência e a insistência desse tipo de mensagem pode acabar banalizando um fato inquestionável: que o mundo realmente mudou. (WOOD JR. & PICARELLI FILHO, 2004, p. 27)

Em consonância com as postulações de Wood Jr. e Picarelli Filho, é incontestável a gama de transformações que sucedem com velocidade e constantemente, no mundo contemporâneo. O mundo mudou de tal forma que boa parte das organizações está sendo levada a rever os preceitos que construíram em um contexto anterior.

O primeiro ponto observável no tocante ao mundo das empresas assinala que as características do trabalho declinaram nos quesitos reprodutibilidade, rigidez, divisão de tarefa, formação prévia e liderança autoritária. As características do trabalho hodiernas apontam, em lugar das citadas, tendências ascendentes ligadas à criatividade; flexibilidade; interfaces nebulosas; redundâncias; multiespecialização; aprendizado contínuo e liderança interacional.

O segundo ponto relevante dá conta das Estruturas Organizacionais, que antes apresentavam aspectos relacionados à hierarquia vertical, rede matricial; centralização; perenidade e aglutinação de funções. As tendências contemporâneas, no quesito Estruturas Organizacionais, remetem a elementos como a redução de níveis hierárquicos; descentralização e autonomia; instabilidade como fator de evolução e terceirização.

O terceiro ponto de evidência nas transformações sofridas pelas empresas atualmente é aquele ligado às características da Gestão Empresarial. Antes, tais características revelavam traços de foco no capital; teorias quantitativas e distância entre capital e trabalho. Hodiernamente, as características da Gestão Empresarial apresentam foco nos recursos humanos; foco na gestão da informação; visão comum, identidade e valores compartilhados; além da colaboração e da participação efetiva de todos os seguimentos que engrenam o funcionamento propriamente dito das empresas.

Os três pontos assinalados, definem a passagem da chamada “era industrial” para a “pós-industrial” e explicitam a busca das organizações por estruturas cada vez mais complexas e estruturadas, definindo o ápice da organização burocrática e de seus mecanismos de gestão. Nesse sentido destaca

Um mundo de intensas e rápidas mudanças levou a sociedade e as organizações à Era da Informação e do Conhecimento. Os recursos estratégicos básicos da Era Industrial cedem o lugar de destaque a outros recursos: a informação e o conhecimento, apoiados pela tecnologia. (ANGELONI, 2003, p. 21)

As organizações contemporâneas, advindas de grandes evoluções em busca de funcionalidade, crescimento e otimização em serviços e produtos, desenvolveram megatendências, tais quais:

- passagem da sociedade industrial à sociedade da informação;
- desenvolvimento tecnológico amigável ao contato humano;
- evolução das economias nacionais à globalização;
- transposição da visão de curto prazo à visão de longo prazo;
- centralização dando lugar à descentralização no governo e na sociedade;
- tendências ocorrendo de baixo para cima;
- menos ajuda institucional e mais autoconfiança;
- democracia representativa dando lugar à democracia participativa;
- menor dependência de estrutura hierárquica em favor de redes informais.

Duas grandes conseqüências de todas essas transformações impulsionam novas visões essenciais para o mundo das empresas. A primeira dessas conseqüências é que as organizações estão sendo obrigadas a lidar com a mudança de formas totalmente novas, em que a palavra-chave é flexibilidade. E a segunda conseqüência, derivada da primeira, é a falência do conceito industrial de trabalho e remuneração; uma vez que o trabalho em si tem assumido novos conceitos, muitos modelos tradicionais da era industrial têm-se mostrado incapazes de dar flexibilidade à organização e de fazer frente ao novo ambiente de negócios.

3.1 UM NOVO QUADRO DE MUDANÇAS

Nos últimos anos, parece impossível deixar de perceber como a vida em si está sendo modificada de forma cada vez mais rápida e intensa por fatos e situações que escapam ao controle da totalidade. Figuram de forma mais rápida e intensa, novas informações, novos fatos, novas condições, novas ameaças e novas oportunidades. O ser humano está sendo constantemente bombardeado com uma massa complexa e enorme de informações, com a qual geralmente não sabe lidar.

A transição da velha rigidez dos átomos para a fluidez dos *bits* nas organizações vem suscitando inúmeras discussões a respeito da miríade de novas terminologias, abordagens gerenciais e ferramentas criadas na denominada Era da informação ou Era do conhecimento. Ao mesmo tempo, observa-se que os vultosos investimentos realizados pelas organizações modernas no desenvolvimento de sistemas de informação são direcionados quase que exclusivamente para tecnologia em si... (ALVARENGA NETO; BARBOSA & PEREIRA, 2007, p. 6)

Em exemplificação, desde que Alvin Toffler, em *The third wave*, de 1991, preconizou o início de uma era informacional (ou pós-industrial), há pouco mais de vinte anos, o mundo já gerou mais informações do que nos cinco mil anos anteriores. Os exemplos tecnológicos não são menos assustadores: um cartão de Natal que ao abrir toca uma pequena melodia tem mais poder de processar informações do que todos os computadores do mundo em 1950. Como, então, imaginar que a sociedade hodierna não está em transformação alucinante?

“Mas o mundo sempre esteve em mudança”..., é o que se pode dizer. É bem verdade. Ao que tudo indica, porém, a mudança nos dias de hoje parece apresentar três características únicas, que definem uma nova realidade, totalmente em transformação. Primeiro, a mudança nos dias contemporâneos parece totalmente imprevisível. Se, por um lado, o ser humano sempre teve dificuldade em prever seu futuro, atualmente é quase impossível imaginar para onde as coisas vão em um curto espaço de tempo.

Uma segunda característica da mudança nos dias atuais é que ela define um estado, não um evento. Ou seja, as transformações que vivemos definem um estado incessante de mudança. E, terceiro, esse estado de mudança hoje é virtualmente incontrolável, à medida que nenhum indivíduo em particular pode efetivamente controlar seu ritmo, suas causas ou seus efeitos.

O quadro a seguir sintetiza os principais elementos que conferem impulsão às mudanças nas organizações contemporâneas:

<u>Pressões externas</u>	- Competição intensificada; - modificações na política industrial; - alterações relacionadas à importação e exportação; - exigências do consumidor; - exigências da comunidade; - expectativas dos acionistas.
<u>Pressões internas</u>	- conflitos de poder; - demanda por maior autonomia no trabalho; - demanda por atividades mais criativas e motivadoras; - tecnologia de informação; - melhoria da formação geral dos funcionários.
<u>Alternativa coerente</u>	- visão comum coerente; - orientação estratégica; - sistema integrado de planejamento; - objetivos e metas; - trabalho em equipe; - sistemas de recompensa alinhados.

Quadro 1: Impulsionadores das mudanças

Fonte: adaptado de AIDAR, M. M. & CSILAG, J. M. (apud Angeloni, 2003).

É por esse motivo que tantos autores e analistas das organizações apontam que pessoas e organizações precisam também mudar radicalmente e constantemente. Em suma, o que eles sugerem é que as organizações precisam aprender a tornar-se flexíveis. Nessa linha, organizações flexíveis:

- estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários;
- recompensam o desempenho e a iniciativa;

- formulam valores e visão organizacionais desafiadoras;
- favorecem estruturas interligadas e multidisciplinares;
- incentivam a qualidade de vida de seus funcionários;
- permitem flexibilidade de horários ou operações;
- apóiam o desenvolvimento de escolas locais;
- estimulam a participação e o relacionamento informal entre os funcionários;
- proporcionam treinamento e educação para toda a vida;
- buscam comunicação clara e ágil com seus funcionários e clientes.

Autores e gurus de negócios que indicam essas saídas para as organizações, em geral, apontam que formas tradicionais de gestão só servem para contextos tradicionais de negócios, que estão praticamente em extinção. A empresa típica do início do século cresceu e adaptou-se a suas novas condições, estruturando-se em grandes corporações burocráticas para atender à expansão internacional da demanda. De forma semelhante, o modelo burocrático de organização também parece estar superado, em um mundo onde cada vez mais é a agilidade e a adaptabilidade, e não a estruturação complexa, que determinam a sobrevivência das organizações.

3.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA VISÃO DO ADMINISTRADOR MODERNO

Uma análise do cenário econômico do Brasil nos últimos anos, diante das transformações estruturais, dos reflexos das constantes transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas e das políticas desestatizantes, permite verificar como a realidade socioeconômica permeou o caráter das mudanças ocorridas nas políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos das empresas brasileiras. Com o programa de privatização, as organizações que dele fizeram parte passaram a praticar mudanças consideráveis nas relações de trabalho, decorrentes da mudança de empregadores.

Essa área até então relegada a aspectos meramente burocráticos, passou por mudanças significativas, tendo que se adaptar, qualitativa e quantitativamente, as transformações em curso, cabendo-lhe um posicionamento mais estratégico dentro das organizações.

Tal posicionamento pode ser comprovado pela preocupação em desenvolver, ainda que em menor volume e de forma "atropelada", como ressalta Wood Jr. (1995), tarefas não rotineiras, de caráter mais amplo, intensificando o cuidado com o elemento que é fator de sucesso organizacional: o homem.

A quase totalidade das empresas, principalmente as públicas, era constituída, muitas vezes, de pessoas não adequadamente utilizadas e motivadas; por isso, a maior parte delas administra hoje pesada herança do passado: pessoas acomodadas e acostumadas a desempenho medíocre e burocrático, sem criatividade ou inovação, preocupadas exclusivamente com a rotina cotidiana e com sua permanência no emprego, submetidas a uma cultura empresarial bitolada e estreita, com chefias igualmente obtusas, mas situadas em posições estratégicas na organização a ineficiência e a ineficácia personalizadas e petrificadas (PEREIRA, 1996).

Conforme descreve Ulrich (1998):

...surge então à necessidade de profissionais de Recursos Humanos para equilibrar esse processo de mudança, inovação e transformação com objetivos de continuidade, disciplina e estabilidade. O autor aponta, ainda, quatro imagens que caracterizam o profissional de Recursos Humanos do futuro: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança. (ULRICH, 1998, p.66):

Passa-se, assim, a vivenciar uma área de Recursos Humanos mais adaptativa ante as situações nas quais se encontra envolvida, cabendo-lhe um posicionamento mais proativo e congruente com os objetivos organizacionais.

A preocupação dos homens de negócio com a melhoria dos resultados gerados pelos seus investimentos tem sido no mundo ocidental, a mola propulsora da constante busca de maior eficiência nos sistemas organizacionais.

Contudo a busca de ação mais eficiente não é exclusiva sequer da esfera dos negócios privados ou mesmo do mundo dos negócios; os governos dos países têm semelhante preocupação; entidades que não visam lucro como objetivo central, tais como as organizações religiosas, os clubes recreativos, as cooperativas, igualmente se preocupam em tornar seus recursos melhor utilizados o que significa procurar agir de maneira mais eficiente. A preocupação por maior desempenho sobrepõe, inclusive, à própria origem do homem.

Do mesmo modo, o mundo não-capitalista desenvolve igualmente mecanismos de aprimoramento do desempenho em todas suas atividades, porque, nem pelo fato dos recursos serem governados pelo Estado, eles deixam de ser escassos, direta ou indiretamente, pelos seus fatores de produção.

Sendo o ser humano a chave final de todo desempenho destes sistemas, esta procura de crescente eficiência levou um número igualmente crescente de estudiosos a se concentrar na questão de como aumentar o desempenho do ser humano, quando ele participa de organizações.

Segundo Fischer (1992), atualmente a gestão de Recursos Humanos no Brasil tem apresentado tendências modernizantes, podendo determinar, ainda, transformações nas políticas e relações de trabalho. É uma fase de transição, em que os modelos aplicados não estão atendendo aos objetivos da área e os novos ainda não estão suficientemente amadurecidos para serem incorporados em sua plenitude. A transformação de padrões culturais e políticos depende de mudanças nos papéis do trabalhador, do empresariado, do governo e da própria sociedade.

Diante das transformações pelas quais passa uma empresa desestatização, mudanças de acionistas, de diretorias e diminuição do efetivo de trabalhadores, bem como em face de novas tendências de gestão e produção, que este trabalho será inserido, uma vez que caberá a área de Recursos Humanos um posicionamento mais dinâmico dentro das organizações. Percebe-se que essa área toma dimensão estratégica na estrutura da empresa, devendo ser capaz de dar respostas as novas necessidades surgidas.

A análise de Lorino (1992) analisa que entre as diversas experiências em administração organizacional, uma das mais importantes é o conhecimento das ações

empreendidas pelos administradores que tiveram seu nome reconhecido e que o sucesso de sua atividade econômica gerou um aumento triunfante das relações de ganho e produtividade.

Notadamente as carreiras de sucesso em administração de empresas estão atreladas às formas de atuação com os recursos humanos na gestão de pessoal. Esse fenômeno está relacionado ao universo da microeconomia e macroeconomia, concluindo que precisa haver fundamento científico em suas práticas administrativas de gestão e articulação entre administradores e corpo empresaria e recursos humanos.

Assim Lorino (1992) ao realizar um estudo rigoroso para descobrir o porquê dos fatores de sucesso dos maiores administradores, conhecidos por seus feitos quanto à produtividade e capacidade de permanência com sucesso no mercado competitivo. Assim, o autor traça comparações entre as primeiras formas de administração empresarial, as falhas empreendidas por grandes administradores, cuja incapacidade de visibilidade, desempenho e organização empresarial provocou a queda dos investimentos, a crise do trabalho e a restrita eficácia da fabricação e o desaceleramento da economia.

Os estudos de Nardy (1999) demonstram que o desaquecimento da economia e a crescente crise de produtividade estão relacionados à necessidade de um acionamento dos recursos humanos vinculados ao trabalho para a inserção da eficácia econômica nas organizações. Assim, como Lorino (1992), Nardy (1999) também aponta a necessidade dos administradores terem coragem de mudar alguns paradigmas antigos utilizados para atingir um nível elevado de formas de administração, envolvendo aspectos importantes como à gestão de pessoas.

Assim, os administradores atuais dão muita importância à educação corporativa para o desenvolvimento da competitividade empresarial. Esse processo exige tomadas de decisões que dependem diretamente de sistemas educacionais competitivos que incorporem novos elementos, tais como investimento em recursos tecnológicos e de aprendizagem. Conforme Chiavenato (1999):

A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. (CHIAVENATO, 1999, p. 121):

Assim, constata-se que a partir da definição de dimensão humana, o aprendizado é visto como processo de crescimento individual do colaborador, é possível também uma melhoria da qualidade dos salários e das garantias individuais e coletivas concernentes a direitos adquiridos no contexto organizacional. Portanto gerir pessoas no novo paradigma de administração flexível e racionalista representa a mobilização de esforços e habilidades dos profissionais não só para atender aos interesses da organização, mas também nas oportunidades de aprendizagem, novas conquista de reforço positivo e melhoria da auto-estima.

O grande desafio dos administradores nas organizações se constitui nas estratégias de aprimoramento das condições ambientais e tecnológicas para proporcionar aos profissionais as condições efetivas de produzir satisfatoriamente. Tais condições proporcionam um reforço positivo, por que os profissionais gostam de trabalhar em ambientes que oferecem condições para a execução dos trabalhos de forma eficaz.

Conforme Nardy (1999), “a administração de competências só se torna possível mediante instrumentos e tecnologias como se apresenta a forte tendência dos dias atuais que se constituem nos pilares da gestão de competências”. Deve-se considerar que gerir pessoas e desenvolvimento de competências requer estratégias para alinhar e engajar pessoas para trabalhar com compromisso e emoção. De acordo com Gubman (1999):

Neste contexto, não há gerenciamento de pessoas sem critérios e estratégias o antigo método de feedback poderá tornar possível uma boa comunicação para que se possa gerir os talentos de acordo com o estilo de estratégia empresarial, ou seja as aptidões

que distinguem as formas de organização do capital, da tecnologia, da informação e de outros recursos para gerar vantagem competitiva. A escolha da estratégia empresarial deve se manifestar em uma tríade que envolve: excelência operacional, a partir da força de trabalho para gerar produtos e serviços de baixo custo e qualificáveis, estratégias de liderança. (GUBMAN, 1999, p. 37):

Assim, constata-se que Gubman considera a necessidade de estratégias que envolvam um conjunto de ações planejadas para atingir uma determinada meta, no caso a construção de competências necessárias à realidade da empresa para que possam as atingir um quadro empresarial no aspecto qualitativo, há a necessidade de certos parâmetros de natureza organizacional e de recursos humanos qualificados.

De acordo com Roriz (1999), “a motivação é o primeiro passo para gerir pessoas, portanto, os atos de flexibilização nas ações de planejamento administrativo fazem parte de um plano de ação embasado na superação...”

A organização dos métodos de gestão de pessoas é fundamental nas lutas competitivas como forma de aumentar a produtividade e a eficácia organizacional das empresas em sua totalidade. Conforme Lorino (1992):

A qualidade dos níveis de eficácia organizacional para gerir pessoas depende das seguintes condições: o ambiente físico da empresa que incluem equipamentos, técnicas e gerenciamento, o espaço informacional caracteriza-se pelo uso adequado e eficaz da tecnologia informacional e fluxo de comunicação, o investimento na qualificação dos recursos humanos efetivos representados como procedimentos que intensificam qualificação e a motivação. (LORINO, 1992, p. 12)

Entende-se que o gerenciamento de pessoas deve centrar-se em um sistema decisório, poderes e responsabilidade que devem ser gerenciados de forma participativa.

A estratégia utilizada por Gubman (1999, p. 33) situa o gerenciamento diferenciado, onde o administrador torna-se líder e comandante dos empregados que lidam diretamente com a clientela, assim, desfaz-se a hierarquia intermediária na

empresa, mantendo-se uma estratégia voltada para o escalão de operações e comando de decisões necessárias para dirigir a empresa.

4 A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA EM PROCESSOS MOTIVACIONAIS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

A relação entre estratégia e Gestão do Conhecimento é profunda. Por um lado, o conhecimento coletivo é fator crucial na estratégia da empresa. Por outro o conhecimento que a organização tem de si mesma é fundamental para a sua evolução.

Cada vez mais percebe-se a importância das relações entre os componentes da empresa, as mútuas influências nos processos de trabalho, a necessidade de visão integrada e também a importância do lado emocional, afetivo e não tão somente racional. A gênese da Teoria do Conhecimento, porém, tem muito a oferecer em ilustração e orientação para diversas correntes modernas de pensamento nos negócios.

Hoje gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor agora precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes.

Nesse ambiente a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre o lucro e a falência, entre o bom e o mau desempenho, está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. E na nova economia, principalmente o conhecimento.

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão. E, em tudo isso, a abordagem da Gestão do Conhecimento pode ajudar a aumentar a eficiência e a eficácia no processo estratégico.

A palavra estratégia tem origem grega – *Strategía* – que tem dois significados. Um se associa ao termo general e remete-se às escolhas do general, à arte e a

ciência de comandar um exército por um caminho contra o inimigo. O outro associa-se ao termo geral, o que interessa a todo o processo em questão, no contexto da administração, ao que diz respeito a toda a organização ou processo gerencial (STEINER & MINER, 1981).

A estratégia é amplamente utilizada nas teorias organizacionais e gerenciais contemporâneas e na consultoria empresarial, o termo estratégia se tornou alvo e depósito de significados, definições e modelos dos mais diversos. Alguns autores comemoram tal diversidade, ou apenas consideram inevitáveis, pela riqueza semântica do vocabulário e da natureza complexa daquilo que se acostumou tratar como estratégia no contexto das organizações (MINTZBERG, LAMPEL & AHLSTRAND, 2000). Já outros defendem alguma disciplina no campo, principalmente para facilitar o acúmulo de conhecimento, por meio de uma utilização sistemática de um conjunto de conceitos razoavelmente aceito (VENKATRAMAN & GRANT, 1986).

Quando falamos de um assunto todos buscam uma definição para cada conceito. Para estratégia muitos livros trazem definições como: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” Wright et al:

A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (WRIGHT Et Al., Apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 16-17).

Para Stoner e Freeman (1995, p. 141), “estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões”.

Para Megginson, Mosley e Pietri Junior (1986, p. 111), as estratégias podem ser consideradas “como os mecanismos que ajudam as organizações a se adaptarem a seus ambientes e integrarem as operações internas”.

Para Chandler (apud PORTER 1989, p. 2), estratégia é “a determinação de objetivos e metas de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação bem como a alocação dos recursos necessários para atingir tais metas”.

Para Porter (1989, p. 30), estratégias são ações que visam criar uma posição vantajosa em uma indústria, a fim de que ela consiga enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e assim, obter para a empresa um maior retorno sobre o investimento.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia requer uma série de definições e cinco em particular:

- estratégia é um plano (estratégia pretendida) uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro;
- estratégia é um padrão (estratégia realizada), isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. As estratégias então podem ser entendidas como estratégias deliberadas (plenamente realizadas), estratégias irrealizadas e estratégias emergentes, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido. Na vida real as estratégias deliberadas e emergentes são mescladas;
- estratégia é uma posição, ou seja, a localização de um determinado produto em determinados mercados;
- estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- estratégia é um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Para Oliveira (1993: 164) a finalidade das estratégias é apresentar os caminhos a serem seguidos para que se possam alcançar os objetivos e desafios estabelecidos. "O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente".

A empresa, a partir de suas experiências passadas, de seus pontos fortes, pontos fracos e das oportunidades e ameaças que o ambiente lhe propõe, faz uma avaliação e seleção desse cenário geral e traça seu caminho de ação para o futuro.

Existem diversos tipos de estratégias e é preciso tomar cuidado na hora de escolhê-las, porque elas variam em tempo e lugar, ou seja, o que pode ser bom em determinado momento, pode perder toda a sua validade em pouco tempo. Do mesmo

modo, uma estratégia considerada boa para determinada empresa, não é, necessariamente, para outra.

Dentro desse raciocínio, Oliveira (1993, p 170) alerta que "a combinação de estratégias deve ser feita de forma que se aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo".

Neste contexto é importante sintetizar que o acontece com o fator humano na organização, ocorre devido ao fato das pessoas tentarem manterem a sobrevivência da organização num ambiente em que o conhecimento humano é a premissa básica das vantagens competitivas.

Assim o êxito competitivo emaranhado com as fontes tradicionais, como tecnologia de produto e de processo; mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economias de escala, tiveram diminuída sua força competitiva, onde então a cultura organizacional e as capacidades produtivas, geradas através do modo de gerenciamento das pessoas, como um diferencial competitivo. Assim o fator de mudança contextualizado e o elemento diferenciador é a própria empresa, seus colaboradores e a forma como trabalham, para se tornarem competitivos.

Clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa.

Conforme Chiavenato (1999):

(...) o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizado, das políticas e de valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio e do estágio de vida da empresa. Esses fatores determinantes provocam fenômenos ou variáveis dependentes intermediárias, como o nível de motivação, a estimulação de motivos específicos, satisfação no cargo, métodos de trabalho. Com certeza, esses fenômenos que decidirão se a empresa será bem ou mal sucedida, isto é, quais as variáveis dependentes finais produzidas. (CHIAVENATO, 1999: p 524)

Numa organização, nada é mais importante, nem menos tangível que o clima psicológico. Este clima é tão real, e tão sujeito a alterações como o clima físico, embora o clima psicológico nos componentes que perfazem não é tão concreto.

Em muitas organizações o clima organizacional passa a provocar uma poderosa influência sobre a motivação e correspondentemente sobre o desempenho, satisfação no cargo, absenteísmo, produtividade.

O clima entre os colaboradores é que rege a organização, para uma organização seguir com passos largos, é de suma importância que as pessoas que inseridas naquele meio saibam lidar uma com as outras, fazendo assim com que o clima organizacional seja favorável ao crescimento da empresa.

O clima é o potencial que uma organização tem, em termos de comportamento afetivo. O clima é multidimensional: ale, das influências externas, a presença de um potencial afetivo a ser administrado, de lembranças e de práticas organizacionais otimizadoras, é componente necessário para a realização dos objetivos da organização.

É óbvio que a disponibilidade de capacidade técnica é essencial para o sucesso do clima organizacional se essa capacidade será ou não canalizada para atividades produtivas. A primeira, aqui, é que o clima pode contribuir para o uso eficaz do potencial técnico da organização, ou então limitar esse uso. O clima pode ser um indicador do sucesso potencial da organização.

Segundo Chiavenato (1999):

(...) o clima organizacional é a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação do diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Na medida em que o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais de seus participantes, o clima organizacional pode mostrar-se favorável. O clima organizacional pode ser percebido dentro de uma ampla gama de características qualitativas: saudável, doentio, quente, frio, incentivador, desafiador, neutro, animador, ameaçador etc., de acordo com as características com que cada participante se defronta nas suas transações com o ambiente organizacional e passa a

percebê-lo em função de suas transações. (CHIAVENATO, 1999: p 526):

A cultura dentro de uma organização também não pode se desprezada, pois, cultura organizacional como comumente é denominada, é herdada em uma primeira instância da sociedade em que se insere a organização, e é trazida para dentro por seus membros. A medida em que a organização amadurece, a cultura vai sendo moldada, passando, depois de algum tempo, a representar um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam tanto os estilos de liderança quanto os comportamentos subalternos. Pode-se dizer que estas duas fases separam as organizações que têm cultura daquelas que efetivamente são uma cultura. (FLEURY & FISCHER, 1992)

Para Schein (1986):

...cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externo e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN. 1986, p. 112):

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas.

Atkinson desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas (FLEURY e FISCHER, 1992):

- Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.
- A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.
- As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.
- Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.
- Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que (FLEURY e FISCHER, 1992):

- é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
- influencia o seu comportamento.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (FLEURY e FISCHER, 1992). O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. Falência do modelo industrial de trabalho e remuneração:

As preocupações que têm embasado os estudos sobre o trabalho nos últimos anos parecem indicar um movimento que busca cada vez mais a compreensão deste fenômeno a partir de uma visão sistêmica. Tentando vinculá-lo crescentemente a questões mais amplas, essa linha de pesquisa vem enriquecendo significativamente seu olhar, relacionando-o a outras esferas de análise, que se abrem para além do espaço empresarial, ainda que a ele interligadas, como as relacionadas ao mercado de trabalho, às diferenciações sociais de gênero, idade e raça, às políticas industriais e de desenvolvimento, à globalização econômica e às relações internacionais por ela induzidas, às novas institucionalidades, às novas formas de governabilidade, etc. (LEITE, 2000, p. 68)

É natural que, no final das contas, todas essas mudanças no mundo das organizações tenham reflexos no trabalho. Conceitos burocráticos convencionais tendem a ser cada vez mais postos em dúvida, à medida que seus pressupostos cristalizaram uma forma de administrar que simplesmente não é mais tão eficaz. Isto é, quanto menos a forma burocrática clássica de organização responde às mudanças do ambiente, mais claras se tornam suas imperfeições, mais destoante parece sua prática em relação aos novos tempos e mais numerosos são seus críticos.

O preceito burocrático de hierarquia rígida, por exemplo, destoa de uma realidade em que computadores estão tirando informações das mãos da média gerência, para colocá-las nas mãos de quem executa; em que decisões são cada vez mais delegadas às pessoas que executam a tarefa; em que ocorre achatamento progressivo da hierarquia, com redução progressiva da média gerência; e em que emerge o pressuposto de que as pessoas não precisam ser supervisionadas para fazerem corretamente seus trabalhos.

Por sua vez, outro conceito burocrático clássico, que prega a nítida divisão funcional do trabalho manual e das responsabilidades técnicas e administrativas, também se torna destoante em um contexto caracterizado por uma mão-de-obra cada vez mais instruída e por vertiginosas mudanças na organização do trabalho. Em exemplificação, no quadro dessas mudanças, preceitos burocráticos em geral tendem

a perder validade frente ao fim do contrato implícito de emprego vitalício, pela falência do estado do Bem estar, pela organização virtual, pela dissolução das fronteiras organizacionais e nacionais, etc.

Sobre a mão-de-obra da contemporaneidade, e sua demanda nas organizações modernas, destacam:

Desse modo fica evidente que a organização futura caminha para a busca de um profissional mais qualificado em função do novo contexto tecnológico. Não importa mais investir em quantidade, mas na qualidade humana que acompanha, de fato, os novos desafios colocados pela tecnologia moderna. (SANTOS & MARCONDES, 1999, p. 03)

No limite, as transformações na organização do trabalho acabam necessariamente afetando o tipo de pessoal que as empresas desenvolvem e valorizam, objetivando adaptar-se aos novos tempos e “prosperar no caos”.

É notório que as organizações só conseguem sobreviver por meio da ação e da cooperação das pessoas que empregam. E também se sabe que o tipo mais adequado de pessoal em uma organização - ou em uma área - tende a não ser o mesmo que em outra. A teoria administrativa ensina, nesse sentido, que à medida que as condições mudam, quer seja de uma organização para outra, quer seja de um tempo para o outro, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver seu pessoal.

No entanto, o que ocorre é que, uma vez que as mudanças no ambiente de negócios têm-se tornado tão radicais e ininterruptas, muitas organizações demoram para adaptar seus modelos administrativos às novas realidades. Com isso, esse tipo de empresa acaba tentando gerenciar situações novas e distintas com mecanismos burocráticos tradicionais. E isso invariavelmente parece não funcionar.

Sobre o perfil desejável nas novas organizações, destacam Wood Jr e Picarelli Filho:

...no que tange ao perfil de pessoal, cada vez torna-se mais importante a capacidade de aprender, em contraposição à experiência ou ao domínio de técnicas consagradas: as situações

que enfrentamos e enfrentaremos, nos próximos anos, serão cada vez mais diferentes das situações que vivenciamos no passado. (WOOD JR & PICARELLI FILHO, 2004, p. 32)

Em síntese, é cada vez mais crucial que as organizações atraiam e retenham pessoas com alta capacidade de aprendizagem, ao invés de indivíduos com ampla experiência ou conhecimento de técnicas formalizadas. De forma semelhante, o conceito de “bom funcionário” passa a ser o daquele que melhor se adapta a novos contextos e idéias, o daquele que mais rapidamente aprende novas habilidades e o daquele que de forma mais efetiva colabora em equipes em prol do resultado global. E, por fim, a maneira pela qual se remunera esse tipo de funcionário - nesse tipo de contexto -, jamais poderia ser a mesma daquela que, até alguns anos, era tida como a “prática consagrada de compensação de pessoal”.

E é nesse ponto que é devida uma conscientização pela nova chefia, no sentido de perceber que a forma tradicional de remunerar pessoas é tão “consagrada” como uma estátua de bronze e, portanto, incapaz de dar flexibilidade à organização pós-industrial.

Há que se desenvolver, portanto, um efetivo entendimento e absorção de novas alternativas, para administrar o setor de recursos humanos nas organizações, o que em breve e produtivo espaço de tempo, gera inúmeros, infinitos benefícios.

As mudanças no mercado de trabalho e a constante competitividade entre as organizações geraram mudanças no dinamismo das relações de trabalho. Com a tecnologia informacional, surgiu também a necessidade de gestão dos recursos humanos que impõe decisões de caráter quantitativo e qualitativo na relação de trabalho, com novas abordagens que dimensionam a identificação de melhorias no desempenho individual e de grupos nas organizações por parte dos administradores. Conforme Chiavenato (1999):

As determinações de gestões ativas que têm por finalidade impulsionar os mecanismos de desempenho geral da organização devem se vincular necessariamente ao contexto da avaliação de desempenho de colaboradores, como forma de minimizar as necessidades organizacionais e de desenvolvimento pessoal e profissional. (Chiavenato, 1999, p. 46)

Numa economia competitiva, fatores como a qualidade e o desempenho de pessoal determinam o sucesso do negócio e, portanto, a nova visão empresarial está voltada para o mercado e a necessidade de estabelecer diferenciais para enfrentar a concorrência e garantir a fidelização dos clientes. Portanto essas ações dependem de administradores inovadores e criativos.

Um poderoso indicador da melhoria dos serviços das empresas está na magnitude da oferta de ações dirigidas à capacitação de recursos humanos, a partir de um modelo de gestão estratégica de caráter qualificador com vistas ao quadro de demandas determinadas na economia competitiva. Assim, as modalidades de educação profissional e treinamento de pessoal são fundamentais a fim de inovar-se para o exercício de suas funções demandadas pelas novas tendências ocorridas no cenário econômico.

Uma economia globalizada exige das empresas um maior investimento no desenvolvimento de novas tecnologias de produção, racionalização dos processos de produção, qualidade dos serviços e gestão estratégica. Portanto, é vital que o administrador possa investir esforços em treinamentos de pessoal para investindo na qualidade de seus serviços e/ou produtos, na parceria, não só em seus colaboradores, mas na empresa como um todo, atendendo suas necessidades e, por conseguinte, demonstrando o respeito pelo seu consumidor, evitando retrabalho e desperdícios, seja de tempo, material, insumos ou esforços.

As inovações tecnológicas, o refinamento de políticas e procedimentos administrativos exige ações que direcionam para a busca de qualidade e, acercar-se de mão-de-obra qualificada e melhor preparada do que aquela improvisada e fruto do serviço apenas especializado.

O comportamento do administrador em relação à política de recursos humanos poderá definir a competitividade e a prestação de serviços com qualidade e confiabilidade. É certo que estas posturas exigem um constante aprimoramento no nível técnico e operacional com vistas, à melhoria da qualidade de vida e mão-de-obra para torná-las eficazes dentro de um programa de atividades futuras em paralelo com outros setores da economia.

A capacitação profissional se destina a desenvolver certas habilidades e destrezas relacionadas com o cargo atual, geralmente os empregados recebem treinamento para o desenvolvimento de habilidades e destrezas nas suas tarefas. A maioria das organizações defronta-se com o problema da necessidade de qualificação profissional de seus colaboradores para garantir a renovação constante de intensa mudança e inovação. A qualificação profissional engloba também vários aspectos do relacionamento interpessoal que visa melhorar a maneira de tratar o cliente, o colega, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como contornar dificuldades ou negativas do cliente etc.

A capacitação técnica e relacional pode ser conduzida no sentido de desenvolver um alto nível de abstração, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar o nível de generalização desenvolvendo pessoas que possam pensar em termos globais.

As ações empresariais voltadas para o desempenho profissional estão diretamente relacionadas com a estratégia da empresa que pretender aderir ao quadro de excelência, proporcionando maior e melhor flexibilização em matéria de se recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa e adequar a administração de cargos e salários para motivar os colaboradores.

As organizações hoje convivem com dois fenômenos crescentes: a escassez de recursos financeiros e a grande dependência do capital humano para se manterem competitivas. Com isto, enquanto as pessoas de talento estão mais exigentes em relação à remuneração por seu trabalho, há também uma maior cobrança, por parte dos executivos e acionistas, em relação ao retorno do investimento feito nas pessoas. Somando-se a isto temos a constatação de que pessoas são diferentes, demandam e valorizam remuneração e recompensas de forma diferenciada. (ARRUDA & RODRIGUES, 2005, p. 01)

Nos últimos anos, diante de pressões crescentes, os executivos foram procurando modernizar suas empresas. Administrar passou a ser parecido com praticar surf: aproveitar ao máximo cada onda de inovação gerencial para atingir patamares superiores de desempenho.

Alguns olham com restrições para essa sucessão de novidades. A realidade é que o momento de transformação que as empresas estão vivendo tem exigido dos administradores soluções rápidas e criativas e se, em muitos casos, o remédio pode provocar amargos efeitos colaterais, não há como negar que, de um jeito ou de outro, as empresas têm evoluído para modelos mais eficazes de gestão.

Em um simples olhar ao redor, é possível a ampla verificação de que as pesadas estruturas hierárquicas estão desaparecendo. Em seu lugar, estão surgindo estruturas mais enxutas e flexíveis, nas quais cresce a autonomia dos grupos e dos indivíduos. Nesses novos modelos, o envolvimento e a motivação são fatores críticos de sucesso.

Todavia, um dos mais importantes sistemas de apoio, o sistema de remuneração, parece não estar acompanhando o ritmo das transformações. A maioria das empresas, entre elas aquelas mais inovadoras, continua utilizando sistemas tradicionais de remuneração, baseados em cargos e funções.

Tais sistemas, quando utilizados exclusivamente, tornam-se anacrônicos, geram entraves às mudanças e criam barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho.

Um estudo da *American Compensation Association*³ (atualmente, a *WorldatWork*), envolvendo 46 empresas de grande porte de 21 setores diferentes, mostra dos dois fatores que mais influenciam mudanças nos sistemas de remuneração:

- pressões originadas pelo mercado: novas condições competitivas determinando um realinhamento da organização e de seus sistemas;
- mudanças na estrutura: fusões e aquisições, downsizing ou crescimento, reestruturação e mudança na organização do trabalho.

Carmo (1998) afirma que “há empresas que se modernizam apenas nos aspectos administrativos hierarquizados, ou seja, as condições de desempenho e boas condições de trabalho são operacionalizadas apenas para os setores internos da

³ WALLACE, M. J. Rewards and renewal: America's search for competitive advantage through alternative pay strategies. Estados Unidos: The American Compensation Association, 1990

empresa que direcionam o processo produtivo, enquanto que os trabalhadores de setores subalternos⁴ apresentam um baixo nível de escolarização e qualificação baixo”. Portanto, apesar do baixo custo desta medida, como forma de contenção de investimentos na administração, poderá prejudicar a evolução da organização. Considerando-se, segundo Carmo (1998): “A contradição gerada pelo o ambiente de trabalho nas empresas tradicionais é a hierarquização das informações e do conhecimento (...)”

Ainda há uma grande discriminação em relação ao trabalhador especializado. Constatase que algumas empresas preferem demitir um trabalhador a investir em seu desempenho, valorizando seus conhecimentos práticos. Há também que se considerar a questão dos custos. Lorino (1992) constatou que alguns administradores consideram mais eficaz buscar mão-de-obra qualificada do que investir em benefícios de formação integral. Há situações em que as empresas empregam uma estratégia de implementar a requalificação desempenho profissional, ainda no primado de requerer minimização de custos com mão-de-obra qualificada. Essas estratégias são consideradas nefastas para a evolução futura das organizações na busca de formas de atingir a organização nas lutas competitivas como forma de aumentar a produtividade e a eficácia organizacional das empresas em sua totalidade.

Portanto, os níveis de eficácia organizacional devem apresentar as seguintes condições: o ambiente físico da empresa, o espaço informacional, o investimento na qualificação dos recursos humanos e o sistema de gestão da empresa.

Assim os administradores atuais conhecem todos os instrumentos para a Gestão dos Recursos Humanos que lhes permitam conduzir ou participar em processos de seleção, avaliação, desenvolvimento e recompensa. Neste bloco estuda-se a vertente técnico-instrumental da gestão de Recursos Humanos. Esse conhecimento facilita no decorrer do exercício anual a realização de recrutamento, avaliação e integração dos colaboradores com suas atividades.

Bons administradores criam uma cultura organizacional. A definição de uma cultura organizacional é diversa por que pressupõe uma espécie de modelo, cujo

⁴ Copeiras, serventes, operários da construção, zeladores, etc.

processo de aprendizagem se incorpora nos processos de trabalho, nas relações interpessoais e nas formas de administração empresarial.

Portanto, a introdução de uma cultura organizacional pelos administradores impõe mudanças internas para lidar com os problemas de adaptação externa e integração entre o grupo de indivíduos quanto às formas de comunicação, estilos gerenciais, filosofias e missão da organização com as dimensões dos níveis mais profundos de cultura na organização, como seus valores, normas, ideologias, licenciamentos e filosofias adotadas que perfazem a cultura organizacional.

Segundo Robbins (2002, p. 31), o nascimento de cultura organizacional começa com um certo grau de sucesso que é alcançado dando impulso aos tipos de comportamentos que produziram as mudanças qualitativas no ambiente organizacional, permitindo forma a cultura.

As concepções que determinam o comportamento organizacional, ou seja, o modo de perceber processos mentais, sentimentos e comportamento, sendo apresentado de forma inconsciente se constituindo o nível mais profundo de entendimento da cultura organizacional.

Assim, compreende-se que neste processo há a necessidade de pessoas capazes de erigir os costumes e construir as regras como fonte primária da cultura que se intensifica a partir do modelo planejado das ações que introjetem valores, crenças e ideologias. Na visão de Cossio de Vivanco (1998):

A focalização na cultura traduz globalmente o interesse pela construção quotidiana de sentido que é o processo de partilha da realidade por parte dos membros da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, para construir uma identidade e gerir as relações entre seres humanos. (COSSIO DE VIVANCO, 1998, p. 49):

Assim, constata-se que a cultura tem um papel mobilizador e unificador de todo um conjunto de indivíduos em torno do bem comum da organização, formado basicamente por vários traços identificadores da cultura organizacional. Conforme Costa (1993):

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas, impondo-se em suas variantes unificadoras formalizadas pelos fatores passivos: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade. (COSTA, 1993, p. 34)

Assim, verifica-se a cultura de uma organização se constitui em um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos.

4.1 QUALIDADE NOS PROCESSOS

A qualidade nos processos requer os complexos instrumentos e ferramentas que permeiam a organização das empresas e simultaneamente permitem descobrir as “falhas” existentes. A agilidade nos processos requer decisões operacionais conjuntas e descentralizadas e abordagem dos indicadores coerentes com a realidade do mercado de produção e demandas. Por exemplo, o tempo hábil para determinar a chegada de uma peça de reposição para atender à necessidade do cliente.

Enfocam-se como exemplo de gerenciamento de processo, os métodos utilizados para rever a queda das vendas de produtos e a rotatividade para manter a competitividade sob níveis elevados. Assim, os processos de gerenciamento e as formas de referência padrão nos processo devem partir de situações concretas que permitam uma visão geral da organização.

O envolvimento de todos os membros voltados para o mesmo objetivo, e a sua importância nos processos de qualidade, nos sistemas produtivos de assistência técnica e operacional, assim como nas atividades administrativas, constitui-se em elemento positivo, acarretando às empresas uma série de benefícios.

As inovações organizacionais e instrumentos de avaliação econômica que se devem levar em consideração os aspectos internos referentes aos processos e ao

novo papel da gestão empresarial, na conduta dos investimentos eficazes, diminuição de desperdícios, realização de trabalho ágil no processo de rotação de mercadorias, redução de estoques, formação de empregados tecnicamente qualificados para evitar reparos finais que venham a produzir problemas.

5 O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO MOTIVACIONAL

Sempre esteve em evidência que a maioria dos temas que versam sobre o comportamento humano não só exercem indiscutível atração sobre as pessoas em geral, mas também intriga cientistas e pesquisadores. A busca por soluções aos desafios que o ser humano enfrenta data de tempos imemoriais, isto é, tem a sua origem fixada no momento do aparecimento do próprio homem. Assim ocorre também com o fenômeno da liderança que também não foge a essa regra.

Segundo escreve Bergamini (1994, p. 23) em 1987 foi publicado no Brasil um livro com o título de “Liderança o toque clássico” onde logo em sua introdução que livros como *As vidas dos homens ilustres* (de Plutarco), *Rei Lear* (de Shakespeare) e *Por quem os sinos dobram* (de Hemingway) oferecem ricas perspectivas sobre uma liderança efetiva, motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação, pouco mudaram nos últimos 3.000 anos. Esses problemas foram enfrentados pelos egípcios quando construíram as pirâmides, por Alexandre quando criou seu império e pelos gregos quando lutaram contra os troianos.

Afirma ainda a autora que Liderança é um conceito escorregadio e ilusório, que deixa perplexos mesmo os cientistas sociais. Após estudar mais de 3.000 livros e artigos sobre lideranças, escrito ao longo dos anos, certo pesquisador concluiu que não se sabe muito mais a respeito desses assuntos hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início. (CLEMENS e MAYER, 1989 citado por BERGAMINI, 1994, p. 24). Assim dentro deste enfoque, o estudo da liderança sempre lidou com aspectos contraditórios, deixando evidente que aquilo que se mostrou coerente num dado momento pode não conseguir explicar a realidade mais adiante. No entanto, o autor não abre mão de enfatizar que liderar seja a própria arte de ser humano.

Embora o termo liderança venha sendo usado apenas há aproximadamente duzentos anos, na língua inglesa acredita-se que o mesmo tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era de Cristo.

Pode-se ainda afirmar que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita, visto que a República de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema, a liderança tem se constituído uma particular preocupação nas democracias, nas quais, por definição, não se pode repousar sobre uma ocorrência acidental tendo em vista a procura de líderes. Onde exista aristocracia hereditária, cada homem é potencialmente um líder e a sociedade tem que conseguir ainda identificar e treinar adequadamente aquele homem que será capaz de conduzir suas instituições. (BERGAMINI, 1994, p. 25)

A concepção leiga sobre liderança tem sido de há muito tempo baseada em ações de grandes figuras históricas. A análise das ações de tais personalidades pode oferecer fraca base para teorizações sobre tipos de líderes menos notáveis e mais comuns no dia a dia; todavia, se tais figuras, na verdade, modelaram as concepções corriqueiras sobre a natureza da liderança, é a partir delas que se deve começara a análise. As primeiras discussões sofisticadas do processo de liderança talvez sejam oferecidas por Maquiavel, onde no século XVI procurou se analisar o equilíbrio entre princípio e oportunismo que sob seu ponto de vista, proporciona a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades estado medievais italianas. Essa prescrição estende-se não eficazes utilizados pelos orientadores no relacionamento com seus orientados.

Ainda Maquiavel enfatiza que era uma questão de manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir ações decisivas fossem tomadas. Sua análise tem muito em comum com as da maioria dos teóricos atuais ao identificarem duas dimensões no processo de liderança, que dizem respeito a organização do trabalho e a manutenção de boas relações de trabalho com outras pessoas. Assim salienta-se que entre o modelo de Maquiavel e o contemporâneo. Primeiramente este representa maneira mais sistemática pela qual os teóricos modernos procuram analisar os vários elementos envolvidos no processo de liderança e, em segundo lugar, a ampla variedade de métodos inventados, procurando testar empiricamente a validade de suas análises.

Smith et al (1994, p. 05) aborda que no início deste século Weber, distinguiu três bases sobre as quais deve recair a autoridade do líder, identificando-as como:

- Fundamentos racionais – apoiando-se na crença da legalidade dos poderes de regras normativas e no direito daqueles a quem é dada essa autoridade de expedir ordens sobre tais regras;

- Bases tradicionais – apoiando-se em crença, estabelecida na devoção as tradições imemoriais e na legitimidade do status daqueles que exercem a autoridade sobre eles;

- Bases carismáticas – apoiando-se na devoção a específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele.

Neste contexto enfatiza-se que tanto as concepções de Weber quanto as de Maquiavel vêem claramente o líder como fonte de influência sobre outros, introduzindo uma distinção entre as bases da influência que residem principalmente dentro do líder como pessoa e aquelas derivadas do contexto social e organizacional em que opera. As qualidades pessoais identificadas por Weber são definidas como carisma, enquanto as qualidades do ambiente são vistas como derivadas, tanto da tradição como das estruturas racionais legais.

Isto quer dizer que a liderança tem sido investigada desde há muito tempo e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vista que não são necessariamente opostos, mas que, de certa forma, propõem enfoques complementares uns aos outros. É o conjunto de todos eles, que oferece uma visão mais completa sobre o assunto.

Não somente no Brasil, mas também no mundo todo e especialmente nos Estados Unidos, muitos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal deram grande publicidade a propostas que visavam criar e formar verdadeiros bons líderes. Grande parte desses programas depois de aplicados na prática comprovaram sua ineficácia devido ao fato de não conseguirem modificar, como era esperado, a realidade reinante não desejada. Com esses programas esperou-se que pessoas posicionadas em cargos de chefia, dentro das empresas, se

transformassem da noite para o dia em grandes líderes. Na grande maioria dos casos isso não ocorreu. Os conhecidos pacotes de treinamento em liderança assumiram como verdadeiros aspectos que careciam de apoio na pesquisa empírica. Tais métodos, tidos como revolucionários, serviam-se das mais diferentes estratégias, tais como questionários de diagnósticos e livros de exercícios a serem preenchidos pela população alvo do treinamento. Passados alguns anos, verificou-se que quase nada restou em termos da melhoria da eficácia daqueles que tinham freqüentado esses programas tidos como milagrosos. (BERGAMINI, 1994, p. 26)

Neste contexto observa-se que a análise sobre todas as definições de liderança verifica-se que é comum a todas a noção de que os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Enfatiza-se que a definição sugere que a liderança é um processo de influência.

A distinção latente entre líder e liderança é importante, mas muito confusa, aborda-se que a palavra líder é freqüentemente empregada para descrever os indivíduos que detêm posições de autoridade formal em uma organização, a despeito do modo como efetivamente atuam em seus cargos. Mas o mero fato de alguém ser visto como líder forma em uma organização nem sempre quer dizer que ele exerça liderança.

Robbins (2003, p. 371) escreve que na realidade uma das questões mais debatidas em relação a este questionamento é se a liderança é uma função e uma atividade diferente do gerenciamento.

Assim Kotler (apud ROBBINS 2003, p. 371) afirmam que o gerenciamento diz respeito a lidar, com complexidade. Assim um bom gerente é aquele que propicia ordem e consistência mediante a elaboração de planos formais a concepção de estruturas organizacionais rígidas e o acompanhamento dos resultados alcançados em comparação com os resultados planejados.

Robbins (2003, p. 372) escreve ainda que a liderança está intimamente ligado ao processo de mudança, já os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras. Tanto a liderança

como o gerenciamento forte são vistos por Kotter como necessários para otimizar a eficácia organizacional, porém Kotter acredita ainda que a maioria das organizações é subliderada e supergerenciada. Ele afirma que é necessário concentrar o foco no desenvolvimento da liderança nas organizações porque as pessoas que hoje exercem tais cargos estão preocupadas demais em cumprir prazos e orçamentos e em fazer o que era feito ontem melhorando apenas 5%.

Neste contexto podemos dizer que o processo de mudança sempre estará nas organizações e sempre deve manter alto nível de urgência e baixo o de complacência todo o tempo, não apenas no princípio de uma grande tentativa de transformação. Toda organização deve enfatizar o trabalho em equipe de modo a poder reunir rapidamente uma coalizão que desencadeie a mudança. A empresa sempre deve ter visões, em todos os níveis, e atualizá-las adequadamente, comunicando as idéias de forma ampla e constante. A força do trabalho assim terá sempre autonomia para correr em novas direções. Com estas características a mudança que hoje requer cinco anos poderia ser levada a cabo em um ou dois, ajudando a empresa, assim, a acompanhar o ritmo do ambiente em rápida mutação em que concorre. (USEEM, 2002, p. 23)

E para lidar com todas estas mudanças e toda a necessidade de liderança, os altos executivos das melhores empresas vem delegando mais responsabilidades gerenciais aos níveis mais baixos. Podemos dizer que eles estão limpando a casa, eliminando atividades que não passam de relíquias do passado. As duas ações abrem espaço, dando aos executivos mais tempo para liderar. Alguns consideram ameaçadora a possibilidade de tanta mudança em seus empregos, e por isso resistem. Outros encaram a mudança como uma benção, a oportunidade há muito esperada para ter tempo para fazer o que já sabem há tempos ser necessário. (USEEM, 2002, p. 23)

Contextualiza-se ainda que a compreensão destas mudanças e a reação a tantas transformações tem sido, na melhor das hipóteses, parcial, e, em uma avaliação mais rigorosa. Devemos repensar a própria idéia de gerencia como atividade hierárquica e diretiva, voltada sobretudo para a eficiência. É importante que se substitua a idéia de liderança, como tarefa da alta gerência, que flui de cima para baixo, até chegar aos gerentes, pela idéia de que a liderança é exercida a partir

do meio. Ainda que pareça ambígua a primeira vista a idéia de liderança a partir do meio, representa o conceito básico necessário a reinvenção da vida corporativa.

Bruner et al (2004, p. 248) aborda que a liderança a partir do meio possui três significados distintos porém extremamente importantes para entender as empresas da atualidade. Primeiro, os gerentes precisam liderar a partir do meio da hierarquia. O papel tradicional do gerente de nível médio, transmitir as diretrizes da alta gerência e depois supervisionar a implementação dessas ordens pelos gerentes de nível mais baixo e pelos trabalhadores, tornou-se de pouca aplicação prática. Entende-se que a liderança deve ser exercida a partir do meio das competências, dos valores e dos objetivos básicos da empresa. Terceiro, os gerentes atuarão como líderes a partir das redes de relacionamentos, alguma das quais incluirão não apenas membros da organização, mas também clientes, fornecedores e outros.

As empresas atualmente passaram por duas mudanças que afetaram as formas de gestão das mesmas, onde a liberalização do mercados, principalmente a nova liberdade dos mercados de capitais em relação as limitações geopolíticas e a liberalização das instituições políticas em várias sociedades.

Assim enfatiza-se que a liberalização dos mercados e a liberalização das instituições políticas, conceitos diferentes mas inter relacionados afetaram profundamente o caminho trilhado pelos líderes.

5.1 A MUDANÇA DAS ORGANIZAÇÕES E A FACE DAS NOVAS CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES FRENTE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Vivemos hoje um tempo de modernidade e agilidade inimaginável por nossos avós e até mesmo por alguns de nossos pais: Vivemos na chamada era da informação e do conhecimento. Mas o que isso quer dizer exatamente? Quais os fatores que determinam esta classificação em detrimento das classificações anteriores?

As inovações pela quais vem passando o mundo, tanto do ponto de vista, econômico, tecnológico, político e social, são totalmente previstas no âmbito das relações de trabalho.

Diante destes fatos pode-se salientar que somente o homem foi agraciado para ser dotado de inteligência e sabedoria, sendo o mesmo capaz de realizar a manutenção e a produção das máquinas. Assim como a empresa, o homem visa seu desenvolvimento econômico e a elevação de seu nível social. Mas isso não será possível sem o aumento das habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.

Essa capacitação solicitada pelo novo cenário mundial é uma das responsabilidades gerenciais de maior importância nos dias de hoje. Mas o caminho para esse objetivo depende de vários fatores. Para ter lucro, a empresa precisa ter clientes satisfeitos que comprem seus produtos e/ou serviços e divulguem sua satisfação para outras pessoas, garantindo uma penetração de mercado mais elevada.

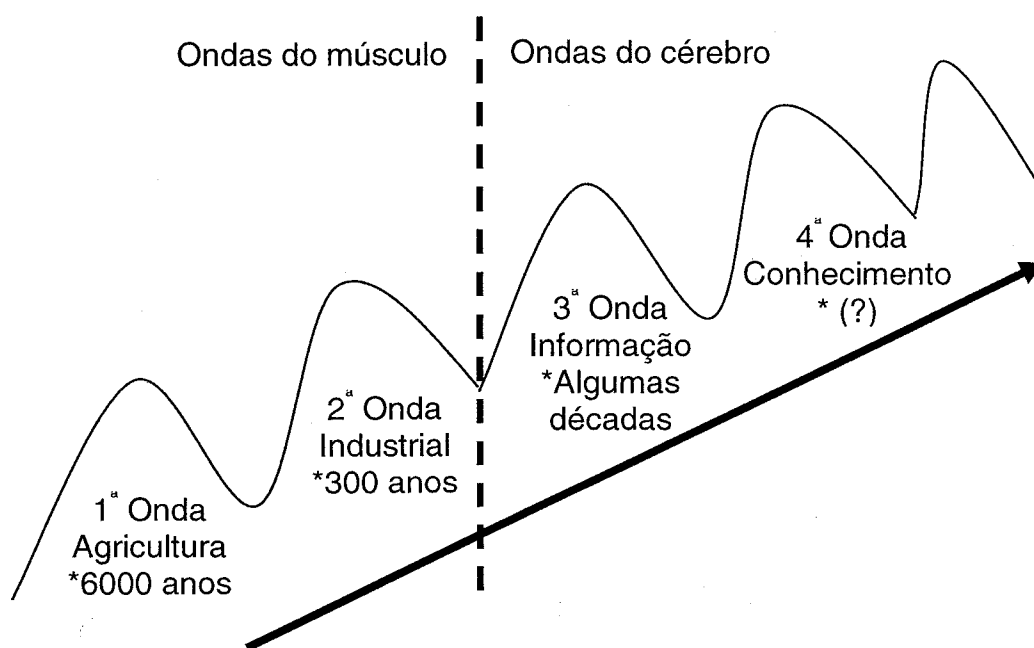


Figura 3: As "ondas" da evolução

Fonte: Adaptado de Tofler (1980); Lynch e Kordis (1988) e Fernandes (2000)

5.2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA PARA OS LÍDERES

Analisando esta questão a partir da proposição de Toffler (1995, p. 15), verificamos que a “primeira onda” de mudança a ser considerada foi a “onda agrícola”. Esta “onda” se caracterizou por ser nela que o Homem passou a plantar seu próprio alimento, deixando para trás o período em que era um ser meramente extrativista. Esta mudança permitiu que o homem deixasse de ser nômade para se fixar por mais tempo em determinados pontos. Tal evolução possibilitou o aparecimento de ajuntamentos de pessoas que viriam a dar origem as vilas e cidades. A Sociedade agrícola que se estabeleceu com esta mudança foi muito importante para a evolução do Homem e foi a sociedade mais importante por cerca de 6.000 anos. Neste período, o homem partia à conquista das novas terras, considerada as grandes fontes de poder e riqueza. Importante frisar que algumas regiões isoladas permanecem neste tipo de sociedade até os dias de hoje.

Esta economia considerava a propriedade (“terra”) como único bem de produção.

Em meados do Século XVIII, com a mecanização dos sistemas de produção uma nova ordem se estabelecia no centro do mundo moderno: A Europa. Amparada por uma ideologia que se apoiava em obras como a “Riqueza das Nações” de Adam Smith, a burguesia, classe econômica emergente, com o apoio do povo, “faminta” por uma maior lucratividade, menores custos e aceleração na produção, junto com o crescimento populacional, que trouxe maior demanda de produtos e mercadorias necessitando de novas idéias para melhorar a produção de mercadorias, promovem uma mudança muito profunda que chamamos de Revolução Industrial. Esta Revolução que nasceu na Inglaterra e, rapidamente, se espalhou por toda a Europa, mudaria para sempre a direção da evolução socioeconômica. Principalmente por este motivo, estávamos diante da “segunda onda” de Toffler: A Onda Industrial, que trouxe no seu bojo a Sociedade Industrial, a economia industrial e a indústria.

Esta Economia considerava como fatores de produção:

- 1- A propriedade (“terra”);

- 2- O montante necessário para que a indústria funcionasse (“capital”), e
- 3- A mão-de-obra necessária para executar as tarefas relacionadas (“trabalho”).

A Onda Industrial durou cerca de 300 anos e também até hoje temos regiões no planeta em que esta sociedade industrial é a sociedade proeminente.

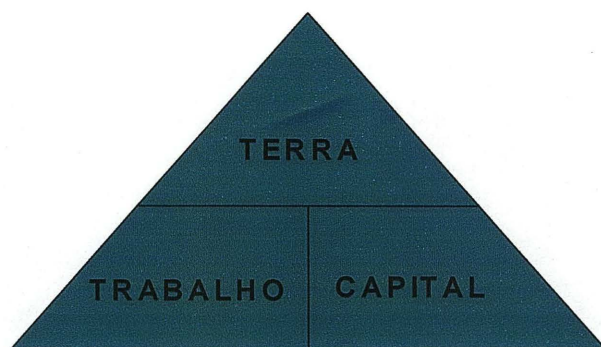


Figura 4: Segunda “onda” – INDUSTRIAL

Fonte: Adaptado de Tofler (1980); Lynch e Kordis (1988) e Fernandes (2000)

Há apenas algumas décadas atrás, com a evolução tecnológica “galopando” a passos largos e a Informática e a Telecomunicação se aproveitando desta evolução para crescerem e se ramificarem de forma exponencial, a quantidade de informação armazenada pelas organizações também cresceu assustadoramente e passou a ser mais um ativo das empresas. Significativamente as formas como as organizações geravam valores ou mesmo se mostravam mais ou menos eficientes e eficazes naquilo que faziam. Segundo Toffler, neste momento nos deparávamos com sua “Terceira onda” de mudanças: a “Onda da Informação”. Com esta mudança adentrou ao que pode-se chamar de Sociedade da Informação. Esta Sociedade, apesar de manter, atualizados, fatores de produção (Terra, capital e trabalho), entende a importância vital da Informação como um novo fator de produção. Surgem os “sistemas de informação” das empresas, que as tornam mais ágeis, produtivas e lucrativas. Alguns milhões são gastos na construção e implantação destes sistemas. Apoiados pela forte demanda, as indústrias de tecnologia da informação, hardware, software e serviços, investem pesado, se retro alimentam e florescem.

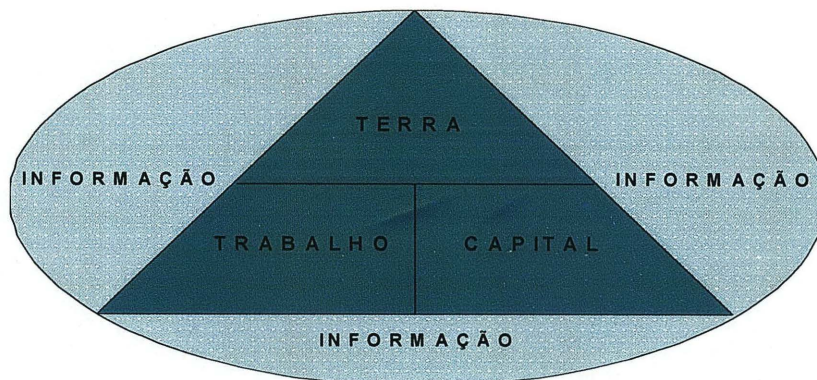


Figura 5: Terceira “onda” – INFORMAÇÃO

Fonte: Adaptado de Tofler (1980); Lynch e Kordis (1988) e Fernandes (2000)

5.3 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO – A EVOLUÇÃO NATURAL

No início do século XX, o mundo era caracterizado por ter suas fronteiras sociais rigidamente constituídas, onde cada nação vivia em função dos seus valores culturais, que eram decorrentes da consolidação da experiência vivida por seus antepassados, e no final desse século o mundo terá consolidado, dentro das fronteiras de inúmeros países, conceitos sociais que serão voz corrente entre muitos seres humanos, quer sejam ricos ou pobres, brancos ou negros, isto é, independentemente de credos e raças. Isso devido à aceleração do desenvolvimento da tecnologia, tais como a televisão, que aproximou as classes sociais, unindo os lares dentro de um mesmo processo de informação, não só falada como também visual, completando, assim, o fluxo de interação pela comunicação globalizada.

Essa comunicação via satélite reduziu as distâncias levando instantaneamente, de um ponto ao outro do globo terrestre, mensagens ou fatos ocorridos em qualquer lugar, atingindo o núcleo básico da organização social que é

a família, afetando a forma de comportar das pessoas tanto individual quanto coletivo do homem no trabalho, ambiente no qual ele passa a maior parte de sua vida ativa. Assim ele busca pela maior percepção de suas necessidades, a satisfação não só de suas carências de ordem material, tais como dinheiro, alimentação, vestuário, etc., mas, principalmente a satisfação de suas necessidades motivacionais no campo psicológico, na qual sua auto-estima precisa ser valorizada através de seu reconhecimento como ser produtivo e capaz.

A terceira “onda”, a da informação, vem sendo absorvida pela “onda” do conhecimento, porém, alguns autores não utilizam a separação entre a “onda” da informação e do conhecimento, fundindo-as em uma única “onda” de transformação. Nesta era quem detém o poder é quem tem a informação e o conhecimento. Definitivamente o surgimento da era da informação está atrelado com o aumento assustador da quantidade de informação disponível nos dias de hoje.

A união da informática com as telecomunicações possibilitou o rompimento dos espaços físicos para a criação, a evolução e a partilha da informação. O homem pode comunicar com qualquer outro em qualquer lugar do mundo desde que disponha de um computador, um telefone e um modem. Surge assim o denominado ambiente global da sociedade do conhecimento.

O principal impacto desse novo ambiente na vida das pessoas e das organizações começou com o aumento do volume da informação. Nos últimos trinta anos foi produzida mais informação do que nos cinco mil anos anteriores. Uma edição do New York Times contém mais informação que um cidadão médio do século XVI poderia obter em toda a sua vida (GUNS apud FERNANDES, 2000).

O atual contexto social e econômico imprimiu sobre a maior parte das empresas a necessidade de valorizar cada vez mais seus ativos intangíveis: o conhecimento nelas desenvolvido e mantido, sua marca e valorização no mercado, e as pessoas que nelas trabalham. Estes seriam recursos valiosos para as organizações, nesta sociedade que Drucker (1995, p. 45) chama de “Sociedade do Conhecimento”, onde a iniciativa, o conhecimento e a inovação são os catalisadores de maior competitividade, crescimento e valor de mercado para as empresas. As idéias, iniciativas e talentos das pessoas são alguns dos fatores que podem ganhar

um caráter altamente estratégico nesse contexto onde a competição é global e, por ser global, dita às instituições a difícil tarefa de diferenciar seus futuros administradores.

É importante ser destacada a diferença entre dado, informação e conhecimento. Segundo o dicionário Aurélio: “Dado é um elemento ou quantidade conhecida que serve de base a resolução de um problema; Informação é o ato ou efeito de informar, dados acerca de alguém ou de algo; Conhecimento é o ato ou efeito de informar, ou informação ou noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência”. Segundo Drucker (2001, p. 47), o dado é simplesmente o fato capturado de uma entidade qualquer, que, passa por um processo de organização e interpretação para geração da informação, que por sua vez, passa por um processo de análise e reflexão para geração do conhecimento. Se eu tenho um número solto, por exemplo, 20, isso é um dado, se eu acrescento alguma relevância a esse número ele se transforma em uma informação, como por exemplo: 20 quilômetros. Agora, se eu sei que a distância entre dois lugares diferentes é de vinte quilômetros, isso é um conhecimento.

Portanto, se os executivos do século XX se defrontavam com uma grande carência de informação como suporte para a tomada de decisão, um executivo do século XXI tem um “mar” de informações. O problema agora é como gerir esta informação e retirar dela subsídios para a tomada de decisão. Neste ambiente, não se justificam mais as decisões inadequadas por falta de informação, mas pela má gestão desta, surgindo assim a necessidade de gerenciar esse conhecimento (Gestão do Conhecimento).

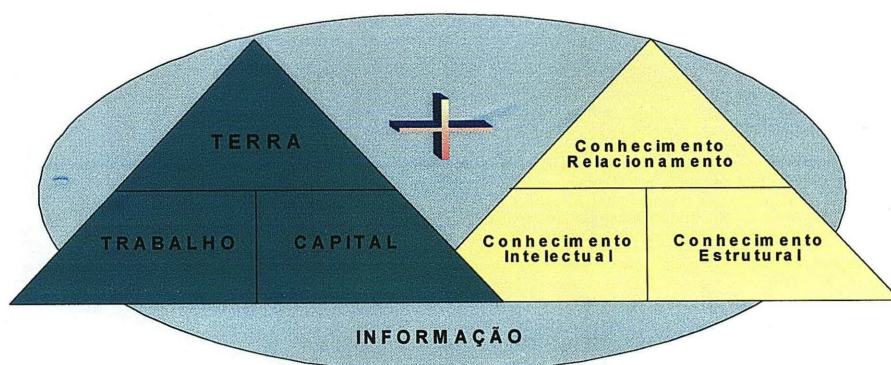


Figura 6: Quarta “onda” – CONHECIMENTO

Fonte: Adaptado de Tofler (1980); Lynch e Kordis (1988) e Fernandes (2000)

5.4 LÍDERES COMO GESTORES DO CONHECIMENTO

Pode-se dizer que a gestão do conhecimento é tratada hoje, como uma das principais ferramentas para as organizações que procuram crescer e ganhar mercado. Elas estão conscientes da importância do que sabem que esse conhecimento pode trazer muitas vantagens com relação à concorrência e à inovação de seus produtos e serviços, pois o conhecimento que circula na mente dos trabalhadores é muito valioso por ser único, assim, não pode ser copiado. Torna-se importante que esse recurso não permeie pela organização apenas de maneira informal.

Neste contexto então entendemos também que por gestor do conhecimento compreendem-se todos os profissionais que utilizam o conhecimento para realizar seu trabalho, sejam criando, organizando, capturando ou disseminando o conhecimento.

Segundo Boff (2000, p. 30) os gestores do conhecimento são os executivos, administradores, engenheiros, psicólogos, analistas e consultores entre outros.

Hoje em dia, é preciso saber trabalhar não apenas com a informação, mas com o conhecimento que está nas mentes das pessoas, para que as tomadas de decisões possam ser traduzidas em vantagens competitivas para as organizações.

O profissional do conhecimento deve procurar conhecer a cultura organizacional da empresa, a sua missão e tornar acessível o conhecimento aos demais membros da organização.

São aptidões dos gestores do conhecimento, entre outras, conhecerem o conteúdo de recursos informacionais, conhecerem temas de sua organização, desenvolver a gerência de serviços de informação e ter competência na organização e tratamento da informação.

O gestor do conhecimento deve adquirir algumas habilidades como a gerência e a comunicação, sejam na sua formação acadêmica ou no decorrer de

sua formação profissional. Outras habilidades também devem ser desenvolvidas, habilidades que não estão na formação acadêmica dos profissionais e são de naturezas comportamentais, como: sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos.

Entre alguns atributos necessários aos gestores do conhecimento, podemos colocar:

- habilidades para pensar, refletir, encontrar informações e ser comunicativo;
- compartilhar informações com os demais colegas;
- habilidade de negociação e intermediação;
- dar suporte à tomada de decisões;
- der responsabilidade e compromisso ético com a organização;
- apreciar os desafios, ter curiosidade mental;
- identificar oportunidades;
- ser reflexivo nas suas atividades. (NEVES, et.al; 2002).

Vale lembrar que este gestor é um profissional que aos poucos vêm estruturando a organização, onde agora ele é pago para pensar estrategicamente, e não mais como um mero executor. Seu objetivo é estruturar a informação de forma organizada e trazer decisões rápidas e serviços eficientes.

5.5 A PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PELOS LÍDERES

É mister lembrarmos que as empresas mais inovadoras são as que demonstram maiores competências para gerar e administrar conhecimentos. As empresas que ainda sobrevivem no mercado têm o conhecimento como principal recurso estratégico. Visto que o capital intelectual tornou-se a vantagem competitiva, assim gerenciando o capital intelectual deve ser a prioridade número um de uma empresa.

Neste contexto abordam ainda Nonaka & Takeuchi (1997, p. 30) que o conhecimento é, em grande parte, tácito, isto é, algo altamente pessoal, estando enraizado nas experiências do indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais. O fato de o conhecimento ser basicamente tácito exige ambiente propício para sua criação e compartilhamento. Portanto, a tarefa de gerir o conhecimento está longe de ser uma tarefa fácil. Alguns autores já concluíram que a criação de um ambiente de confiança é hoje indispensável à gestão empresarial e que sem ele, o trabalho em equipes, a criatividade e o compartilhamento do conhecimento ficam prejudicados. Este ambiente de confiança, que é gerado através do incentivo à criatividade e ao trabalho voluntário, do fortalecimento da comunicação e da rede de contatos, da solidariedade entre as equipes e da flexibilidade, passa a ter um papel fundamental neste contexto.

A preocupação com o fortalecimento do capital intelectual tem mudado a gestão dos recursos humanos nas empresas. Observa-se que os processos de recrutamento e seleção têm se modificado, no sentido de usar novas técnicas capazes de identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade e pensamento estratégico. As organizações precisam de pessoas capazes de incentivar a criação e comunicação do conhecimento, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo. A necessidade de criação de um ambiente propício à aprendizagem deixou de ter implicações apenas no nível individual, passando cada vez mais pela formação de equipes multidisciplinares.

No entanto, observa-se que a gerência, principalmente a situada no topo das organizações, deve ser capaz de comunicar a todos os subordinados as estratégias da empresa, de forma que, mesmo aqueles que estão nos níveis hierárquicos inferiores, possam tomar decisões alinhadas às mesmas. As iniciativas de gestão do conhecimento demandam, portanto, profissionais que tenham facilidade em gerir relacionamentos entre equipes e com fornecedores externos do conhecimento, tais como clientes, outras empresas e parceiros acadêmicos.

Para que efetue a prática propriamente dita, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 30), ainda indica alguns passos para a implementação da Gestão do Conhecimento, que são eles:

- conhecimento não tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- a tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- compartilhamento do conhecimento deve ser estimado e recompensado;
- apoio da direção e a alocação de recursos são fatores essenciais;
- as iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- as aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliação da iniciativa;
- conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Tomando como referência à prática da gestão do conhecimento nas organizações, é imprescindível que estas estejam estruturadas para que haja transformações, e os autores acima evidenciam que, quando esta Gestão for efetivamente implantada, o trabalho coletivo, junto com as experiências e habilidades individuais de cada colaborador são umas das peças fundamentais.

Assim, para que esta gestão possa ser efetivada, os gestores e os colaboradores terão que reaprender como distribuir e ao mesmo tempo como adquirir novos conhecimentos entre todos na organização. A prática desta reaprendizagem é espiral do conhecimento, ou seja, um ciclo contínuo, onde conhecimento tácito seja transformado em conhecimento explícito e vice-versa.

Hoje em dia grandes empresas estão trabalhando em cima de projetos de Gestão do Conhecimento (KM) não apenas para o gerenciamento de informações mais também para reter o conhecimento do seu capital intelectual, pois, a medida que antigos funcionários vão saindo da empresa (muitas vezes por motivos de aposentadoria) eles levam todo o conhecimento (tácito e explícito) criado no decorrer de todos os anos trabalhados na organização.

O Conhecimento está diretamente ligado com a ação, mas como a maior parcela do conhecimento organizacional está na cabeça das pessoas, torna-se

complicado para uma organização fiscalizar o caminho que leva o conhecimento até a ação. A tecnologia da informação pode oferecer uma maneira de diminuir essa dificuldade de ativar o conhecimento dentro das empresas.

6 A COMUNICAÇÃO NA ATUALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DO 8º BPM

As organizações nasceram para proporcionar benefícios às pessoas que dela fazem parte, pode-se caracterizar estes benefícios como bens e serviços. Com a inovação tecnológica, as organizações assumiram uma nova postura em seus modelos de gestão, onde a premissa é o de não perecerem e cada vez mais se superarem. Existe uma enorme preocupação em manter as empresas nos mercados em constante mutação, visto que este objetivo não é só apenas a superação da concorrência, pois a mesma está ladeada de aspectos intangíveis que afetam as relações das empresas no mercado com a credibilidade, reputação e conceitos dos públicos.

Assim é importante citar conforme Costa Bueno (2003)⁵,

o termo comunicação vem do latim *communicatio* do qual distinguimos três elementos: uma raiz munis, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a idéia de uma “atividade realizada conjuntamente”, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a idéia de atividade.

E, efetivamente, foi este o seu primeiro significado no vocabulário religioso aonde o termo aparece pela primeira vez.

A comunicação acontece sempre que um indivíduo atribui sentido a um estímulo externo ou interno. Este estímulo pode ser visual, oral ou simplesmente de uma leitura individual, na qual o sujeito torna-se receptor, estabelecendo assim, uma comunicação. A comunicação, portanto, é um efeito obtido através de um circuito, que envolve a assimilação da informação. No Novo Dicionário da Língua Portuguesa, comunicação é fazer saber, tornar comum, participar. (COSTA BUENO, 2003 p. 25)

⁵ COSTA BUENO, Wilson da. Comunicação empresarial. Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole. 2003

Conforme (PEREZ e BAIRON, 2002), comunicação é um processo de construção compartilhada, é algo dinâmico, que se desenvolve conforme palavras compartilhadas através da fala. Para uma comunicação eficiente é necessário um total domínio do processo de comunicação.

Didaticamente a comunicação envolve quem fala e quem escuta, esclarecendo o sentido das coisas e textos por meio de palavras e do ambiente entorno no qual se deseja colocar os sentidos produzidos. Pois o sentido nasce da cultura dos povos. Já *Harold Lasswell*, por volta de 1948, propôs outro modelo de comunicação mais progressivo em relação ao de *Aristóteles*, porque permite a análise de todos os elementos do processo, ou seja, quem, diz o que, em que canal, a quem, com que efeito (PEREZ e BAIRON, 2002)⁶.

Esse modelo consiste na preocupação com os efeitos causados pelo processo de comunicação. Outros modelos de comunicação foram desenvolvidos com base na preocupação com interpretação da mensagem, considerando a experiência e capacidade comum do indivíduo compreender ou não a mensagem.

A diminuição dos custos de comunicação que as novas tecnologias trouxeram para o mercado permite que as empresas deixem as comunicações e se interessem por uma comunicação pessoal mais direcionada. Mas a comunicação visual é um fator importante nesse processo, pois tudo que a empresa mostra claramente ao consumidor como, preço, a cor do produto, a forma da embalagem a roupa e o comportamento do vendedor, a decoração do local, comunica algo aos compradores (KOTLER, 2000)⁷.

A comunicação manifesta e consoma o relacionamento pessoal de um ciclo contínuo em que fonte se confunde com recipiente e vice-versa, compensando as perdas (anentropia) pela renovação, pelo enriquecimento constante. (GAUDÊNCIO TORQUATO, 2002, p. 28)⁸

⁶ PEREZ, Clotilde. BAIRON, Sérgio. Comunicação e marketing: teorias da comunicação e novas mídias, um estudo prático. São Paulo: Futura, 2002

⁷ KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

⁸ GAUDÊNCIO TORQUATO, Francisco. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: editora Pioneira. 2002.

Girandi (2003)⁹ aborda que é através da comunicação que o homem se relaciona com seus pares, expressa suas idéias e compartilha suas emoções. Sem a comunicação não haveria entendimento das informações transmitidas e não existiriam relações sociais, pois é consenso entre os diversos autores pesquisados, que a comunicação possibilita o desenvolvimento e o entendimento das unidades sociais e nenhum grupo social existe sem comunicação.

Entende-se que a comunicação desempenha um papel de extrema importância na vida das instituições, atuando como ferramenta essencial na perpetuação e disseminação da cultura organizacional estabelecendo assim um diálogo voltado para o cumprimento das suas metas e objetivos. Daí surge a necessidade de conhecer os elementos que atuam no processo de formação do clima organizacional que se referem a idéia que os colaboradores têm da empresa em que trabalham. Ter em mente e conhecer o clima interno existente na organização proporcionará uma comunicação melhor direcionada, que poderá oportunizar mensagens adequadas, claras e de fácil entendimento.

Sabe-se que a comunicação, conforme enfatiza Torquato (2002, p. 30) “intercede nos processos dentro da organização e se tornar o ponto de equilíbrio nas relações internas e externas. Dentre os autores que defendem a comunicação como necessária ao bom andamento de todas as atividades das organizações estão”.

O aparelho organizacional, na visão de Costa Bueno (2003, p. 33):

[...] viabiliza-se graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sobrevivência. O sistema comunicacional é vital para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo. Comunicação organizacional se torna indispensável, quando há necessidade da organização transmitir ao público interno, com frequência e clareza, pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que tem, fortalecendo, desta forma, os vínculos sociais da organização.

Este estudo segue quatro preceitos básicos a serem considerados no âmbito do gerenciamento da comunicação nos processos motivacionais que são: mensagens, redes, relações e interdependência. Salientando que as mensagens

⁹ GIRANDI, Ana Rosa. *A questão cultural da comunicação*. In: Revista.Comunicação Empresarial. Ano 13, no. 48 – 3º. TrimestrE. São Paulo:Aberje, 2003

tratam as informações significativas sobre as pessoas, ações e objetos gerados durante as interações. Enfatizando respeito à informação que é percebida e para a qual os receptores atribuem significados.

Costa Bueno (2003, p. 36) afirma que:

Sob um ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas: (1) produção e controle (comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como controle de qualidade), (2) inovação (mensagens sobre novas idéias e mudanças de procedimento que ajudam a firma a se adaptar a responder ao seu meio ambiente); e (3) socialização e manutenção (comunicação voltadas para o meio de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa.

Portanto, as funções da comunicação estão estruturadas sobre o pilar organizacional, ou seja, de uma forma gerenciada a comunicação oportunizará elos que vão desde a produção até a motivação das relações sociais internas e externas.

7 METODOLOGIA

Será utilizada neste trabalho a pesquisa bibliográfica para a formação do marco referencial teórico e do estudo de caso, centrado no 8º BPM de Paranavaí, Pr.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Cervo e Bervian (1986), busca explicar um problema com base em referenciais teóricos já publicados. Pode ser utilizada independentemente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Tem por finalidade conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado acerca de determinado assunto ou problema.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2001), predomina nas pesquisas em que se deseja aprofundar conhecimentos a respeito de uma situação específica. Este autor salienta que o pesquisador tem a oportunidade de verificar *in loco* os fenômenos a serem pesquisados. O estudo de caso, conforme Yin (2001), “é uma estratégia que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto. A flexibilidade da análise de dados é evidente, pois o pesquisador tem os seus pontos de vista, mesmo que não retratados na pesquisa”. O autor enfatiza também que o estudo de caso pode ser utilizado de maneira exploratória, descritiva e explanatória, dependendo da situação do local onde é efetuado a pesquisa. O estudo de caso permite um amplo entendimento do tema abordado pelo pesquisador e deve ser fortemente baseado em evidências.

Porém, observa Yin (2001), “é mais apropriado classificar estudo de caso como abordagem qualitativa, justamente porque com frequência os estudos de caso iniciam com um esquema conceitual fraco”.

Então a presente pesquisa busca desenvolver um estudo de caso direcionado para a análise e compreensão das ações motivacionais praticadas no 8º Batalhão da Polícia Militar de Paranavaí

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa caracterizou-se como estudo exploratório, utilizando-se fontes secundárias. De acordo com Mattar (2005, p.64), o estudo exploratório tem por finalidade principal “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, a fim de fornecer hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Ao se referir à pesquisa exploratória, Yin (2001) enumera como finalidades:

- Proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar.
- Facilitar a delimitação do tema pesquisado.
- Orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses.
- Descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

7.2 POPULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

O estudo propõe-se a pesquisar as estratégias utilizadas pelo 8º Batalhão da Polícia Militar de Paranavaí na questão da motivação do efetivo operacional, analisando suas ações e os principais reflexos na vida profissional do oficial militar.

Utilizar-se-á como plano de amostra a amostragem por conveniência que é totalmente relacionada ao estudo de caso, haja vista que a mesma é utilizada para geração de idéias em pesquisas exploratórias, principalmente.

De uma população de 340 policiais, foi coletada uma amostra de 80, o que corresponde a aproximadamente 24% da população.

7.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, os mesmos foram aplicados junto aos policiais do 8º Batalhão por meio de questionário com 10 (dez) perguntas objetivas e uma (01) questão aberta registrando informações sobre as ações de comando no que se referem à motivação da corporação.

7.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE

Os questionários estruturados, bem como as respectivas instruções para seu preenchimento, foram entregues ao efetivo, ao qual foram aplicados de forma aleatória. O recolhimento foi feito pessoalmente pelo autor da pesquisa. Os dados foram submetidos à análise estatística, com o auxílio de uma planilha para sua codificação manual.

Assim, complementarmente, para a análise e interpretação dos dados se utilizou ainda a técnica de análise de conteúdo, que possibilita compreender melhor o discurso, aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens. Bardin (1977, p.30, apud TRIVINOS, 2005, p.160) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que busca, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das variáveis inferidas nas mensagens.

8 ESTUDO DE CASO

8.1 HISTÓRICO DO 8º BPM

O 8º Batalhão de Polícia Militar, sediado em Paranavaí, foi criado pelo Decreto Estadual nº 11.586, de 24 de agosto de 1968, e instalado oficialmente em 30 de junho de 1970. Sua área de atuação abrange a região Noroeste do Estado do Paraná, atingindo as fronteiras com os Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul. Um total de 35 municípios está sob a circunscrição do 8º BPM, distribuídos da seguinte forma: 13 pertencem à 1ª Companhia PM, com sede em Paranavaí, 11 à 2ª Companhia PM, com sede na cidade de Loanda, e 11 à 3ª Companhia PM, com sede em Nova Esperança.

DISTRIBUIÇÃO DO EFETIVO POR SETOR

Sub Unidade	TCel	Maj	Cap	1º Ten	2º Ten	Asp Of PM	Sub Ten	1º Sgt	2º Sgt	3º Sgt	Cb	Sd	Soma
Cmdo		1	2	3	1								7
1ª Cia				0	1			1	7	6	11	44	70
2ª Cia				1	1			1	4	11	9	44	71
3ª Cia			1		1			1	7	8	7	40	65
PCS							0	1	8	3	2	7	21
PPTrân					1					1	5	11	18
PPRP					1			3	4	12	17	51	88
Total	0	1	3	4	6	0	0	7	30	41	51	197	340

Figura 7: Distribuição do Efetivo por setor
Fonte: 8º BPM

O Oitavo Batalhão atende a uma população estimada em 297.807 (duzentos e noventa e sete mil e oitocentos e sete) habitantes, desenvolvendo atividades de policiamento Radiomotorizado, Trânsito Urbano, Estabelecimentos Bancários e de Ensino, Guardas de Presídio e Cadeias Públicas, eventos esportivos e etc. Também participa de promoções comunitárias, tais como: Campanhas de Vacinação, Atividades Cívicas, Promoções Sociais e Culturais, Educação no Trânsito e outras.

O Oitavo Batalhão mantém ainda um serviço essencial à população, qual seja, foi criado em 1996 o "**disque denúncia**", serviço este acionado por meio telefone 161, para o qual liga-se caso o cidadão que queira fazer uma denúncia, sem ser identificado(a), obtendo do policial que o atender a garantia absoluta de sigilo (furtos, roubos, tráfico, pontos de venda de drogas etc.).

8.2 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Policiamento de Radiopatrulha: atende uma média mensal de 590 (quinhentos e noventa) ocorrências na cidade de Paranavaí. Sendo as ocorrências mais comuns as de assistência social, furtos e roubos.

Pelotão ROTAM (Ronda Ostensiva Tático Móvel): braço forte do Pelotão de Radiopatrulha, onde seus integrantes foram selecionados e capacitados para o emprego no atendimento de ocorrências Policiais Militares de vulto, tais como: assalto a bancos e outros bens públicos ou particulares, seqüestro, motins em cadeias e presídios, etc., onde esgotadas todas as alternativas de diálogo o citado grupo entra em operação. Salienta-se que o Comando do 8º BPM, em conjunto com autoridades locais, tem a preocupação de evitar que ocorram invasões de terras, intensificando o policiamento em áreas com risco de invasões, através da RONE e Patrulha Rural.

Atualmente o 8º BPM tem um grupo homogêneo com especializações diversas, tendo alguns efetuado cursos de "Resgate de Reféns de Alto Risco, Segurança Vip, Tática e Manuseio de Armas Curtas, TEES/USA ministrado na APMG/PM-PARANÁ".

Policciamento de Trânsito: serviço que tem por objetivo disciplinar o trânsito urbano, atuando na prevenção de acidentes e infrações de trânsito.

Projeto POVO: Policiamento Ostensivo Volante: nesta atividade Policiais Militares estabelecem contatos com pessoas da comunidade fazendo um trabalho integrado visando uma maior aproximação e fazendo policiamento comunitário.

Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência – PROERD, desenvolvido junto a alunos da 4º Série das escolas do município, visando a prevenção ao uso de drogas e a violência.

Projeto Formando Cidadão destinado a reabilitação e a socialização de crianças e adolescentes carentes, em situação de risco social ou pessoal, com idades de 07 a 17 anos. Aproximadamente 75 (setenta e cinco) crianças e adolescentes já passaram pelo Projeto, que hoje conta com 20 (vinte) alunos matriculados.

Patrulha Escolar: policiamento nas Escolas.

Os integrantes do 8º BPM efetuam também palestras nas escolas sobre Segurança Pública, educação para o trânsito, recebendo sugestões, reclamações e informações a respeito do trabalho dos Policiais e com relação ao policiamento comunitário.

8.3 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO SOCIAL

O trabalho de Relações Públicas do 8º é realizado seguindo o seguinte vetor direcional:

- Divulgar as notícias relativas às atividades Operacionais e Sociais do 8º BPM por intermédio da Imprensa escrita, falada e televisionada.
- Melhorar as relações do Público Interno do 8º BPM com a comunidade e sociedade visando com esta integração criar situações positivas para o trabalho da Polícia Militar.

- Criar eventos motivacionais para o público interno visando para que o Policiais trabalhe motivado e comprometido com a sua atividade.
- Entrevistas periódicas nas rádios, Jornais e TV local pelo Oficial P5.
- Participação pessoal do Comandante do 8º BPM e demais Oficiais nos eventos e reuniões sociais objetivando a aproximação e discussão sobre os problemas de segurança pública.
- Divulgação e relatório completo das festividades relativas ao aniversário da PMPR (10 de agosto) - (**Baile de aniversário da PMPR).
 - Notas periódicas para imprensa;
 - Visitas diárias às emissoras de rádios;
 - Acompanhamento de escolas que visitam a OPM;
 - Visitas de autoridades ao 8º BPM
 - Realização de festejos juninos com Policiais e familiares na sede da OPM;
- Festa em homenagem ao dia da criança a ser realizado no domingo, dia 14 de outubro, destinada aos filhos de Policiais Militares (Bombeiro, PM e Polícia Rodoviária);
- Reconhecimento Operacional através de entregas de certificados de reconhecimento aos Policiais que prestam relevantes serviços à comunidade.;
 - Grupo de terapia comunitária disponível na OPM para Policiais;

O atual Comandante do 8º BPM é o Major Antônio Olímpio Ramires Lima.

A sede do 8º Batalhão está localizada em um terreno de aproximadamente 24.000 m², contando com cerca de 2.500 m² de área construída, distribuída em: um prédio administrativo, central de operações, gabinete odontológico, sala de aula, alojamentos, auditório, refeitório, almoxarifado, oficina e stand de tiro.

Todos os equipamentos utilizados por esta Unidade de Polícia Militar são aparelhos portáteis, tais como: o etilômetro, o radar e o decibelímetro.

Cada setor dispõe de um micro computador, os quais estão interligados por rede, e a comunicação interna e externa é realizada via Intranet e Internet, respectivamente.

No campo operacional, além dos serviços/policiamentos já relacionados anteriormente, o 8º Batalhão também realiza o policiamento ostensivo e preventivo nos grandes eventos da cidade e região, tais como festas, exposição feira agropecuária, jogos esportivos, carnaval, festas juninas, promoções e outros.

O Departamento de Inteligência é responsável pela investigação da criminalidade, visando detectar os locais de risco, para só então ser aplicado com eficiência o policiamento ostensivo. Presta, ainda, este departamento, um serviço essencial à população, que é o disque denúncia, acionado através do telefone 181, através do qual qualquer pessoa pode denunciar crimes, criminosos ou outras irregularidades, sem ser identificado.

Com respeito ao processo administrativo, a Organização emprega as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

A Corporação tem como objetivo precípuo a preservação de vidas e a proteção do patrimônio público e particular, e, para tanto, executa o policiamento fardado, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos, atuando de forma preventiva, como força de dissuasão em locais ou áreas específicas, bem como atuando de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem.

As metas propostas são as seguintes: redução em pelo menos 10% no índice dos principais delitos (furto, roubo, etc) ocorridos na área de atuação e redução, de cinco para quatro minutos, no tempo médio de resposta no atendimento da ocorrência.

O ciclo de motivação do público interno é exercido por meio de palestras motivacionais, elogio individual e coletivo expressos e dispensas e/ou folgas do serviço, quando da realização de serviços excepcionais.

A Organização preocupa-se com o aperfeiçoamento de seus integrantes, por meio de cursos de manutenção e especialização, a fim de que o policial militar exerça suas funções com eficácia e em condições de preservar sua própria integridade física. Investe, ainda, na qualidade de vida de seus integrantes e familiares, dando acesso a cuidados médicos, odontológicos e uso gratuito de medicamentos, através da farmácia do policial militar.

Como estratégia de *marketing* a organização utiliza a imprensa, de uma forma geral (rádios, jornais, revistas e televisão), para prestar orientações à população e para divulgação dos serviços prestados e resultados positivos obtidos.

A produtividade da organização é mensurada pelo número de policiais militares empregados, pela totalidade de horas trabalhadas e pelo índice de ocorrências atendidas, em termos comparativos, aos habitantes em determinado período.

9 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para verificar se as técnicas motivacionais aplicadas ao efetivo do Oitavo Batalhão de Polícia Militar de fato tiveram resultados satisfatórios, algumas questões foram preliminarmente levantadas para servirem de vetor direcional do levantamento estatístico, como por exemplo:

- 1- As técnicas motivacionais aplicadas ao efetivo do Oitavo Batalhão de Polícia Militar resultaram em um aumento significativo no grau de motivação dos policiais militares?
- 2- Especificamente, quais as técnicas motivacionais que trouxeram benefícios no que tange à motivação dos policiais militares do Oitavo Batalhão?
- 3- Em termos gerais, atualmente, o efetivo do 8º BPM está efetivamente motivado para o desempenho de suas funções?

Para se responder aos questionamentos preliminarmente levantados foi elaborado um questionário para a pesquisa de campo, o qual consta de 10 (dez) perguntas objetivas e 1 (uma) pergunta de ordem subjetiva dando a oportunidade para que o pesquisado pudesse anunciar sugestões de outras práticas que pudessem auxiliar na motivação dos policiais militares.

Na seleção da amostra considerou-se uma População de $N = 340$ (efetivo do 8º BPM), estabelecido nível de confiança de 90% ($z = 1,64$) com margem de erro de 0,08 ($E = 0,08$). Para o cálculo foi utilizada a fórmula:

$$n = (z^2 \cdot p \cdot q \cdot N) / (E^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q)$$

$$n = ((1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot 340) / ((0,08)^2 \cdot (340-1) + (1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5))$$

$$n = 80$$

Desta forma, de 340 indivíduos fora selecionada uma amostra de 80 elementos, o que corresponde 24% da população.

Sendo assim, após a aplicação do questionário e apuração, pode-se chegar aos seguintes resultados:

-TÉCNICAS MOTIVACIONAIS-

	Número de Respostas	Percentual
Sim	76	95%
Não	04	5%
Total	80	100%

Tabela 1. As técnicas atualmente utilizadas pela Polícia Militar visando a motivação profissional de fato tem consolidado melhorias significantes neste sentido?
 FONTE: 8º BPM

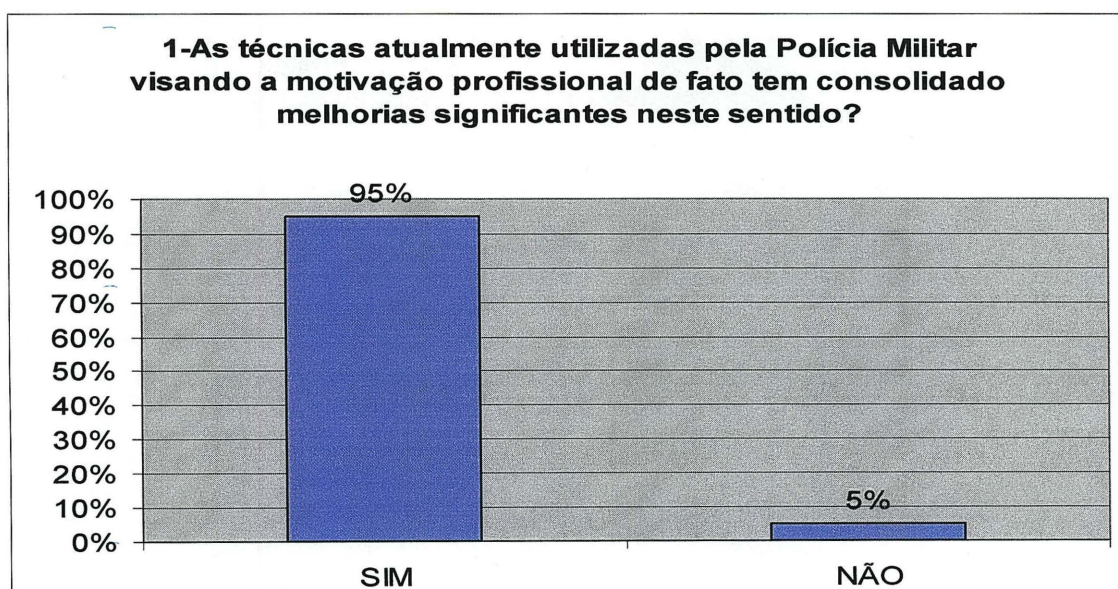


FIGURA 8: GRÁFICO 01: Técnicas Motivacionais
 FONTE: 8º BPM

- MUDANÇAS PARA MELHORAR A SATISFAÇÃO DO PM-

Tabela 2. Considerando os dois últimos anos, a Polícia Militar tem demonstrado alguma mudança em relação ao esforço no sentido de melhorar a satisfação do policial militar?

	Número de Respostas	Percentual
Sempre	46	57%
Quase Sempre	24	30%
Às vezes	06	8%
Raramente	03	4%
Nunca	01	1%
Total	80	100%

Tabela 2. Consideração dos dois últimos anos
FONTE: 8º BPM

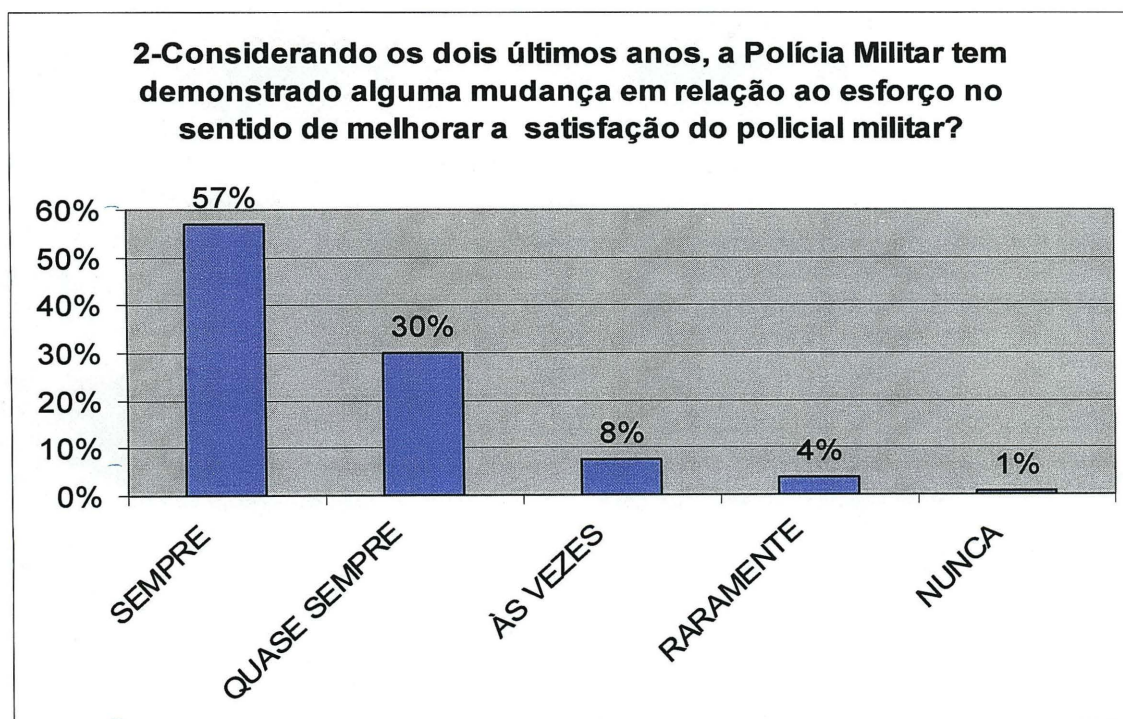


Figura 09: Gráfico 02 - Satisfação

FONTE: 8º BPM

-MUDANÇAS EM NÍVEL PESSOAL-

	Número de Respostas	Percentual
Sempre	48	60%
Quase Sempre	21	26%
Às vezes	08	10%
Raramente	03	4%
Nunca	00	0%
Total	80	100%

Tabela 3. Mudanças para processo motivacional

FONTE: 8º BPM

GRÁFICO

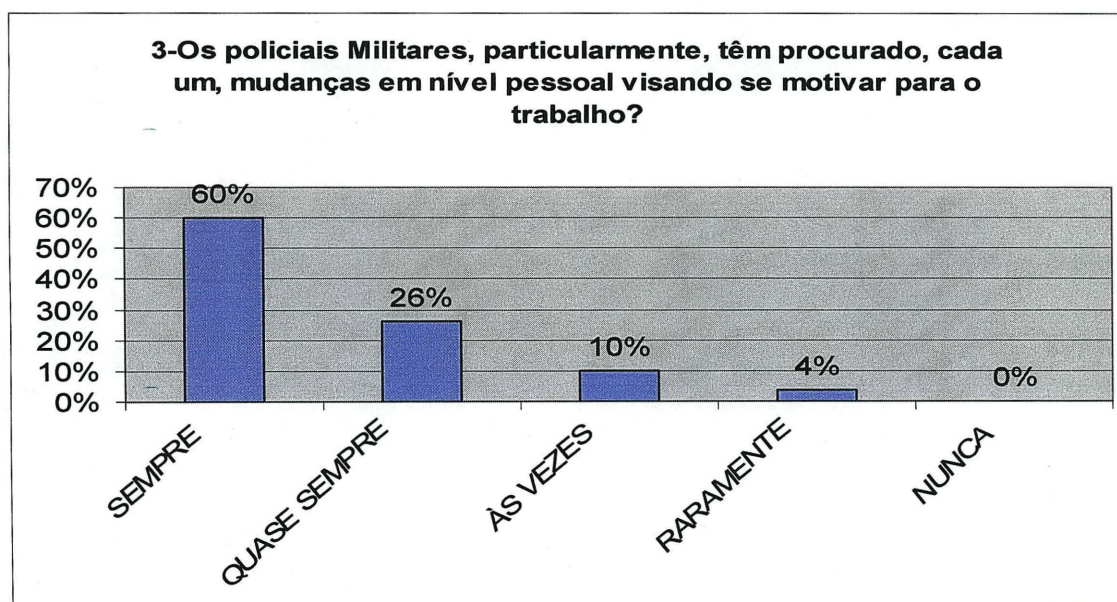


FIGURA 10: GRÁFICO 03: Mudanças em nível pessoal

Fonte: 8º BPM

-EFEITOS SATISFATÓRIOS-

	Número de Respostas	Percentual
Sim	70	88%
Não	10	12%
Total	80	100%

Tabela 4.As técnicas motivacionais
FORTE: 8º BPM

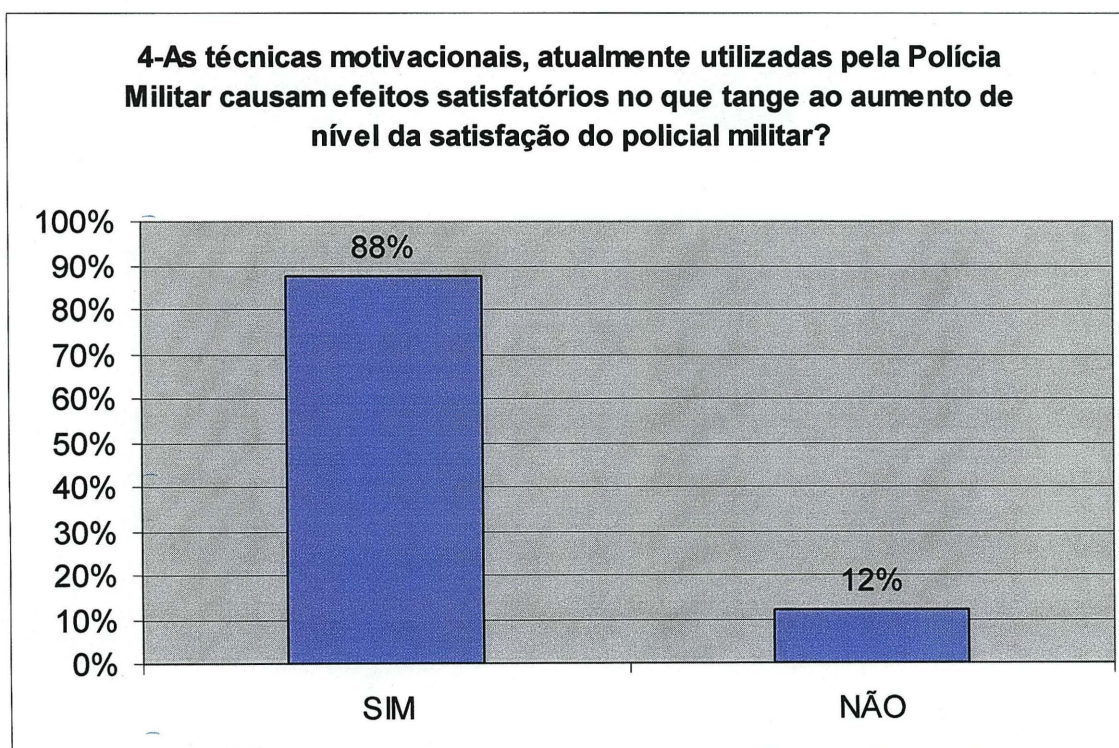


FIGURA 11: GRÁFICO 4: Técnicas Motivacionais
Fonte: 8º BPM

-LIGAÇÃO NO DIA DO ANIVERSÁRIO-

	Número de Respostas	Percentual
Muito Satisfatório	55	69%
Satisfatório	24	30%
Pouco Satisfatório	01	1%
Dispensável	00	0%
Total	80	100%

Tabela 5. Ligação pessoal do Comandante da Unidade Militar
 FONTE: 8º BPM

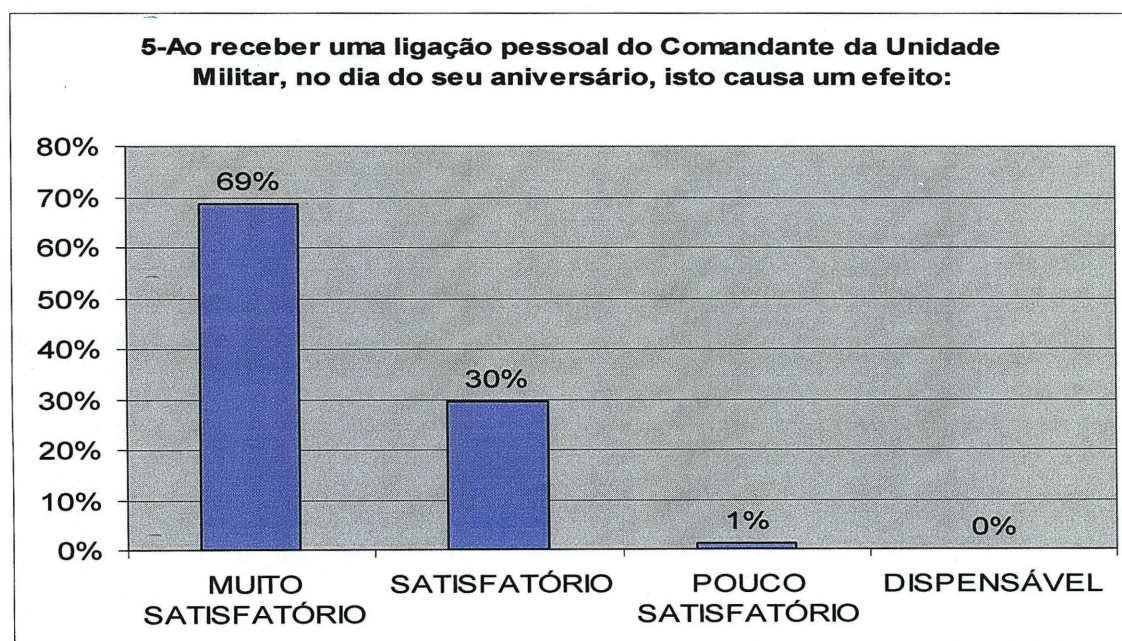


FIGURA 12: Gráfico 5: Recebimento da ligação
Fonte: 8º BPM

-RECONHECIMENTO OPERACIONAL-

	Número de Respostas	Percentual
Grande Motivação	58	73%
Motivação	22	27%
Pouca Motivação	00	0%
Não causa Motivação	00	0%
Total	80	100%

Tabela 6. Ações operacionais e reconhecimento:
FONTE: 8º BPM

GRÁFICO

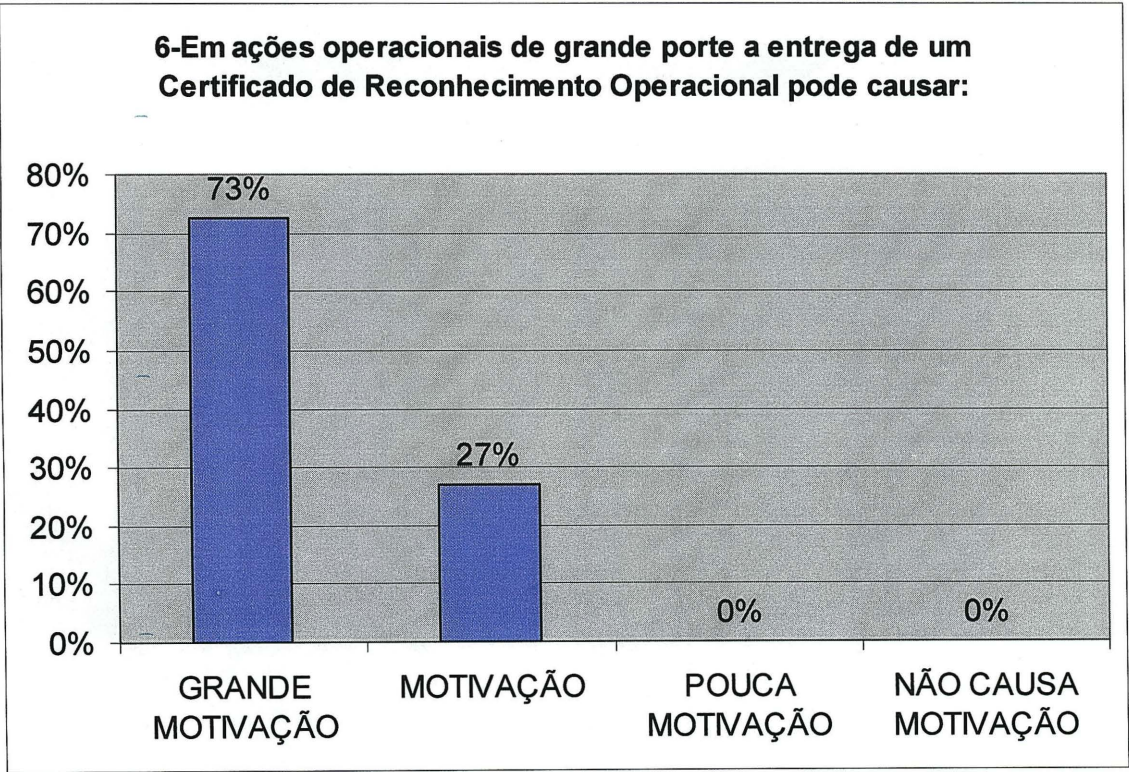


FIGURA 13: Gráfico 6: Reconhecimento Operacional
Fonte: 8º BPM

-CERTIFICADO DE POLICIAL MILITAR DO MÊS-

	Número de Respostas	Percentual
Sim	80	100%
Não	00	0%
Total	80	100%

Tabela 7. Recebimento de Certificado
 FONTE: 8º BPM

GRÁFICO

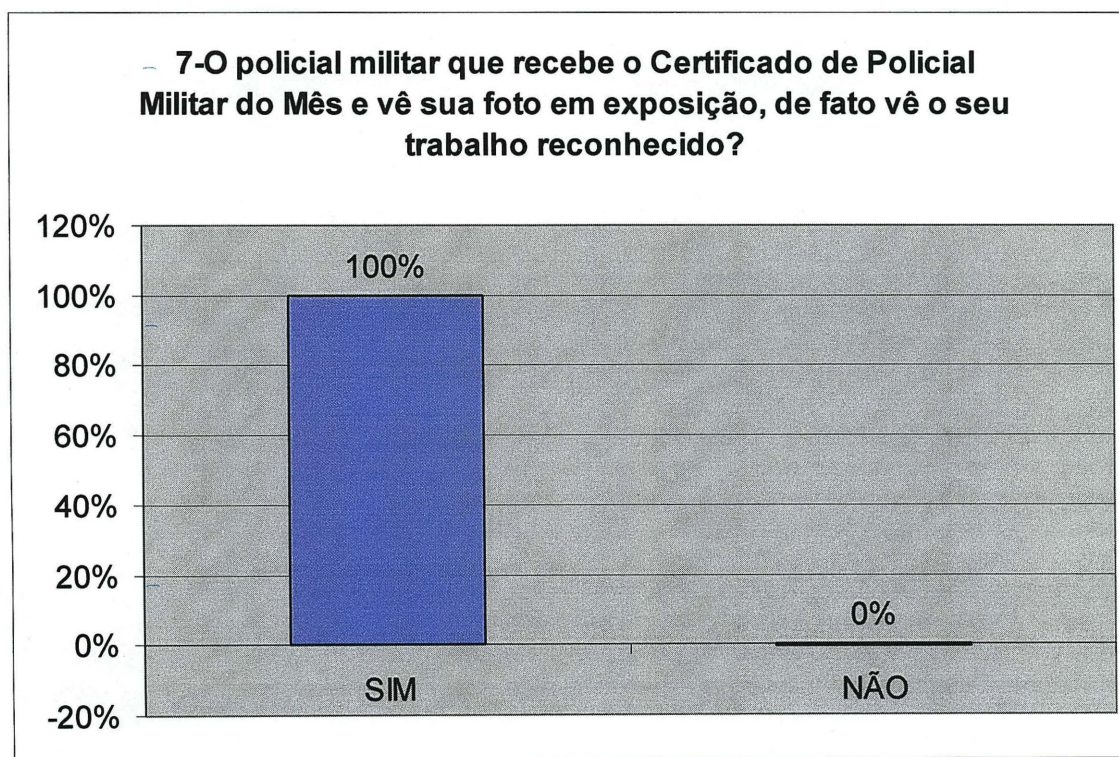


FIGURA 14: Gráfico 7: Certificado de Policial do Mês
Fonte: 8º BPM

POLICIAL MILITAR DO MÊS

*Policial Militar
"Destaque do Mês"*



*Soldado
Paulo Jardim*

MODELO DE CERTIFICADO

	POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ COMANDO DO POLÍCIAMENTO DO INTERIOR OITAVO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR	
Certificado		
O Comandante do Oitavo Batalhão de Polícia Militar, no uso de suas atribuições, concede este Certificado ao Sd. QPM 1-0 PAULO JARDIM DOS SANTOS, RG 4.641.302-4, por ter sido o "POLICIAL MILITAR DESTAQUE DO MÊS" e vir desempenhando seu trabalho com profissionalismo, respeito aos direitos humanos, honestidade, disciplina, justiça e honra. O presente reconhecimento operacional é uma homenagem pelos excelentes serviços prestados à comunidade de Paranavai e região.		
Paranavai-PR, 25 de abril de 2008.		
Maj. QOPM ANTÔNIO OLÍMPIO RAMIRES LIMA, Comandante do 8º BPM		1º Ten. QOPM ORLANDO LÁZARO DA SILVA, Oficial de Relações Públicas do 8º BPM

-MELHORIA NAS RELAÇÕES E INTEGRAÇÃO DO EFETIVO-

	Número de Respostas	Percentual
Melhorado radicalmente As relações e integração	55	69%
Melhorado de forma Regular as relações e integração	17	21%
Melhorado um pouco As relações e integração	08	10%
Não tem criado situações Motivacionais	00	0%
Total	80	100%

Tabela 8. A Polícia Militar e o reconhecimento motivacional
FONTE: 8º BPM

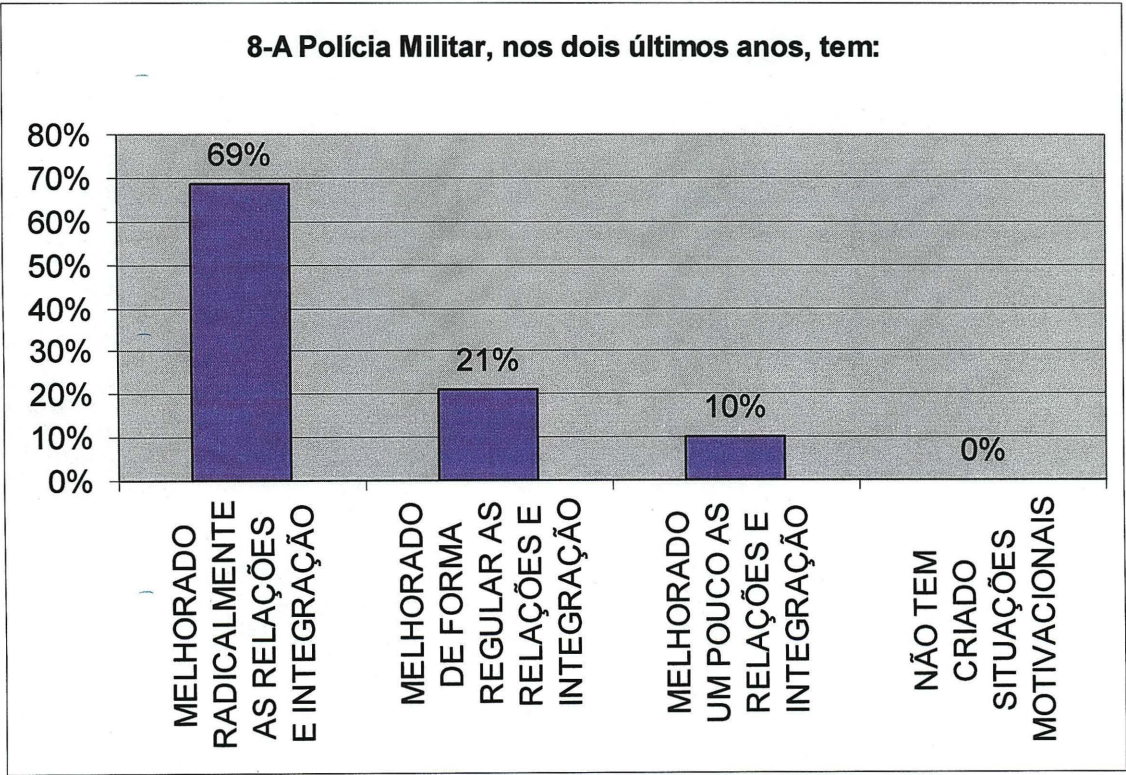


FIGURA 15: Gráfico 08: Relações e Integrações
Fonte: 8º BPM

-NOTAS-

	Média	Desvio Padrão
Eventos como café da manhã	9,2	1,2
Participação Pessoal do Cmt. Em Operações de vulto	9,5	0,9
Notícias Positivas divulgadas na Imprensa	9,6	1,0
Ligação do Cmt. No dia do aniversário	9,2	1,3
Tratamento educado e cortês Por parte dos Oficiais	9,5	1,1
Eventos - Interação comunitária	9,0	1,3
Participação em Eventos Sociais	9,0	1,3
Oportunidades de Cursos na própria Unidade	9,8	0,5
Média Geral	9,3	1,1

Tabela 9. Média e Desvio Padrão das 80 Notas atribuídas para cada Técnica Motivacional aplicada no 8º BPM
FONTE: 8º BPM

Os dados da tabela mostram uma Média Geral de 9,3 com desvio Padrão Médio de 1,1. Como se observa, os desvios padrões anunciados em cada quesito são pequenos, e isto mostra uma pequena variação nos resultados. Por exemplo, a menor média é 9,0 e o maior desvio assinalado é de 1,3: dados que fazem referência à Participação em Eventos- Interação Comunitária e participação em Eventos Sociais. Calculando o coeficiente de Variação destes dados tem-se:

$CV = ((1,3)/9,0) * 100 = 14\%$ (Estatisticamente um coeficiente de variação inferior a 15% indica uma baixa dispersão)

Pela lógica, não há necessidade de calcular os demais coeficientes de variação, uma vez que em todos os demais casos a média é superior a 9,0 e os desvios padrões são inferiores a 1,3 e isto já indica, por si só, que em todos os demais casos os coeficientes de variação são inferiores a 14%, e deste modo conclui-se pela baixa dispersão de todos os resultados.

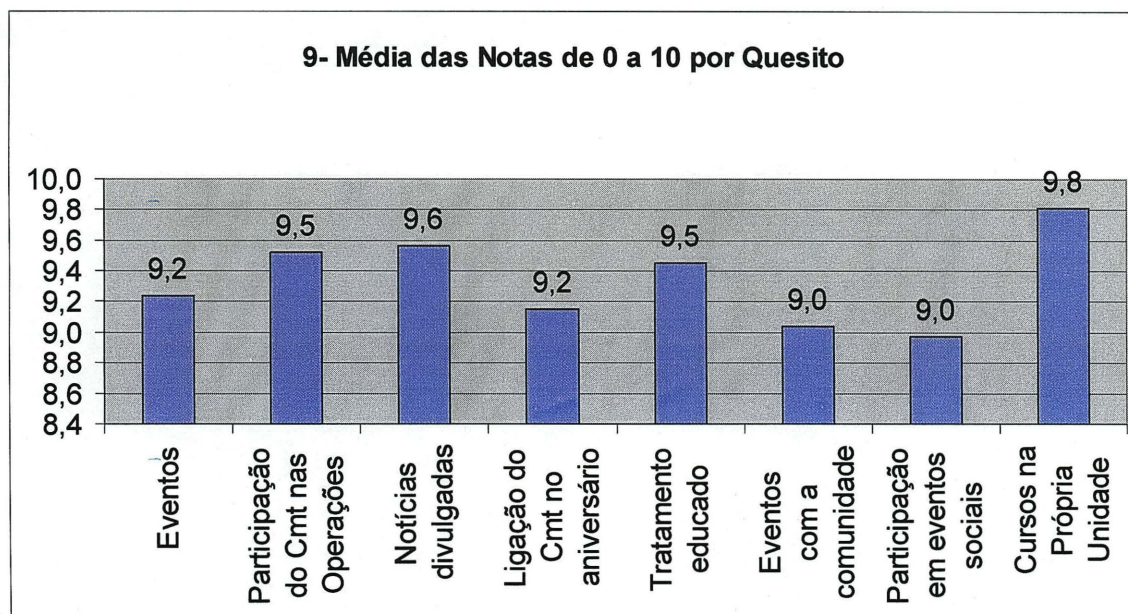


FIGURA 16: Gráfico 09: Média das Notas

Fonte: 8º BPM

Analisando o gráfico, podemos perceber que todas as técnicas motivacionais aplicadas no 8º BPM geram um ótimo nível de satisfação no policial militar. Contudo, dentre elas se destacam: Cursos na Própria Unidade com média 9,8; todas as notícias com resultados positivos sendo divulgados na Imprensa com média 9,6; tratamento educado por parte dos Oficiais em relação às praças e participação do Cmt nas operações empatados com a média de 9,5 e ligação do Cmt. Para o aniversariante com média de 9,2.

Isto demonstra, numericamente, que os investimentos realizados pelo 8º BPM em divulgar todas as notícias positivas, valorizando o trabalho e a pessoa do policial, têm alcançado resultados positivos no que tange a motivar o policial para o trabalho.

Não obstante, também ficou demonstrado que o tratamento educado, cortês e a participação do Comandante nas Operações levam à motivação do policial.

-PARTICIPAÇÃO DO CMT DA OPM NAS OPERAÇÕES POLICIAIS-



-OPERAÇÃO COM RESULTADOS POSITIVOS-



NOTÍCIAS DIVULGADAS

DIÁRIO DO NOROESTE

987

Diretor: Euclides Bogoni

PARANAVÁI, TERÇA-FEIRA, 15 DE ABRIL DE 2008

www.diariodonoroeste.com.br

PARANAVÁI - A PM informou que vai intensificar as fiscalizações, principalmente em relação a problemas de som alto em comércio e veículos. As operações devem acontecer por toda cidade em dias alternados

Operação fecha um bar e autua mais três em Paranavaí

Uma operação realizada pela Polícia Militar em conjunto com a Polícia Civil e outros órgãos municipais e estaduais fechou um bar e autuou mais três estabelecimentos comerciais de Paranavaí.

A Ação Integrada de Fiscalização Urbana (AIFU) passou por diversos bairros da cidade. A PM informou que vai intensificar as fiscalizações, principalmente em relação a problemas de som alto em comércio e veículos.

De acordo com o 8º Batalhão da PM, diante das constantes reclamações de abuso de som na cidade, os policiais, além de colir esse problema em estabelecimentos comerciais, como bares e lanchonetes,

também vão multar e apreender veículos que estejam em locais públicos com o som alto. As operações devem acontecer por toda cidade em dias alternados. No último sábado, os policiais passaram pelo Centro de Paranavaí, Jardim Morumbi, Vila Operária, Ipê, Jardim Simone, Jardim São Jorge e proximidades do Terminal

Rodoviário. Além de fiscalizar estabelecimentos, também foram abordadas pessoas em atitudes suspeitas.

Os três estabelecimentos autuados não tinham alvará e o que foi fechado estava funcionando de forma irregular. Nos próximos dias, novas operações desse tipo estão programadas. (GF)

Os três estabelecimentos autuados não tinham alvará e o que foi fechado estava funcionando de forma irregular. Nos próximos dias, novas operações desse tipo estão programadas. (GF)

ESCOLA DE FORMAÇÃO DE SOLDADOS



PARTICIPAÇÃO DO CMT DO 8º BPM NA POSSE DO CMTE GERAL



ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DO POLICIAMENTO DO INTERIOR
OITAVO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR



MATÉRIA DIVULGADA NO JORNAL DIÁRIO DO NOROESTE DIA 11 DE ABRIL DE 2008

DIÁRIO DO NOROESTE

www.diariodonoroeste.com.br

| TROCA DE COMANDO

Major Lima participa da
posse do novo comandante
geral da Polícia Militar



CORONEL ANSELMO e o major Lima quando da solenidade de posse em Curitiba

O comandante do 8º Batalhão, major Antonio Olímpio Ramires Lima, prestigiou a passagem do comando geral da Polícia Militar do Paraná, que ocorreu nas dependências do Quartel do Comando Geral, em Curitiba, no dia 8.

Na ocasião, o coronel Anselmo José de Oliveira assumiu o comando geral da PM do Paraná em substituição ao coronel Nemésio Xavier de França Filho.

Segundo o major Lima, que esteve presente em uma reunião que antecedeu à passagem de comando, o coronel Anselmo de Oliveira falou sobre muitos novos projetos para a segurança no Estado, inclusive para os Batalhões do Interior do Estado, incluindo o 8º BPM.

Lima informou que o coronel Anselmo tem livre trânsito com o governador Roberto Requião e, desta forma, haverá "um período de esperanças positivas para o Polícia Militar do Paraná com a administração de um comandante geral com brilhante carreira militar".

O coronel Anselmo tem 41 anos, é casado e tem um filho. Na corporação já atuou junto ao Batalhão de Polícia de Trânsito; na Casa Militar como chefe da Seção de Transporte Aéreo; e como coordenador de Segurança, participando de diversas missões de proteção a autoridades nacionais e internacionais.

O Coronel Anselmo foi subcomandante do Colégio da Polícia Militar e subcomandante do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças da Academia Policial Militar do Guatupê. Em 1997 comandou a Escola de Formação de Oficiais e no ano seguinte foi chefe de operações do Centro de Operações da Polícia Militar de Curitiba e Região Metropolitana.

No ano de 2000 o novo Comandante da PM do Paraná comandou a 1ª Companhia do 17º Batalhão de Polícia Militar com sede em São José dos Pinhais. No ano seguinte, atuou como oficial de Planejamento Operacional do referido batalhão, que é responsável pela segurança nos municípios da região metropolitana de Curitiba.

A partir de 2003, assumiu a chefia da Casa Militar, onde desempenhava, cumulativamente, as funções de coordenador estadual de Defesa Civil, Patrulha Escolar Comunitária, Programa Bombeiro Comunitário. Anselmo também acumulava a função de coordenador da Comissão Permanente de Defesa Civil do Codesul - Conselho de Desenvolvimento e Integração Sul.

O novo Comandante da PM paranaense também é membro fundador do Conselho Nacional de Chefes de Casas Militares do Brasil e coordenador da região Sul e membro fundador do Conselho Nacional de Coordenadores Estaduais de Defesa Civil e coordenador da região Sul. Ainda como chefe da Casa Militar, Anselmo José de Oliveira atuou como membro do Conselho Revisor do Governo do Estado.

O Coronel Anselmo também foi instrutor do Colégio da Polícia Militar, em cursos de Formação de Soldados, de Sargentos e de Oficiais da corporação e do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Atualmente, é instrutor do Curso Superior de Polícia na disciplina de Relações Internacionais na Área de Segurança Pública.

Coronel Anselmo tem 24 anos de serviços prestados à corporação e substituiu o coronel Nemésio Xavier de França Filho, que deixa a função após 2 anos e 3 meses. O novo comandante-geral era atualmente o Secretário-Chefe da Casa Militar da Governadoria, cargo que ocupava desde 2003.

-PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS-

MATÉRIA DIVULGADA NO JORNAL DIÁRIO DO NOROESTE DIA 12 DE AGOSTO DE 2007

PM/153 ANOS

Baile 10 de Agosto reuniu autoridades em comemoração ao aniversário da Polícia Militar



COMANDANTES DE TODOS os destacamentos da área de atuação do Batalhão estiveram recepcionando lideranças de toda a região no Baile 10 de Agosto



MAJOR LIMA: "NOSSA polícia é, sem dúvida, uma das mais sérias e eficientes do país. Sou grato por cada policial, que tem dedicado sua vida a serviço da comunidade com seriedade, dignidade e sem medir esforços para manter a ordem"



TERUO: "A POPULAÇÃO merece esse cuidado, e a corporação do 8º Batalhão, que tem trabalhado com empenho pela comunidade, merece mais ainda nosso incentivo e apoio"

KEILA METZ
DA REDAÇÃO

Sexta-feira, 10 de agosto, a Polícia Militar do Paraná comemorou 153 anos de existência. Além das solenidades militares realizadas em todo o Estado, a corporação do 8º Batalhão de Paranavaí promoveu também um baile beneficente alusivo à data, no Clube Campestre. A renda do baile é revertida para a entidade social Cosme e Damião, da PMPR.

"Este é um momento especial para nós, de poder nos confraternizar e comemorar a evolução do serviço público de segurança no Estado. Nossa polícia é, sem dúvida, uma das mais sérias e eficientes do país. Sou grato por cada policial, que tem dedicado sua vida a serviço da comunidade com seriedade, dignidade e sem medir esforços para manter a ordem", discursou o comandante do 8º Batalhão, Major Antônio Olímpio Ramires Lima.

O deputado estadual Antô-



O BAILE BENEFICENTE aconteceu no Clube Campestre e toda a renda foi revertida para a entidade social Cosme e Damião, da PMPR

nio Teruo Kato usou da palavra para elogiar o bom exemplo da Polícia Militar do Estado, "que muitas vezes se dobra para driblar uma deficiência de efetivos ainda existente. Já temos boas notícias de que o Governo do Estado autorizou a formação de 40 novos soldados no 8º Batalhão. O ideal é que venham pelo menos 150 policiais para atender a esta área que abrange 35 municípios, mas estamos lutando para que isso ocorra em breve. A população merece esse cuidado, e a cor-

poração do 8º Batalhão, que tem trabalhado com empenho pela comunidade, merece mais ainda este incentivo e apoio", concluiu o deputado, que vem reivindicando a autorização para o funcionamento em Paranavaí da Escola de Formação de Soldados.

O Baile 10 de Agosto contou com a presença de oficiais militares, policiais lotados em todos os destacamentos da região do 8º Batalhão, lideranças políticas e civis. A festa foi animada pela banda MR (Marca Registrada).

-MOTIVAÇÃO ATUAL-

	Número de Respostas	Percentual
Muito Motivado grandes Expectativas	49	61%
Motivado médias expectativas	27	34%
Pouco Motivado quase sem expectativas	04	5%
Desmotivado sem expectativas	00	0%
Total	80	100%

Tabela 10. Como você se sente atualmente?
FONTE: 8º BPM

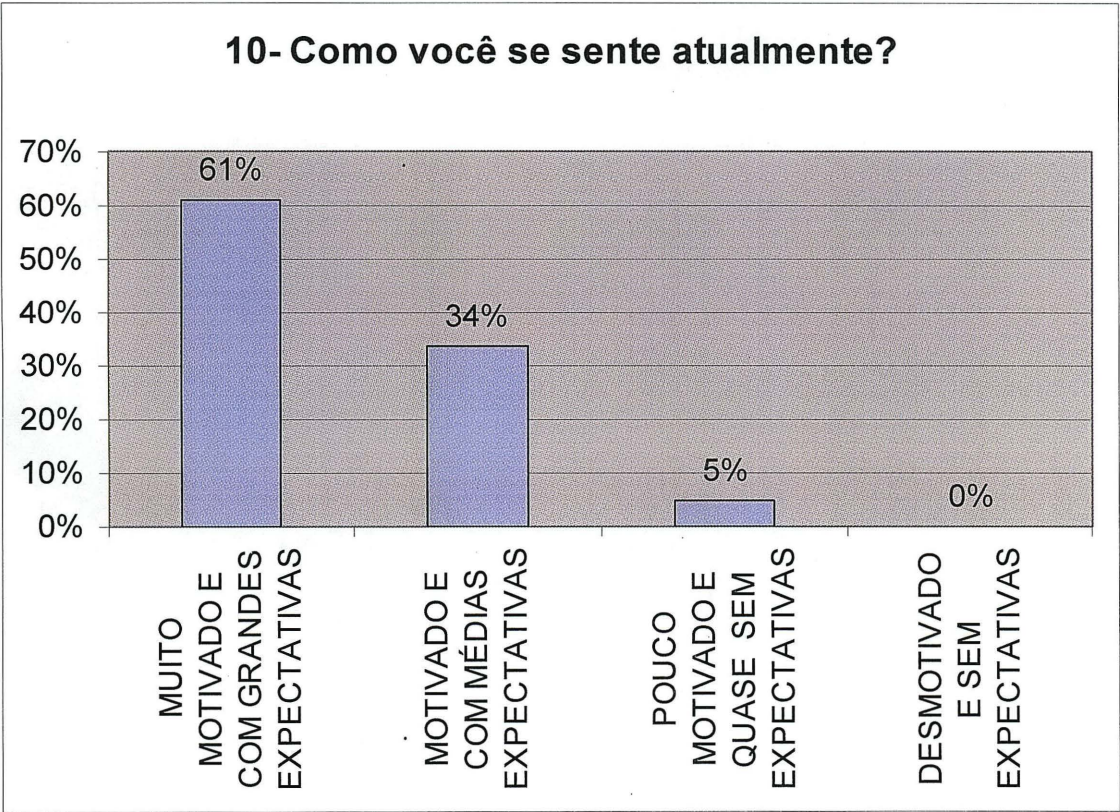


FIGURA 17: Gráfico 10: Motivação Atual
Fonte: 8º BPM

-INICIATIVAS DO 8º BPM-

ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DO POLÍCIAMENTO DO INTERIOR
OITAVO BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR



MATÉRIA DIVULGADA NO JORNAL DIÁRIO DO NOROESTE DIA 18 DE ABRIL DE 2008

PROJETO ARROJADO | Major Lima diz que nas cidades onde o serviço foi implantado houve redução de até 80% no número de delitos. Não há registro de tal prestação de serviços em municípios do porte de Paranavaí

Paranavaí poderá ter monitoramento de ruas com câmeras



REUNIÃO NA PREFEITURA debateu a instalação de câmeras em pontos estratégicos de Paranavaí

CMT ENTREGA CERTIFICADO DE RECONHECIMENTO OPERACIONAL**OFICIAIS- BAILE 10 DE AGOSTO**

-QUESTÃO ABERTA: SUGESTÕES DOS POLICIAIS MILITARES QUE POSSAM CONTRIBUIR COM A MOTIVAÇÃO DO EFETIVO-

	Número Respostas
Mais Cursos Internos	25
Melhor Plano de Saúde	06
Aumento de Salário	10
Aumento de Efetivo	04
Mais Viaturas	11

Tabela 11. Sugestões de maior relevância e frequência anunciadas pelos entrevistados em questão aberta

FONTE: 8º BPM

Também foram anunciadas sugestões como acompanhamento psicológico, adicional por guarda em presídio, adicional noturno, convênios com Instituições de Ensino, melhores computadores, modernização da Central de Operações, mais instruções de tiro e reestruturação da graduação das praças.

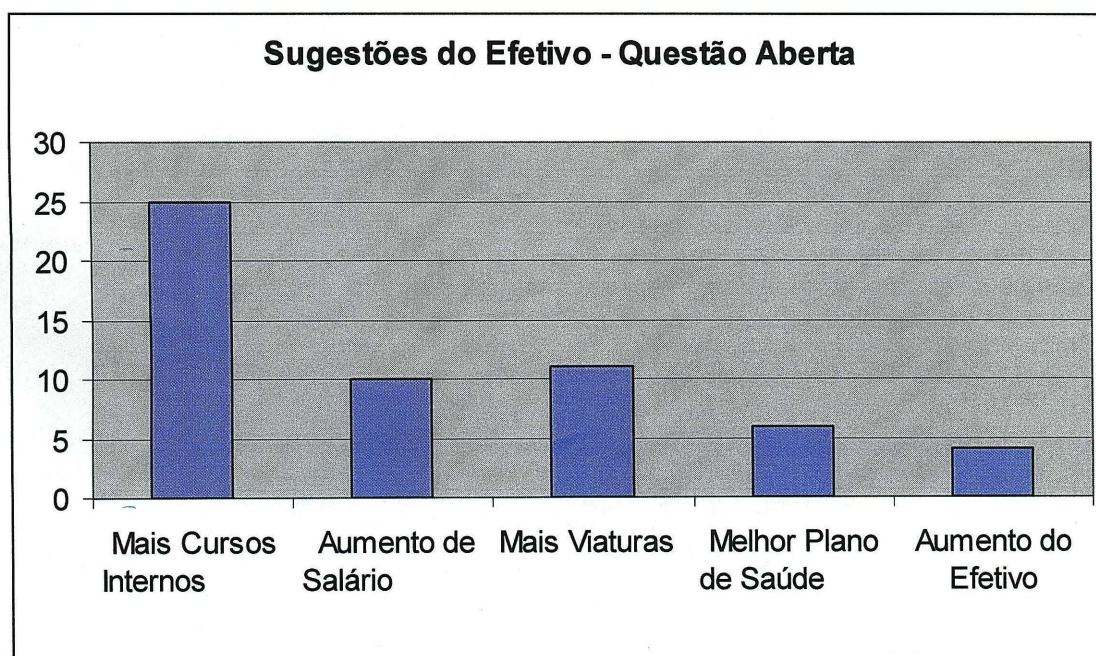


FIGURA 18: GRÁFICO 11: Questão Aberta
Fonte: 8º BPM

- RESUMO DOS RESULTADOS- MOTIVAÇÃO-

	Percentual
Motivados	95%
Pouco Motivados	05%
Desmotivados	00%
Total	100%

Tabela 12. Nível de Motivação dos Policiais Militares do 8º BPM
Fonte: 8º BPM

GRÁFICO

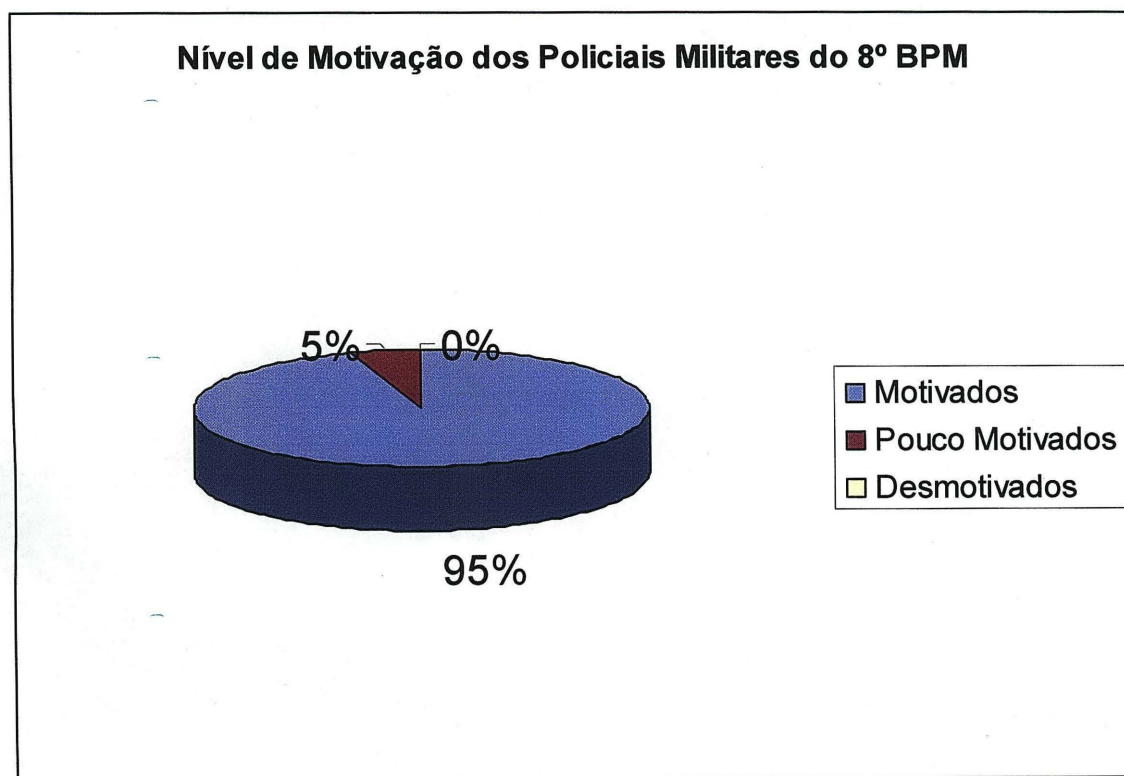


FIGURA 19: GRÁFICO 12: NÍVEL DE MOTIVAÇÃO
Fonte: 8º BPM

De acordo com CHIAVENATO (1993, p. 22) as organizações devem satisfazer diferentes tipos de necessidade dos indivíduos: emocionais, espirituais,

intelectuais, econômicas etc. No fundo, as organizações existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais.

Apesar dos teóricos clássicos reconhecerem a importância de atingir um equilíbrio ou harmonia entre os aspectos técnicos e humanos da organização, sua principal orientação foi de fazer com que as pessoas se adequassem às exigências da organização mecanicista, que se caracteriza como um processo técnico e racional, que tende a subvalorizar os aspectos humanos, e também a ver superficialmente as tarefas da organização, que são freqüentemente, mais complexas, imprevisíveis e difíceis de serem desempenhadas do que aquelas que podem ser realizadas pela maioria das máquinas (MORGAN, 1996).

As organizações que se preocupam com a construção de um processo de motivação interna estão desenvolvendo sólidas parcerias também com o seu efetivo operacional, da mesma forma que uma boa comunicação divulga uma marca ou produto.

Haja vista conforme aborda Maximiano (1995) que os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão dos fenômenos e como base para o desenvolvimento de habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que uma pessoa dispõe, maior também se torna a quantidade de fenômenos que ela é capaz de interpretar. Este princípio, aplicado ao gerente, implica que quanto menos especializado ele for, o que tem uma relação inversa com sua posição na hierarquia, maior deverá ser o espectro dos conhecimentos que ele deverá dominar para o desempenho do cargo.

Onde as atitudes compreendem uma combinação de conhecimentos e sentimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios. As atitudes formam os quadros de referências, isto é, as molduras valorativas dentro das quais as pessoas, fatos, idéias e objetos são vistos, interpretados e avaliados. As atitudes estão na base das doutrinas administrativas e da cultura organizacional. (CHIAVENATO, 1993, p.50).

O mundo de hoje é uma sociedade moderna, composta de organizações e pessoas e todas as atividades são voltadas para a produção de bens e serviços com a utilização de recursos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano é um fenômeno complexo e multidimensional, sujeito às influências de diversas variáveis. Cabe ao administrador saber lidar com as diferenças de forma diplomática, sabendo identificar as características de cada indivíduo para melhor persuadir, incentivar e estimular suas atitudes.

Como falar em estímulo e incentivo sem mencionar motivação. A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho têm sido alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes ao longo do século XX. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional.

Como pode ser visto, a condição necessária para a existência de uma organização é a interação entre as pessoas. O próprio sucesso, ou o insucesso, das organizações é determinado pela qualidade das interações entre seus membros. E esses membros devem estar interagidos no processo de globalização. Este processo que proporcionaram descobertas científicas e tecnológicas que se traduzem em serviços diferenciados e personalizados, viabilizados pelos avanços das novas tecnologias.

Assim, as organizações, seja ela de qualquer tamanho ou tipo, devem estar atentas a transformação que este fenômeno trouxe para dentro das instituições organizacionais.

É um esforço educacional complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que possa se adaptar melhor às demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios. A qualidade mais importante de uma organização é sua sensibilidade: a capacidade para mudar ante às mudanças de estímulos ou de situações.

É fundamental que a organização possa criar um ambiente onde hajam movimentos participativos e sinérgicos entre seus participantes, para uma melhor qualidade de vida na organização.

Após a organização dos dados, análise e discussão dos resultados, podemos concluir a análise estatística respondendo às questões preliminarmente levantadas. Concluímos que as técnicas motivacionais aplicadas ao efetivo do 8º BPM da Polícia Militar do Paraná, de fato teve resultados positivos e significativos no que tange ao aumento do grau de motivação dos policiais militares da Unidade Militar. Todas as técnicas motivacionais atualmente aplicadas ao efetivo do 8º BPM trouxeram benefícios significativos e cabalmente pode-se concluir que o efetivo está motivado para o desempenho de suas funções.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C.W. **Motivação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Decreto-lei nº 2.010/83 de 12 de Janeiro de 1983. Atualiza o Decreto-lei nº 667 de 2 de Julho de 1969. **Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências**. Brasília, 1983.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão: encante o seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUNER, Robert F. **MBA – Curso prático**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2001. v. I.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004. v. II.

CASTRO, Alfredo Pires de et al **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002. v. I.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral de Administração**. 4. Ed. São Paulo, Editora, McGraw-Hill, 1993.

CODA, Roberto; BERGAMINI, C. W.. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1990.

COHEN, Allan. **MBA – Curso prático: administração: lições de especialistas das melhores escolas de negócios: práticas e estratégias para liderar organizações para o sucesso**. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

- COSTA BUENO, Wilson da. **Comunicação empresarial**. Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole. 2003.
- DRUCKER, F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. Pioneira, SP, 1995.
- DUTRA, Joel de S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- FIEDLER, F.E. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.
- FLEURY, M. T.L; OLIVEIRA.Jr. M.Miranda de. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. – São Paulo: Atlas, 2000.
- GAUDÊNCIO TORQUATO, Francisco. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: editora Pioneira. 2002.
- GIRANDI, Ana Rosa. *A questão cultural da comunicação*. In: **Revista.Comunicação Empresarial**. Ano 13, no. 48 – 3º. TrimestrE. São Paulo:Aberje, 2003
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão dos Talentos** . São Paulo Ed. M. Books, 2002.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. 1ª Ed: Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- MACHADO, Cleide de L. B. Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: 2002.
- MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Editora Atlas: SP 1995

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**. Atlas, SP, 2004.

MESADRI, Denise. **Fatores motivacionais e desmotivacionais**: um estudo de caso na chefia da polícia civil do Estado de Santa Catarina. Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina, São José, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. Treinamento em Grupo. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos, 1980.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1980.

OLIVEIRA, Jayr F. **Gestão de negócios**. Saraiva: SP, 1993

PEREZ, Clotilde. BAIRON, Sérgio. **Comunicação e marketing**: teorias da comunicação e novas mídias, um estudo prático. São Paulo: Futura, 2002

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

ROBBINS, Stephen P. – **Administração Mudanças e Perspectivas**, Saraiva, 2003

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

SMITH, Peter B. et al. **Liderança, organizações e cultura: a procura da pedra filosofal**. São Paulo, Guazzzelli, 1994.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 7ª ed. São Paulo: Campus, 1998.

STEINER G. A.; MINER J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro, Record 1995.

TORQUATO, G. **Cultura – poder - comunicação e imagem - fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TRIVINOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para Apresentação de Documentos Científicos**. Curitiba; Ed. da UFPR, 2005.

USEEM, Michael. **Liderando para o alto**: como conduzir seu chefe em benefício de todos. São Paulo: Negócio editora, 2002

WILSON, Jeanne M. **A liderança ZAPP**: estratégias para liderar organizações através de equipes organizadas. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**:Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.