

**FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO/HABILITAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO GERAL**

**Rosimeire Felicissa Leandro Antunes
Sonia Maria Mouro**

**O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E OS EFEITOS DA
RESSOCIALIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO
ESTUDO DE CASO: EMPRESA LUME LIGHT PRÓ-ATIVA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO LTDA.**

**Bauru
2008**

**Rosimeire Felicissa Leandro Antunes
Sonia Maria Mouro**

**O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E OS EFEITOS DA
RESSOCIALIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO
ESTUDO DE CASO: EMPRESA LUME LIGHT PRÓ-ATIVA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO LTDA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas de
Bauru, para obtenção do título de Bacharel
em Administração/Habilitação em
Administração Geral, sob a orientação do
Prof. Edson Alcebíades Spósito.**

**Bauru
2008**

**Rosimeire Felicissa Leandro Antunes
Sonia Maria Mouro**

**O ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL E OS EFEITOS DA
RESSOCIALIZAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO
ESTUDO DE CASO: EMPRESA LUME LIGHT PRÓ-ATIVA INDÚSTRIA E
COMÉRCIO LTDA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas de
Bauru, para obtenção do título de Bacharel
em Administração/Habilitação em
Administração Geral, sob a orientação do
Prof. Edson Alcebíades Spósito.**

Bauru, 29 de novembro de 2008.

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Prof. Edson Alcebíades Spósito

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. Carlos Henrique Carobino

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

Prof. Paulo Tadashi Tanaka

Instituição: Faculdades Integradas de Bauru

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à memória de meu irmão **Claudinei Mouro**, pelas lições de vida, por seu amor, ternura e compreensão a mim dispensadas. Neste momento único e imensurável, minha alegria seria completa se ele estivesse ao meu lado. Mas tenho certeza que tem sido meu guardião e sorri por mim. Suas lembranças e carinho nunca se apagarão de minha memória! Obrigada, meu irmão!*

Sonia

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu a vida e iluminou o meu caminho durante esta jornada.

Ao meu esposo, Marcos Antunes, pelo amor e dedicação que jamais se apagarão de meu coração, pois, de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos difíceis.

Aos meus pais, Joel e Ana, a quem agradeço todos os dias por minha existência e por serem guardiões da minha alma, através de suas orações poderosas.

Aos meus irmãos, Vanessa e Daniel, pelo amor e compreensão.

À Sonia, amiga e companheira ao longo destes quatro anos de graduação, inclusive parceira efetiva neste trabalho.

À fundação em que atuo, bem como aos colegas de trabalho, pela liberação e cooperação nos momentos de ausência.

Ao Professor Edson Alcebíades Spósito que, atenciosamente, nos conduziu à concretização de nossas idéias, se comprometendo e envolvendo com este trabalho, o que assegurou credibilidade; também ao Professor Ms. Renato Dias Baptista, que contribuiu significativamente na realização deste empreendimento.

Aos professores das Faculdades Integradas de Bauru, que contribuíram significativamente para o meu aprendizado.

Aos membros da banca, por participarem e opinarem neste trabalho, dando sua honrosa contribuição.

À empresa estudada, pela oportunidade em compartilhar conhecimentos e experiências, fundamentais para que esta pesquisa se tornasse realidade.

Enfim, a todos que, de qualquer forma, estiveram presentes, meus sinceros agradecimentos.

Rosimeire Felicissa Leandro Antunes

AGRADECIMENTOS

Tudo repercute em Deus! Primeiramente, agradeço ao pai celeste por estar sempre ao meu lado, iluminando meus caminhos, dando-me força, paciência, perseverança, saúde e ousadia para conseguir conquistar este grande sonho.

Aos meus pais, Sebastião e Maria da Penha que, mesmo longe, sempre estiveram muito perto, em meu coração e pensamento. Agradeço pelas palavras de consolo, pela confiança e pelo amor, que me fortalece a cada dia.

À minha família, em especial, as minhas irmãs Luzia e Cida, que sempre me deram forças, além de amor e compreensão.

À Rosimeire, amiga, companheira e confidente que, no decorrer destes quatro anos, tornou-se uma pessoa muito especial em minha vida, inclusive como parceira efetiva neste trabalho.

À empresa onde atuo, em especial ao Sr. José Oscar, supervisor e colega de trabalho. Obrigada pelo apoio, compreensão e paciência!

Ao professor Edson Alcebíades Spósito, por ter aceito ser nosso orientador, comprometendo-se e envolvendo-se completamente com o tema proposto e nos assegurando credibilidade; também ao professor Ms. Renato Dias Baptista, pela amizade, dedicação e pela imensurável contribuição na realização deste trabalho.

Aos docentes das Faculdades Integradas de Bauru, os quais se dispuseram a transmitir seus ensinamentos, contribuindo dessa forma para o meu aprendizado.

Enfim, a todos que, de forma consciente ou inconsciente, estiveram presentes, impulsionando-me a um futuro que parecia nunca chegar... mas, que chegou! Meus sinceros agradecimentos!

Sonia Maria Mouro

ANTUNES, R. F. L.; MOURO, S. M. **O estudo do clima organizacional e os efeitos da ressocialização no ambiente de trabalho**. 2008. 162f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração/Habilitação em Administração Geral)-FIB. Bauru, 2008.

RESUMO

Apresentam-se a análise e verificação acerca dos efeitos da ressocialização (presidiários em recuperação) no ambiente de trabalho, ou seja, se a ação dos gestores em contratar pessoas em processo de ressocialização afeta de alguma forma o clima organizacional. Para a referida análise, foi necessário desenvolver um estudo bibliográfico, além de pesquisa de campo. A referida pesquisa foi realizada junto à empresa “Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda.”, que apresenta em seu quadro funcional colaboradores efetivos e colaboradores que se encontram em processo de ressocialização. A pesquisa de campo possibilitou avaliar os sentimentos dos funcionários com relação à imagem da empresa, o relacionamento com os colegas, os estilos gerenciais, a satisfação com as variáveis de recompensa pelo trabalho, a satisfação com a maneira como são tratados, além da motivação e uma série de outros fatores que caracterizam a forma de tratamento dispensada pela organização ao quadro de pessoal. As sugestões propostas neste trabalho poderão constituir um modelo de diagnóstico capaz de obter subsídios para a estruturação de um ambiente de trabalho mais harmonioso, saudável e produtivo e, ao mesmo tempo, contribuir para que as organizações evoluam além dos princípios administrativos, ou seja, superem os “padrões” considerados normais pela sociedade. Isto, normalmente, ocorre no exercício de uma responsabilidade social da empresa, que é decisiva para o futuro ao se propor e contratar grupos excluídos, como presidiários em processo de ressocialização, criando alternativas e condições para a reinserção desses indivíduos na sociedade e também no mundo do trabalho. É uma ação socialmente responsável, mas ainda necessitando de posicionamentos adequados por parte das organizações e participação positiva por parte dos seus recursos humanos.

Palavras-chave: Clima organizacional. Ressocialização. Liderança. Motivação.

ANTUNES, R. F. L.; MOURO, S. M. **The study of organizational climate and the effects of re-socialization on workplace.** 2008. 162f. (General Administration Graduation) - FIB. Bauru, SP, Brazil, 2008.

ABSTRACT

Verification and analysis of re-socialization effects (recuperating inmates) on workplace, that is, whether hiring people undergoing re-socialization affects, somehow, the organizational climate. Bibliographic studies and field research were carried out for the present analysis, which was accomplished along with “Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda.”, a company that presents, among its effective employees, collaborators undergoing the re-socialization process. Through field research, it was possible to assess the workers’ feelings in relation to the company’s image, the relationship among the group, management styles, satisfaction with work reward variables, besides motivation and a number of other factors which characterize the treatment the organization provides its personnel with. The suggestions proposed in this work may constitute a diagnostic model with subsidies for a more harmonious, productive and healthier working environment and, at the same time, contribute for organizations to evolve beyond administrative principles, i.e., overcome “standards” regarded as normal, by society. By hiring outcast groups, such as inmates still undergoing re-socialization processes, companies, aware of their social responsibility, play an important role, as they create alternatives and conditions for the reinsertion of these subjects into society and its workforce. This is a socially responsible action which still needs an adequate position on the part of organizations and their human resources.

Key-words: Organizational Climate; Re-socialization; Leadership; Motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Três fatores que contribuem para um clima organizacional positivo.....	30
Figura 2	Liderança situacional.....	45
Figura 3	O ciclo motivacional.....	55
Figura 4	O processo de comunicação.....	57
Figura 5	Intersecção entre o conhecimento, a habilidade e o desejo.....	73
Figura 6	Os sete hábitos eficazes.....	77
Figura 7	A pirâmide das necessidades de Maslow e suas implicações.....	83
Figura 8	Os fatores higiênicos (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos).....	88
Figura 9	Os fatores extrínsecos e intrínsecos e suas implicações.....	89
Figura 10	Teoria da expectativa.....	93
Figura 11	Espaços para o exercício da responsabilidade social.....	99

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Os três estilos de liderança.....	43
Tabela 2	Comparação entre os modelos mecanístico e orgânico	64
Tabela 3	Os quatros sistemas administrativos.....	68
Tabela 4	Tipos de penas privativas de liberdade e os correspondentes locais de cumprimento.....	106
Tabela 5	População presidiária brasileira.....	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos.....	27
CFP	Conselho Federal de Psicologia.....	107
FUNAP	Fundação Prof. Dr. Manoel Pedro Pimental.....	124
INFOPEN	Sistema Integrado de Informações Penitenciárias.....	102
LEP	Lei de Execução Penal	102
PDV	Programa de Demissão Voluntária.....	20
RH	Recursos Humanos.....	34
SUSEPE	Superintendência dos Serviços Penitenciários.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	A importância da consonância dos fatores motivacionais no clima organizacional.....	96
GRÁFICO 2	Sexo (efetivos).....	130
GRÁFICO 3	Escolaridade (efetivos).....	131
GRÁFICO 4	Escolaridade (ressocializando).....	132
GRÁFICO 5	O que mais o motiva a trabalhar nesta empresa? (efetivos).....	132
GRÁFICO 6	O que mais o motiva a trabalhar nesta empresa? (ressocializando).....	133
GRÁFICO 7	O seu líder é participativo? (efetivos).....	134
GRÁFICO 8	O seu líder é participativo?(ressocializando).....	135
GRÁFICO 9	O seu líder é motivador? (efetivos).....	136
GRÁFICO 10	O seu líder é motivador? (ressocializando).....	137
GRÁFICO 11	Os benefícios oferecidos pela empresa atende as suas necessidades? (efetivos).....	137
GRÁFICO 12	Tempo de empresa (efetivos).....	138
GRÁFICO 13	Você é elogiado quando executa um trabalho eficiente? (efetivos).....	138
GRÁFICO 14	Você é elogiado quando executa um trabalho eficiente? (ressocializando).....	139
GRÁFICO 15	Como é trabalhar com pessoas em processo de ressocialização? (efetivos).....	140
GRÁFICO 16	Você acredita que o gestor ao contratar pessoas em processo de ressocialização está pensando em: (efetivos).....	141
GRÁFICO 17	Você acredita que o gestor ao contratar pessoas em processo de ressocialização está pensando em: (ressocializando).....	142
GRÁFICO 18	Você acredita que esta empresa está efetivamente preparada para empregar pessoas em processo de ressocialização? (efetivos).....	143
GRÁFICO 19	Você se sente ameaçado trabalhando com pessoas em processo de ressocialização? (efetivos).....	144

GRÁFICO 20	Você se importaria se um colega em processo de ressocialização ocupasse um cargo superior ao seu? (efetivos).....	146
GRÁFICO 21	Além de querer estar em liberdade, qual o seu outro maior sonho? (ressocializados).....	147
GRÁFICO 22	Você percebe algum tipo de preconceito por parte de seus colegas de trabalho? (ressocializados).....	148
GRÁFICO 23	Você acredita que o controle e o poder que são atribuições dos líderes dessa organização, são usados somente para transmitir aos funcionários a maneira eficiente de executarem suas tarefas ou como meio de coerção e punição? (ressocializados).....	149

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivo geral	16
1.1.1	Objetivos específicos	17
1.2	Justificativa	17
1.3	Estrutura do trabalho	18
2	SISTEMATIZAÇÕES E ESTUDOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	20
2.1	O clima organizacional	26
2.1.1	A pesquisa do clima organizacional	31
2.1.2	As variáveis do clima organizacional	35
2.1.2.1	O comportamento organizacional	35
2.1.2.2	A liderança	39
2.1.2.3	A interação humana	49
2.1.2.4	A motivação	52
2.1.2.5	A comunicação	56
2.1.2.6	A cultura organizacional	60
2.1.2.7	O controle organizacional	63
2.1.2.8	Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes	73
2.2	As teorias que fundamentam o estudo do clima organizacional	82
2.2.1	A teoria da hierarquia das necessidades	82
2.2.2	A teoria da imaturidade-maturidade	84
2.2.3	A teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos	86
2.2.4	A teoria do reforço	90
2.2.5	A teoria da expectativa	92
2.3	Inclusão de mão-de-obra como responsabilidade social empresarial	96
2.4	Inclusão de mão-de-obra presidiária (objeto do trabalho)	101
2.4.1	Breve histórico sobre a origem e as evoluções das prisões, das penas e do trabalho do presidiário	107
2.4.1.1	Na antiguidade	108
2.4.1.2	Na idade média	110
2.4.1.3	Na idade moderna	112
2.4.1.4	Na idade contemporânea	116
2.5	Exemplos de empresas que empregam presidiários	120
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	125
3.1	Pesquisa de campo	125
3.1.1	Definição do tipo de pesquisa	126
3.1.2	Universo da pesquisa e população de interesse	126
3.1.3	Coleta de dados	127
3.1.4	Resultado e interpretação dos dados	130
3.1.4.1	Colaboradores efetivos e colaboradores em processo de ressocialização	130
3.1.4.1.1	Resultados: colaboradores efetivos e ressocializados	130
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
	REFERÊNCIAS	155
	GLOSSÁRIO	160
	APÊNDICE	161

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tornou-se instável diante das mudanças vertiginosas que afetam a maneira de pensar e agir dos seres humanos, que ora compartilham um cenário turbulento.

Nesse contexto, pode-se afirmar que as organizações também passam por constantes transformações, tanto na sua forma estrutural como no modo de interagir com as pessoas e o ambiente no qual estão inseridas.

De modo geral, as mudanças que ocorrem no cenário externo das empresas são as que influenciam diretamente na tomada de decisões dos gestores, visto que eles mudam seu comportamento perante o mercado, adequando-se a essas novas exigências externas, para assim continuarem a competir e a sobreviver no ambiente empresarial.

Entretanto, a necessidade de se adaptarem a essas transformações não é exclusivamente dos gestores, mas sim de todos os membros que participam ativamente do processo organizacional. Essas mudanças impactam de forma relevante na gestão de pessoas, pois, diante do cenário exposto, o profissional é cada vez mais exigido para atingir suas metas e alavancar resultados.

Outro aspecto importante é que o trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas, pois contribui para a formação de identidade e inclusão social. A inclusão, por sua vez, pode gerar a qualidade de vida, não unicamente ao fator profissional, mas diretamente pautada no desempenho de cada indivíduo. Isso é proporcionado pela satisfação das condições físicas no trabalho, através dos salários, de políticas e diretrizes da empresa, do estilo de supervisão, entre outros. Em contrapartida, as condições motivacionais afetam sobremaneira o desempenho dos indivíduos, pois envolvem aspectos que são particularmente importantes, de acordo com cada ser humano, podendo variar de uma pessoa para outra, como o trabalho em si, a responsabilidade, as relações de auto-estima, de crescimento e de realização pessoal.

Contudo, o fator qualidade de vida depende também da satisfação com o trabalho desenvolvido. Assim, o mais importante neste aspecto será o clima que as organizações proporcionam aos seus funcionários.

Um ambiente de trabalho satisfatório permite o desenvolvimento de competências relevantes, as quais possibilitarão melhoria na produtividade e eficácia desde o nível estratégico até o operacional.

Todavia, ressalte-se que, em inúmeras ocasiões, muitas organizações não levam em consideração esses fatores e acabam banalizando essas questões de qualidade de vida, restringindo assim as condições para o desenvolvimento das atividades de suas equipes.

Por outro lado, existem organizações que vão além dos princípios administrativos e superam os “padrões” considerados normais pela sociedade, contratando pessoas que se tornaram excluídas do meio social e estão em processo de ressocialização.

Neste sentido, as organizações exercem uma responsabilidade social de maneira decisiva para o futuro ao contratarem grupos excluídos, como presidiários em processo de ressocialização, criando alternativas e condições para a reinserção desses indivíduos na sociedade e no mundo do trabalho.

Do mesmo modo, quando se fala de mão-de-obra presidiária, sente-se a necessidade de conhecer mais especificamente qual a relação destes com a empresa a ser estudada, o clima que os envolvem e as principais vertentes que o compõe, pois será possível compreender mais de perto as necessidades das empresas, assim como do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracterizam tendências de satisfação ou de insatisfação.

Tomou-se por base a pesquisa bibliográfica, posteriormente comparando os dados com a prática. A intenção é desenvolver uma pesquisa em uma empresa da cidade de Bauru, que contrata trabalhadores em processo de ressocialização, onde buscaremos compreender os motivos que a levaram a contratar esse tipo de mão-de-obra.

1.1 Objetivo geral

Identificar as variáveis do clima organizacional numa empresa que contrata mão-de-obra presidiária, objetivando apresentar alternativas de soluções para a efetiva ressocialização, diante dos dados a serem analisados.

1.1.1 Objetivos específicos

- Identificar na literatura contemporânea, informações sobre o tema apresentado, bem como a relação existente entre funcionários efetivos, funcionários em processo de ressocialização e a empresa estudada, diagnosticando as causas que levaram tais gestores a empregar a mão-de-obra presidiária em sua organização;
- Mensurar os esforços que tanto os funcionários efetivos como os em processo de ressocialização precisaram realizar para se adaptar ao ambiente de trabalho e, ainda, verificar se há diferença no tratamento entre esses dois grupos de funcionários.

1.2 Justificativa

A Gestão do Clima Organizacional é de fundamental importância ao desenvolvimento de uma empresa.

Diante desse pressuposto e trazendo-o para a realidade do mercado atual, altamente competitivo e de constantes mudanças, é indispensável que as organizações avaliem o clima organizacional, para que as mesmas tenham conhecimento dos fatores que possam influenciar de forma positiva ou negativa nos comportamentos e ações de seus colaboradores, por isso, é imprescindível que elas mapeiem e identifiquem constantemente as reações internas e externas que interferem no desenvolvimento de suas atividades.

Empresas que têm um acentuado número de mão-de-obra presidiária podem apresentar maiores entraves nesse sistema gerencial, o que reforça a importância da pesquisa empírica nessa área, pois o clima organizacional poderá ser um indicador tanto dos pontos fortes da organização como da necessidade de melhorar e mudar, porque conhecer o clima interno da empresa poderá de alguma forma possibilitar a avaliação dos conflitos entre as práticas organizacionais e as pessoas, constituindo um modelo de diagnóstico capaz de obter subsídios para a estruturação de um ambiente de trabalho mais harmonioso, saudável e produtivo.

1.3 Estrutura do Trabalho

Optou-se pelo desenvolvimento deste trabalho através da sua divisão por seções, pois, dessa maneira, concluiu-se que seria possível expandir sua abrangência e compreensão. Sendo assim, além desta parte introdutória, são apresentadas outras quatro seções. Na seção 2, aborda-se o clima organizacional e mudanças nas organizações no contexto atual, onde se deslocam acirradas competições em busca da sobrevivência empresarial. Além disso, conceitua-se o clima organizacional, buscando na história os primeiros estudiosos que se interessaram em pesquisar sobre esse tema, além de analisar as principais variáveis que o envolvem, como o comportamento organizacional, a liderança, a interação humana, a motivação, a comunicação, a cultura organizacional, o controle organizacional e os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. Em seguida, ainda na seção 2, discorre-se sobre as teorias que fundamentam o estudo do clima organizacional, baseados nos principais estudos sobre a motivação humana e se apresenta análise acerca da inclusão de mão-de-obra como responsabilidade social empresarial, para reforçar o compromisso com a ética e a transparência das organizações e no aperfeiçoamento das relações com os diversos climas e públicos que as envolvem. Um recorte especial é efetuado para a inclusão de mão-de-obra presidiária, objeto deste estudo, realizando uma abordagem sobre os aspectos da origem e as evoluções das prisões, das penas e do trabalho do presidiário, na antiguidade, na idade média e moderna e nos dias atuais. Ao final, são apresentados, ainda, exemplos de empresas que empregam presidiários, tornando esses indivíduos alvo da cidadania empresarial, a fim de promover a ressocialização e diminuir a reincidência do egresso, bem como da criminalidade.

Na seção 3, são descritos os procedimentos metodológicos envolvendo pesquisa de campo desenvolvida junto à empresa “Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda.” e os grupos de funcionários. Existe confronto da base teórica com os dados coletados, demonstrando e interpretando os resultados encontrados no universo da pesquisa desenvolvida.

Por fim, com base na pesquisa de campo, na seção 4, será feita a inter-relação das questões teóricas e das práticas encontradas na organização pesquisada, bem como a exposição de algumas alternativas que poderão contribuir

para a evolução desse mecanismo de inclusão social, enquanto contribuição deste Trabalho de Conclusão de Curso à área de Recursos Humanos.

2 SISTEMATIZAÇÕES E ESTUDOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O mundo passa por transformações revolucionárias que alteram o modo como as pessoas e as organizações se relacionam. Há uma busca constante da perfeita simetria, visando o alcance de resultados que satisfaçam ambas as partes.

Wood (2000) afirma, que a partir do século XX, em meados dos anos 90, a chamada abertura da economia marcou o início de uma dramática transformação na economia e sociedade brasileira. Após quatro anos, o pior parece ter passado e, embora o futuro continue incerto, o país experimentou em 1994 uma onda de otimismo como há muito não existia, pois, em análise do perfil de competitividade da economia, observaram-se lado a lado organizações reconhecidas pela eficiência e organizações bastante atrasadas. Essas organizações sobreviveram, em setores pouco competitivos, onde as mais tradicionais práticas gerenciais, hoje em processo de superação, nem chegaram a ser adotadas.

Na concepção de Luz (2003), o cenário mudou drasticamente, devido à globalização. As organizações estão em constantes transformações e, mediante esta acirrada competição, adotaram uma série de estratégias, para sobreviverem. Entre elas, podemos destacar: processos de fusões, aquisições, privatização, terceirização, *downsizing*, reengenharia, Programa de Demissão Voluntária (PDV), drástica redução de seus quadros de pessoal, intenso uso da automação e alianças estratégicas. Diante disto, o que se pode esperar do estado de ânimo das pessoas que nelas trabalham? Insegurança, desconfiança, perda de lealdade, apreensão, insatisfação. Hoje em dia, mais do que no passado, é comum encontrarmos pessoas reclamando das empresas onde trabalham.

Não bastassem esses aspectos conjunturais, deparamo-nos ainda no dia-a-dia das organizações com a velocidade das mudanças e com o modelo de gestão, que contribuem para a redução do nível de qualidade de vida no trabalho. Por isso, “ao mesmo tempo em que há uma transformação, há também exclusões. Nem todos estão aptos para trabalhar em um ambiente em que a velocidade é a palavra da ordem” (BAPTISTA, 2007, p. 19).

Soto (2002) entende que os administradores do presente e do futuro funcionarão em um mercado global, em que as empresas trabalharão dentro e fora de suas fronteiras nacionais. As constantes mudanças das circunstâncias

econômicas, os avanços tecnológicos acelerados e as alterações drásticas do terreno político representam alguns dos obstáculos para realizar negócios globais.

Dessa forma, Soto (2002) conclui que os gestores terão que pensar de forma mais aberta onde irão localizar suas operações e que tipos de pessoas irão realizá-las, para aproveitar ao máximo o baixo custo da mão-de-obra.

Meneghelli; Grosch (2002) asseguram que, o termo “globalização” está cada vez mais presente na vida das pessoas e das organizações. Este é um fenômeno que envolve as integrações econômicas, culturais, governamentais e política dos povos em todo o mundo.

Os autores ressaltam que as organizações funcionam dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais que, com outras organizações, formam uma grande rede de relacionamentos, tornando-se aptas a participarem do complexo competitivo. O que se quer afirmar é que todo processo produtivo e de geração de riquezas só se torna viável através da participação conjunta de diversos parceiros, escala esta elevada com o efeito do processo de globalização. Nesta nova realidade de negócios, as organizações precisam modernizar não só os aspectos estruturais e tecnológicos, mas também os aspectos humanos, culturais e intelectuais.

Naisbitt; Aburdene (1986 apud WOOD, 2000, p. 19) mostram a iminência de uma nova era corporativa, para a qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Nessa nova era a sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, mudando de forma radical as estruturas sociais.

Os mesmos autores consideram que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, ou seja, é fundamental manter o alto nível de motivação e evitar desapontamentos. O grande desafio não é a mudança tecnológica e sim a mudança nas pessoas e cultura organizacional, com possibilidades de renovação de valores para ganhar vantagem competitiva.

Neste complexo contexto de transformações vertiginosas e inexoráveis, as organizações, bem como os recursos humanos, necessitam ter ousadia para a inovação e criatividade, a fim de corresponderem a algo inusitado, frente às adversidades ambientais, no entanto, com possibilidades de desenvolver potencialidades diferenciadas frente ao concorrente, visando principalmente uma vantagem sustentável.

Para Chiavenato (1999a), além dos desafios da administração, com relação às diversidades das organizações e à complexidade do ambiente nas quais estão inseridas, outros fatores influenciam, de maneira que complicam o panorama com o qual os administradores se defrontam. Assim, torna-se um desafio adaptar-se e administrar num mundo empresarial que passa por mudanças radicais.

Segundo o autor, o sucesso das organizações dependerá de sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças, identificar oportunidades ao seu redor, para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e ainda identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, do outro. À medida que a conjuntura econômica se expande ou se retrai, em que se alteram as necessidades dos clientes ou consumidores ou, ainda, mudam os hábitos ou tendências do público, as organizações precisarão modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente.

Valendo-nos desses aspectos ressaltados por Chiavenato (1999a), entendemos que é essencial realizar o diagnóstico do clima organizacional, pois é um importante instrumento que pode maximizar as relações da organização com seus colaboradores. Mediante os resultados, podem ser oferecidas condições de trabalho adequadas, que proporcionam oportunidades de desenvolvimento e estabelecem um ótimo ambiente, favorecendo significativamente o perfeito funcionamento da organização e, dessa maneira, captando as oportunidades para se tornarem mais competitivas no mercado e, ao mesmo tempo, gerando satisfação interna.

Ainda de acordo com esse autor, ambientes onde há um clima organizacional ruim, onde predominam a desmotivação da equipe, a ausência de integração de pessoas e departamentos, os conflitos entre chefias e pessoas, a ausência de objetivos individuais e coletivos, a falta de comprometimento das pessoas com o negócio, a falta de respeito do ser humano, a ausência da transparência na gestão, a comunicação deficiente, a rotatividade elevada, são enormes geradores de problemas e de custos invisíveis para o negócio.

Diante do exposto, percebe-se que toda empresa é um sistema aberto que interage continuamente com os elementos de seu ambiente e que toda ação está relacionada aos recursos humanos, que passam a ser essenciais para as empresas terem o diferencial competitivo exigido pelos mercados atuais. Devido o mercado se encontrar instável e imprevisível, as empresas precisam se adaptar, mas muitas

vezes encontram dificuldades, porque as pessoas que nelas atuam resistem às mudanças, o que pode vir a prejudicar o seu bom desenvolvimento. Da mesma forma, aquelas organizações que historicamente experimentaram períodos prolongados de sucesso tendem a ser também resistentes a mudanças.

Robbins (2005a) concorda com essa visão, pois acredita que o trabalho do gerente seria bem mais fácil se a maioria das pessoas aceitasse mudanças. Mas não é o que acontece. Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros são mesmo resistentes a mudanças.

De certo modo, acrescenta o autor, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica. A resistência a mudar também pode ser uma fonte de conflito funcional. A resistência contra um plano de reorganização, por exemplo, ou uma mudança em determinada linha de produtos pode estimular um debate saudável em torno dos méritos da idéia e resultar em uma decisão melhor.

Existe, porém, uma séria desvantagem na resistência à mudança, ou seja, ela impede a adaptação e o progresso tanto das organizações como das pessoas que as compõem, porque estas sentem medo do desconhecido e do resultado a ser obtido. A insegurança também dá força ao medo, que faz com que o principal administrador mantenha seu modo de pensar, levando a empresa a perder mercado, baixar a lucratividade e fortalecer a concorrência. Para banir essa resistência, as organizações terão que ter uma visão do novo e preparar seus recursos humanos, identificando necessidades e potencialidades.

Silva (2008) acredita que a tendência do mundo atual é a valorização das pessoas. Durante a revolução industrial, o principal setor da empresa era o tecnológico, mas na atualidade nota-se que vivemos outra realidade, onde o principal ativo das organizações são as pessoas que fazem parte de seu universo, ou seja, os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. É perceptível que o capital humano é o setor mais importante e, a partir disto, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização.

O autor ressalta que a moderna gestão procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais. Dessa

maneira, rompe-se a forma tradicional de tratá-las meramente como meios de produção, porque até há pouco tempo elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos, quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, ou seja, como meros agentes passivos das administrações.

Chiavenato (2006) acrescenta que recursos humanos é uma área interdisciplinar com a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

Conforme o autor, entende-se que hoje a globalização é preponderante para a mudança da sociedade, o que influencia diretamente na capacidade de informação adquirida pelas pessoas. Neste ponto de informação, é onde os recursos realizam suas atividades, com a função de recrutar, estruturar, instruir e qualificar as pessoas. As empresas percebem que os colaboradores têm que ser vistos como o seu ativo principal, mas é evidente que as organizações ainda não sabem lidar com isso.

O mesmo autor ainda explica que, tanto as pessoas como as organizações, desejam alcançar objetivos. De um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas, para com elas e por meio delas alcançarem objetivos organizacionais, como produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, atendimento ao mercado, satisfação do cliente, entre outros. Todavia, de outro lado, as pessoas uma vez recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais que lutam para alcançar e, muitas vezes, se servem da organização para atingi-los mais adequadamente.

Nesse sentido, segundo as idéias de Soto (2002), Luz (2003), Robbins (2005a), Chiavenato (2006) e Baptista (2007), é fundamental lembrar sempre que, quando o colaborador é valorizado e motivado, existe maior dedicação, envolvimento e comprometimento do mesmo para com a organização, porque passa a amar o que faz e isto faz todo um diferencial, contribuindo, então, no alcance das metas propostas, tornando-se verdadeiros empreendedores, deixando de ser meros empregados, porque participam de fato de todo o processo organizacional. Para alcançar sucesso dentro da organização, é preciso que se transformem gerentes em grandes líderes, uma vez que estes, além de comprometidos e envolvidos com toda

organização, serão sabedores da importância da delegação de tarefas, criando um vínculo de confiança entre os demais envolvidos no processo e o resultado será um só: aumento de produtividade, com qualidade.

Segundo as opiniões de Soto (2002), Luz (2003), Robbins (2005a), Chiavenato (2006) e Baptista (2007), algumas empresas ainda não possuem uma administração de recursos humanos adequada. Isso torna o seu desempenho mais difícil, pois empresas que apresentam problemas com funcionários não funcionam bem e nem terão competência para competir.

Deste modo, de acordo com as opiniões desses autores, é de suma importância que essas empresas planejem a trajetória de seus funcionários. Isso significa apostar nos talentos de hoje e também nos de amanhã. O trabalho não é fácil, mas deve ser iniciado o quanto antes. É preciso identificar novas potencialidades e desenvolvê-las, pois proporcionará aos funcionários chances de crescimento dentro da empresa, aumentando o grau de motivação. Quando a empresa foca nos seus talentos, o futuro tende a ser promissor, uma vez que ela consegue realizar um planejamento melhor do trabalho em longo prazo.

A visão da cultura e do clima organizacional fornece indícios ao agente de mudanças para discernir sobre quais técnicas ou abordagens funcionarão melhor para cada caso. O estudo do clima e da cultura organizacional pode facilitar o desenvolvimento de conceitos e ações adequados à organização, que serão potencialmente valiosos nos resultados a ser alcançados.

Diante dessa complexidade, nas subseções próximas, procurou-se estruturar a exposição do clima organizacional, os primeiros pesquisadores desse assunto, bem como as principais variáveis que o compõe. É preciso clarificar ao público envolvido – empresarial e acadêmico - a relevância desse tema.

2.1 O clima organizacional

Com base na subseção anterior, passaremos a conceituar o clima organizacional. Para melhor compreensão dos aspectos que o envolvem e também para fornecer subsídios a esta pesquisa, destacaremos que a Gestão do Clima Organizacional é fundamental ao desenvolvimento de qualquer organização.

Champion (1993 apud LUZ, 2003) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho, embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção. Portanto, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, são atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Vejamos a seguir mais algumas definições de clima organizacional:

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional (CHIAVENATO, 2006, p. 125).

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles (SOUZA apud LUZ, 2003, p. 11).

A partir destas definições, Luz (2003) explica que o clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser avaliado, porque ele se apresenta difuso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

Deste modo, Chiavenato (2006) observa que uma maneira de analisá-lo é compreender que ele depende de seis dimensões:

- 1- **estrutura da organização:** que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação no trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos autoridade hierárquica, disciplina etc;
- 2- **responsabilidade:** que produz o sentimento de seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- 3- **riscos:** que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação do trabalho;
- 4- **recompensas:** conduzem ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;

- 5- **calor e apoio:** o sentimento de boa *camaradagem* geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- 6- **conflito:** o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora (CHIAVENATO, 2006, p. 126).

Sob estes aspectos, Angeloni (2002) considera que a dimensão infraestrutura organizacional traz à tona as variáveis do ambiente organizacional (visão holística, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacional) a serem trabalhadas e questionadas em empresas voltadas ao conhecimento. Essa dimensão envolve a criação e a manutenção de um ambiente propício à gestão organizacional, visto que elas exercem considerável influência nas atitudes e nas ações dos indivíduos nele inseridos. Assim, por exemplo, a forma como a aprendizagem ocorre, o grau de interação e compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos, o desenvolvimento da criatividade e a inovação são todos processos que refletem os valores da organização, ou seja, a forma como tais processos ocorrem está diretamente relacionada aos valores inerentes ao ambiente organizacional.

A autora ressalta, ainda, que cabe ao gestor de Recursos Humanos buscar continuamente a integração dos indivíduos à missão, à visão e às estratégias da corporação, de forma que eles compreendam as necessidades e para que, desempenham suas atividades, sustentados na gestão do clima organizacional.

Apoiado nesta visão, Luz (2003) acrescenta que, em qualquer empresa, compete à área de recursos humanos ouvir os funcionários, porque faz parte de sua missão proporcionar-lhes um bom clima organizacional. O compromisso de tornar a mão-de-obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos (ARH). Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo ou não sua missão.

A fim de melhor compreensão, faz-se necessário conceitualizar o que é Administração de Recursos Humanos:

A Administração de Recursos Humanos pode ser definida como ramo da administração responsável pela coordenação de interesses de mão-de-obra e dos donos de capital, e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (AQUINO apud LUZ, 2003, p. 22).

Araújo (2006) também afirma que o gestor de recursos humanos deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza. O limite entre o conflito possível e o não aconselhável é a sua função. A melhor compreensão sobre limites será dada a partir da história do gestor: seu currículo oculto, sua formação, leituras e a melhor apreensão possível do mundo das organizações.

Para compreendermos melhor quais os diferentes tipos de clima organizacional, baseamo-nos nas definições de Luz (2003), que revelam a existência de dois tipos: ele pode ser bom, prejudicado ou ruim. Ele é bom quando predominam as atitudes positivas, que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento, na maior parte dos funcionários.

O clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima (LUZ, 2003, p. 31).

Segundo o autor, o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdia, desuniões, rivalidades, conflitos, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruídos nas comunicações, competições exacerbadas etc. A intensidade com que essas situações se manifestam é o que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim. No entanto, essas situações são desfavoráveis aos objetivos das organizações e das pessoas que nelas atuam.

Nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* costuma ser alto, e alguns funcionários chegam a omitir sua passagem profissional por elas, não as citando em seus currículos, com receio de ficarem “queimados” no mercado de trabalho. Esse é um típico sentimento de vergonha e desaprovação dos funcionários por uma empresa (LUZ, 2003, p. 31).

Desta maneira, Luz (2003) destaca ainda, as duas formas de avaliação do clima e os níveis de responsabilidade na sua avaliação: avaliação setorial: ouvir individualmente os membros de sua equipe de trabalho é responsabilidade de cada gestor. Ele tem a responsabilidade de manter seus subordinados satisfeitos, motivados, porque o desempenho de cada funcionário depende de sua capacitação e motivação para o trabalho.

A outra forma de avaliação, segundo o autor, é a corporativa ou institucional, que compete ouvir coletivamente os funcionários, já que sua missão é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados.

Chiavenato (2006) acrescenta que o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz em relações de satisfação, de animação, interesse e colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc, podendo, em certos casos, chegar a estados de agressividade, tumulto e inconformidade, típicos em que membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, piquetes, etc).

Neste sentido, Sirota et al (2005 apud ARAÚJO, 2006) entendem que há três fatores que as pessoas desejam na organização e que contribuem para um clima altamente positivo, conforme ilustra a Figura 1 (p. 30):

- equidade: no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou a eventuais conflitos interpessoais; ¹
- realização: há estudos que colocam a realização como sendo fator altamente relevante para as pessoas que ocupam posições superiores e não para as pessoas que têm atribuições de pequeno, quando tem algum, poder decisório. Isto pode ser verdade se entendermos que a

¹ Segundo o site do Wikipédia, equidade consiste na adaptação da regra existente à situação concreta, observando-se os critérios de justiça e igualdade. Pode-se dizer, então, que a equidade adapta a regra a um caso específico, a fim de deixá-la mais justa. Ela é uma forma de se aplicar o Direito, mas sendo o mais próximo possível do justo para as duas partes.

realização significa crescer na carreira, na empresa, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc. No entanto, estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa, estar numa organização com responsabilidade social que respeite as leis, principalmente aquelas que atingem a população mais diretamente, como por exemplo as questões ambientais, todos estes fatores, também podem ser entendidos como realização.

- **companheirismo:** embora reconheçamos que a competição entre pessoas da mesma posição seja algo previsível, não podemos deixar de reconhecer que, no geral, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição. “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações. Evidentemente, há momentos em que existe acirramento entre pessoas e a noção do companheirismo é colocada em plano inferior. Esta realidade pode ou não afetar o clima organizacional como um todo, mas certamente terá reflexo pontual, aqui e ali.

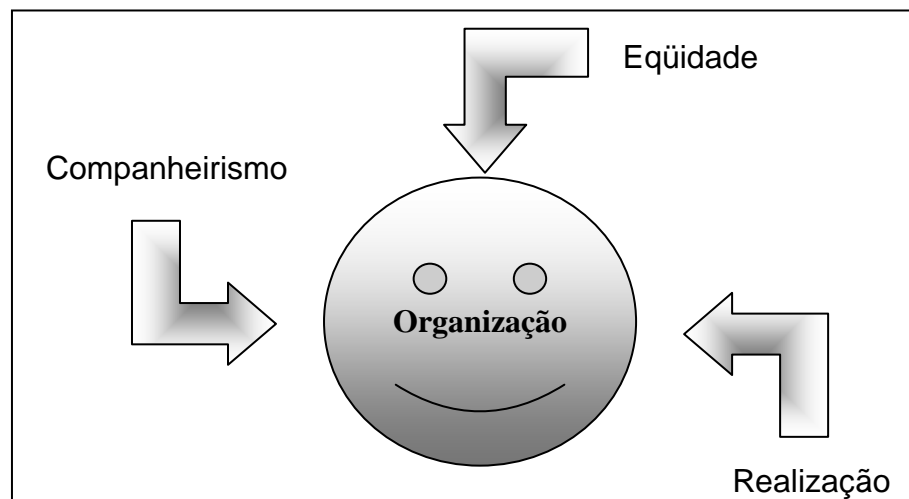


Figura: 1 - Três fatores que contribuem para um clima organizacional positivo
Fonte: Araújo (2006, p. 4)

De modo geral, Chiavenato (1994) conclui que o gestor de pessoas pode criar, desenvolver e implementar climas organizacionais positivos, através de intervenções no seu estilo gerencial, no sistema de administrar pessoas, na questão da reciprocidade, na escolha do seu pessoal, no projeto de trabalho, no treinamento

e na avaliação de sua equipe, no seu estilo de liderança, nos esquemas de motivação e, sobretudo, nos sistemas de recompensas e remuneração.

Assim, depois de termos apresentado a conceituação de diversos autores sobre o tema clima organizacional, chegou o momento de sabermos desde quando surgiu a preocupação de analisá-lo dentro das organizações e, para tanto, na próxima subseção passaremos a identificar na história este surgimento, bem como os autores de tal pesquisa, que se tornaram fundamentais no ambiente moderno das organizações.

2.1.1 A pesquisa do clima organizacional

Para que qualquer organização comece a lidar de modo preciso com a insatisfação, que está intrínseca em seu ambiente empresarial, é necessário resgatar descobertas na história, sobre o comportamento humano no trabalho, pois, apesar deste sentimento não ser mais novidade há algumas décadas, a preocupação para amenizá-lo anda variavelmente esquecida nas organizações brasileiras.

A pesquisa do clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 99).

Bergamini; Coda (1997) acrescentam que a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente, uma vez que retrata o que as pessoas acreditam estar acontecendo em certo momento na organização focada. O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, irão afetar negativamente o nível de satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Assim, a essência dos subsídios da pesquisa de clima organizacional é o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização, como um ponto de partida igualmente válido para a mudança e o desenvolvimento organizacional.

Para Hersey; Blanchard (1986), esta pesquisa configura, portanto, um diagnóstico sobre a situação atual da empresa, tomando por base as opiniões de seus integrantes, quase em caráter clínico, ou seja, visando levantar disfunções ou problemas que mereçam correção.

Neste sentido, identificamos na história uma dessas primeiras pesquisas sobre clima organizacional, a qual nos remete ao ano de 1924, em estudos de Elton Mayo na fábrica de “Western Electric Company em Hawthorne”, onde ele procurou analisar o ambiente como fator de motivação, ou seja, procurou encontrar a combinação ideal de condições físicas, horas e métodos de trabalho que estimulassem os trabalhadores a produzir no máximo de sua capacidade.

De acordo com Hersey; Blanchard (1986), nesta pesquisa inicial em Hawthorne, os especialistas partiram da suposição de que a melhora da iluminação resultaria em aumento da produção. Foram escolhidos dois grupos de empregados: um grupo experimental, ou de teste, que trabalhava sob diferentes níveis de iluminação, e outro grupo de controle, que trabalhava em condições normais. Quando melhorou a iluminação, subiu a produção do grupo de teste, conforme fora previsto. Mas, contra tudo o que se esperava, aumentou também a produção do grupo de controle, sem qualquer alteração de iluminação.

Então, segundo os autores, os especialistas decidiram ampliar seu estudo para tentar explicar esse e outros resultados intrigantes dos testes. Julgaram que além das mudanças técnicas e físicas, era necessário estudar alguns aspectos comportamentais. Para isso recorreram a Mayo e seus colaboradores.

Conforme os mesmos autores, Mayo e sua equipe começaram experimentos com um grupo de mulheres que montavam reles telefônicos. Da mesma forma que os especialistas em eficiência, a equipe de Hawthorne obteve resultados surpreendentes. Durante mais de um ano e meio os pesquisadores de Mayo melhoraram as condições de trabalho das mulheres, introduzindo inovações como períodos programados de descanso, lanches fornecidos pela companhia e semanas de trabalho mais curtas. Intrigados pelos resultados, os pesquisadores decidiram subitamente retirar todas essas vantagens das mulheres, fazendo-as voltar exatamente às mesmas condições de trabalho existentes no início do experimento. Esperavam que esta mudança radical tivesse um enorme impacto psicológico negativo sobre as mulheres, reduzindo-lhes a produção. No entanto, aconteceu o contrário. A produção atingiu um nível nunca antes alcançado. Por quê?

Segundo Hersey; Blanchard (1986), as respostas a estas perguntas não foram encontradas nos aspectos de produção do experimento (mudanças na fábrica e nas condições físicas de trabalho), mas nos aspectos humanos. Em consequência da atenção que receberam dos experimentadores, as mulheres passaram a sentir que eram uma parte importante da companhia. Sentiram-se membros participantes de um grupo de trabalho coeso e afim. As relações que se desenvolveram produziram sentimentos de participação, de competência e de realização. Essas necessidades, que não tinham sido satisfeitas no trabalho, agora estavam sendo atendidas. As mulheres trabalhavam mais e de maneira mais eficiente que antes.

Portanto, os autores concluíram que as pesquisas de Hawthorne mostraram a necessidade de os administradores estudarem e procurarem entender as relações entre as pessoas. Neste estudo, bem como em muitos outros que se seguiram, constatou-se que o fator que mais influenciava a produtividade empresarial eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto o pagamento e as condições (ambiente) de trabalho que as envolviam.

Para Hersey; Blanchard (1986), o trabalho de Mayo preparou caminho para o desenvolvimento de várias teorias relacionadas ao ambiente organizacional, entre elas, a teoria da hierarquia das necessidades humanas, desenvolvida por Maslow e a teoria dos fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) fundamentada por Herzberg que detalharemos na subdivisão 2.2.3.

De acordo com Rizzatti (2002), a pesquisa de clima organizacional retomou suas forças, nos Estados Unidos, no início da década de 60, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

O autor acrescenta que, em 1968, Litwin e Stringer aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Esses resultados

ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista.

Rizzatti (2002) observa também que o modelo de Litwin e Stringer, utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Conforme o autor, o modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte e permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus recursos humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas e reforçaram algumas teses do movimento Comportamentalista.

Segundo o mesmo autor, no Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza, nos anos de 1977, 1978, 1980, 1982, e 1983, onde realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer.

Contudo, Bergamini; Coda (1997) observam que, embora nos Estados Unidos esse tipo de estudo seja conhecido há cerca de 30 anos e as pesquisas sejam numerosas, variadas e até aplicadas em nível nacional, no Brasil, mesmo as empresas que o fazem, deixam de analisar as informações coletadas com a devida profundidade, prejudicando o papel que elas podem desempenhar como instrumentos geradores de informações valiosas para o planejamento de intervenções eficazes ou de políticas de RH que auxiliem não só a corrigir os problemas identificados, mas também a fornecer indicadores sobre os rumos ou características que fazem sentido para a organização continuar desenvolvendo-se e atingindo atuais e novos objetivos.

No entanto, conforme os autores, surge no atual mundo corporativo a necessidade de dar continuidade as pesquisas sobre os aspectos relacionados ao comportamento humano nas organizações, sob a ótica da Administração de Recursos Humanos, como sendo um dos grandes fatores capazes de alavancar uma gestão efetivamente estratégica de pessoas no ambiente empresarial.

Neste contexto, renomados pesquisadores vêm aperfeiçoando a pesquisa de clima nas organizações em busca de melhores resultados decorrente de um ambiente harmonioso, onde as pessoas se relacionam e desempenham suas

atividades eficazmente, lembrando que a pesquisa avançada de clima organizacional auxilia na compreensão e resolução dos problemas empresariais, pois mensura e compreende as questões vitais da organização, como satisfação, insatisfação e indiferença com relação aos aspectos comportamentais, funcionais, de condições de trabalho, de conscientização da missão da empresa, liderança, interação humana, comunicação, cultura e controle. Além de identificar as razões que levam ao absenteísmo, à produtividade, à compreensão da importância de manter o foco no consumidor, o controle do estresse, à motivação, entre outras inúmeras variáveis, que são consideradas de grande relevância nesta conjuntura corporativa.

2.1.2 As variáveis do clima organizacional

Uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela análise das variáveis que o compõem. A partir desta afirmação, pode-se dizer que é de vital relevância para qualquer organização fazer esta análise, visto que proporcionará uma evolução tanto para organizações, como para as pessoas que nelas estão inseridas, pois, a adequação destas, com o ambiente organizacional, estimula os funcionários a produzirem mais, trazendo conseqüentemente, melhores resultados à organização, além de permitir-lhes maior motivação no desempenho de suas atividades.

Para tanto, explicaremos cada uma dessas variáveis na seqüência, visando o melhor entendimento do público envolvido.

2.1.2.1 O comportamento organizacional

Administrar determinada empresa requer muito mais do que o exercício das funções básicas de gerência, como planejar, organizar, decidir e controlar.

Robbins (2005b) acredita que as ameaças às organizações, vindas dos clientes, da concorrência e em decorrência das mudanças no contexto socioeconômico requerem habilidades humanas em alto grau de refinamento. A compreensão do comportamento individual e dos grupos em situação de trabalho constitui o campo de estudo do comportamento organizacional.

De modo particular, este estudo pesquisa sobre as questões relacionadas com liderança e poder, estruturas e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflito e dimensionamento de trabalho, entre outros temas que afetam os indivíduos e as equipes nas organizações.

Robbins (2005b) ressalta que, embora o estudo do comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso salientar que as pessoas são diferentes e a abordagem de comportamento organizacional leva em conta uma estrutura contingencial, considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito. Assim, são examinadas as variáveis relacionadas com o ambiente, tecnologia, personalidade e cultura.

Neste sentido, o autor indica cinco variáveis dependentes que servem como fatores-chave nesta análise e que podem efetivamente afetar o comportamento organizacional:

- **Produtividade:** uma organização é produtiva quando consegue atingir seus objetivos, transformando matéria-prima em produto ao mais baixo possível. Assim sendo, produtividade implica uma preocupação tanto com eficácia como com a eficiência.
- **Absenteísmo:** é definido como o não comparecimento do funcionário ao trabalho. Essa questão se tornou um grande ônus e dor-de-cabeça para os empresários.
- **Rotatividade:** é a permanente saída e entrada de pessoal da organização. De forma voluntária ou involuntária. Um índice alto de rotatividade resulta em aumento de custos para recrutamento, seleção e treinamento.
- **Cidadania organizacional:** é um comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização.
- **Satisfação no trabalho:** pode-se definir como o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui em relação ao seu trabalho. Diferentemente das quatro variáveis anteriores, a satisfação no trabalho é mais uma atitude do que um comportamento (ROBBINS, 2005b, p. 23).

Robbins (2005b) observa ainda que a satisfação no trabalho pode ser considerada uma variável dependente básica, pelo fato de ela ter uma relação clara com os fatores de desempenho e com outros valores preferidos por diversos pesquisadores do comportamento organizacional.

Neste contexto, Robbins (2005b) acrescenta que o comportamento organizacional consiste em um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações,

com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e de como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar e quase independente. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam (CHIAVENATO, 1999b, p. 221).

Por esta razão, Chiavenato (1999b) observa que a organização se caracteriza por uma racional divisão do trabalho e por uma determinada hierarquia. Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas aptidões, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. As pessoas formam uma organização porque elas esperam que sua participação nela satisfaça algumas de suas necessidades pessoais. Para obter tal satisfação, elas estão dispostas a fazer certos sacrifícios ou investimentos pessoais na organização.

Por outro lado, o autor adverte que a organização procura pessoas na expectativa de que elas trabalhem e desempenhem suas tarefas. Da mesma forma que uma organização tem expectativas acerca de seus participantes, quanto às suas aptidões, talentos e potencial de desenvolvimento, também os participantes têm suas expectativas em relação à organização. Há pessoas que realizam suas atividades e esperam incentivos e recompensas, enquanto que outras oferecem suas atividades e trabalho esperando certas satisfações.

Para o mesmo autor, a organização espera que o funcionário obedeça sua autoridade e este, por sua vez, espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça. A organização reforça sua “expectação” por meio do uso da autoridade e do poder de que dispõe, enquanto que o funcionário reforça sua “expectação” por meio de certas tentativas de influir na organização ou delimitar sua participação. Analisaremos com mais detalhes, sobre esses aspectos, na subseção 2.2.5 com a teoria da expectativa.

Em contrapartida, Robbins (2005b) considera uma situação em que o comportamento do funcionário é muito diferente daquele buscado pelo empregador. Se o chefe recompensar o subordinado apenas quando este demonstrar as respostas desejáveis, haverá muito pouco esforço.

Neste caso, Robbins (2005b) indica uma abordagem lógica para a obtenção do comportamento desejável. Trata-se de modelar o comportamento através do reforço sistemático de cada um dos passos que conduzem o indivíduo para a resposta desejada. Se um determinado funcionário que costuma chegar rotineiramente meia hora atrasado, conseguir atrasar vinte minutos, deve-se reforçar essa melhora. O reforço deve crescer à medida que as pessoas se aproximam do comportamento desejado. Também discutiremos com mais detalhes o processo do reforço, com a teoria de Skinner, na subseção 2.2.4.

Outra forma de reforçar o comportamento é citada por Peter (1964 apud CHIAVENATO 1999b), que salienta a importância de existir um relacionamento de intercâmbio entre os indivíduos e a organização. Ou seja, o modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos determina sua percepção do relacionamento. Esse, por conseguinte, poderá ser percebido como satisfatório para as pessoas que percebem que suas recompensas excederam as demandas feitas por elas. O indivíduo ingressa na organização e nela permanece quando espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Entretanto, caso o mesmo perceba que seus esforços pessoais ultrapassam as satisfações, sua tendência é a abandonar a organização, se possível.

Do mesmo modo, Argyris (1968 apud CHIAVENATO, 1999b) desenvolveu uma concepção segundo a qual existe um inaceitável conflito entre o indivíduo e a organização formal, devido a uma incompatibilidade entre a auto-realização de ambos. Desta forma, a estrutura, a liderança e os regulamentos e controles administrativos existentes na organização são inadequados para os indivíduos maduros. Boa parte das tarefas desempenhadas pelos indivíduos nas organizações necessita de liderança e controle administrativo para que as mesmas funcionem de acordo com suas expectativas.

Por outro lado, completa o autor, os indivíduos provêm a organização de liderança, inovação, dedicação e desempenho espontâneo, dos quais também depende o sucesso da organização e a própria satisfação dos funcionários. À medida em que a organização fortalece as exigências quanto à liderança eficaz e com regulamentos mais acentuados, obviamente o desempenho espontâneo, a criatividade, a inovação também serão mais acentuados.

Para Argyris (1968 apud CHIAVENATO, 1999b), esta interdependência entre as necessidades do indivíduo e da organização é imensa, ou seja, 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 o alcance de outra. Ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos. E o grande agente alavancador deste processo trata-se do líder.

2.1.2.2 A liderança

O conceito de liderança permeia e estrutura a teoria bem como a prática nas organizações. Na realidade, ambos estão intimamente integrados ao processo, pelo qual o indivíduo tem sucesso ao tentar retratar a realidade dos outros.

Araújo (2006) acredita que toda organização bem-sucedida tem uma característica principal que a distingue das organizações malsucedidas: uma liderança dinâmica e eficaz. No entanto, para liderar determinada equipe ou grupo de trabalho é necessário que os mesmos possuam talentos, ou seja, a capacidade de liderar eficazmente.

Para nos auxiliar nesta reflexão, o autor levanta a hipótese de um gestor ser um líder, no entanto, como é sabido, há gestores e gestores, uns são verdadeiros líderes, outros não. Portanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os executivos são líderes. Então, para não haver dúvidas sobre este tema, faz-se necessário, indicarmos a diferença entre líder e gestor, visto que muitas pessoas não sabem distingui-los ou, ainda, pensam que ambos são as mesmas pessoas.

Contudo, o autor adverte que o número de conceituações deste assunto é considerável, no entanto, ele defende a distinção entre estes dois termos, pela caracterização a seguir:

O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia (BENNIS; NANUS, 1998 apud ARAÚJO, 2006, p. 334).

Em suma, explica o autor, o líder é quem trata de assuntos não palpáveis no âmbito organizacional, enquanto o gestor cuida de pontos concretos.

Robbins (2005b) concorda com esta afirmação acima e acrescenta que o fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes

assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais. Em outras palavras, os líderes podem surgir naturalmente de dentro de um grupo ou por indicação formal.

Após diferenciarmos esses dois termos: líder e gestor, se faz necessário prosseguir com a análise da variável “liderança”. Seguem abaixo alguns conceitos:

De acordo com Chiavenato (1999a), liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à execução de um ou de diversos objetivos específicos.

Outros autores ofereceram igualmente conceitos e definições a esse respeito:

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de idéias e princípios (LACOMBE, 2004 apud ARAÚJO, 2006, p. 336).

Liderança é capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente (FIORELLI, 2000, p. 172).

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa (ROBBINS, 2005b, p. 258).

Robbins (2005b) acrescenta que as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir sua eficácia. O mundo está dinâmico e competitivo, por isso são necessários líderes que desafiem os *status quo*, criem visões de futuro e que sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões. Também são necessários executivos para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia.

Para Luz (2003), também compete aos líderes e a todos aqueles investidos das funções de chefia, como: encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores responsabilidade de avaliarem o clima em sua empresa, ou seja, eles têm o compromisso de monitorar o clima de sua unidade e intervir sempre que necessário, pois, se chefiar é obter resultados através de outras

peças, então é necessário que se procure conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação existentes entre os membros de sua equipe.

Gil (2001) acrescenta que os administradores bem como os gestores de recursos humanos devem desempenhar também o papel de líder. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que elas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois se requer a adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam atuar permanentemente como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Entretanto, Drucker (1996 apud ARAÚJO, 2006) ressalta uma questão importante, quando assegura que para ser líder é necessário ter seguidores, pois sem estes, a liderança não existirá. Ao fazer esta observação, o autor sustenta a idéia de que, conseqüentemente, uma determinada pessoa não escolhe ser líder, mas sim que é escolhida para tal função.

Por assim dizer, segundo o autor, a liderança não é algo comprável ou possível de aprendido, ela é fruto das atitudes das pessoas com aqueles que as cercam. Inclusive o autor complementa: “líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!” (DRUCKER 1996 apud ARAÚJO, 2006, p. 335)

Baseados na afirmação do autor, “sem seguidores não há líderes” (DRUCKER, 1996 apud ARAÚJO, 2006, p. 336), deduzimos que a principal característica do líder é a confiança ou credibilidade; mais do que isso, pois ele complementa afirmando que “só é líder quem inspira confiança”, porque esta é o que garante a base para a construção de uma relação entre líder e seguidor; logo, uma vez quebrada, desfaz-se a relação.

Desta forma, o autor deixa claro que, por mais que uma determinada pessoa tenha os atributos de um líder, se essa não cumprir com seus compromissos, para ser confiável, certamente, com o tempo, seus seguidores deixarão de segui-la.

Segundo o autor, cada líder possui características distintas, fazendo referência às virtudes deste e os compromissos ligados à suas atividades e atribuições. O mesmo raciocínio lógico serve para este caso, ou seja, o líder não exercerá obrigatoriamente todos os compromissos que lhes são atribuídos. É por

isso que existem vários estilos de liderança que privilegiam mais um compromisso do que o outro.

Araújo (2006) explica que é importante entendermos que os estilos de liderança consistem nas atitudes de um líder com seus seguidores. Pensando desta maneira, diversos autores destacam três formas costumeiramente utilizadas pelos líderes nas situações mais variadas:

Autocráticos (ou autoritários): o líder que se assume desta maneira tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir seus seguidores. Assim, suas decisões são centralizadas, estando “preocupado essencialmente com a tarefa” (BANDEIRA. MARQUES; SANTOS, 2005). É adotado principalmente pelo sexo masculino nas fábricas, onde as pessoas que trabalham diretamente com as máquinas necessitam de precisão nas tarefas que executam, pois o importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.

Democrático (ou participativo): ao contrário do estilo autocrático, o enfoque são as relações humanas e não a produção. Os seguidores participam do processo de tomada de decisões. Por conta disso, objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto por seguidores, de maneira democrática, característica presente principalmente em líderes femininos.

Liberal (*Laissez-faire*): chamados de “líderes de rédea solta” – “são frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998). Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas, pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo desse estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento de tais tarefas é a própria pessoa (ARAÚJO, 2006, p. 342).

Chiavenato (1994) acrescenta que, após vários estudos realizados nos Estados Unidos, para verificar o impacto causado por estes três estilos de liderança e os climas sociais resultantes, constatou que os grupos que foram submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Sob a liderança liberal, os grupos não saíram bem quanto à quantidade nem quanto à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder. Por outro lado, com a liderança democrática, estes não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém, a qualidade de seu trabalho, foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de companheirismo das pessoas.

Neste contexto, para melhor compreensão, a Tabela 1, ilustra as principais características desses três estilos de liderança:

Tabela 1 – Os três estilos de liderança

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

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1994, p. 150)

Com base nestes estilos de liderança, compreendemos que nenhuma das formas apresentadas por Chiavenato (1994) é excludente, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Isto, entretanto, não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente.

A partir dessa afirmação, Hersey; Blanchard (1986) enfatizam a importância da capacidade de diagnóstico de um líder. Schein (1965 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) sustenta que o gerente bem sucedido deve ser um bom diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação. Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhes são subordinadas são tão variáveis, deve ter

sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças. Em outras palavras os gerentes devem ser capazes de identificar a realidade de seu ambiente e adaptar-se a ele.

Porém, Hersey; Blanchard (1986) acreditam que mesmo tendo boa habilidade de diagnóstico, os líderes não serão eficazes se não souberem adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente. “O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, deve ser tratado de modo diferente” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 185).

Nesse sentido, esses mesmos autores reforçam a necessidade de um modelo situacional significativo na área de liderança. Por isso, eles acrescentam que além desses três estilos já apresentados, há ainda a possibilidade de analisar o comportamento de um líder sob outra vertente, considerando outras variáveis integrantes do estilo de liderança situacional.

Hersey; Blanchard (1986) acreditam que a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento do relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.

Esses autores observam que, embora as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, na liderança situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. Conforme já afirmou Sanford (1950 apud HERSEY BLANCHARD 1986, p. 187), há certa justificção para considerar os liderados “como o fator crucial de qualquer processo de liderança.” Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que líder possa ter.

Na liderança situacional, Hersey; Blanchard (1986) definem maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Quer dizer, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação a uma tarefa, função

ou objetivo específico que um líder procure realizar através dos seus esforços. Assim, por exemplo, um vendedor pode ser muito responsável em conseguir novas vendas, mas muito negligente no preenchimento de formulários para fechar o negócio. Consequentemente, é de toda conveniência que o seu supervisor o deixe sozinho na realização dos negócios, mas o acompanhe de perto no trabalho burocrático de preenchimentos de papéis, até que também nesse aspecto ele seja capaz de desempenhar-se bem.

Neste contexto, os autores acreditam que na liderança situacional não existe um único modelo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar, conforme a ilustração da Figura 2:

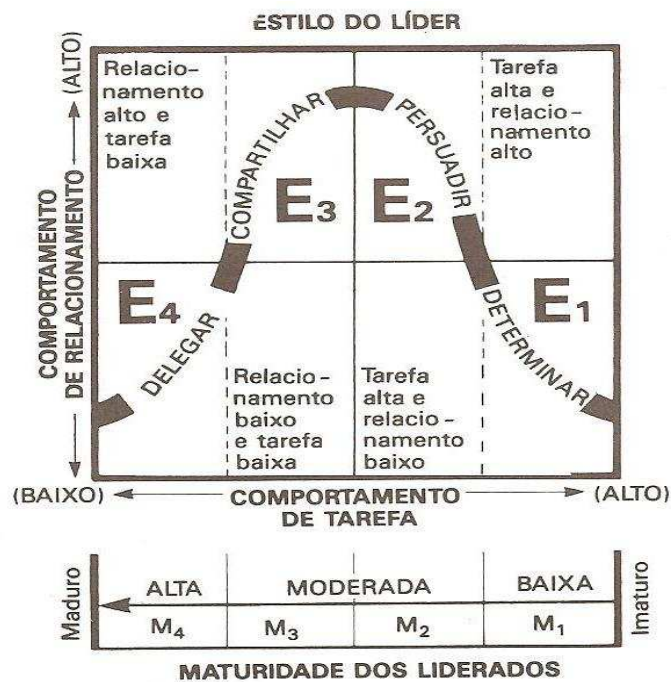


Figura 2 – Liderança situacional
Fonte: Hersey; Blanchard (1986, p. 189)

Para Hersey; Blanchard (1986), a Figura 2 tenta representar a relação entre maturidade relativa à tarefa e os estilos de liderança adequados a serem adotados à medida que os liderados passam da imaturidade para a maturidade. Conforme foi indicado, o leitor deve ter em mente que a figura representa dois fenômenos diferentes. O estilo de liderança (estilo do líder) apropriado para determinados níveis de maturidade dos liderados é indicado pela curva prescritiva

que passa pelos quatro quadrantes de liderança. Essa curva em forma de sino é chamada curva prescritiva, porque indica o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

Hersey; Blanchard (1986) esclarecem que, cada um dos quatro estilos de liderança, ou seja, “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, identificados na Figura 2 (p. 45), representa uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento. Desta forma, o comportamento de tarefa é a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando fazê-lo, onde fazê-lo e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objetivos e definir os seus papéis.

Por outro lado, na visão dos autores, o comportamento de relacionamento é a medida com que um líder se empenha em comunicar-se bilateralmente com as pessoas, dando-lhes apoio, encorajamento e “carícias psicológicas”. Significa ouvir ativamente as pessoas e apoiar-lhes os esforços.

Os mesmos autores complementam que a maturidade das pessoas é uma questão de graduação. Como se pode ver na Figura 2, são indicados alguns marcos de referência da maturidade para determinar o estilo de liderança apropriado, pela divisão do contínuo da maturidade, abaixo do modelo de liderança, em quatro níveis: baixo (M1), baixo a moderado (M2), moderado a alto (M3) e alto (M4).

Conforme esses autores, o estilo de liderança apropriado a cada um dos quatro níveis de maturidade inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento do relacionamento (apoio).

Neste contexto, Hersey; Blanchard (1986) explicam o conceito de cada um dos quatros quadrantes. O primeiro deles é “determinar” para maturidade baixa:

Pessoas que não têm nem capacidade nem vontade (M1) de assumir a responsabilidade de fazer algo não são competentes nem seguras de si. Em muitos casos, sua falta de disposição é consequência da insegurança em relação à tarefa exigida. Consequentemente, um estilo diretivo “determinar” (E1), que dá uma orientação e supervisão clara e específica, tem a maior probabilidade de ser eficaz com as pessoas desse nível de maturidade. Esse estilo chama-se “determinar” porque se caracteriza pelo fato de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas. Privilegia, portanto, o comportamento diretivo. Com pessoas desse nível de maturidade, um comportamento de muito apoio pode ser visto como permissivo, complacente, e, pior que isso, recompensador de maus desempenhos. Esse estilo implica um comportamento de tarefa alta e relacionamento baixo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190).

Conforme Hersey; Blanchard (1986), o segundo quadrante trata-se de “persuadir”, para maturidade entre baixa e moderada:

As pessoas que não têm capacidade, mas sentem disposição (M2) para assumir responsabilidades têm confiança em si, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. Por isso, o estilo “persuadir” (E2), que adota um comportamento diretivo por causa da falta de capacidade, mas ao mesmo tempo de apoio para reforçar a disposição e o entusiasmo das pessoas, será o mais apropriado para esse nível de maturidade. Chama-se o estilo de “persuadir” porque a maior parte da direção ainda é dada pelo líder. Mas, mediante explicações e comunicações bilaterais, o líder procura conseguir que os liderados se sintam convencidos psicologicamente a adotarem os comportamentos desejados. Os liderados que se encontram nesse nível de maturidade geralmente aceitam as decisões quando entendem a razão da decisão e o líder lhes oferece alguma ajuda e direção. Esse estilo envolve comportamento de alta tarefa e alto relacionamento (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 190)

Os mesmos autores definem o terceiro quadrante, que trata-se de “compartilhar”, para maturidade moderada e alta:

As pessoas deste nível de maturidade têm capacidade, mas não estão dispostas (M3) a fazer o que o líder quer. Sua falta de disposição muitas vezes é conseqüência da falta de confiança em si mesmas ou insegurança. Entretanto, se forem competentes, mas pouco dispostas, sua relutância em fazer o que delas se espera é mais uma questão de motivação do que um problema de segurança. Em qualquer hipótese, o líder precisa abrir a porta (comunicação bilateral e escuta ativa) no sentido de apoiar os liderados nos seus esforços de usar a capacidade que já possuem. É um estilo participativo (E3), de apoio e não-diretivo, que tem a maior probabilidade de ser eficaz com pessoas que se encontram nesse nível de maturidade. O estilo chama-se “compartilhar” porque o líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder, facilitar a tarefa e a comunicação. Esse estilo envolve comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191)

Para esses autores, o conceito do quarto quadrante, trata-se de “delegar”, para maturidade e tarefa baixa:

As pessoas desse nível de maturidade têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. Um estilo discreto de “delegação” (E4), que dê pouca direção e pouco apoio, apresenta a maior probabilidade de ser eficaz com indivíduos desse nível de maturidade. Embora possa ainda ser o líder quem identifica o problema, a responsabilidade de executar os planos cabe a esses liderados maduros, que por sua conta desenvolvem o projeto e decidem como, quando e onde fazer as coisas. Como são psicologicamente maduros, não necessitam de uma comunicação bidirecional acima do normal ou de um comportamento de apoio. Esse estilo envolve um comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 191).

Sob esses quadrantes, Hersey; Blanchard (1986) deixam claro que cada estilo de liderança adequado para as quatro classes de maturidades, isto é, maturidade baixa (M1), maturidade entre baixa e moderada (M2), maturidade entre moderada e alta (M3) e maturidade alta (M4), corresponde as seguintes designações de estilo de liderança: determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4). Quer dizer, maturidade baixa requer o estilo determinar, maturidade entre baixa e moderada o estilo persuadir etc. Essas combinações são determinadas na Figura 2 (p. 45).

Os autores acreditam que a chave da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na liderança situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecerem até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos ao longo da curva prescritiva da Figura 2.

De acordo com os mesmos autores, a liderança situacional sustenta que, para os liderados imaturos, é apropriada uma direção firme (comportamento de tarefa), se quisermos que eles tornem produtivos. Analogicamente, sugere que um aumento de maturidade da parte de pessoas ainda um tanto imaturas deve ser recompensado por maior reforço positivo e apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento). Finalmente, quando os liderados atingirem altos níveis de maturidade, o líder deverá reduzir ainda mais não apenas o controle sobre suas atividades, mas também o comportamento do relacionamento.

Por outro lado, os autores ressaltam que, com pessoas bem amadurecidas, o apoio sócio-emocional já não é tão importante quanto a necessidade de autonomia. Nesse estágio, uma das formas pelas quais os líderes podem demonstrar sua confiança em pessoas de alto nível de maturidade consiste em deixá-las cada vez mais por sua conta. Isso não quer dizer que haja menos confiança mútua e amizade entre o líder e liderado. Pelo contrário, ambas são maiores ainda, mas o líder precisa adotar menos comportamento de apoio para provar isso.

Hersey; Blanchard (1986) concluem que, independente do nível de maturidade de um indivíduo ou grupo, podem ocorrer algumas mudanças. Sempre que, por qualquer razão, o desempenho de um liderado começar a regredir e sua

capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá reavaliar o nível de maturidade e voltar a curva prescritiva, a fim de dar-lhe o apoio sócio-emocional e a direção apropriada.

Bergamini; Coda (1997) complementam que a emergência do líder em situações estruturadas aponta, assim, para pelo menos quatro aspectos importantes da liderança, enquanto fenômeno. Primeiro, a liderança é essencialmente um processo social definido através da interação. Segundo, ela envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado. Terceiro, a liderança envolve um relacionamento de dependência, no qual os indivíduos abdicam de seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros. Quarto, a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização, na qual, direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados.

A partir desta afirmação dos autores, de que a liderança só acontece por meio do processo social definido através de interação, então, passaremos a comentar na seqüência a interação humana, que é o fator alavancador do sucesso ou o fracasso nas organizações.

2.1.2.3 A interação humana

A importância da interação social ou interpessoal pode ser percebida em qualquer contexto, onde estejam reunidos seres humanos com objetivos comuns. Deste modo, o conhecimento é gerado e construído, conjuntamente, exatamente porque se produz interatividade entre duas ou mais pessoas que participam dele.

Nas organizações, percebemos que os grupos informais de trabalhos muito fortes têm a capacidade potencial de controlar o comportamento dos seus membros e, conseqüentemente, o nível de produtividade.

Assim sendo, para Hersey; Blanchard (1986), esta afirmação pode ser justificada, pelo fato de existirem no sistema social três elementos essenciais para tal comportamento: atividades, interações e sentimentos.

As atividades, para os autores, são as tarefas que as pessoas realizam. As interações são os comportamentos que ocorrem entre as pessoas na realização das tarefas. E os sentimentos são atitudes que se desenvolvem entre indivíduos e

dentro de grupos. Embora distintos estes conceitos, estão intimamente relacionados entre si.

Segundo Hersey; Blanchard (1986), certas atividades, interações e sentimentos são essenciais para que uma empresa possa existir. Em outras palavras, devem ser executados trabalhos (atividades) que exijam que as pessoas atuem em conjunto (interações). Esses trabalhos devem dar uma satisfação suficiente (sentimentos) para as pessoas continuarem a realizá-los. Quando as pessoas interagem no seu trabalho, desenvolvem sentimentos umas em relação às outras. À medida que esta interação aumenta, mais sentimentos positivos elas tendem a desenvolver entre si.

A partir deste pressuposto, percebe-se a relevância da distinção, entre grupo e equipe de trabalho, pois em muitos casos ambos recebem o mesmo conceito, no entanto, envolvem aspectos distintos.

Um grupo de trabalho é aquele que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro em seu desempenho na sua área de responsabilidade. Enquanto que uma equipe de trabalho gera uma sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma daquelas contribuições individuais (ROBBINS, 2005b, p. 213).

Na opinião de Wagner III; Hollenbeck (1999 apud FIORELLI, 2000, p. 141), “grupo é um conjunto de duas ou mais pessoas que interagem entre si de tal forma que cada uma influencia e é influenciada pela outra”.

Equipe, para eles, é um tipo especial de grupo em que, entre outros atributos, evidencia-se elevada interdependência na execução das atividades.

Eles ainda assinalam que, na equipe, os membros são responsáveis pelo desempenho de funções diferentes e que aptidões, conhecimento, experiência e informação se distribuem de forma desigual entre os integrantes (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999 apud FIORELLI, 2000, p. 142).

Fiorelli (2000) acrescenta que, qualquer que seja a forma de interação, as pessoas formarão uma equipe se, permeando suas ações, estiverem satisfeitas estas duas condições: existência de vínculo emocional e interdependência para o atingimento de objetivos.

Entretanto, o autor ressalta que esse conceito de equipe deve ser entendido dinamicamente. O vínculo emocional e a interdependência podem deixar

de existir, fazendo com que a equipe transforme-se em grupo ou, de modo inverso, um grupo torna-se equipe diante de circunstâncias favorecedoras. Conforme Fiorelli (2000), dois tipos de fenômenos conduzem a esses movimentos:

- **transformações em liderança:** o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa; seu afastamento, quando não deixa quem o substitua, significa o oposto. O líder mantém atado o laço emocional. Não há equipe sem liderança. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Por este motivo, o surgimento ou o desaparecimento de liderança eficaz acarreta consequências definitivas para as pessoas e merecem especial atenção dos administradores.

- **mudanças situacionais:** essas mudanças afetam o funcionamento de grupos e equipes, destacando-se em situações especiais: a reengenharia: em sua expressão mais radical, desarranja as tramas do tecido organizacional, fazendo com que as equipes desestremem-se em consequência de mudança, introduzidas nos processos; **alterações de estruturas:** acompanham os processos de fusões, incorporações, modificando arranjos administrativos e contribuindo para que os profissionais percam suas referências; **transformações tecnológicas:** vêm acontecendo com mais frequência, na esteira dos avanços da microeletrônica e das telecomunicações, em toda a área de produção e prestação de serviços (FIORELLI, 2000, p. 144).

Quando Fiorelli (2000) ressalta que “não há equipe sem liderança”, Araújo (2006) concorda e acrescenta que, para uma equipe ser eficiente ela necessitará de total interação entre os membros, como também, o comprometimento de todos os envolvidos e principalmente do líder que compartilhe a visão de todos, provendo a difusão dos valores e princípios da empresa, desenvolvendo o alinhamento das pessoas e estimulando fontes de motivação e inspiração.

Da mesma forma, Gomez-Mejia et al. (1998 apud GIL, 2001) reforçam esta idéia de interação, ressaltando que é essencial para a organização ter uma área de gestão de pessoas para torná-la competitiva, pois esta área irá permitir controle dos custos, melhorarem os níveis de qualidade e criar distintas capacidades. Para manter baixos custos, a empresa precisa selecionar adequadamente seu pessoal, treiná-lo para que se torne mais eficiente e competitivo, manter relações de trabalho harmonioso, garantir elevados níveis de segurança e de saúde para seu pessoal e estruturar o trabalho para reduzir o tempo e os recursos necessários para planejar, produzir e distribuir os bens e serviços produzidos.

Para Fiorelli (2000), uma das vantagens do trabalho em equipe é que elas simplificam as comunicações quando envolvem profissionais de diferentes áreas da

organização; elas promovem curto-circuito na burocracia, porque prescindem da estrutura formal para funcionar, especialmente quando utilizam a potencialidade dos meios eletrônicos de envio, recepção e multiplicação de mensagens.

Outra vantagem elencada por Fiorelli (2000) é que a interação humana aumenta o conhecimento mútuo, propiciando melhor aproveitamento dos pontos fortes (habilidades) de cada um e a neutralização dos pontos fracos (deficiências), aumenta a produtividade e o bem-estar no trabalho. Além disso, o trabalho em equipe favorece a iniciativas e inovações, cujos fatores emocionais e racionais serão capazes de motivar as pessoas a procurarem uma equipe, para as quais as mesmas possam pertencer, caso alguma não seja designada por exigência das tarefas dentro do ambiente organizacional.

Na seqüência abordaremos a variável motivação, que constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano, o qual nos servirá de alicerce para a análise do clima organizacional.

2.1.2.4 A motivação

Identificar o que motiva os seres humanos, principalmente quando estes se encontram envolvidos em um contexto corporativo, é a razão principal de explicarmos esta variável, visto que ela é essencialmente relevante no mundo contemporâneo, o qual é regido pelas pessoas. Desta forma, para compreender o seu comportamento, torna-se necessário conhecer a motivação.

Para Chiavenato (2006, p. 107), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo, ou seja, pelo que ele pensa, acredita e vê.

Desta maneira, quando perguntamos o motivo por que determinada pessoa age de tal modo, entramos na questão motivação. Por isso, a fim de melhor compreensão do termo motivação, passaremos a conceituá-la na página seguinte, considerando os fundamentos dos autores, a saber:

Um motivo é definido como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. Motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). Um motivador, nada mais é do que um motivo – uma necessidade, por definição (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 24).

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (ROBBINS, 2005b, p. 132).

Robbins (2005b) explica que essa intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despenderá em busca de atingir seus objetivos. Este é o elemento mais referido quando se fala de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie as pessoas. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Stoner (2005) concorda com esta visão e acrescenta que, em administração, motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Em outras palavras, a motivação é baseada em emoções.

Chiavenato (1999a) ressalta que muitos pensam que a motivação é um traço da personalidade humana que algumas pessoas possuem e outras não. Há aqueles que acreditam que as pessoas com pouca motivação são preguiçosas e indolentes. O conhecimento atual a respeito da motivação demonstra que essas pressuposições são errôneas. A motivação funciona como o resultado de interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ele pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião.

O autor conclui que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo. Além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação. Assim, a motivação varia de indivíduo para indivíduo, produzindo padrões de comportamento; os valores sociais são distintos, a capacidade para atingir objetivos é igualmente diferente, e assim por diante.

Chiavenato (2006) explica que a motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras traduzidas em palavras de 'desejo' e 'receio'. Para ele, o indivíduo deseja poder e *status* e receia o ostracismo social e as ameaças à sua auto-estima. Além disso, a análise motivacional, que veremos no decorrer deste assunto, procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energias.

Conforme o autor, desejando poder, o indivíduo compromete seus esforços, seu tempo e sua substância, para alcançá-lo; desejando obter *status*, ele procura 'comprar' sua caminhada ingressando nos meios apropriados; receando o ostracismo impopular, ele foge dos amigos e conhecidos que sejam capazes de levá-los a apoiar a causa social impopular; receando as ameaças de auto-estima, ele evita situações em que sua competência intelectual possa ser desafiada.

Chiavenato (2006) destaca ainda que motivação está relacionada com três aspectos relevantes:

- a direção do comportamento (objetivo);
- a força e intensidade do comportamento (esforço);
- a duração e persistência do comportamento (necessidade).

Neste sentido, o conceito de motivação para Chiavenato (1999a, p. 592) "é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais".

O autor traz estes aspectos para o contexto organizacional e acrescenta que, quando uma pessoa está motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente. Contudo, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto sua intensidade. O esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável. Finalmente, a motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais.

Sob esta vertente Chiavenato (1999c), explica o ciclo motivacional, conforme mostra a Figura 3 (p. 55), como uma seqüência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio anterior, isto é, uma necessidade significa uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão etc. O organismo se caracteriza por um estado de

equilíbrio. Esse equilíbrio é rompido toda vez que surge uma necessidade. A necessidade é um estado interno que, quando não satisfeito, cria tensão e estimula algum impulso do indivíduo, visando à sua redução ou atenuação. O impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos, satisfarão a necessidade e produzirão redução da tensão. Assim, podemos dizer que funcionários motivados estão sempre em estado de tensão. Para reduzir esta tensão, eles fazem esforços. E esperam alcançar algo.

Para Chiavenato (1999c), quanto maior a tensão, tanto maior o nível de esforço. Se o esforço é direcionado e bem-sucedido, conduz à satisfação de necessidade, e a tensão é reduzida. Quando ele refere-se ao comportamento no trabalho, adverte que essa redução de tensão deve ser direcionada simultaneamente para os objetivos organizacionais e para os objetivos individuais. É imprescindível que os requisitos das necessidades individuais da pessoa sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais.

O autor adverte que, quando existe congruência entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses da organização e, simultaneamente, aos seus próprios interesses. Muitos funcionários passam muito tempo conversando com seus amigos no local e no horário de trabalho para satisfazer suas necessidades sociais. Isso representa um alto nível de esforço pessoal, mas totalmente improdutivo para a organização. Por outro lado, um funcionário que somente pensa em alcançar as metas do seu trabalho também estará aplicando um esforço pessoal, mas totalmente improdutivo para seus próprios interesses. No primeiro caso, a organização perde; no segundo, o funcionário perde.

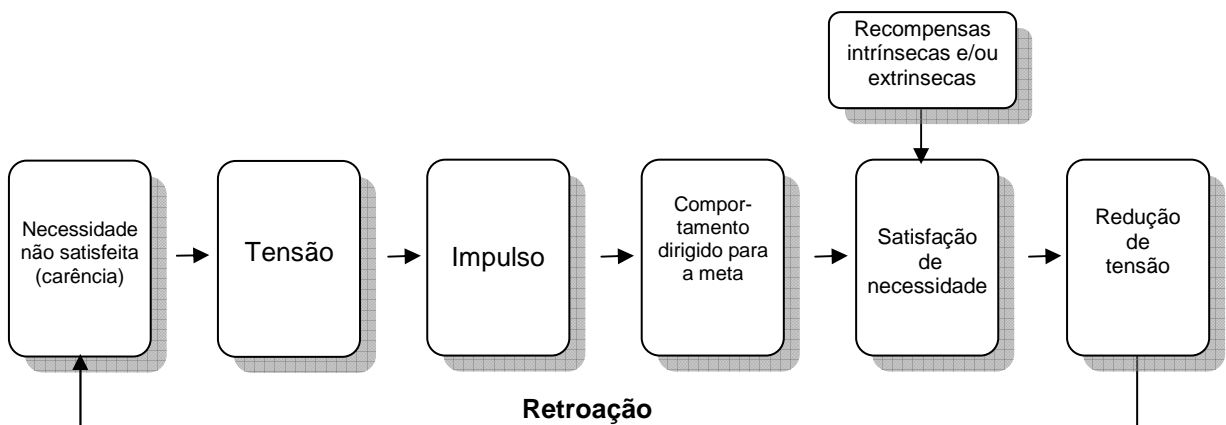


Figura 3 - O ciclo motivacional
Fonte: Chiavenato (1999c, p. 593)

Na visão de Chiavenato (1999c), essas recompensas intrínsecas baseiam-se nos fatores motivacionais, que estão relacionados com o conteúdo do trabalho, ou seja, como a pessoa se sente em relação ao cargo que ocupa. Em contrapartida, as recompensas extrínsecas baseiam-se nos fatores higiênicos, que estão relacionadas ao ambiente do trabalho, ou seja, como a pessoa se sente em relação à empresa em atua. Sob esses aspectos, trataremos com mais detalhes na subdivisão 2.2.3, com a teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos.

Analisando ainda o ciclo motivacional, Stoner (2005) lembra que nosso comportamento é causado pelo modo como percebemos o mundo e é dirigido para atingir certas metas. Por isso, o processo motivacional é basicamente induzido. As necessidades dos empregados (motivos) causam um desejo interior de sobrepujar alguma falta ou desequilíbrio. Aplica-se alguma forma de incentivo de administração que nos motiva a responder e a nos comportar de forma a chegar a um resultado. Assim, nossas necessidades estão satisfeitas e a organização obtém o resultado desejado.

Chiavenato (2006) conclui que a satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. Desse modo, o comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação das necessidades, à medida em que vão surgindo.

2.1.2.5 A comunicação

A velocidade do mundo contemporâneo causa impacto diretamente nas pessoas, bem como na maneira como os processos são desenvolvidos no ambiente das organizações.

Um dos fatores alavancadores dessa rotatividade dentro do cenário empresarial é proporcionado pelo processo comunicacional. Na visão de Baptista (2007. p. 27), essas “transformações são comunicações que repercutem em todo ser humano que, por sua vez, manifestam reações interligadas com a especificidade de cada ambiente.”

A partir desta reflexão, Robbins (2005b) ressalta que nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as idéias podem ser transmitidas. O processo

comunicacional não é apenas a transmissão da mensagem, ele precisa principalmente ser compreendido.

Neste sentido, Robbins (2005b) explica o processo de comunicação, com uma seqüência composta por oito etapas: (1) fonte da comunicação, (2) a codificação, (3) a mensagem, (4) o canal, (5) a decodificação (6) o receptor, (7) e (8) o feedback, conforme demonstra a Figura 4:

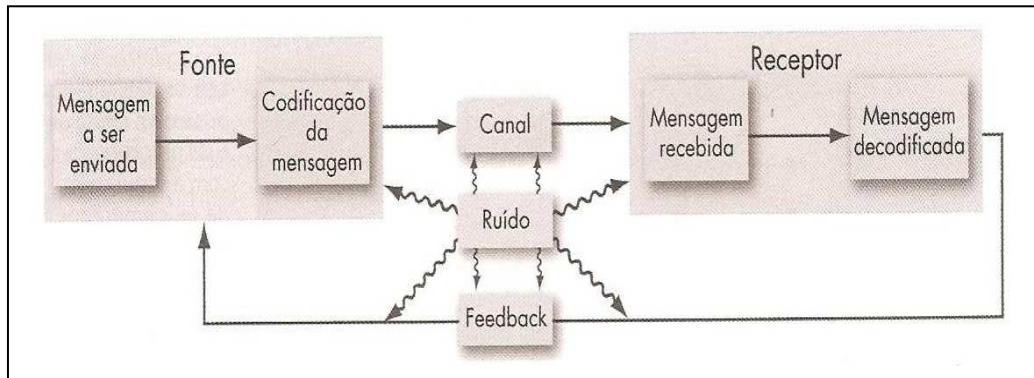


Figura 4 - O processo de comunicação
Fonte: Robbins (2005b, p. 233)

Conforme Robbins (2005b) explica, a fonte inicia a mensagem pela codificação de um pensamento. A mensagem é um produto físico codificado pelo emissor. Quando falamos, a fala é a mensagem. Quando escrevemos, o texto escrito é a mensagem. O canal, por sua vez, é a mídia por onde a mensagem viaja. Ele é selecionado pelo emissor, que deve determinar qual canal é formal e qual é informal. Os canais formais são estabelecidos pelas organizações e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente, eles seguem a rede de autoridade dentro das organizações.

O autor cita outra forma de mensagem, compartilhada entre as pessoas nas organizações trata-se dos canais informais, que são espontâneos e surgem com resposta às escolhas individuais. O receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige. Antes que a mensagem seja recebida, seus símbolos precisam ser traduzidos em uma forma que possa ser compreendida pelo receptor. Isto é a decodificação da mensagem. O ruído é composto pelas barreiras à comunicação que distorcem a clareza das mensagens.

Araújo (2006) alerta que essas distorções no processo comunicacional dão instabilidade e desconfiança aos funcionários, pois entendimentos equivocados

de mensagens ocasionam dupla interpretação, em relação ao trabalho a ser desenvolvido, gerando assim transtornos na realização das atividades pertinentes a cada cargo.

Robbins (2005b) salienta que o elo final do processo de comunicação é o círculo de *feedback*, o qual faz a verificação do sucesso da transmissão de uma mensagem como pretendida inicialmente. Ele determina se a compreensão foi ou não percebida. Ainda, para esse mesmo autor, o sucesso deste processo nas organizações depende das habilidades de comunicação entre todos os funcionários envolvidos. A organização que "ouve" seus funcionários como um caminho para mostrar suporte e aceitação, que entende e detecta as diferenças de percepção entre os indivíduos, ocasiona um ambiente mais aberto e este, por sua vez, faz com que os funcionários tenham maior satisfação e produtividade na empresa.

Portanto, para Fiorelli (2000), a comunicação funciona como facilitadora e simplificadora da interação humana nas organizações, visto que é possível receber e transmitir informações, através de potenciais meios eletrônicos de envio, recepção e multiplicação de mensagens, mesmo quando envolvem profissionais de diferentes áreas da organização, eliminando assim a burocracia.

Contudo, Robbins (2005b), adverte que a comunicação também pode agir no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras. Nas organizações que possuem hierarquia e orientações formais que devem ser seguidas pelos funcionários, a comunicação desempenha uma função de controle, uma vez que estes são informados de que devem comunicar de qualquer problema que surgir no ambiente de trabalho, primeiramente ao seu superior imediato ou seguir a risca suas instruções de trabalho, ou ainda adequar-se às políticas da empresa.

Por outro lado, acrescenta o autor, a comunicação informal também controla o comportamento. Quando um grupo de trabalho hostiliza ou reclama com um membro que está produzindo demais (e, assim, fazendo com que o resto do grupo pareça preguiçoso), na verdade, esses indivíduos estão se comunicando informalmente e controlando o comportamento do colega de trabalho.

Para o mesmo autor, a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Ou seja, o estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do processo em relação a elas e o reforço do comportamento desejável, estimulam a motivação e requerem a comunicação.

Para Robbins (2005b), a comunicação que ocorre dentro dos grupos é fundamental para seus membros expressarem suas frustrações ou sentimentos de satisfação. A comunicação, portanto, fornece o meio para a expressão emocional de sentimentos e para a satisfação de necessidades sociais.

Conforme Robbins (2005b), a função final desempenhada pela comunicação se relaciona ao seu papel de facilitar a tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados para que se identifiquem e avaliem alternativas, para o sucesso tanto da organização, como das pessoas nela envolvidas.

Araújo (2006) acrescenta que o gestor de pessoas deve estar atento aos muitos processos de comunicação na organização, pois sabe-se que, atualmente, mais do que no passado recente, os canais quase que se multiplicaram, considerando-se dez anos atrás. Assim, o autor completa: “para que as pessoas da organização atuem de forma a conduzir adequadamente o seu trabalho, elas devem estar presentes e intervindo quando da percepção de um ou mais ruídos” (ARAÚJO, 2006, p. 6). Ademais, se a ação for rápida, as chamadas instabilidades dos processos de comunicação tenderão a diminuir a um número não tão significativo.

Por isso, Robbins (2005b) adverte que a organização que deseja garantir sua efetividade, deve ir além de um sistema altamente tecnificado e produtivo, dirigindo seu esforço para o conhecimento das pessoas, seus comportamentos, formas de agir e ser.

Em sentido amplo, o autor diz que toda organização deve desenvolver um espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno, para que este possa representá-la da melhor forma possível, uma vez que toda organização é desenvolvida e estimulada pelos indivíduos. Neste sentido, a empresa é tratada como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação.

Da mesma forma, Baptista (1997) acredita que a comunicação, para ser utilizada de maneira adequada pelas organizações, necessita também de amplo entendimento da cultura e do clima organizacional e embora exista a comunicação, independentemente da importância que a empresa manifeste para ela, não será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for utilizada corretamente e como uma forma de amenização dos distintos impactos gerados pelas mudanças nas empresas.

Baptista (1997) também assegura que a comunicação estratégica é indispensável na mudança organizacional. A forma como se processa e se gerencia a comunicação pode gerar influências no clima da organização e essas influências podem ser reforçadas ou refutadas pelo padrão de cultura organizacional.

Portanto, Freitas (1997) conclui que comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como o "ajuste" para todo o sistema organizacional. Desta forma, a conquista da credibilidade é o caminho para a comunicação eficaz, sendo preciso observar se os funcionários estão apenas informados da mensagem ou realmente comprometidos com ela, demonstrando esse compromisso por meio de comportamentos que contribuam efetivamente para os resultados finais, determinados pela organização.

2.1.2.6 A cultura organizacional

A cultura pode ser considerada um sistema de relacionamento do ser humano, com espaço, tempo, dinheiro, tecnologia e natureza.

Embora o conceito de cultura seja complexo, seu estudo permite-nos compreender profundamente as organizações. O entendimento de empresa a partir do conceito de cultura possibilita uma estrutura estratégica de mudança por meio dos diagnósticos das peculiaridades concebidas, às vezes como problemas ou como fonte geradora de insegurança.

Assim sendo, para Robbins (2005a), a cultura engloba valores, hábitos, crenças, preconceitos e paradigmas que o ser humano dissemina e compartilha no relacionamento com seus pares:

Cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização da outra (BECKER; SCHEIN, 1985 apud ROBBINS, 2005a, p. 306).

Cultura é definida como um conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade (ARAÚJO, 2006, p. 307).

Dentro desta linha conceitual, no âmbito das organizações, Schein (1999) acrescenta que o ser humano se torna um catalisador de cultura, disseminando e

compartilhando realidades, valores e pressupostos, enquanto se relaciona com seus pares, seus colaboradores e os diversos parceiros de negócios da organização.

Schein (1999) prossegue articulando que o poder e o efeito da influência cultural do catalisador humano é função do seu papel como agente da cultura organizacional.

Por assim dizer, toda a organização tem uma cultura que a identifica. Conhecê-la permite entender as razões que a tornam única.

A partir desta suposição, Luz (2003) ressalta que a cultura organizacional é constituída por aspectos que dão as organizações um modo peculiar de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa um conjunto integrado de estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras, ou seja, é a sua identidade.

Assim, pode-se observar que dentro de uma empresa, o convívio e o aprendizado da cultura fazem com seus funcionários se envolvam continuamente e de forma progressiva. Desta forma, quanto mais tempo uma cultura for implementada e compartilhada por todos, maior será sua influência tanto nos pensamentos, quanto nas percepções e até mesmo sobre os sentimentos de todos.

Neste sentido, o autor ressalta que a cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, implementando a prática de valores essenciais à empresa, estimulando o comprometimento de seus funcionários, criando um clima propício ao trabalho e ao mesmo tempo harmonioso para todos, consolidando uma base cultural interna.

A cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, de normas e princípios, já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais (MOURA apud LUZ, 2003, p. 15).

Para Robbins (2005b), esse papel da cultura na influência do comportamento dos funcionários tem ganhado cada vez mais importância no atual ambiente de trabalho. À medida que as organizações expandiram a amplitude de controle, “achataram” a estrutura, introduziram o trabalho em equipe, reduziram a formalização e deram mais autonomia aos funcionários; os valores compartilhados,

decorrentes de uma cultura organizacional forte, asseguraram que todas as pessoas caminhassem para a mesma direção.

Sob este aspecto, Freitas (1997), confirma que o comportamento humano nas organizações tornou-se, nas últimas décadas, objeto de estudo científico específico, orientado para a busca da melhor compreensão do mesmo e o termo "cultura organizacional" começou a ser usado. A empresa poderia, a partir de então, tornar seus colaboradores mais produtivos e satisfeitos no trabalho.

Para a autora, a cultura organizacional compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional. Compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos funcionários que produzem normas inconscientes. Estas, por sua vez, podem moldar poderosamente o comportamento dos indivíduos e grupos dentro das empresas.

Ainda segundo Freitas (1997), a essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, pela maneira como trata seus clientes e funcionários, pelo grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e pelo grau de lealdade expresso por seus funcionários. Constitui, enfim, o modo institucionalizado de pensar e agir.

Conforme a autora, desta perspectiva surge a necessidade de centralizar e focalizar os processos produtivos não na tecnologia, mas no capital humano, colocando em prática uma abordagem antropocêntrica do trabalho e, não mais, tecnocêntrica. As pessoas são consideradas atualmente como uma unidade integrada de sentimentos, emoções, valores e raciocínios, que interagem simultaneamente em contexto organizacional e criam saberes únicos que acrescentam valor ao negócio das empresas. É o novo paradigma informacional, onde a intuição, a subjetividade e a criatividade assumem vital importância.

De acordo a mesma autora, este novo paradigma, bem como toda a vida humana, é socialmente construída através da comunicação, que se baseia nos símbolos e significados compartilhados dentro da empresa. O desempenho da comunicação interna é fundamental para que os colaboradores se comprometam com o sucesso da empresa e passem a colocar-se mais eficazmente a serviço dela. Portanto, trabalhar a comunicação interna é muito mais que informar funcionários sobre as decisões da diretoria e sobre um novo comportamento adequado diante da implementação de um sistema integrado de informação. A comunicação interna -

formal e informal - é responsável pela criação, assimilação, manutenção, alteração e até mesmo pelo conhecimento da cultura organizacional de uma empresa.

Contudo, para Araújo (2006), um aspecto que não se pode deixar de considerar, visto que o ambiente em que vivemos é composto por constantes mudanças, é a relação da cultura organizacional com a adaptação externa e integração interna, foi muito bem apresentada por Schein (1992):

Um padrão de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo, à medida que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ser ensinado a novos membros como uma forma de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1992 apud ARAÚJO, 2006, p. 309)

Tendo em vista esta afirmação, Shein (apud ARAÚJO, 2006) deixa claro que, a organização não pode perder sua identidade, devendo manter seus pilares sempre firmes. Resumindo, a cultura pode e deve sofrer transformações com o intuito de aperfeiçoá-la, mas o seu núcleo deve ser mantido, ou seja, a maneira como ela faz seus negócios, o grau de autonomia e liberdade que existem em suas unidades devem ser conservados, porém, sem deixar de adaptar-se ao ambiente em que esta inserida.

2.1.2.7 O controle organizacional

Nas organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem em seu ambiente interno, para atingir resultados eficazes. Portanto, controle é fazer com que algo aconteça como foi planejado.

Neste contexto, conforme as idéias de Robbins (2005b), Chiavenato (2002) e Araújo (2006), controle organizacional é uma ferramenta de auxílio ao gestor, utilizada para transmitir às pessoas a maneira eficiente de executarem suas atividades, de maneira que, estas moldem um comportamento adequado de acordo com as normas, procedimentos, política e cultura de cada organização.

Nas empresas, por exemplo, onde há a necessidade dos funcionários assinarem a folha de presença ou até mesmo usar o cartão de ponto para constar o horário de entrada e saída dos mesmos, fica evidente o uso do controle das ações desses, de modo que contribua efetivamente para os resultados determinados.

Chiavenato (2002) explica que, na prática, os administradores realmente controlam o comportamento dos seus funcionários, seguindo três etapas gerais: medindo o desempenho, comparando o desempenho medido com as metas e os padrões adotados e tomando a atitude corretiva necessária para garantir que os eventos planejados realmente se materializem.

A partir desse pressuposto, percebe-se que há uma inter-relação entre as formas de controle e o poder nas empresas, ou seja, nas organizações democráticas prevalecem regras mais flexíveis e adaptáveis em comparação às autocráticas.

Desta maneira, Chiavenato (2002) fundamenta as formas de poder e controle com modelo organizacional utilizado na Era Industrial, quando começaram a proliferar as indústrias. O modelo utilizado era o mecanístico, perfeitamente adequado para a época, devido a um período de relativa estabilidade e previsibilidade de negócios. Porém, a era da informação se incumbiu de desfigurar totalmente a velha realidade. As rápidas e profundas mudanças trouxeram um cenário de negócios turbulentos e instáveis, na qual a imprevisibilidade se tornou um fator crítico e como este modelo de gestão não era mais eficiente para atender as necessidades da mudança e inovação empresarial imprescindíveis para a sobrevivência em um contexto altamente competitivo e globalizado, surgiu então, o modelo orgânico.

Tabela 2 - Comparação entre os modelos mecanístico e orgânico

CARACTERÍSTICAS	SISTEMAS MECANÍSTICOS	SISTEMAS ORGÂNICOS
Estrutura organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de cargos e de tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definitivos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis e redefinidos sempre. Ocupantes polivalentes e multifuncionais.
Processo decisional	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas na base do <i>ad hoc</i> (aqui e agora).
Comunicações	Quase sempre verticais.	Quase sempre horizontais.
Confiabilidade quanto a	Regras e regulamentos formalizados por escrito.	Pessoas e comunicações informais entre elas.
Ambiente	Estável, rotineiro, permanente e previsível.	Instável, mutável, dinâmico, turbulento e imprevisível.
Organização típica	Burocracia.	Adhocracia.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 16)

Conforme pode ser percebido na Tabela 2 (p. 64), o sistema mecânico, trata-se do modelo centralizador, rígido e controlador, contrapondo-se assim, com o modelo orgânico, que é totalmente descentralizador, flexível e impulsionador.

Chiavenato (2002), afirma que, o modelo mecânico está baseado no conceito tradicional de gerência, ou seja, concentra-se no estilo - mandar/obedecer, pensar/fazer, controlar/executar, enquanto o modelo orgânico está baseado no conceito de liderança democrática e participativa - liderar/participar, orientar/colaborar, discutir/consensar, focar metas/alcançar resultados.

O autor também ressalta que as empresas bem sucedidas conseguiram rapidamente mover-se de um modelo para o outro com a adoção de programas de mudanças internas contínuas e incrementadas de longo prazo, como a qualidade total. Outras foram orientadas para mudanças planejadas, com desenvolvimento organizacional de médio prazo. Outras ainda apelaram para mudanças radicais e intempestivas, como a reengenharia. O *downzising* ou o enxugamento de estruturas e níveis organizacionais foi intenso. De modo geral, a migração do modelo mecânico para o modelo orgânico passou a ser uma prioridade dentro das empresas.

Para o autor, as organizações voltadas para o futuro deverão se basear no modelo orgânico ou organicista, pois, suas estruturas organizacionais deverão se adequar ao fluxo informacional mais intenso e dinâmico. O número de níveis hierárquicos deverá ser pequeno, restringindo-se apenas ao indispensável. A informação passa a ser fator de integração entre as diversas áreas e os poucos níveis hierárquicos. O acesso às informações passa a ser extremamente facilitado a qualquer pessoa – dentro das limitações funcionais – que delas precise sem a necessidade de percorrer os tortuosos labirintos determinados pela cadeia escalar ou meandros impostos pelas fronteiras de seções, departamentos e chefias.

Contudo, percebe-se que as organizações inovadoras precisam de estruturas orgânicas, para encorajar e assimilar a mudança, entretanto, necessitam também, das mecanicistas para maximizar a eficiência.

De certo modo, a organização inovadora necessita ser orgânica, enquanto dá à origem à inovação e mecanicista enquanto explora a inovação.

Dentro desse contexto, é necessário acrescentar que o termo controle também possui algumas variáveis que dependem do poder organizacional, ou seja,

sua inter-relação se faz presente em todas as formas de controlar o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Em sentido amplo, o indivíduo ou o grupo dotado de poder pode influenciar o comportamento e os resultados de outras pessoas. Pode conseguir o que quer de acordo com os seus interesses.

Morgan (1996 apud ARAÚJO, 2006, p. 324), acredita que “o poder é o meio por meio do qual, conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como”.

Para Hersey; Blanchard (1986), o conceito de poder está intimamente relacionado com o de liderança, porque o poder é um dos meios pelos quais o líder influencia o comportamento dos liderados. Considerando essa relação entre liderança e poder, esses autores julgam que os líderes não devem apenas avaliar seu comportamento de líder para entender como efetivamente influenciam outras pessoas, mas também examinar o poder que têm e usam.

Neste sentido, os autores definem liderança como qualquer tentativa de simplesmente influenciar, enquanto o poder do líder é o seu potencial de influência, isto é, o poder é o recurso que permite um líder influenciar os outros ou conseguir a sua submissão.

Seguindo essa linha de raciocínio, os autores acreditam que a autoridade é um tipo particular de poder, que tem sua origem na posição ocupada pelo líder. Portanto, a autoridade é o poder legitimado em virtude da função formal de um indivíduo numa organização social.

Hersey; Blanchard (1986) afirmam que parece existir uma relação direta entre o nível de maturidade dos indivíduos e grupos e o tipo de bases de poder com alta probabilidade de conseguir o cumprimento das ordens. A liderança situacional vê a maturidade como a responsabilidade de dirigir o seu próprio comportamento numa determinada situação. Portanto, a maturidade é um conceito específico de tarefa e depende do que o líder almeja.

A partir desta afirmação Robbins (2005b) acrescenta que o aspecto mais importante do poder é o de ser uma função de dependência. Esta, por sua vez, baseia-se no conjunto de alternativas percebidas por determinadas pessoas ou grupos e na relevância que esses dão às alternativas de serem controladas por outras pessoas. Ou seja, uma pessoa só pode ter o poder sobre você se ela controlar algo que você deseja.

Quando Robbins (2005b) traz esta pressuposição para o contexto organizacional, ele lembra que os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, bem como os objetivos organizacionais.

Assim, para o autor, o poder é um processo natural que está inerente na maneira como os líderes em geral atuam no cenário dinâmico das organizações, visando delimitar o comportamento das pessoas que nelas estão inseridas.

Na visão desse mesmo autor, não existe muita diferença entre estes dois termos: poder e liderança. Uma diferença se refere à compatibilidade de objetivos. Assim, o poder não requer a compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência; por outro lado, a liderança requer alguma congruência entre os objetivos do líder e os daqueles que são liderados. Uma segunda diferença se relaciona à direção em que a influência é exercida. A liderança enfoca a influência descendente do líder sobre o liderado, minimizando, desta forma, a importância dos padrões ascendente e lateral de influência, enquanto com o poder, não, ocorre o contrário.

Chiavenato (2002) adverte que a ação administrativa nunca é igual em todas as organizações, pois ela altera de acordo com inúmeras variáveis comparativas como: o processo decisional, o sistema de comunicações, o relacionamento interpessoal e o sistema de recompensas e punições como meio de motivação do pessoal.

Deste modo, segundo o autor, nota-se que estas variáveis, por apresentarem diferentemente em cada organização, também podem variar a forma de controle organizacional. Estas variáveis, por sua vez, podem constituir quatro alternativas de controle, que o autor intitula de sistemas administrativos. Vejamos a seguir, esses quatro sistemas, de acordo com as variáveis que acabamos de especificar:

Sistema 1 – Autoritário-coercitivo: é um sistema administrativo autoritário e forte, centralizador, coercitivo e arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa;

Sistema 2 – Autoritário-benevolente: é um sistema administrativo autoritário, porém, menos duro e menos fechado do que o sistema 1. Na verdade, é uma variação do sistema 1, mais condescendente e menos rígido;

Sistema 3 – Consultivo: é um sistema administrativo que balança mais para o lado positivo que para o lado autoritário e impositivo. Representa um gradativo abrangente de arbitrariedade organizacional;

Sistema 4 – Participativo: é o sistema administrativo francamente democrático e participativo. É o mais aberto de todos os sistemas (CHIAVENATO, 2002, p. 37).

A Tabela 3 apresenta com detalhes esses quatro sistemas administrativos com as variáveis comparativas, que influenciam nas formas de controle organizacional:

Tabela 3 - Os quatro sistemas administrativos

VARIÁVEIS COMPARATIVAS	SISTEMA 1 AUTORITÁRIO COERCITIVO	SISTEMA 2 AUTORITÁRIO BENEVOLENTE	SISTEMA 3 CONSULTIVO	SISTEMA 4 PARTICIPATIVO
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões.	Centralização na cúpula, permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes, carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo às comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	Fluxo de comunicações verticais (ascendentes/descendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
Relações Interpessoais	Contatos entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça para a empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal eficaz. Trabalho em equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formulação de grupos informais importante. Confiança mútua. Participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Fonte: Chiavenato (2002, p. 40)

Para Chiavenato (2002), estes quatro sistemas administrativos permitem identificar as diferentes e gradativas alternativas existentes para administrar e controlar as pessoas. De um lado, o sistema 1 se refere ao comportamento organizacional autoritário e autocrático. De outro, o sistema 4 - no outro extremo continuum -, utiliza amplamente os grupos de pessoas na definição dos objetivos e

na melhoria dos métodos de trabalho. As comunicações transitam no sentido descendente, ascendente e horizontal. As decisões são tomadas nos diferentes níveis da organização, através de um processo integrado que envolve praticamente todas as pessoas. Os grupos de trabalhos são entrelaçados entre si, através de indivíduos que pertencem a vários grupos diferentes e que são denominados elos.

Segundo Chiavenato (2002), o sistema 4 oferece teoricamente melhores condições de trabalho e um ambiente psicológico mais favorável, melhor qualidade de vida para o pessoal, assegurando maior comprometimento íntimo, produtividade mais elevada e melhor relacionamento humano entre os diferentes níveis da organização.

À medida em que se analisam as estruturas organizacionais, o modo como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho e como se relacionam, entendemos que existem várias formas de se exercitar o poder e o controle nas organizações. Uma vez, compreendendo estas formas, fica mais claro também o significado da inter-relação dessas duas vertentes.

Neste sentido, para complementar as formas de poder e controle do comportamento das pessoas nas organizações, Robbins (2005b) acrescenta a forma de poder formal, que se baseia na posição que o indivíduo ocupa dentro da organização. O poder formal pode emanar da capacidade de coagir ou de recompensar, da autoridade formal ou do controle sobre as informações.

Robbins (2005b) indica também o poder coercitivo, ou seja, aquele cuja base é dependente de medo. A pessoa reage a esse poder por medo das conseqüências negativas de seu comportamento. Ele decorre da ameaça ou aplicação de sanções físicas como a imposição da dor, a frustração causada pelo impedimento de movimentação, ou controle, de necessidades fisiológicas ou de segurança.

Por outro lado, para o autor, o poder de recompensa, é o oposto do poder coercitivo. Desta forma, a pessoa se submete à vontade ou às ordens de outra pessoa, porque isto lhe trará algum benefício. Estes, por sua vez, podem ser financeiros, como o controle de comissões, aumento de salários e bônus – ou não financeiros – como reconhecimento, promoções, tarefas mais interessantes, etc.

O mesmo autor acrescenta o poder da informação, que emana do acesso e do controle sobre as informações. Na organização, as pessoas que detêm dados ou conhecimentos necessários para os outros, podem fazer com que estes se

tornem dependentes delas. Os gerentes, por exemplo, que têm acesso as informações privilegiadas sobre vendas, custos, salários, lucros e dados similares podem usar essas informações para controlar o comportamento de seus subordinados.

Contudo, Robbins (2005b) adverte que não é necessário ter uma posição formal na organização para deter o poder. A maioria dos engenheiros que desenvolvem os chips da Intel, por exemplo, tem poder, embora não tenham cargos de chefia nem poder formal. O que eles têm é poder pessoal, o qual procede das características únicas de um indivíduo.

Neste contexto, o autor indica três formas de poder pessoal:

1- poder de talento: é a influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento;

2- poder de referência: a base do poder de referência é a identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços pessoais desejáveis. Se eu admiro e me identifico com alguém, essa pessoa exerce poder sobre mim porque quero agradá-la;

3- poder carismático: o poder carismático é, na verdade, uma extensão do poder de referência que emana da personalidade e do estilo de uma pessoa. [...] o líder carismático conquista seus seguidores porque consegue articular visões atraentes, corre riscos pessoais, demonstra sensibilidade pelo ambiente e pelas pessoas, além de ser capaz de comportamentos considerados não-convencionais (ROBBINS, 2005b, p. 305).

Hersey; Blanchard (1986) acrescentam o poder de legitimidade que parece ser útil para o emprego mais eficaz dos estilos de liderança “persuadir” e “compartilhar” que, como já vimos, se encontram nos dois níveis médios de maturidade (M2 e M3) do quadrante de liderança situacional (Figura 2). Quando um subordinado atinge esses níveis médios de maturidade, o poder do líder já está legitimado. Isso quer dizer que o líder tem condições de conseguir o cumprimento de suas ordens ou de influenciar o comportamento dos subordinados, em virtude de sua posição na hierarquia organizacional.

Uma última forma de poder abordada pelos autores é o poder de competência. Para eles, um subordinado que alcançou alto nível de maturidade, geralmente tem pouca necessidade de direção ou apoio. Tem capacidade e disposição para executar as tarefas exigidas e tende a responder mais facilmente a um estilo de “delegação” e a um poder de competência. O modo mais rápido para um líder obter o respeito de uma pessoa dotada tanto de competência como de

confiança, assim como influenciá-la, é possuir a capacidade e os conhecimentos técnicos que esse subordinado reconhece como importantes.

Em relação a estas formas de poder, Araújo (2006) esclarece que não podemos estar presos somente a elas; pelo fato de existirem tantas outras formas de poder, isto dependerá da política de poder adotada por cada organização. Não obstante, o fato de uma determinada pessoa ter uma personalidade propícia à detenção do poder, não impede que esta tenha também riqueza. Da mesma forma, caso uma pessoa é parte integrante de uma organização, nada impede de que ela tenha riqueza ou, até mesmo, personalidade de líder.

Hersey; Blanchard (1986) acrescentam que a liderança situacional também pode oferecer a base para se entender o impacto potencial de cada base de poder. A hipótese é que a maturidade do subordinado determina não só o estilo de liderança com maior probabilidade de sucesso, mas também a base de poder que o líder deve usar para induzir o cumprimento de suas ordens ou influenciar o comportamento.

Conforme os autores, mesmo que o líder adote o estilo de liderança apropriado para determinado nível de maturidade, tal estilo poderá não maximizar sua probabilidade de sucesso se não refletir a base de poder apropriada. Por isso, do mesmo modo como um líder eficaz deve variar o estilo de liderança de acordo com o nível de maturidade do liderado, poderá ser apropriado variar o uso do poder.

Como os líderes só dispõem de uma quantidade limitada de poder, poder-se-ia esperar que eles se agarrassem a todas as bases de poder que possuem. Contudo, alguns líderes que começaram um poder considerável perdem gradativamente suas bases de poder, permitindo que se desgastem. A chave para esse desgaste é o líder usar suas bases de poder (aos olhos dos outros). Assim, por exemplo, um líder pode ter significativa quantidade de poder de coerção, mas perdê-lo progressivamente por força de suas constantes ameaças (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para esses autores, quando um líder ameaça continuamente os subordinados com algum tipo de punição sem que nada aconteça, as pessoas começam a pensar que ele realmente não tem nenhum poder de coerção. Analogicamente, um líder pode perder seu poder de recompensa se todos ganham a mesma recompensa, tendo ou não um bom desempenho, ou porque têm mais tempo de firma ou são mais velhos na família.

Da mesma forma, Hersey; Blanchard (1986) advertem que os gerentes podem perder seu poder de legitimidade se não tomarem as decisões que seus subordinados julgam deveriam tomar em virtude de sua posição. Também pode ocorrer desgaste dessa base de poder se um gerente estiver sempre tomando decisões que não têm resultado. Depois de algum tempo, os membros de sua equipe não esperarão decisões dele, mesmo que tenha o título de pesquisador sênior ou de chefe de departamento.

Segundo esses autores, o mesmo vale em relação ao poder de referência. Se dermos *strokes* aos indivíduos que têm bom desempenho e os mesmos *strokes* àqueles que não o têm, estamos começando a desgastar nosso poder de referência. Se as pessoas não precisam merecer os *strokes*, o gerente não tem mais poder de referência.

Os líderes precisam ser cautelosos quanto ao desgaste do seu poder de informação e de competência. É um problema particularmente sério quando se transmitem conhecimentos e informações a pessoas cujos objetivos não são organizacionais. Se o gerente der informações e conhecimento em excesso, os subordinados acabarão não precisando mais dele. A única maneira de contornar esse problema é desenvolver continuamente novas informações e conhecimentos, para que os subordinados sejam obrigados a voltar à fonte (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Conforme os mesmos autores, quando os líderes permitem que suas bases de poder se desgastem, estarão também diminuindo a eficácia das ações de liderança.

Em resumo, Hersey; Blanchard (1986) concluem que não é só o estilo que determina se o líder está maximizando sua eficácia, é igualmente importante que as bases de poder de que ele dispõe sejam compatíveis com o estilo de liderança apropriado ao nível de maturidade do indivíduo ou do grupo que pretende influenciar.

Portanto, para Araújo (2006), nenhuma das formas de poder apresentadas são excludentes, pelo contrário, muitas vezes, são até complementares.

2.1.2.8 Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes

O caráter das pessoas é basicamente composto pelos hábitos que elas desenvolvem. Esses hábitos constituem fatores poderosos em suas vidas. Uma vez que representam padrões coerentes e muitas vezes inconscientes, eles servem para exprimir o caráter no dia-a-dia, sendo responsável pela eficácia ou ineficácia dos indivíduos.

Covey (2003) acredita que vencer ou fracassar é resultado de sete hábitos. São eles que distinguem as pessoas felizes, saudáveis e bem-sucedidas das fracassadas ou daquelas que sacrificam o equilíbrio interior e a felicidade para alcançar êxito. Os sete hábitos básicos e primordiais representam a interiorização dos princípios corretos, nos quais estão baseados o sucesso e a felicidade duradoura.

O autor entende que para nossos objetivos, definiremos um hábito como a intersecção entre o conhecimento, a habilidade e o desejo.

Para o mesmo autor o conhecimento é o paradigma teórico, o *que fazer* e o *porquê*. A habilidade é o *como fazer*. E o desejo é a motivação, o *querer fazer*. Para tornar algo um hábito em nossas vidas, precisamos reunir estes três elementos conforme mostra a Figura 5:

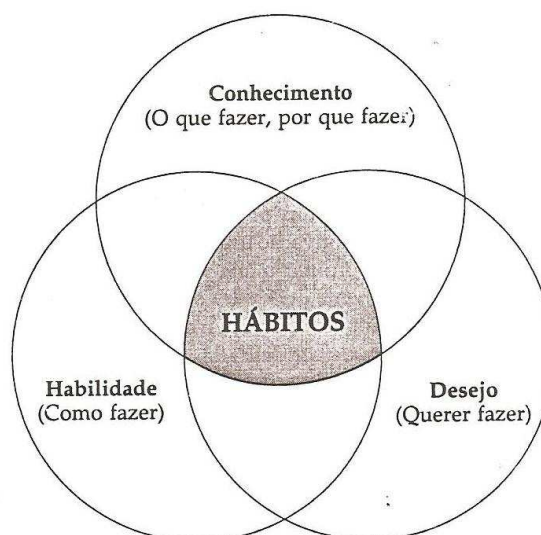


Figura 5 – Intersecção entre o conhecimento, a habilidade e o desejo
Fonte: Covey (2003, p. 60)

Segundo o autor, o indivíduo pode ser ineficaz nas interações com seus colegas de trabalho, com a esposa e com os filhos, porque constantemente diz a

eles o que se pensa, mas sem nunca parar para realmente ouvir o que eles têm a dizer. A não ser que esse indivíduo busque princípios corretos para a interação humana, ainda corre o risco de nem sequer *saber* que precisa ouvi-los.

Conforme Covey (2003), o indivíduo talvez saiba que precisa ouvir o que realmente as pessoas dizem para interagir com elas, mas talvez ele não tenha a capacidade para tanto, ou seja, pode ser que ele não saiba *como* ouvir sinceramente o que a outra pessoa está dizendo.

Para o autor, saber que precisa ouvir e saber como ouvir não é o bastante. A não ser que o indivíduo *queira* realmente ouvir, ou seja, ter vontade própria. Dessa forma, para formar um hábito exige-se um esforço nestas três dimensões.

A mudança ser/ver é um processo ascendente. O ser altera o ver, que por sua vez muda o ser, e assim por diante, quando nos movemos em uma espiral ascendente de amadurecimento. Através do trabalho no conhecimento, na habilidade e no desejo, conseguimos atingir novos níveis de eficácia pessoal e interpessoal, rompendo com os antigos paradigmas que representaram a fonte da pseudo-segurança por tantos anos (COVEY, 2003).

De acordo com o autor, trata-se, muitas vezes, de um processo doloroso. Uma mudança precisa ter como motivação um objetivo nobre, acrescida da disposição para subordinar o que você pensa que quer no momento ao que realmente quer para o futuro. Este processo, contudo, produz felicidade. A felicidade por ser definida, pelo menos em parte, como o fruto da habilidade e do desejo de sacrificar o que queremos agora em função do que queremos futuramente.

Apoiado em idéias simples e eficazes, Covey (2003) expõe de maneira organizada os segredos da produtividade e da criatividade, apresentando um guia obrigatório para aqueles que buscam aperfeiçoamento contínuo e o sucesso pessoal e profissional, ou seja, os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. Ainda, o autor afirma que os sete hábitos não são um conjunto desconexo de fórmulas milagrosas para estimular as pessoas. Em harmonia com as leis naturais do crescimento, eles abordam de modo progressivo, seqüencial e altamente integrado o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal. Eles nos levam a realizar paulatinamente o Continuum da Maturidade, que passa da dependência para a interdependência.

Nossa vida começa pela infância, quando somos totalmente dependentes dos outros. Somos orientados, alimentados e sustentados por outras pessoas. Sem

este apoio, viveríamos apenas em poucas horas, ou no máximo alguns dias (Covey, 2003).

Na visão de Covey (2003), gradualmente, com o passar dos meses e dos anos, ficamos cada vez mais independentes fisicamente, mentalmente, emocionalmente e financeiramente, até chegarmos ao ponto em que conseguimos tomar conta de nós, além de nos tornarmos confiantes e seguros. Conforme prosseguimos em nosso crescimento e amadurecimento, tomamos consciência, cada vez mais, de que tudo na natureza é interdependente, de que existe um sistema ecológico que governa a natureza, inclusive as sociedades. Mais tarde descobrimos que o ponto culminante de nossas vidas tem a ver com o nosso relacionamento com os outros, pois a vida humana se caracteriza pela interdependência.

O crescimento, desde a infância até a idade adulta, se faz em conformidade com as leis naturais. Claro, existem diversas direções no crescimento. Atingir a maturidade física total, por exemplo, não assegura automaticamente a maturidade emocional ou intelectual. Por outro lado, a dependência física de uma pessoa não significa que esta seja intelectual ou emocionalmente imatura (COVEY, 2003).

Neste sentido, o autor acrescenta que as pessoas dependentes precisam das outras para conseguir o que desejam. As pessoas independentes conseguem obter o que desejam através do esforço próprio. As pessoas interdependentes combinam seus próprios esforços com os esforços dos outros para conseguir um resultado muito melhor.

Esse mesmo autor cita como exemplo alguém fisicamente dependente, ou seja, um paraplégico, um deficiente ou um incapaz fisicamente -, precisaria da ajuda das pessoas. Se esse alguém fosse emocionalmente dependente, seu senso de valor e sua segurança dependeriam da opinião dos outros. Seria devastador se alguém não gostasse de você. Se o indivíduo é intelectualmente dependente, precisaria de terceiros que iriam pensar em seu lugar e resolver as questões e problemas de sua vida. Agora, se o indivíduo for independente, poderá se virar sozinho fisicamente. No plano intelectual, seguiria suas próprias idéias e teria capacidade de passar de um nível de abstração a outro. Poderia ainda, pensar de modo crítico e analítico, organizando e expressando seus pensamentos de forma inteligível. Emocionalmente, saberia reconhecer seu valor sozinho. Conduziria sua

vida tendo sua personalidade como base, como também não dependeria do fato dos outros gostarem de você ou te tratar bem para saber seu próprio valor.

Covey (2003) afirma que não é difícil perceber que a independência revela mais maturidade do que a dependência. A independência é, em si e por si, uma grande conquista, mas não é suprema. O paradigma social privilegia a independência, pois ela representa o objetivo supremo de muitos indivíduos e movimentos sociais. A maioria da literatura sobre motivação coloca a independência em um pedestal, como se a comunicação, o trabalho em equipe e a cooperação fossem valores secundários. A grande parte da ênfase atual na independência reflete uma reação à dependência pelo fato de outras pessoas controlarem, definirem, usarem e manipularem nossas vidas.

O conceito de interdependência, tão mal compreendido, lembra para muita gente a dependência. Sendo assim, encontramos muitas pessoas, às vezes por razões egoístas, destruindo o casamento, abandonando os filhos e deixando de lado todas as responsabilidades sociais, sempre em nome da independência (COVEY, 2003).

Segundo Covey (2003), o tipo de reação que leva as pessoas a “arrancar as algemas”, “promover a liberação”, “buscar a afirmação” e “se impor”, com freqüência revela uma dependência mais profunda, da qual elas não podem fugir, porque é algo que vem de dentro e não de fora – uma dependência que permite à fraqueza alheia arruinar sua vida emocional ou que coloca a pessoa na posição de vítima dos outros e dos acontecimentos que escapam completamente do seu controle.

Conforme o autor, por vezes é preciso mudar as circunstâncias. Mas o problema da dependência é uma questão ligada à maturidade emocional, tendo pouco ou nada a ver com as circunstâncias. Mesmo que as condições sejam mais favoráveis, a imaturidade e a dependência frequentemente persistem.

De acordo com o autor, uma postura independente, por si só, não se adapta à realidade interdependente. Pessoas independentes podem ser eficazes em nível individual, mas por outro lado não constituem líderes adequados ou bons elementos em uma equipe. Eles não adquiriram ainda o paradigma da interdependência, necessários para se conseguir o êxito na vida familiar, no casamento e no mundo profissional. Ser interdependente é uma escolha que só as

peças independentes podem fazer, diferente dos dependentes, que não possuem personalidade para tanto, ou seja, não conhecem o bastante de si.

Neste contexto, para melhor compreensão, a Figura 6, ilustra os sete hábitos eficazes.

Covey (2003) afirma que por meio desses, você poderá estabelecer uma rede de interdependência com as pessoas com as quais convive e trabalha, aumentando suas chances de sucesso.

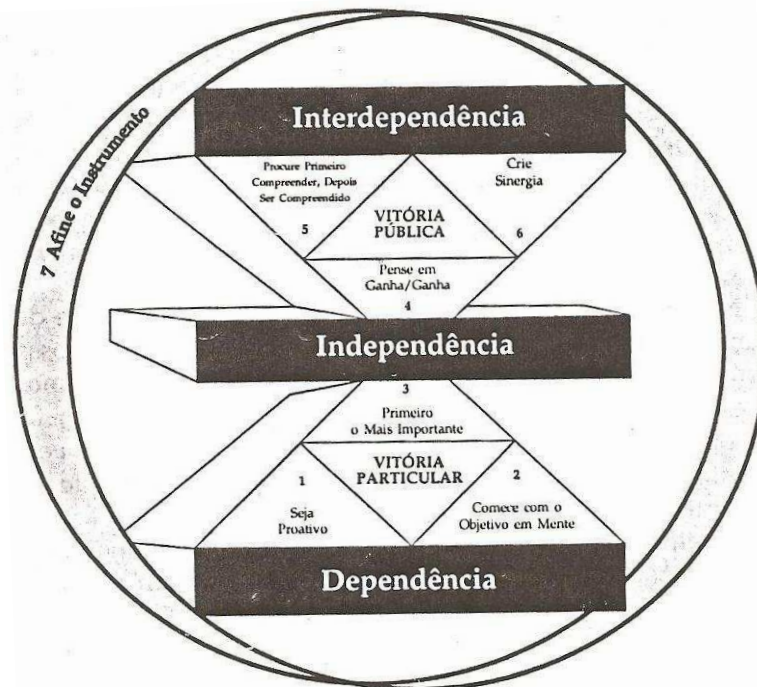


Figura 6 – Os sete hábitos eficazes
Fonte: Covey (2003, p. 67)

O autor assegura que os hábitos 1, 2 e 3 tratam do autodomínio. Eles levam as pessoas da dependência para a independência. Estes hábitos formam as “Vitórias Particulares”, a essência do desenvolvimento do caráter. As vitórias particulares precedem as vitórias públicas. Não se pode inverter esse processo, da mesma forma que não se pode fazer a colheita antes do plantio. Por outro lado, quando alguém se torna verdadeiramente independente, adquire as bases para a real interdependência, tornando possuidor do caráter básico a partir do qual pode-se trabalhar eficazmente as “Vitórias Públicas”, mais dirigidas à personalidade, tais

como o trabalho em equipe, a cooperação e a comunicação, presentes nos hábitos 4, 5 e 6.

Segundo Covey (2003), isso não significa que você precise ser perfeito no tocante aos hábitos 1, 2 e 3 antes de trabalhar nos hábitos 4, 5 e 6. A compreensão da seqüência ajuda a tornar o crescimento mais eficaz, mas não se sugere que você isole por vários anos, até que desenvolva os hábitos 1, 2 e 3 de forma plena.

Na visão do autor, quando se faz parte de um mundo interdependente, você precisa se relacionar com este mundo diariamente. Os problemas agudos do mundo podem, contudo, obscurecer as causas crônicas presentes no caráter. Compreender o modo como sua maneira de ser interfere em todas as interações interdependentes irá ajudá-lo a se concentrar paulatinamente, dando um passo de cada vez, em harmonia com as leis da natureza e do crescimento.

O autor cita o hábito 7, como sendo o hábito da renovação. Uma renovação regular, equilibrada, das quatro dimensões básicas da vida. Ele abrange e envolve todos os outros hábitos. Trata-se do hábito do aprimoramento contínuo, criador da espiral ascendente do amadurecimento, capaz de levá-lo a níveis inéditos de compreensão e de vida, onde se desfruta o resultado de cada um dos hábitos, conforme se atinge um plano superior.

Os sete hábitos estão em harmonia com a lei natural que ele chama de “Equilíbrio P/CP”, onde o P representa a produção dos resultados desejados e CP indica a capacidade de produção, os bens ou os meios. Por exemplo, se você falha na manutenção de um cortador de grama (CP) ele se desgastará e não será capaz de aparar a grama (P). Você necessita de equilíbrio entre o tempo gasto aparando a grama (resultado desejado) e a manutenção do cortador de grama (bens). Os bens podem ser físicos, como o exemplo do cortador de grama; financeiros, tais como o equilíbrio entre o capital (CP) e o interesse (P); humanos, tais como o equilíbrio entre o treinamento (CP) e o horário das reuniões (P). Você necessita de equilíbrio para ser eficaz, caso contrário, não terá o cortador de grama e nem a grama aparada (COVEY, 2003).

Neste sentido, o autor apresenta, detalhadamente, na seqüência, os sete hábitos eficazes:

- Hábito 1 - seja pró-ativo: ser pró-ativo implica ser responsável por sua vida – a capacidade de escolher uma resposta à determinada situação. O comportamento pró-ativo é um produto de sua escolha consciente

baseada em valores e não resultado de um comportamento reativo, baseado em sentimentos. As pessoas reativas deixam circunstâncias, condições, ou o ambiente mostrarem a ela como responder. Pessoas pró-ativas deixam seus valores selecionados, internalizados e cuidadosamente pensados dizer como responder. Não é o que nos acontece, mas a nossa resposta, que diferencia estes dois comportamentos. Ninguém pode torná-lo miserável a menos que você consinta.

- Hábito 2 – comece com o objetivo em mente: a aplicação fundamental deste hábito é iniciar cada dia com uma imagem ou paradigma do final da sua vida como um quadro de referência. Cada parte de sua vida pode ser analisada em termos daquilo que realmente é mais importante para você – a visão de sua vida como um todo. Todas as coisas são criadas duas vezes – há uma criação mental ou inicial, e uma criação física, ou segunda criação. Para construir uma casa, primeiro você faz uma planta e depois constrói a casa real. Você cria um discurso no papel antes de pronunciá-lo. Se você quer ter uma empresa bem-sucedida inicie com um planejamento que irá produzir um determinado objetivo; assim, a liderança é a primeira criação e o gerenciamento é a segunda. Liderar é fazer as coisas certas e gerenciar é fazer as coisas do jeito certo.
- Hábito 3 – primeiro o mais importante: o hábito 1 diz: “Você é o criador. Você está no comando”. O hábito 2 consiste na primeira criação e está baseado na imaginação – liderança baseada em princípios. O hábito 3 é a prática do gerenciamento pessoal e requer como pré-requisitos os hábitos 1 e 2. Ele lida com muitas das questões ligadas ao campo da administração da vida e do tempo. Você se organiza e executa conforme a prioridade, ou seja, executa o mais importante.
- Hábito 4 – pense em ganha/ganha: ganha/ganha é um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas. Todas as partes se sentem bem com a decisão; de fato, o objetivo final é, em geral, a melhor maneira. Se o ganha/ganha não é possível, então a alternativa é *nada feito*. Para criar estes benefícios mútuos, exige-se muita coragem e consideração,

especialmente se a outra parte está pensando ganha/perde. O princípio ganha/ganha abrange cinco dimensões interdependentes da vida: caráter, relacionamentos, acordos, sistemas e processos. O caráter envolve características de integridade; maturidade, que é o equilíbrio entre a coragem de expressar seus sentimentos e a consideração pelos outros; mentalidade de abundância que diz haver o bastante para todos. Nos relacionamentos ambos os lados acreditam um no outro e estão profundamente comprometidos com o ganha/ganha. Os acordos requerem os cinco elementos: resultados desejados, orientação, recursos, administração e conseqüências. Acordos ganha/ganha somente sobrevivem em um sistema que sustentem estes cinco elementos. Você não pode falar em ganha/ganha e recompensar com ganha/perde. Para se obter soluções ganha/ganha é necessário um processo de quatro fases: (1) ver o problema do ponto de vista do outro, (2) identificar as questões-chave e as preocupações envolvidas, (3) determinar os resultados aceitáveis, e (4) identificar as novas opções possíveis para atingir esses resultados.

- Hábito 5 – procure primeiro compreender, depois ser compreendido: procurar primeiro compreender implica uma mudança no paradigma, visto que geralmente procuramos que primeiro nos compreendam. Escuta empática é a chave para uma efetiva comunicação. É o foco na aprendizagem de como a outra pessoa vê o mundo, como ela o sente. A essência da escuta empática não está em concordar com alguém, mas sim compreender aquela pessoa profundamente, tanto no plano emocional quanto no intelectual. Depois da sobrevivência física, a maior necessidade humana é a sobrevivência psicológica – ser compreendido, se afirmar, receber incentivo, ser amado. A segunda parte do hábito está em ser compreendido. O autor utiliza-se de três palavras gregas na seguinte seqüência: ethos, pathos e logos. Ethos é a sua credibilidade emocional ou caráter, pathos é a empatia que você tem comunicando-se com outra pessoa e logos é a lógica ou a parte pensada da comunicação.

- Hábito 6 – crie sinergia: sinergia significa que o todo é maior do que as partes. Os primeiros cinco hábitos preparam para o hábito 6. Ele foca o conceito de ganha/ganha e as habilidades de comunicação empática para enfrentar os desafios e trazer novas opções que não existiam antes. A sinergia ocorre quando as pessoas abandonam suas comunicações monótonas e a mentalidade ganha/perde e se abrem para uma cooperação criativa. Quando há uma compreensão genuína, as pessoas encontram soluções que são melhores do que encontrariam agindo individualmente.
- Hábito 7 – afine o instrumento: significa parar para afiar a serra que assim ela cortará mais rápido. O hábito 7 é o seu CP pessoal – preserva e melhora seu bem mais precioso, que é você. Renova as quatro dimensões de sua natureza – física, espiritual, intelectual e emocional. As quatro dimensões de sua natureza devem ser exercidas com regularidade, de forma equilibrada e sensata. Renovar a dimensão física significa comer os alimentos adequados, descansar e relaxar e praticar exercícios regularmente. A dimensão espiritual é o seu comprometimento com o sistema de valores. A renovação vem da oração, meditação e leituras espirituais. A dimensão mental é o desenvolvimento permanente do intelecto através da leitura, seminários e da escrita. A dimensão emocional de nossas vidas está vinculada aos relacionamentos com os outros, e através deles se manifesta. Esta atividade não exige tempo, mas requer treinamento.

Diante do exposto, podemos concluir que viver os sete hábitos são princípios fundamentais da eficácia humana. Esses hábitos podem melhorar o desempenho no trabalho e conquistar a satisfação pessoal. Desta forma, o ser humano torna-se produtivo, conquista a liderança interpessoal se comunica empaticamente, renova-se e se torna criativo. São hábitos básicos e primordiais que representam a interiorização dos princípios corretos, nos quais estão baseados o sucesso e a felicidade duradoura.

A partir dessa breve análise sobre o clima organizacional, bem como das variáveis que o compõe, nas próximas subdivisões, discorreremos sobre as principais teorias que fundamentam o estudo do clima organizacional, baseados nos principais estudos sobre a motivação humana.

2.2 As teorias que fundamentam o estudo do clima organizacional

Há muitas décadas o estudo do clima organizacional vem se desenvolvendo, visando uma nova percepção nas organizações quanto à auto-realização das pessoas envolvidas em um ambiente de trabalho. Atualmente, este estudo trata de uma questão estratégica para as mesmas.

Neste sentido, faz-se necessário analisar historicamente algumas das diferentes teorias sobre a motivação humana, que deram base para as pesquisas de clima organizacional, pois elas fundamentam que o ambiente e a relação humana e os benefícios intrínsecos e extrínsecos são essenciais para a melhoria do clima organizacional.

2.2.1 A teoria da hierarquia das necessidades

Como já foi visto na subseção anterior, o comportamento das pessoas num dado momento costuma ser determinado pela sua necessidade mais intensa. Desta forma, uma necessidade ou um motivo faz com que as pessoas movimentem-se para satisfazê-la. Conseqüentemente, é importante para os administradores ter algum conhecimento das necessidades que comumente são mais importantes para os seres humanos.

Conforme Stoner (2005), as teorias que primeiro estudaram a motivação tinham objetivos comuns, encontrar um único modelo para todos os tipos de empregados e para qualquer tipo de organização. Apesar deste ponto em comum, cada modelo tinha o seu posicionamento em relação aos seres humanos. O segredo é identificar o que motiva o profissional, ou seja, saber quais são suas aspirações e desejos para então incentivá-lo a alcançar aquele objetivo.

Neste sentido, Chiavenato (1999c), aborda uma das primeiras pesquisas que vem reforçar o conceito motivação, que foi realizada por Maslow, com a teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Ela é a mais conhecida de todas as teorias a respeito da motivação humana, além disto, foi ela que forneceu o alicerce para o desenvolvimento das teorias contemporâneas. Sua hipótese é que, em cada pessoa, existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas, como ilustra a Figura 7 (p. 83):

- **Necessidades fisiológicas:** incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;
- **Necessidades de segurança:** incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade das pessoas;
- **Necessidades sociais:** incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano.
- **Necessidades de estima:** incluem fatores internos de estimo, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração.
- **Necessidades de auto-realização:** é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e maximizar aptidões e capacidades potenciais. Incluem o crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade da pessoa (CHIAVENATO, 1999c, p. 594).

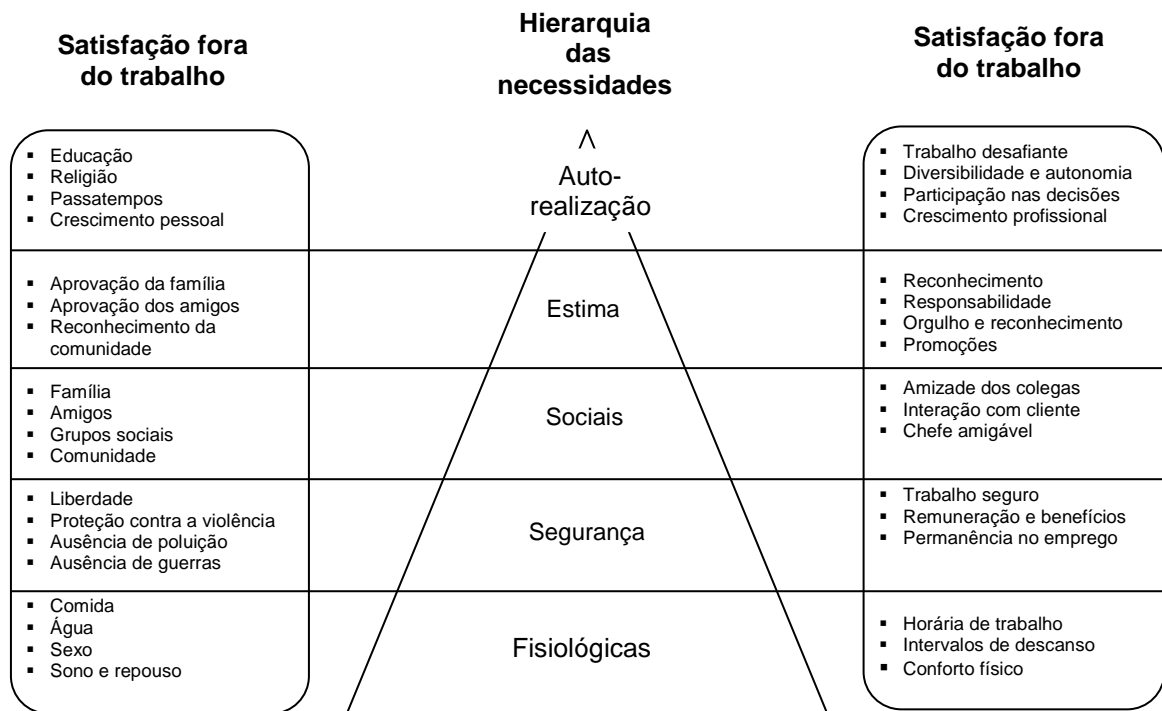


Figura 7 - A pirâmide das necessidades de Maslow e suas implicações
 Fonte: Chiavenato (1999c, p. 595)

Segundo Chiavenato (1999c), Maslow destaca a relevância de essas necessidades humanas estarem dispostas em uma hierarquia, de modo que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a próxima necessidade mais elevada torna-se dominante no comportamento da pessoa. As necessidades mais altas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. O primeiro passo para se motivar uma pessoa é

conhecer o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica.

Na realidade, para Chiavenato (1999c) existem duas classes de necessidades: as necessidades de baixo nível, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades de alto nível, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. A diferenciação entre as duas classes se baseia na premissa de que as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente (através da remuneração, contrato de trabalho, relacionamento pessoal ou profissional etc).

Conforme o autor, apesar de ser empírica e sem base científica relevante, a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva, coerência e facilidade de compreensão na maneira de observar o comportamento humano no local de trabalho.

2.2.2 A teoria da imaturidade - maturidade

Para tentar explicar o comportamento imaturo das pessoas no ambiente de trabalho, Argyris desenvolveu um estudo, na Universidade de Harvard, comparando os valores burocráticos/piramidais que ainda predominavam nas empresas, com um sistema de valores mais humanísticos e democráticos. A partir desta comparação de valores, ele criou a teoria da maturidade-imaturidade.

Assim, para Argyris (1957 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986), o fato de os valores burocráticos predominarem na maioria das empresas foi o que deu origem a muitos problemas empresariais de hoje. Quando ele trabalhava em Yale, examinou organizações industriais para determinar o efeito que as práticas administrativas têm sobre o comportamento individual e o crescimento pessoal no ambiente de trabalho.

Segundo os autores, Argyris tentou explicar que, para que os indivíduos se transformassem em pessoas maduras como o passar dos anos, sete mudanças devem ocorrer na sua personalidade.

Em primeiro lugar, Argyris (1957 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) ressalta que os indivíduos mudam de um estado passivo, quando crianças, para um estado de crescente atividade, quando adultos. Em segundo lugar, passam de um

estado de dependência dos outros, como crianças para um estado de relativa independência, como adultos. Em terceiro lugar, comportam-se de poucas maneiras como crianças, mas como adultos, são capazes de comportar-se de muitos modos. Em quarto lugar, têm interesses dispersos enquanto crianças, mas desenvolvem interesses mais profundos e intensos, quando adultos. Em quinto lugar, a perspectiva do tempo de uma criança é muito curta, envolvendo apenas o presente, mas, à medida que ela cresce, a perspectiva do tempo aumenta, incluindo o passado e o futuro. Em sexto lugar, o indivíduo enquanto criança está subordinada a todo mundo, passando para posições de igual ou superior, quando adulto. Em sétimo lugar, como criança não tem consciência de si mesmo, entretanto, como adulto, não só tem consciência do seu “eu”, como também é capaz de controlá-lo.

Conforme os autores, Argyris explicou que essas mudanças se dão sucessivamente e é neste contínuo que a personalidade sadia se desenvolve, passando da “imaturidade” para a “maturidade”.

Os mesmos autores reforçam que, quando Argyris detectou a apatia e a falta de esforços dos operários na indústria, ele deduziu que esses problemas não eram simplesmente o resultado da preguiça dos indivíduos. Ele afirma que em muitos casos, quando ingressam no mundo do trabalho, as pessoas são impedidas de amadurecer pelas práticas administrativas utilizadas nas empresas. Em tais organizações, os indivíduos têm um controle mínimo sobre o seu ambiente e são estimulados a ser passivos, dependentes e subordinados. Conseqüentemente, comportam-se imaturamente.

Conforme Hersey; Blanchard (1986), manter as pessoas imaturas é algo incorporado à própria natureza da organização formal. Eles afirmam que, com as organizações são geralmente criadas para alcançar metas e objetivos, que podem ser seguidas melhor coletivamente, a organização hierarquizada é, muitas vezes, uma concepção técnica de como realizar esses objetivos. Neste sentido, o indivíduo é “encaixado” na função. Primeiro vem o projeto.

Os autores julgam que esses conceitos da organização formal levam a hipótese sobre a natureza humana que é incompatível com o desenvolvimento da maturidade das pessoas. Vê uma clara incompatibilidade entre as necessidades de uma personalidade madura e as organizações formais tais como se apresentam na atualidade.

Por isso, preocupado com o que se observou nas empresas, Argyris (1967 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986) conclamou os administradores a criar um clima de trabalho, em que todos tenham oportunidade para crescer e amadurecer como pessoas, como membros de um grupo, satisfazendo suas próprias necessidades, enquanto trabalham para o sucesso da empresa.

Segundo os autores, esse estudioso realizou outros experimentos em grandes companhias e todos eles confirmaram que a ampliação da responsabilidade é benéfica tanto para os trabalhadores como para a empresa. A oportunidade de crescer e amadurecer no trabalho ajuda as pessoas a satisfazer mais do que as necessidades fisiológicas e de segurança, como também as motiva e lhes permite usar mais o seu potencial para alcançar os objetivos da organização.

Portanto, para os autores, Argyris contribuiu para sintetizar as abordagens até então apresentadas, salientando a necessidade do amadurecimento do homem como um fator predominante para que ele se sinta íntegro. A maturidade surge como um caminho na busca da motivação, pois, por meio dela o homem consegue atingir estágios de autoconhecimento e de conhecimento do seu ambiente exterior, o que facilita a sua harmonia com o todo, possibilitando, assim, um novo entender da organização.

2.2.3 A teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos

Como já vimos anteriormente, as necessidades como estima e a auto-realização parecem tornar-se mais importantes à medida que as pessoas vão amadurecendo. Desta forma, um dos mais interessantes estudos sobre isso foi dirigido por Herzberg, na Universidade de Utah. Desses estudos nasceu a teoria de motivação no trabalho, que tem grandes implicações para a administração, na sua busca eficiente dos recursos humanos.

Hersey; Blanchard (1986) ressaltam que, ao desenvolver sua teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos, Herzberg sentiu que estudiosos como Argyris estava tocando num ponto importante. O conhecimento da natureza humana, seus motivos e necessidades poderiam ser de inestimável valor para empresas e indivíduos.

Para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e melhores relações no trabalho. Para o indivíduo, a compreensão das forças que elevam o moral teria mais felicidade e auto-realização (HERZBERG, 1959 apud HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 72).

Conforme Hersey; Blanchard (1986), Herzberg levantou dados sobre atitudes em relação ao trabalho que permitissem deduzir hipóteses sobre o comportamento humano. Esses estudos, por sua vez, incluíram numerosas entrevistas com cerca de duzentos engenheiros e contadores de onze indústrias da área do Serviço Psicológico de Pittsburgh. Os entrevistados eram questionados sobre que tipos de coisas os deixavam infelizes ou insatisfeitos e que tipo de coisas os deixava felizes ou satisfeitos no trabalho.

Para os autores, quando Herzberg analisou os dados colhidos das entrevistas, concluiu que, as pessoas têm duas categorias distintas de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneiras diferentes.

Neste sentido, Chiavenato (1999c) explica essas duas categorias de necessidades, demonstrando na Figura 8 (p. 88), e contextualizando-as com a teoria dois fatores, da seguinte maneira:

- Fatores extrínsecos ou higiênicos: estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente em que a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si. Os fatores extrínsecos ou higiênicos envolvem: salários, políticas e diretrizes da organização, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, os colegas e os subordinados. São fatores de entorno. Estão relacionados com as fontes de insatisfação no trabalho.
- Fatores intrínsecos ou motivacionais: estão relacionados com o conteúdo do trabalho. Envolve: o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso e realização pessoal. Estão relacionados com as fontes de satisfação no trabalho.

A partir desta classificação de Chiavenato (1999c), pode-se dizer que os fatores capazes de produzir satisfação no trabalho são independentes e distintos dos fatores que conduzem à insatisfação no trabalho.

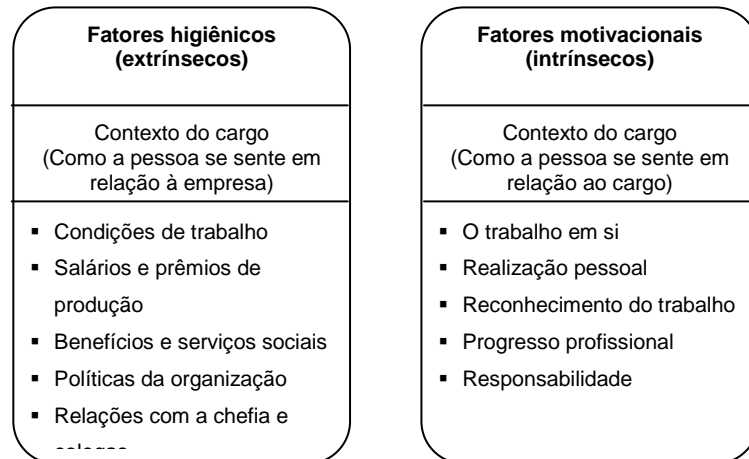


Figura 8 - Os fatores higiênicos (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos)
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999c, p. 596)

Para Hersey; Blanchard (1986), quando os fatores higiênicos são satisfeitos, eliminam a insatisfação e a restrição ao trabalho, mas contribuem pouco em motivar um indivíduo para um desempenho superior ou aumento de capacidade. Entretanto, a satisfação dos motivacionais permitirá ao indivíduo, crescer e desenvolver-se de modo maduro e lhe proporcionará um aumento de capacidade. Desta forma, se determinada organização quiser motivar as pessoas para o trabalho, deve seguir a sugestão de Herzberg, dando a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

Portanto, os autores concluem que os fatores higiênicos (extrínsecos), influenciam a disposição ou motivação da pessoa, enquanto os motivacionais (intrínsecos) têm efeito sobre a sua habilidade.

Segundo Chiavenato (1999c), Herzberg, não considera a satisfação no trabalho como um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes, como ilustra a Figura 9 (p. 89).

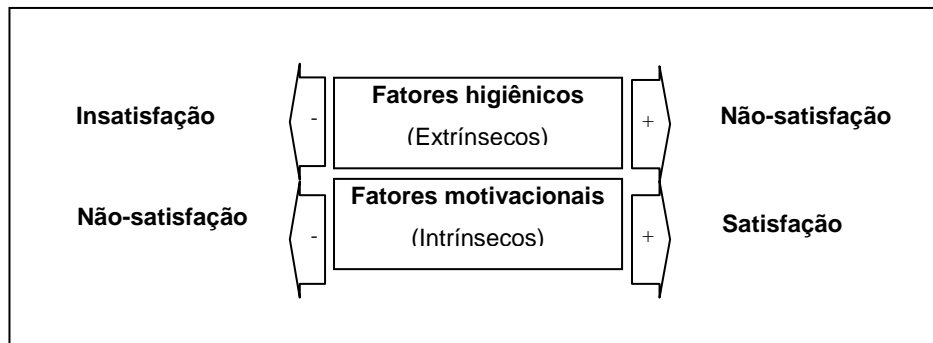


Figura 9 - Os fatores extrínsecos e intrínsecos e suas implicações
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999c, p. 596)

Para Chiavenato (1999c), a teoria dos fatores intrínsecos e extrínsecos é criticada por basear-se em uma pesquisa numa pequena amostra e fazer generalizações a partir dela.

Em segundo lugar, o autor acrescenta que o trabalho de Herzberg simplifica demais a natureza de satisfação no trabalho, quando a satisfação ou a insatisfação podem residir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou em ambos ao mesmo de tempo. Além disso, certas dimensões como responsabilidade e reconhecimento são mais importantes para a satisfação/insatisfação do que outras dimensões, como condições de trabalho, políticas e práticas da empresa ou condições de segurança.

O autor conclui que, na realidade, o modelo de Herzberg está voltado para o comportamento no trabalho e pode ser facilmente utilizado pelo administrador. Seu impacto na prática administrativa não deve ser subestimado e muitas de suas aplicações são úteis para o administrador, independentemente de sua validade científica. É uma teoria dos determinantes da satisfação e insatisfação no emprego, e não propriamente uma teoria da motivação.

As teorias de Maslow e Herzberg sobre motivação proporcionam um arcabouço que permite ao administrador uma aplicação prática em seu cotidiano. Como ambas carecem de confirmação científica, surgiram várias outras teorias contemporâneas com algo em comum: certo grau de validade científica. Isso não significa que elas sejam perfeitamente corretas, mas constituem o estado atual do conhecimento a respeito da motivação das pessoas, no ambiente de trabalho (CHIAVENATO,1999c).

2.2.4 A teoria do reforço

O comportamento humano no ambiente de trabalho é um fator essencial para a harmonia da organização, por isso, há muitas décadas pesquisadores despendem seu tempo para tentar moldá-lo de acordo com as aspirações das mesmas.

Neste sentido, Silva (2005) explica que em meados de 1950, Skinner, desenvolveu um estudo na Universidade de Minesota, para a análise das condutas observáveis. Quando ingressou em Harvard, influenciou toda uma geração de estudantes.

Segundo o autor, Skinner baseou suas teorias na crença de poder controlar e moldar o comportamento humano. Desta maneira, ele dividiu o processo de aprendizagem em respostas operantes e estímulos de reforço, o que o levou a ampliar técnicas de modificação de conduta na sala de aula, ou seja, trabalhou sobre a conduta em termos de reforços positivos (recompensas), contra reforços negativos (castigos).

Deste modo, para o autor, a teoria do reforço de Skinner baseia-se na idéia de que o aprendizado ocorre em função de mudanças no comportamento manifesto. Estas, por sua vez, são os resultados de uma resposta individual a eventos (estímulos) que ocorrem no meio. Uma resposta produz uma conseqüência, bater em uma bola, solucionar um problema matemático. Quando um padrão particular estímulo-resposta é reforçado (recompensado), o indivíduo é condicionado a reagir.

Silva (2005) acredita que a teoria de Skinner propõe que, por meio das conseqüências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras predeterminadas.

Desta maneira, o autor ressalta que esta teoria estabelece que o comportamento é controlado pelas conseqüências deste comportamento. Portanto, pode-se perceber que essa teoria estabelece também que o comportamento é aprendido por meio de experiências positivas ou negativas. Assim, o comportamento é modelado por dois aspectos básicos: o reforço e a punição.

Para o autor, todo reforço visa o aumento da freqüência de determinados comportamentos; o reforço é algo bom para quem o recebe. Já a punição consiste em causar uma condição desagradável, na tentativa da diminuição da freqüência (ou

eliminação) de comportamentos indesejáveis; a punição é algo ruim para quem a recebe.

Para Silva (2005), tanto o reforço quanto a punição podem ser positivos ou negativos. O reforço positivo envolve dar algo agradável a alguém (cessão de prêmio ou de elogio); o reforço negativo envolve tirar algo incômodo ou desagradável de alguém (substituição do local de trabalho, para outro menos barulhento).

Em contrapartida, o autor acrescenta que a punição positiva envolve acrescentar algo ruim para a pessoa (dar advertência verbal ou escrita), enquanto a punição negativa envolve tirar algo bom para a pessoa (desconto do salário, cancelamento de possível promoção). Ainda, para esse mesmo autor, as palavras “positivo” e “negativo” nada têm a ver com “bom” ou “mau”, elas se referem a procedimentos de dar ou retirar algo. Tanto com reforço positivo como com reforço negativo, a resposta (o comportamento) do indivíduo se torna mais provável.

De modo entendível, o autor adverte que as pessoas geralmente confundem reforço negativo com punição positiva, porque ambos envolvem um estímulo indesejável.

Robbins (2005b) acredita que, quando há eliminação de qualquer reforço que esteja mantendo um comportamento é chamada de extinção. Quando um comportamento não recebe reforço, ele tende a extinguir gradativamente. Por exemplo, professores que desejam evitar perguntas durante as aulas, podem eliminar este comportamento, ignorando alunos que levantam às mãos para colocar questões. O levantar das mãos será extinto quando, invariavelmente, não obtiver mais nenhum esforço.

Segundo o autor, tanto o reforço positivo como o negativo resultam de aprendizado. Eles fortalecem uma resposta e aumentam a probabilidade de repetição. Portanto, o elogio ou cessão de prêmio reforça e estimula o comportamento de realizar um bom trabalho, pois é algo desejável. Igualmente, a substituição do local de trabalho por outro mais confortável estimula o indivíduo a ter um comportamento favorável à organização. Já a punição e a extinção enfraquecem o comportamento e reduz (ou elimina) sua frequência.

Para Silva (2005), os administradores precisam entender a relação entre comportamentos e suas conseqüência, para que forcem comportamentos

desejados e desencorajem comportamentos indesejados dos funcionários nas organizações.

Por outro lado, Robbins (2005b) ressalta que os teóricos do reforço somente vêem o ambiente como causa do comportamento, todavia, sem levar em consideração os eventos cognitivos internos. Neste sentido, a teoria do reforço ignora as condições internas dos indivíduos e se concentra apenas no que lhe acontece, quando realiza uma ação qualquer. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, estritamente falando, uma teoria sobre motivação, mas fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento, e por assim dizer é sempre considerada nas discussões de motivação.

O autor conclui que, o reforço é, sem dúvida, uma influência importante no comportamento, mas poucos especialistas estão preparados para sustentar que seja a única influência. Os comportamentos que assumimos no ambiente de trabalho e a quantidade de esforços que despendemos em cada tarefa são afetados pelas conseqüências do comportamento. Por exemplo, se determinado indivíduo for constantemente censurado por produzir mais que seus colegas, provavelmente ele irá reduzir sua produtividade. Mas a sua baixa produtividade também poderia ser explicada em termos de metas, injustiças ou expectativas, como veremos na seqüência.

2.2.5 A teoria da expectativa

Como já vimos, o comportamento do indivíduo nas organizações pode também estar inter-relacionado com as expectativas de recompensas, na realização de determinados trabalhos.

Por isso, Robbins (2005b) acredita que, em 1964, o estudioso Vroom desenvolveu sua pesquisa procurando compreender o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Para tanto, criou a teoria da expectativa, que se refere ao desempenho do indivíduo e suas expectativas de recompensas a partir do trabalho.

Segundo esse autor, para Vroom, a questão de satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante da relação entre as expectativas que as pessoas desenvolvem e os resultados esperados.

Conforme Robbins (2005b), essa teoria ajuda a explicar a falta de motivação dos funcionários e como motivá-los, por meio de compreensão dos objetivos individuais estabelecendo uma relação entre desempenho e recompensa adequada às necessidades de cada um. Ou seja, a expectativa está atrelada com o que o indivíduo acredita que irá receber em troca do desempenho apresentado.

Para o autor, a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a desempenhar um alto grau de esforço quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais – como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais. A teoria, portanto, enfoca três relações, conforme ilustra a Figura 10:

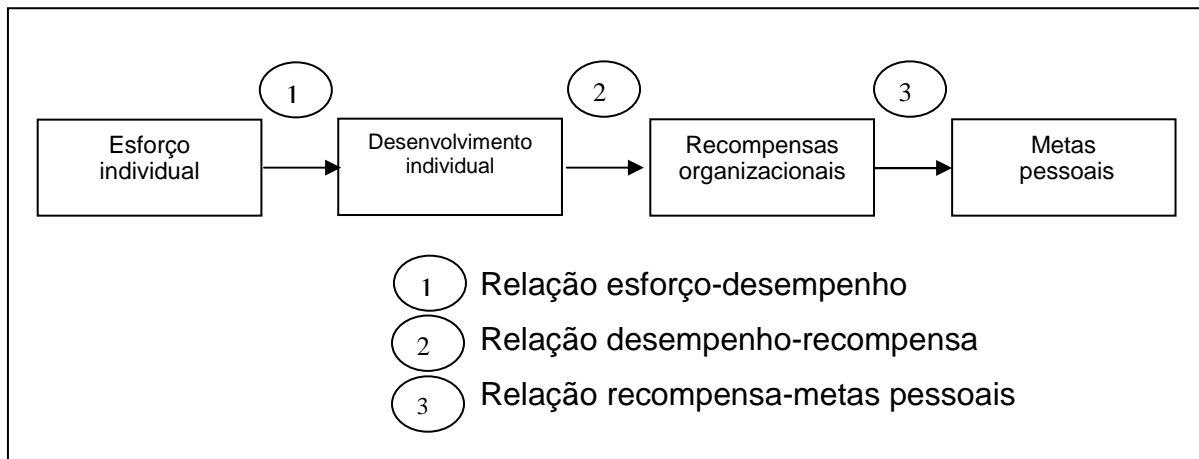


Figura 10 – Teoria da expectativa
Fonte: Robbins (2005b, p. 148)

1. Relação esforço-desempenho. A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. Relações recompensas-meta pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre eles (ROBBINS, 2005b, p. 148).

Robbins (2005b) acredita que a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o

mínimo necessário para continuarem empregados. Isso fica evidente quando examinamos as três relações da teoria em mais detalhes. O autor apresenta-as sob a forma de perguntas, às quais dos funcionários devem responder afirmativamente para que sua motivação seja maximizada:

Primeiro, se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho? Para muitos trabalhadores, a resposta é: não. Por quê? Sua capacitação pode deixar a desejar, o que significa que, por mais que esforcem, eles nunca terão um desempenho melhor. O desenho do sistema de avaliação de desempenho da empresa pode considerar outros fatores – como lealdade, iniciativa ou coragem -, o que significa que mais esforço não terá necessariamente como resultado uma melhor avaliação. Outra possibilidade é que o funcionário acredite, com ou sem razão, que seu chefe não gosta dele. Conseqüentemente, sua expectativa é de receber uma avaliação ruim, não importa o quanto se esforce. Estes exemplos sugerem que uma das possíveis causas da baixa motivação de um funcionário é sua convicção de que, não importa o quanto se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho.

Segundo, se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? Muitos trabalhadores acreditam que a relação desempenho-recompensa em seu trabalho é fraca. O motivo, é que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Por exemplo, quando a remuneração está, de alguma forma, ligada a fatores com antiguidade na empresa, capacidade de cooperação ou “bajulação” do chefe, os funcionários podem acreditar que a relação desempenho-recompensa é fraca e desmotivadora.

Finalmente, se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim? O funcionário trabalha duro na esperança de conseguir uma promoção, mas recebe apenas um aumento de salário. Ou ele espera conseguir um serviço mais desafiador e interessante, porém só consegue algumas palavras de elogios. Ou ainda, espera conseguir uma transferência para a filial de Paris, mas acaba transferido para Cingapura (ROBBINS, 2005b, p. 148).

Robbins (2005b) consegue ilustrar, com estes exemplos, a necessidade de as recompensas serem adequadas às necessidades de cada funcionário. Infelizmente, muitos executivos têm limitações quanto às recompensas que podem oferecer, o que dificulta a possibilidade de individualizá-las. Além disso, muitos executivos pressupõem, erroneamente, que todos os funcionários querem as mesmas coisas, sem perceber os efeitos motivacionais da diferenciação das recompensas. Em todos esses casos, a motivação do funcionário fica abaixo de seu ponto máximo.

Em resumo, o autor conclui que a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais. Como um modelo de incertezas, esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as

peessoas. Além disso, o fato de compreendermos que necessidades uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho como o meio necessário para satisfazê-las.

Robbins (2005b) ainda levanta um questionamento, de que esta teoria funciona ou não. Na prática, ele ressalta que as tentativas de validar esta teoria têm sido complicadas por problemas de metodologia, de critérios e de medidas. Por isso muito dos estudos que se propuseram a validar ou contestar a teoria deve ser encarados com cautela.

O autor também acrescenta que, é importante lembrar que muitos desses estudos sequer conseguiram replicar a metodologia proposta no estudo original. Por exemplo, a teoria se propõe a explicar diferentes níveis de esforço de uma mesma pessoa sob circunstâncias diferentes, mas quase todos os estudos de réplica trabalharam com pessoas diferentes. A correção dessas falhas contribuiu bastante para a validação da teoria da expectativa. Alguns críticos sugerem que ela tem uma aplicação limitada sob o argumento de que podem ser um indicador para previsões ou mais válidos nas situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo.

Portanto, para o autor, como poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho, a teoria é um tanto idealista. Se as organizações recompensassem as pessoas pelo seu desempenho – em vez de usar critérios como antiguidade, esforço, nível de capacidade ou dificuldade de tarefa -, a validade da teoria da expectativa seria consideravelmente maior. Contudo, estas críticas servem para sustentar a teoria da expectativa, em vez de invalidá-la, já que ela explica por que um segmento significativo da força de trabalho despense tão pouco esforço na realização de suas tarefas.

Depois de termos apresentado algumas das teorias que deram base para o estudo do clima organizacional, faz-se necessário ressaltar que os gestores precisam reconhecer a importância dessas teorias bem como a consonância dos fatores motivacionais que as integram, como agentes alavancadores do melhor clima nas organizações, pois, de certo modo, considerando a literatura pesquisada, conclui-se que os ambos contribuem para o perfeito funcionamento das mesmas.

Pensando assim, foi desenvolvido o Gráfico 1 (p. 96), dos fatores motivacionais, onde se procurou reforçar esta idéia de que os gestores devem desenvolver mecanismos, para envolver seus funcionários para que busquem

almejar os fatores de maior repercussão motivacional, que estes, por sua vez, sejam possíveis de alcançar, visando a manutenção e harmonia do clima organizacional.

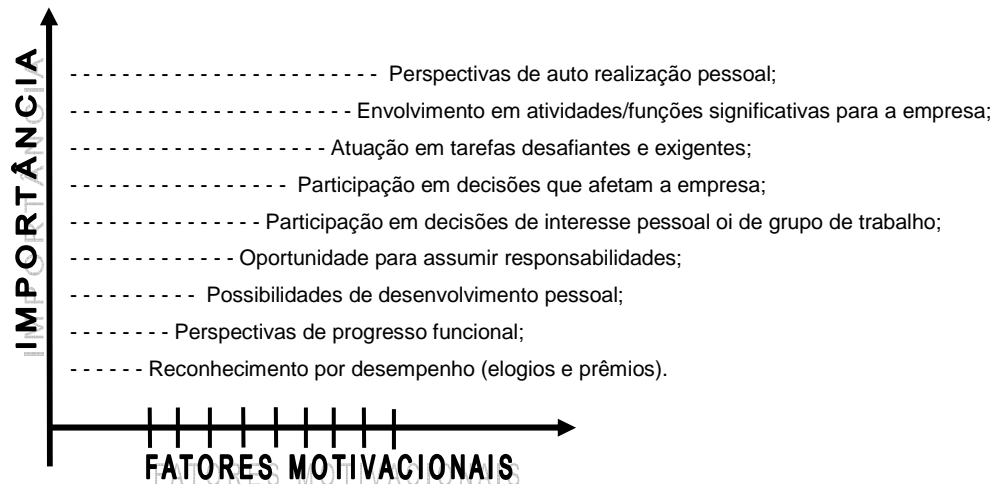


Gráfico 1 – A importância da consonância dos fatores motivacionais no clima organizacional
Fonte: Adaptado de Podestá (2002, p. 30)

Diante do exposto e sabendo da necessidade de reforçar a idéia de que os gestores têm que desenvolver mecanismos de motivação organizacional, visando a harmonia do clima organizacional, explanaremos na próxima subseção um mecanismo de inclusão social, que trata-se da inclusão de mão-de-obra como responsabilidade social empresarial, que além de possibilitar melhoria nas relações no ambiente de trabalho, serve para reforçar o compromisso com a ética e a transparência das organizações e no aperfeiçoamento das relações com os diversos climas e públicos que as envolvem.

2.3 Inclusão de mão-de-obra como responsabilidade social empresarial

Como já discorremos nas subseções anteriores, as organizações passam por constantes transformações, tanto na forma de administrar sua sustentabilidade empresarial como na forma de interagir com as pessoas as quais participam ativamente desse processo, por isso a preocupação da contemporaneidade sobre responsabilidade social empresarial.

Na opinião de Costa et al. (2006), a responsabilidade social empresarial vem inserindo novas respostas para o desenvolvimento sustentável do país. Em

face do novo ambiente de negócios e da consciência de que são parte de um todo. As empresas reforçam seu compromisso com a ética e a transparência e se empenham no aperfeiçoamento das relações com os diversos públicos ou partes interessadas, como os deficientes físicos e mentais, negros, índios, presidiários e ex-presidiários, entre outros.

Ashley (2006) acrescenta que as transformações sócio-econômicas ocorridas nos últimos anos têm afetado profundamente o comportamento das empresas. O Estado sozinho, já não possui condições de oferecer à sociedade respostas aos problemas da população, que são cada vez maiores. Foi-se o tempo em que o primeiro setor era o único responsável pela criação e manutenção do bem-estar coletivo.

Na concepção do autor, a responsabilidade social empresarial brasileira é um tema extremamente novo, que vem recebendo várias definições e entendimentos. É a mais nova cultura e também a maior e mais importante mudança registrada no ambiente corporativo dos últimos anos. Embora a responsabilidade social seja um conceito em construção, suas práticas já são amplamente discutidas nos meios acadêmicos e empresariais e podem também ser observadas no comportamento empresarial brasileiro. O envolvimento organizacional fica claro nos projetos sociais de várias empresas brasileiras que se envolvem cada vez mais com questões e práticas relacionadas ao assunto.

Com base nestas afirmações, Robbins (2005a) acrescenta que atualmente a maioria das companhias reconhece que suas responsabilidades vão além de meramente obedecer a lei e obter um retorno financeiro competitivo para seus proprietários. O utilitarismo que avalia as ações em termos de garantir o maior bem para o maior número, já não é o único critério avaliado pelos gestores, para tomar as decisões estratégicas. Ele funcionava quando o desempenho organizacional era avaliado por meio de metas “estreitas” como eficiência, produtividade ou maximização dos lucros.

À medida em que os gestores passaram a ter maior consciência do número de interessados aos quais devem satisfazer, ampliaram seus critérios de decisões e incluíram o respeito e a proteção de direitos básicos dos indivíduos como, por exemplo, privacidade, expressão, inclusão social e julgamento justo, para garantir que as regras sejam aplicadas de modo justo e imparcial (ROBBINS, 2005a).

Gil (2001) destaca que nos dias atuais há uma forte tendência das empresas em admitir que devam assumir valores éticos, respeitar seus funcionários, proteger o meio ambiente e comprometer-se com as comunidades. Funcionários, comunidades e clientes estão sendo vistos como uma nova espécie de sócios do negócio, prontos para compartilhar resultados.

A fim de melhor compreender o que é responsabilidade social empresarial, nos baseamos na definição:

Responsabilidade social é o grau em que os administradores de uma organização realizam atividades que protegem e melhoram a sociedade para atender aos interesses econômicos e técnicos da organização. Em outras palavras, exercer a responsabilidade social da organização implica a realização de atividades que podem ajudar a sociedade, ainda que não contribuam diretamente para aumentar a lucratividade da empresa (CERTO et al. 2005, p. 262).

Segundo Costa et al. (2006), responsabilidade social empresarial é, portanto, um conjunto de iniciativas por meio das quais as empresas buscam, voluntariamente, integrar considerações de natureza ética, social e ambiental às suas interações com clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes, acionistas, governos e comunidades, ou seja, as chamadas “partes interessadas”, visando dessa forma o desenvolvimento de negócios sustentáveis.

Os autores ainda acrescentam que a responsabilidade social empresarial, por sua vez, é um conjunto de atividades e iniciativas de sentido estratégico, que têm como objetivo preparar as empresas para responder – de forma pró-ativa – a um conjunto de questões com as quais elas estarão cada vez mais confrontadas.

Costa et al. (2006) citam alguns exemplos desse conjunto de questões pelas quais as organizações precisam se atentar para compor uma ação estratégica frente ao mercado, visando a manutenção do exercício de responsabilidade social:

- Identificar com clareza todos os seus públicos relevantes.
- Compreender como eles podem impactar ou ser impactados pelas atividades da empresa.
- Conhecer suas demandas e expectativas em relação à organização.

Conforme os autores, cada organização é um caso à parte, visto que cada uma apresentará sempre um conjunto muito específico de aspectos que precisam ser considerados no desenho e na implementação de uma estratégia em direção à sustentabilidade. Isso torna praticamente impossível a produção de uma “receita”

para a responsabilidade social, que se revele adequada aos vários setores, e aos diferentes portes de empresa.

Costa et al. (2006) salientam a importância de dois princípios que estão, invariavelmente, presentes em todas as experiências bem-sucedidas de gestão responsável.

Para os autores, o primeiro deles diz respeito à maneira como essas organizações abordam os desafios da sustentabilidade. Para elas, o objetivo último da responsabilidade social é fazer com que o desenvolvimento dos negócios e o desenvolvimento da qualidade de vida das pessoas possam caminhar juntos, numa mesma direção. Ou seja, elas partem do princípio de que a sustentabilidade de seu negócio dependerá, cada vez mais, de sua capacidade em estabelecer relações sustentáveis em todas as esferas de sua atuação.

Ainda, na visão de Costa et al. (2006), o segundo princípio, também abraçado por essas empresas, relaciona-se à maneira como elas abordam os processos de mudança. Para elas, a busca da sustentabilidade é algo que envolve, necessariamente, uma transformação de mentalidade dentro da empresa. Se as pessoas não modificam as suas maneira de ver, compreender, sentir e agir dentro da organização, esta, por sua vez, não transforma a sua maneira de fazer negócios.

Assim sendo, para os autores, todo o processo de mudança em direção à sustentabilidade deve ter como ponto de partida as pessoas, suas crenças e seus valores. É a partir dessa transformação cultural que emerge dentro da organização um novo conjunto de atitudes e comportamentos essenciais à gestão responsável do negócio e é por essa razão que incluíram as pessoas como o núcleo irradiador de todas as práticas de responsabilidade social no âmbito de uma empresa, como demonstra a Figura 11:



Figura 11 – Espaços para o exercício da responsabilidade social
 Fonte: Costa et al. (2006, p. 26)

Para Costa et al. (2006), uma apresentação seqüenciada dos espaços para o exercício da responsabilidade social tem um propósito meramente didático e não deve ser interpretada como uma hierarquia de prioridades. Na prática, é fundamental que a empresa considere e avalie simultaneamente todos eles na definição de suas estratégias de sustentabilidade.

Conforme esses autores, há mitos de que os custos envolvidos na responsabilidade social são elevados. Empresas socialmente responsáveis incorporam a ética e a transparência em todas as suas interações, sejam com clientes, fornecedores, colaboradores, governos ou comunidades. Aqui, certamente, não seria apropriado pensar em termos de “custos”, mas sim de esforços voltados à construção de relações de confiança, as quais constituem, no longo prazo, a base de toda e qualquer iniciativa de sucesso.

A experiência tem demonstrado que a gestão ambiental, ao reduzir as perdas e o desperdício de energia e de materiais, significa não apenas um passo extremamente importante para a preservação da qualidade de vida em nosso planeta, mas também para o controle e a redução de custo dentro das próprias empresas (COSTA et al 2006).

Por outro lado, esses autores observam que é importante também considerar quanto pode custar a uma empresa, no longo prazo, a decisão de “não ser socialmente responsável”. O acesso de uma organização aos mercados interno e externo, ao crédito, às parcerias com empresas de grande porte, aos melhores profissionais do mercado e a uma série de outros fatores essenciais ao seu desempenho é algo que dependerá cada vez mais da qualidade de suas interações com todos os seus públicos relevantes e com o próprio meio ambiente.

Em outras palavras, os mesmos autores deixam claro que, muito mais do que sob a ótica dos custos, é sob a ótica dos investimentos e das ações estratégicas que as empresas devem pensar e avaliar suas iniciativas no campo da responsabilidade social. Concluem, ainda, que a responsabilidade social não é um modismo e sim uma realidade existente no contexto nacional e internacional das organizações, acarretando para as mesmas alterações de comportamentos e de valores, devendo estar presente nas decisões de seus administradores e balizar seu relacionamento com fornecedores, com colaboradores e principalmente com a sociedade.

Valendo-nos desses aspectos aqui relacionados, na seqüência destacaremos a inclusão de mão-de-obra presidiária, visando o amplo conhecimento do tema, objeto de estudo. Neste sentido, realizaremos uma breve abordagem sobre os aspectos da origem e as evoluções das prisões, das penas e do trabalho do presidiário, na antiguidade, na idade média e moderna e nos dias atuais. Apresentaremos ainda, empresas que incluíram a ressocialização como uma responsabilidade social.

2.4 Inclusão de mão-de-obra presidiária

No contexto organizacional pode-se dizer que a inclusão de mão-de-obra presidiária é considerada recente como mecanismo de inclusão social.

Na opinião de Pastore (2001), essa realidade encontrada mediante pesquisas recentes mostra que o trabalho só ajuda a recuperar e a reintegrar o preso na comunidade quando o indivíduo contém os ingredientes requeridos pelo mercado de trabalho em geral. Ou seja, antes de começar a trabalhar, os que assim o desejam precisam receber formação profissional de boa qualidade sobre profissões atualizadas. Assim sendo, o trabalho prisional passa a ser dignificante, acrescenta capital humano aos presos, ajuda suas famílias, prepara-os para uma nova vida diante da sociedade e as empresas também se beneficiam pelo fato de se tornarem referência perante o mercado e assim, conquistar maior credibilidade.

Neste sentido, o autor acredita que a estimulação do trabalho prisional é uma conduta que combina valores econômicos e sociais. Ao desenvolver projetos que envolvem o trabalho de presos, as empresas estarão maximizando seus interesses imediatos e exercendo uma responsabilidade social séria e comprometida.

Para Lyra (2008), a reintegração do preso na sociedade - ressocialização - consiste na humanização da própria execução penal, no seu sentido mais amplo, que é compreendida como um complexo de atributos, ou seja, defesa, promoção e exercício de direitos que permitem ao indivíduo tornar-se útil a si mesmo e à sociedade. Portanto, a reabilitação do infrator, além de permitir ao condenado o retorno à condição de cidadania ativa, importa à segurança pública e ao próprio mercado, uma vez que o preso ao retornar ao convívio social torna-se efetivo agente integrador do processo de acumulação de capital.

Lyra (2008) acredita que, condenar um criminoso à prisão, é resultante do julgamento que a sociedade faz para afastá-lo do convívio social, o que leva a protegê-lo contra novos crimes e dar-lhe oportunidade de corrigir-se.

Do ponto de vista moral, o autor acrescenta que a prisão constitui um dos piores lugares em que o ser humano pode viver. No Brasil, por uma série de fatores, as prisões estão abarrotadas. A inexistência de uma legislação adequada e a lentidão dos procedimentos judiciais são as causas próximas dessa superlotação nas prisões. Mais remotamente, percebe-se na raiz desses males uma profunda desigualdade social e a péssima distribuição de renda, que aumentam os casos de delinqüência e alimentam a violência.

Para constatação desses fatos nos baseamos nos dados de junho de 2007, do Sistema Integrado de Informações Penitenciárias (INFOPEN), apresentado por Lyra (2008), que concluiu que, no Brasil, o número de internos nos presídios supera 400 mil pessoas. Dessa população, 96% são homens. Os dados revelam ainda que, atualmente, 70% dos presos brasileiros vivem na ociosidade, sem praticar atividades relacionadas ao trabalho ou estudo. Apresentaremos essas informações com mais detalhes, na Tabela 5 (p. 121).

Da mesma forma, quando se fala da população encarcerada feminina, os dados são expressivos. Segundo Segalla (2002), as mulheres, que no início dos anos 90 apresentavam cerca de 2,2% da população encarcerada, hoje atingem cerca de 4% desse total, e este percentual, infelizmente está em crescimento. Atribui-se a isto, principalmente, à utilização, por parte das quadrilhas, da mulher como transportadora ou passadora de drogas.

Para Segalla (2002), a situação da mulher encarcerada consegue ser ainda pior do que a dos presidiários do sexo masculino. O primeiro motivo se dá pelo fato que há poucos presídios femininos, o que inevitavelmente, faz com que as presidiárias acabem cumprindo pena, muitas vezes, a centenas de quilômetros de onde possuem família.

Conforme o mesmo autor, o segundo motivo é porque a grande maioria das mulheres presas inicia e termina o cumprimento de suas penas em Cadeias Públicas e Delegacias de Polícia, ou seja, estabelecimentos inadequados para este fim, visto que são destinados apenas a acolher presas provisórias, por isso há um impedimento natural a que as presidiárias tenham acesso a usufruir de condições que lhes são próprias (a LEP assegura que no caso da penitenciária feminina

poderá haver “seção para a gestante e parturiente”, além de “creche com a finalidade de assistir ao menor desamparado cuja responsável esteja presa”).

Segalla (2002), ainda evidencia que por estarem constitucionalmente igualadas em direitos e obrigações aos homens, as mulheres presidiárias possuem o mesmo acesso ao trabalho que é dado aos homens que cumprem pena encarcerados.

Contudo, o autor ressalta que a realidade é outra. O ranço do preconceito parece ainda enraizado de maneira firme no seio da sociedade e no espírito de quem faz as leis, quando se trata de questões relacionadas ao trabalho da presidiária. Ainda conforme o mesmo autor, ao fazer uma visita a qualquer prisão feminina, pode-se constatar reclusas trabalhando principalmente com corte e costura, bordado, embalagens, entre outros, tudo “tipicamente feminino”. Na verdade, a grande maioria, dedica-se ao artesanato por falta de ter o que fazer.

Por assim dizer, o autor acredita que há nisto tudo um enorme círculo vicioso, onde as presidiárias, a maioria de origem humilde, simples, com baixo nível de instrução, pelas naturais condições preconceituosas da sociedade onde foram criadas e da falta de acesso à educação e de preparo para a vida profissional, estão desprovidas de condição de interagirem com o sistema, para tentar modificá-lo.

Outra realidade que o autor aborda é que enquanto o homem preso costuma ter a solidariedade de suas mulheres, esposa e mãe, enquanto a mulher presa, por sua vez, é discriminada pelo companheiro e pela família.

Os trabalhos que destinam ou que permitem que seja realizado pela mulher presa, como foi dito, é insuficiente, precário, não instrutivo e muito mal remunerado, o que deixa a condição de vida delas muito pior do que a dos homens na mesma situação (SEGALLA, 2002).

Deste modo, conforme Lyra (2008), o resultado desses fatores é a alta taxa de criminalidade que afeta a qualidade de vida e até auto-estima das pessoas como um todo. Por isso, não é possível ignorar o fenômeno criminal, pois a questão penitenciária não pode ser vista como um problema apenas do governo, mas de toda a sociedade. Esse fator é tão complexo que somente a ação integrada da sociedade pode reunir esforços que possibilitem uma reflexão e discussão de seus diversos aspectos, que permitirá a descoberta de soluções.

A partir desse pressuposto, Pastore (2001) conclui que as empresas podem exercer sua responsabilidade social de maneira decisiva para o futuro,

criando alternativas e condições para reinserção desses presidiários na sociedade e no mundo do trabalho. Sem essas condições, a prisão se reduz a mero castigo, ou pior, a prisão se torna um centro de formação de pessoas estigmatizadas e segregadas, para as quais muitas vezes a reincidência no crime será o caminho mais natural.

De acordo com as idéias de Goffman (1988), quando rotulamos alguém, não olhamos para o que essa pessoa realmente é ou sente. Assim, se nos referimos a alguém que tem um transtorno mental como “louco” ou “esquizofrênico”, ou ainda se excluirmos ex-presidiários que estão em busca de reconstruir sua identidade perante a sociedade, nada estamos fazendo para ajudá-los. Pelo contrário, esses termos usados somente servem como rótulos e trazem mais sofrimento para estas pessoas. O uso de rótulos negativos “marca” e desqualifica uma pessoa. Esta marca é o que chamamos de estigma. As pessoas estigmatizadas passam a ser reconhecidas pelos aspectos “negativos” associados a esta marca, ou rótulo.

Estigma é a situação do indivíduo inabilitado para a associação plena (...) termo criado pelos gregos para se referirem a sinais corporais com os quais se procurava evidenciar alguma coisa de extraordinário ou mau sobre o *status* moral de quem os apresentava. Os sinais eram feitos com cortes e fogo no corpo e avisavam que o portador era um escravo, um criminoso ou traidor – uma pessoa marcada, ritualmente poluída, que deveria ser evitada (GOFFMAN, 1988, p. 11).

Goffman (1988) acredita que o estigma, por sua vez, é gerado pela desinformação e pelo preconceito e cria um círculo vicioso de discriminação e exclusão social, que perpetuam a desinformação e o preconceito. As conseqüências para as pessoas que sofrem o estigma são muito sérias.

Assim, para Pastore (2001), torna-se necessário romper esse ciclo vicioso para recuperar a qualidade de vida nas cidades e evitar o esgarçamento insustentável do tecido social.

Consequentemente, o reconhecimento obtido no âmbito das relações sociais advinda das interações pessoas e interpessoais no contexto corporativo proporciona um sentimento afetivo de solidariedade e de estima social, que permite e incentiva os indivíduos a desenvolverem características concretas de auto-regeneração.

Esse mesmo autor afirma que estudiosos desse campo dizem que a parcela de presos que trabalham é minúscula e, mesmo assim, concentrada nos

serviços de limpeza dos pavilhões, pequenos reparos, ajuda na cozinha etc. Há empresas que repassam aos presidiários trabalhos em couro e vime, costura de bolas de futebol, trabalhos em móveis e outros.

Pastore (2001) afirma que as empresas podem contratar mão-de-obra do preso para a execução de praticamente qualquer trabalho, observados, é claro, procedimentos básicos de segurança. Quando se trata de presos que estão cumprindo pena em regime fechado, eles não podem executar trabalhos externos, exceto para implementação de obras públicas, inclusive quando feitas por empresas privadas.

Em contrapartida, o autor assegura que no regime semi-aberto o preso pode executar tanto trabalhos internos quanto externos, mediante contrato, que permite sua saída do estabelecimento durante o dia e retorno até as 22 horas, para dormir.

Entretanto, o autor acrescenta que por razões éticas e até por dificuldades de aceitação do mercado, a mão-de-obra prisional não pode ser contratada por meio das agências de emprego tradicionais. A intermediação desta mão-de-obra é sempre feita junto à fundação estadual responsável pelo trabalho do preso, nos casos de São Paulo e Brasília, ou diretamente com os dirigentes do sistema penitenciário, nas demais localidades.

Pastore (2001) afirma, ainda, que as responsabilidades legais da empresa em relação ao trabalhador preso são apenas de natureza trabalhista, tais como:

- fornecimento de uniformes;
- fornecimento de equipamentos de segurança, se cabíveis;
- pagamento de salários;
- vale-transporte e alimentação;
- seguro para cobertura contra acidentes do trabalho.

O mesmo autor observa que as empresas não têm responsabilidades quanto à vigilância, custódia ou recaptura do trabalhador preso em casos de fuga ou de abandono, sendo de inteira responsabilidade deste cumprir as obrigações estipuladas na autorização de saída. Eventuais abusos cometidos pelo preso, como aproveitar a autorização de saída para não mais retornar à prisão, não é considerada fuga, mas sim abandono.

Assim sendo, para Partore (2001) a punição aplicada, neste caso, é de natureza disciplinar, como o retorno do preso ao regime fechado e anotações em seu prontuário, que dificultarão a concessão de novos benefícios.

Esse autor ainda lembra que a empresa pode, a qualquer tempo, solicitar a substituição ou reposição do trabalhador preso sem qualquer ônus adicional. A autorização de saída compreende o trajeto entre o estabelecimento prisional e o local de trabalho, previamente informado, não podendo o trabalhador preso usar este tempo para outras atividades. Ele não poderá consumir bebidas alcoólicas e será revistado quando de seu retorno ao estabelecimento.

Os desafios que uma empresa enfrenta no emprego de mão-de-obra prisional se a contratação for concebida como parte de sua responsabilidade social, consiste basicamente em três fatores:

- 1- como assegurar a empregabilidade da pessoa após o cumprimento de sua pena;
- 2- propiciar condições para que ele absorva e vivencie os valores próprios da cultura do trabalho, como cumprimento de horários, respeito à hierarquia, trabalho em equipe e execução de rotinas de forma contínua, organizada e sistemática;
- 3- sociabilidade positiva no ambiente de trabalho, sem medos, desconfianças, preconceitos, discriminações ou rotulações (PASTORE, 2001, p. 41-43).

Na visão de Pastore (2001), a melhor técnica para este propósito consiste em tratar o trabalhador preso como qualquer outro, sem privilégios e nada que chame a atenção sobre ele, designando-se sempre um profissional de referência com quem ele possa tratar. Este profissional de referência pode ser o chefe imediato, um supervisor ou alguém da área de recursos humanos da empresa.

Deste modo, como já vimos, as diferentes possibilidades de trabalho do preso nas próprias organizações, estão condicionadas ao regime em que ele cumpre sua pena, isto é: regime prisional, fechado, semi-aberto e aberto.

Tabela 4 – Tipos de penas privativas de liberdade e os correspondentes locais de cumprimento

REGIME PRISIONAL	ESTABELECIMENTO ADEQUADRO PARA CUMPRIMENTO DA PENA
Fechado	Penitenciária de segurança máxima ou média.
Semi-aberto	Colônia penal agrícola ou similar.
Aberto	Casa do albergado.

Fonte: Conselho Federal de Psicologia (2005, p. 17)

Ao examinar a Tabela 4 (p. 106), desenvolvida pelo Conselho Federal de Psicologia (CFP) (2005), pode-se entender com mais detalhes o tipos de penas privativas de liberdade e os correspondentes locais de cumprimento, visto que, é possível observar os graus de abrandamento das condições de execução da pena conforme o regime prisional aplicado, já que no regime aberto o indivíduo nesse exemplo, cumpre pena na casa do albergado, o que significa dormir na instituição e ter o dia livre para as atividades externas. O regime semi-aberto, por sua vez, possui condições de vigilância menos intensas e está estruturado para que o indivíduo possa trabalhar e estudar. Já o regime fechado possui um alto controle da rotina interna, forte condição de vigilância, poucas horas de pátio e minucioso controle entre o preso e o mundo externo.

Pastore (2001) ressalta que a utilização da mão-de-obra de presos é legal, formalmente permitida pela Lei de Execução Penal (LEP) – que será detalhada mais adiante, na idade contemporânea – mas pode se tornar imoral se o propósito da empresa for unicamente reduzir seus custos de produção ou o montante da folha de pagamento.

Se fosse mostrado com clareza como funciona o sistema prisional brasileiro e das pessoas que vivem dentro das prisões, certamente investidores, empresários, executivos e funcionários poderiam passar a conceber a prisão e o preso como alvos da cidadania empresarial (PASTORE, 2001).

Conforme o autor cabe mostrar, então, como ações nesse sentido são capazes de proporcionar, ao mesmo tempo, retorno financeiro, exercício da responsabilidade social, formação humana e respostas a um dos graves problemas sociais brasileiros.

Diante do exposto, nas próximas subseções, realizaremos uma breve abordagem sobre os aspectos da origem e a evoluções das prisões, dos trabalhos presidiários, a Lei que autoriza e condiciona este tipo de mão-de-obra, bem como as empresas que incluíram a ressocialização como uma responsabilidade social.

2.4.1 Breve histórico sobre a origem e as evoluções das prisões, das penas e do trabalho do presidiário

Historicamente pode-se dizer que a prisão teve sua origem a milhares de anos e tinha como finalidade servir de pena ou de custódia para os infratores que

aguardavam julgamento e nelas sofria torturas como método de produzir provas, o que na época era considerado lícito. Além disso, os castigos corporais e a pena de morte eram incorporados como técnicas de punições aplicadas aos detentos e condenados em todo o mundo, naquele período.

Neste contexto, os aspectos mais relevantes da origem e as evoluções das prisões, das penas e do trabalho do presidiário, serão detalhados na seqüência, para melhor entendimento desse assunto, que embora faça parte da realidade de qualquer sociedade, apresenta escassa literatura ou discussão a respeito.

2.4.1.1 Na antiguidade

Ao longo de sua história, a prisão manteve duas características básicas: servir como punição aos “delinqüentes” da época e a de ter como sua “clientela preferencial” os segmentos mais pobres da população, cujas marcas registradas eram a cor da pele, a desestruturação familiar, o baixo grau de escolaridade, a ausência de qualificação profissional e a inserção precária no mercado de trabalho.

Misciasci (2005), afirma que os cativos existiam desde 1700 a. C.-1280 a C. para que os egípcios pudessem manter sob custódia seus escravos.

Segundo a autora, por volta de 525 a.C., os lavradores eram requisitados para construir obras públicas e cultivar as terras do faraó, proprietário de toda a terra do Egito e toda a riqueza repousava no trabalho dos lavradores. Quem não conseguisse pagar os impostos ao faraó, em troca de construção de obras de irrigação e armazenamento de cereais, se tornava escravo. As masmorras também serviam para abrigarem presos provisoriamente.

Na opinião de Camargo (2006), por várias décadas imperou a idéia de que a prisão poderia ser um meio capaz de realizar todas as finalidades da pena, ou seja, reabilitar o delinqüente. A princípio, não se distinguiam, os racionais dos irracionais. Homens eram presos pelos pés, mãos e pescoço e, ainda, amarrados, esquetejados e acorrentados. Cavernas naturais ou não, túmulos, fossas, torres, tudo era usado para prender. Prendia-se para não fugir ou para trabalhar.

Segundo a autora a antiguidade desconheceu totalmente a privação de liberdade, estritamente considerada sanção penal. Mesmo havendo o encarceramento de delinqüentes, este não tinha caráter de pena e sim de preservar

os réus até seu julgamento ou execução. Recorria-se à pena de morte, às penas corporais e às infamantes.

Conforme Camargo (2006), os poucos exemplos que se sabe de condenações de ladrões à prisão são aquelas impostas pelo Rei dos Longobardos, no ano 720 da Era Cristã, e a comunicação de penas de prisão, por tempo indeterminado, numa Capitular de Carlos Magno. Durante vários séculos a prisão serviu de contenção nas civilizações mais antigas, como no Egito, Pérsia, Babilônia, Grécia, entre outros lugares, tendo como finalidade um lugar de custódia e tortura.

Neste sentido, a autora cita o exemplo de Platão, que propunha o estabelecimento de três tipos de prisões: uma na praça do mercado, que servia de custódia; outra na cidade, que servia de correção, e uma terceira destinada ao suplício. A prisão, para Platão, apontava então duas idéias: como pena e como custódia. Os lugares onde se mantinham os acusados até a celebração do julgamento eram diversos, já que não existia ainda uma arquitetura penitenciária própria. Utilizavam-se calabouços, aposentos em ruínas ou castelos, torres, conventos abandonados, palácios e outros edifícios.

A autora ressalta, ainda, que o Direito era exercido através do Código de Hamurabi ou Lei do Talião, que ditava: "olho por olho, dente por dente" tendo como base religiosa o Judaísmo ou Mosaísmo e moral vingativa.

Para Misciasci (2005), neste período o ato de aprisionar não tinha caráter de pena e sim da garantia de manter certa pessoa sob o domínio físico, para se exercer a punição que seria imposta. Assim como não existia legalmente uma sanção penal a ser aplicada e sim punições a serem praticadas, também não existiam cadeias ou presídios.

A autora afirma que os locais que serviam de clausura, eram diversos, desde calabouços, aposentos em ruínas ou insalubres de castelos, torres, conventos abandonados, enfim, toda a edificação que proporcionasse a condição de cativo, lugares que preservassem o acusado ou "réu" até o dia de seu julgamento ou execução.

Portanto, conforme se extrai dos ensinamentos de Bitencourt (2001 apud CARDOSO, 2007), a prisão era uma espécie de ante-sala de suplícios. Usava-se a tortura freqüentemente para se descobrir a verdade. Com isso pode-se dizer que na antiguidade e durante vários séculos, a prisão serviu como um depósito dos

suspeitos que esperavam, na maioria das vezes, em condições desumanas o seu julgamento ou sua execução.

Do certo modo, os aspectos aqui relacionados perduraram-se também na idade média.

2.4.1.2 Na idade média

Por muito tempo imperaram-se as sanções, a força, a dor e a mutilação de membros dos indivíduos como forma de punição pelos atos que os mesmos praticavam, os quais eram considerados ilícitos para a época.

Para Camargo (2006), da mesma forma que na antiguidade não se conhecia a pena com privação de liberdade, o mesmo se deu na idade média, mantidas algumas destas conceitualidades e condutas até a idade moderna.

Conforme descreve Misciasci (2005), para aprisionar não havia necessidade da existência de um local específico. Assim sendo, ainda não se pleiteava uma arquitetura penitenciária própria, pois o cárcere era visto também apenas como local de custódia para manter aqueles que seriam submetidos a castigos corporais e à pena de morte, garantindo, dessa forma, o cumprimento das punições.

Neste sentido, segundo Oliveira (1996, apud CARDOSO 2007), naquela época, as prisões se encontravam no castelo senhorial e nas torres das muralhas que rodeavam as cidades; na Judéia, em fossas baixas; no antigo México, em gaiolas de madeiras, onde eram amarrados os acusados. Portanto, os ambientes prisionais variavam de um lugar para o outro.

Na opinião de Camargo (2006), na idade média as sanções estavam submetidas ao arbítrio dos governantes, que as impunham em função do *status* social a que pertencia o réu. A amputação dos braços, a força, a roda e a guilhotina constituíam o espetáculo favorito das multidões deste período histórico. Penas em que se promoviam o espetáculo e a dor. O condenado era arrastado, tendo seu ventre aberto e as entranhas arrancadas às pressas, para que tivesse tempo de vê-las sendo lançadas ao fogo.

Entretanto, Cardoso (2007) lembra que referidas sanções podiam ser substituídas por prestações em metal ou espécie, restando a pena de prisão, excepcionalmente, para aqueles casos em que os crimes não tinham suficiente

gravidade para sofrer condenação à morte ou as penas de mutilação ao autor do crime.

Camargo (2006) acrescenta que havia também a prisão Canônica ou eclesiástica, onde os monges ou clérigos faltosos eram recolhidos em celas, para que meditassem em silêncio e se arrependessem da falta praticada, uma vez que o infrator era recolhido a uma ala de mosteiros e por meio de oração e penitência demonstrasse seu arrependimento.

A reclusão dos infratores em mosteiros como forma de castigá-los era considerada a principal pena do direito canônico. Essas prisões, por sua vez, tinham como condições um aposento subterrâneo sem portas e sem janelas, onde, para se chegar ao mesmo, era necessário descer por uma escada. Neste local existia luminosidade e os presos passavam o dia lendo livros sagrados como forma de amenizar seus pecados (CARDOSO, 2007).

Sobre o assunto, extrai-se a seguinte doutrina:

A igreja instaura com a prisão canônica o sistema da solidão e do silêncio. A sua reforma tem profundas raízes espirituais. A prisão eclesiástica é para os clérigos e se inspira nos princípios da moral católica: o resgate do pecado pela dor, o remorso pela má ação, o arrependimento da alma, manchado pela culpa. Todos esses fins de reintegração moral de alcançam com a solidão, a meditação e a prece. (OLIVEIRA, 1996, p. 45 apud CARDOSO, 2007).

Nessa época surge também a prisão do Estado, em que todos os inimigos do poder real ou senhorial, os que tivessem cometido traição e os adversários políticos dos governantes eram recolhidos. Com o grande crescimento das cidades, surgiram ainda as casas de trabalho e as de correção, destinadas a mendigos e vagabundos (CAMARGO, 2006).

Cardoso (2007) acrescenta que a prisão de Estado apresentava-se como custódia, tendo caráter apenas preventivo onde o delinqüente permanecia aguardando a sua execução ou seu julgamento e também havia detenção perpétua ou temporal, até o indivíduo receber o perdão do rei.

Camargo (2006) observa que em 1558 foi instituída a prisão de Nuremberg e, em 1595, em Amsterdã, uma casa de correção nos moldes das mencionadas, já em 1596 foi inaugurada a primeira no gênero feminino.

Cardoso (2007) conclui que a pena privativa de liberdade percorreu um longo caminho até adquirir o caráter de pena, sendo que foi na sociedade cristã que a prisão tomou forma de sanção criminal.

Por isso, como explica Pimentel (1996 apud CARDOSO 2007), de início, a pena foi aplicada temporariamente e, após, como detenção perpétua e solitária, em cela murada. A prisão celular, nascida no século V teve inicialmente a pena de morte, daí encarecer o valor da segregação que favorecia a penitência. O encarecimento da cela, denominado *in pace*, deu origem à chamada prisão celular, nome que a bem pouco tempo era usado na legislação penal.

Pode-se dizer que na antiguidade bem como na idade média utilizavam-se mecanismos como a mutilação de corpos e a pena de morte como forma de punir os infratores da época, no entanto, nos séculos XVII e XVIII convinha formular mecanismos que a um só tempo transformavam os corpos em obedientes e úteis, exercitados para o trabalho e inertes politicamente, portanto, a idade moderna veio para modificar e implementar esses mecanismos.

2.4.1.3 Na idade moderna

Como já vimos anteriormente, o segmento mais pobre da população, com diferenciações raciais e sociais, eram os que “habitavam” a prisão na antiguidade. Porém, percebe-se que essa realidade perdurou também nas idades média e moderna.

Haja vista que, conforme Camargo (2006), na idade moderna, durante os séculos XVI e XVII, a pobreza se abateu e se estendeu por toda a Europa. Com o aumento da criminalidade, apesar do emprego de pena de morte e pelas tensões sociais como: distúrbios religiosos, guerras, devastações de países, extensão dos núcleos urbanos, crise das formas feudais e da economia agrícola, queda de salário, entre outros, foi difundido o uso da pena de prisão.

Na idade moderna a sociedade em geral já não tolerava mais o sofrimento causado aos condenados com o suplício, iniciando um grande protesto de magistrados, parlamentares, filósofos, legisladores e operadores jurídicos, na qual buscava a moderação das punições e uma maior proporcionalidade entre as penas e os crimes cometidos (CARDOSO, 2007).

Camargo (2006) concorda com essa visão e acrescenta que, diante de tanta delinqüência, a pena de morte deixou de ser uma solução adequada. Por isso, na metade do século XVI iniciou-se um movimento de grande transcendência no desenvolvimento das penas privativas de liberdade, na criação e construção de prisões organizadas para a correção dos apenados. O que as instituições pretendiam era a reforma dos delinqüentes por meio do trabalho e da disciplina. Tinham objetivos relacionados com a prevenção geral, já que buscavam desestimular a outros da vadiagem e da ociosidade.

De acordo com Cardoso (2007), verificou-se, assim, a ocorrência de uma diminuição de crimes contra a vida e um aumento de crimes contra o patrimônio, devido à elevação do nível de vida das pessoas e aumento considerável de aquisição de bens móveis e imóveis.

Segundo o autor:

[...] verificou-se que, aos poucos, houve um declínio dos crimes contra as pessoas (crime de sangue e agressões físicas) e um acréscimo de crimes contra o patrimônio (roubo, furto e fraude), devido a uma grande elevação do nível de vida, com a conseqüente multiplicação de bens móveis e imóveis e um forte crescimento demográfico. Simultaneamente, a justiça tornou-se mais severa contra o roubo e registrou-se um desenvolvimento do aparelho policial.(OLIVEIRA 1996 apud CARDOSO, 2007).

Dessa forma, Cardoso (2007) acredita que nessa época ocorreu a passagem de um meio "primitivo" de prisão, onde se buscava castigar as pessoas com suplícios e causar nas mesmas, grandes marcas e sofrimentos para um modo mais civilizado de penalizar os condenados, ocorrendo, assim, grandes transformações em diversas partes do mundo.

Conforme Camargo (2006), antes das casas de correção propriamente ditas, surgem em 1697 as casas de trabalho na Inglaterra, na cidade de Worcester. Em 1703 foi construído em Roma, pelo Papa Clemente XI, o Hospício de São Miguel, para menores incorrigíveis, obra de grande importância na história da arquitetura das prisões pela forma como as celas foram dispostas. O corpo deixa nessa época de ser alvo de repressão penal e cede lugar ao controle e domínio da alma através da disciplina e correção.

A autora observa que no final do século XVII já existiam vinte e seis casas de correção. Nessas casas, os prisioneiros estavam divididos em quatro classes: os

explicitamente condenados ao confinamento solitário, os que cometeram faltas graves na prisão, os bem conhecidos e os velhos delinqüentes.

Para Camargo (2006) o estudo dos sistemas penitenciários torna referência a Beccaria que, com sua obra, causou grande impacto na Europa no ano de 1764, fazendo com que surgisse a reforma penal. Na Inglaterra, John Howard, apóstolo da humanização da prisão nomeado *Sheriff* do condado de Belfast, em 1772, ficou muito impressionado com a situação das varias prisões que visitou e se dedicou à luta pela melhoria dos cárceres.

A autora relata também que o rigor das leis britânicas que eram aplicadas pelo Rei Carlos II, da Inglaterra, desde 1681, fez com que, após sua Independência, a partir de 1776, ocorresse profunda alteração da orientação punitiva, em razão das pressões exercidas pelas sociedades americanas que se formaram em defesa dos direitos dos presos. Graças à essa sociedade, foram abolidos os trabalhos forçados, açoites, mutilações e a pena de morte passou a ser reservada aos homicídios dolosos.

Sob o ponto de vista histórico, a autora pode afirmar que, para a execução das penas privativas de liberdade, surgiram três sistemas penitenciários.

Segundo a autora, o primeiro Sistema de Filadélfia ou Belga: não se pode dizer com certeza o início deste sistema, que muitos dizem ter sido em 1790, mas para outros em 1817; sistema adotado na penitenciária de Walnut Street Jail, Pensilvânia, sendo adotado mais tarde pela Bélgica, de onde deriva seu nome. O sentenciado permanecia em isolamento constante, sem trabalho e sem visitas. Só se permitia a leitura da Bíblia como estímulo ao arrependimento.

O trabalho era proibido, neste primeiro sistema, para que a energia e todo o tempo do preso fossem utilizados na instrução escolástica e serviços religiosos, acreditando-se que esta seria a forma mais fácil de domínio sobre os criminosos (CAMARGO, 2006).

Conforme a mesma autora, o segundo Sistema de Aurburn surgiu em 1818, nos Estados Unidos. Inicialmente, neste sistema os presos podiam trabalhar em celas, passando posteriormente a fazê-lo em grupos. Impunha-se a este sistema o silêncio, o que na prática não funcionou. O isolamento foi abolido e se passou a obrigatoriedade do trabalho durante o dia e o isolamento noturno, para evitar corrupção moral dos costumes.

Camargo (2006) acrescenta que a forma de comunicação neste sistema era feita através de gestos com as mãos, formando por meio de sinais um alfabeto, com batidas na parede ou canos d'água, o que existe até hoje nas prisões, originada pela regra do silêncio.

Ainda, segundo a autora, o terceiro, Sistema Inglês ou Progressivo, surgiu no intuito de combinar regimes, onde se partia do mais severo ao mais suave. Ele teria surgido na Espanha e na Inglaterra, no século XIX. Sua primeira aplicação foi em 1840, na colônia penal de Norfolk, mudando a vida dos presos vindos da Inglaterra em condições deploráveis. A mesma autora, compara esse terceiro sistema com o utilizado no Brasil. Em 1854 houve aperfeiçoamento do sistema, que dividia a pena do sentenciado em estágio. O primeiro durava nove meses de isolamento. Posteriormente o preso era enviado a obras públicas, para execução de serviços. No terceiro estágio, o preso era liberado, para o trabalho em colônias agrícolas, sem vigilância e supervisão. Caso houvesse bom comportamento, ganhava a liberdade condicional, podendo haver revogação pelo mau comportamento.

As raízes do Direito Penitenciário começaram a se formar no Século XVIII, com os estudos de Bercaria e Howard. Durante muito tempo o condenado foi objeto da Execução Penal e só recentemente é que ocorreu o reconhecimento dos seus direitos como pessoa humana, ao surgir a relação de Direito Público entre o Estado e o condenado. O Direito Penitenciário resultou da proteção do condenado. Esses direitos se basearam na exigência ética de se respeitar a dignidade do homem como pessoa moral (CAMARGO, 2006).

A partir desses pressupostos, Cardoso (2007) conclui que desaparece, então, em princípios do século XIX, o grande espetáculo da punição física: o corpo supliciado é escamoteado; exclui-se do castigo a encenação da dor. Penetramos na época da sociedade punitiva. Porém, cabe ressaltar que essas transformações não se fizeram em conjunto nem de acordo com um único processo. Houve atrasos.

Desta maneira, conforme a mesma autora, verifica-se que a idade moderna significou um avanço acerca da maneira de sancionar o delinqüente, bem como as transformações dos sistemas penais.

Acredita-se que a idade contemporânea com suas transformações vertiginosas possa equiparar o que outrora a sociedade discriminava, oferecendo

subsídios para a integração social de todos os indivíduos estereotipados, em busca de um senso comum, visando a harmonia de todos os extremos.

2.4.1.4 Na idade contemporânea

Na idade contemporânea, graças às idéias dos teóricos iluministas e dos ideais liberais propagados pelos movimentos da Revolução Francesa, iniciou-se um movimento que ostentou a reforma das leis e da administração da justiça penal. Foi também, promulgada a Lei de Execução Penal (LEP) que objetivou a idéia de ressocialização do indivíduo que cometeu um delito à sociedade. Neste sentido, ele passou a ser reconhecido como ser humano depois das punições desumanas que perduraram até o fim do século XVIII.

Para Lima (2005), a instalação da primeira prisão brasileira mencionada na Carta Régia de 1769 foi uma Casa de Correção no Rio de Janeiro, seguida de outra cadeia construída em São Paulo, entre 1784 e 1788. Essas cadeias se apresentavam como grandes casarões, onde funcionava também a Câmara Municipal. Na parte inferior existiam as salas destinadas ao aprisionamento, para onde eram levados os indivíduos que cometiam infrações, inclusive escravos, para aguardar as penas de açoite, multa ou o degredo, uma vez que não existia ainda a pena de prisão.

A partir do século XIX começaram a surgir prisões com celas individuais e oficinas de trabalho e uma arquitetura própria para a pena de prisão. O Código Penal de 1890 estabeleceu novas modalidades de prisão, considerando que não haveria mais penas perpétuas e coletivas, limitando-se as penas restritivas de liberdade individual a, no máximo, trinta anos, com a prisão celular, reclusão, prisão com trabalho obrigatório e prisão disciplinar (LIMA, 2005).

Para a autora a prisão celular foi a grande novidade do Código Republicano de 1890, considerada punição moderna e, portanto, base para a arquitetura penitenciária. Não obstante, o aumento da população carcerária confrontou-se com a limitação espacial das prisões, inviabilizando a cela individual. Ainda nessa evolução, começa-se a ver a construção de pavilhões isolados e com limite máximo de presos por unidade carcerária. Começa-se a admitir o alambrado ao invés de muros ou muralhas, para estabelecimento de segurança média ou mínima.

Lima (2005) observa, ainda, que nessa mesma época foram proibidas as forcas e galés, e instaurado o caráter temporário das penas restritivas de liberdade individual. Anos mais tarde, em 1920, foi inaugurada a Penitenciária do Estado, considerada um marco na evolução das prisões, no bairro do Carandiru, na cidade de São Paulo. Em 1956 é construída a Casa de Detenção, vizinha à Penitenciária, inicialmente projetada para presos à espera de julgamento. A Casa de Detenção possuía 3.250 vagas, mas chegou a hospedar 8.000 homens, ou seja, mais que o dobro da capacidade máxima prevista. Percebe-se que o seu papel anterior foi corrompido no decorrer dos anos, isso porque o número de criminosos cresceu mais que a oferta de presídios.

Segundo Assis (2007), em 1983 é finalmente aprovado o projeto de lei do Ministro da Justiça Ibrahim Abi Hackel, o qual se converteu na Lei nº 7.210 de 11 de Julho de 1984, a atual e vigente Lei de Execução Penal (LEP). Essa lei é tida como sendo de vanguarda e seu espírito filosófico se baseia na efetivação da execução penal como sendo forma de preservação dos bens jurídicos e de ressocialização do homem que praticou um delito à comunidade.

De acordo com o Conselho Federal de Psicologia (CFP) (2005), a LEP e a Lei nº 3689/41 – Código de Processo Penal, bem como os documentos reguladores publicados pelo Ministério da Justiça definem as “Regras Mínimas para o Tratamento do Preso no Brasil” e as “Diretrizes Básicas de Política Criminal e Penitenciária” e, ainda, a Constituição Federal da República.

Dessa forma, conforme o mesmo Conselho, a LEP, em seu artigo 1º, determina que “a execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado”. Neste texto é explicitada, então, a intenção de que a execução penal possibilite a integração social daquele que cumpriu pena, permitindo o que os juristas denominam ressocialização, que está fundamentalmente ligada à recuperação do apenado.

Segundo o CFP (2005), a ressocialização, como finalidade da prisão, exige um exame da execução da pena. Para que o indivíduo que passou pelo encarceramento possa estar perfeitamente integrado à sociedade quando sair dele. É necessário que a prisão permita e incentive o desenvolvimento de comportamentos de valor para a vida social, ou seja, que ocorram durante a prisão aprendizagens significativas para a cidadania e que haja um encaminhamento do

egresso do sistema prisional para o trabalho e para a moradia. Isso coloca em questão as condições nas quais acontece o encarceramento, pois são elas determinantes do sucesso da ressocialização.

Ainda de acordo com o CFP (2005), entre sucessos e fracassos, a sociedade não passa incólume à prisão, principalmente os indivíduos que vivem o encarceramento. A prisão é elemento de complexas relações sociais que envolvem a violência nas cidades, o crime organizado, o sentimento de insegurança da população, a criminalização da pobreza, entre outras questões.

A prisão representa para a sociedade a possibilidade de controle, vingança e reversão do “mal”, pois é influenciada e influencia o comportamento das pessoas pela sua representação social e ação (CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005).

Para o mesmo Conselho, os indivíduos que são submetidos ao encarceramento expõem-se a um cotidiano permeado por essas complexas relações sociais de forma intensa, pois todas as suas possibilidades de vivência passam a ser na prisão e a partir dessa vivência acontecem modificações da sua conduta.

Na visão desse Conselho, outro fator que influencia são as condições do ambiente, que têm sido, historicamente, condições de dependências dos presos para com os funcionários, de arbitrariedade e com situações cotidianas repetitivas e massificadas à exaustão, além da superlotação, devido ao grande número de pessoas encarceradas, uma realidade dos presídios brasileiros.

Nessas circunstâncias, acrescenta o CFP (2005), ainda é preciso considerar que, embora exista a proposta de uma função “ressocializadora” para a prisão, de fato, a punição se mantém como finalidade e técnica, o que não tem demonstrado resultado positivo na vida do sujeito após a prisão, apenas um certo controle durante o encarceramento e outros efeitos indesejados de sofrimento e humilhação.

Marcondes (2001 apud CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005) acredita que a principal estratégia para alcançar a ressocialização, observada em uma pesquisa científica, é a individualização da pena. O autor identifica a individualização como a criação, mediante o correto enquadramento do condenado em uma execução penal diferencialmente estruturada, das condições que mais favoreçam o seu desenvolvimento. Dessa forma ele revela:

A pena não pode ser executada de maneira homogênea por todos os condenados, porque as pessoas guardam diferenças significativas em si. Também não pode ser idêntica durante todo o itinerário executacional, em respeito às modificações da personalidade do condenado, que se operam em vista do tratamento penitenciário que lhe é proporcionado (MARCONDES, 2001 apud CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005, p. 18).

Outro aspecto importante sobre a ressocialização refere-se ao seu objeto de intervenção. Em tese, ressocializar, significa recuperar o indivíduo criminoso, o que pode levar a dedução que ele seria o único culpado pelo crime. Mas, o crime, é um fenômeno social e relaciona-se a diversas variáveis, portanto, precisa ser compreendido como um complexo sistema de relações, do qual a sociedade como um todo faz parte. Para conter e prevenir o crime é preciso construir relações sociais mais justas fora e dentro da prisão, produzir aprendizagens significativas para a cidadania também nos indivíduos livres. Nesse sentido, parece importante que a sociedade se responsabilize pela criminalidade e violência, visando à reorganização dos mecanismos de exclusão e estabelecimento de valores voltados ao bem estar de todos (MARCONDES, 2001 apud CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005, p. 18-19).

Esses aspectos deverão ser considerados, visto que, na visão de Xiberras (1993 apud CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA 2005, p. 31), a prisão parece estar inserida no fenômeno da exclusão social; conforme sua definição “os excluídos são todos aqueles que são rejeitados nos mercados materiais ou simbólicos, dos valores morais”. Desta maneira, a prisão parece operar na legitimação dessa rejeição, pois nomeia e localiza um grupo de pessoas que material e simbolicamente não fazem mais parte dos valores da sociedade livre.

Para o CFP (2005), agregam-se à essa rejeição legitimada pela prisão os processos de “desqualificação”, onde o indivíduo é desacreditado de mérito para qualquer participação social, e a “desafiliação”, que se refere à ruptura e ao esquecimento, por parte da sociedade, dos vínculos de origem do encarcerado. Esses processos, por sua vez, geram os preconceitos e estereótipos que difundem a exclusão, pois distinguem a categoria dos presos, possibilitando o julgamento dos mesmos como indivíduos inteiramente desnecessários ao universo produtivo.

Além disso, o mesmo Conselho afirma que o distanciamento da comunidade da prisão contribui para uma visão fragmentada sobre o cotidiano da prisão, sobre os presos e sobre os efeitos do encarceramento, inclusive, dificultando a participação do egresso do sistema prisional em ambientes sociais, já que os estereótipos o colocam como perigoso, desqualificado e dispensável para a comunidade.

Assim, considerando os aspectos relacionados pelo CFP (2005), que analisam a história do processo penal na sociedade, é demonstrada a complexidade dos problemas do sistema penal e a sua grande dimensão estrutural e funcional no início do século XXI e, ainda, as implicações sociais já identificadas para as pessoas que vivem na prisão, cuja instituição deveria ter como finalidade “recuperar” os indivíduos para a vida em sociedade; no entanto, pelos fatos apresentados, constata-se que ela ainda continua com sua função punitiva e excludente que lhe foi atribuída no início da história da civilização.

Finalmente, considerando a breve abordagem sobre a origem e evoluções das prisões, das penas e do trabalho do presidiário em seus diversos contextos históricos, ressalta-se que seria necessário um estudo mais intenso deste assunto - considerado um tanto complexo e que apresenta literatura escassa - para ampliar o conhecimento sobre a verdadeira face do sistema penal que atualmente não apresenta função ressocializadora, dos indivíduos encarcerados, bem como do comportamento adotado por esses. Neste sentido, seria possível avançar na construção de um novo modelo de ressocialização na busca de alternativas para que esses indivíduos possam ser recolhidos por instituições capacitadas, que os tratem como seres humanos que erraram, mas que devem refletir sobre seus atos para não mais os praticar em desacordo com a lei.

Esse novo modelo de ressocialização deverá ser um gerador de mudanças e compromissos que possibilite aos reeducandos um retorno digno à sociedade, no sentido de auxiliá-los na reconstrução de um futuro melhor durante e após o cumprimento de sua pena. Esses são fatores que podem minimizar a discriminação social.

Com a finalidade de melhor compreensão dos aspectos teóricos aqui relacionados, faz-se necessário buscarmos no contexto atual exemplos de empresas que praticam a responsabilidade social, tendo no seu quadro de funcionários, presidiários que estão em processo de ressocialização.

2.5 Exemplos de empresas que empregam presidiários

Um dos desafios das empresas socialmente responsáveis consiste em empregar mão-de-obra presidiária, tornando os presidiários alvo da cidadania empresarial.

Percebe-se que ações dessa natureza são capazes de proporcionar, ao mesmo tempo, retorno financeiro, exercício da responsabilidade social, formação humana e respostas a um dos graves problemas sociais do Brasil, ou seja, a reincidência ao crime.

Conforme citado anteriormente por Lyra (2008), os dados do INFOPEN apresentam a população presidiária brasileira que se encontra presa ou internada e ainda que desenvolvem trabalho prisional fora do estabelecimento penal, como demonstra a Tabela 5:

Tabela 5 – População presidiária brasileira

CATEGORIA	INDICADOR	ITEM	VALOR		
			Masculino	Feminino	TOTAL
População presidiária	Quantidade de presos na Polícia	Polícia	52.199	6.522	58.721
		TOTAL			58.721
	Quantidade de presos internados ----- Sistema Penitenciário	Presos provisórios	117.461	4.822	122.283
		Regime fechado	153.579	8.860	162.439
		Regime semi-aberto	46.926	2.789	49.715
		Regime aberto	19.807	2041	21.848
		Medida de segurança (internação)	3107	690	3797
		Medida de segurança (tratamento ambulatorial)	346	111	457
		TOTAL			360.539
		TOTAL POPULAÇÃO PRESIDÁRIA	419.260		
Tratamento Prisional	Quantidade de presos que desenvolvem trabalhos externos (fora do estabelecimento penal)	Empresa privada	9.881	676	10.557
		Administração direta	3.428	145	3.573
		Administração indireta	1.779	140	1.919
		Outros	4.196	85	4.281
		TOTAL			20.330

Fonte: Adaptado de Lyra (2008, p. 9)

Após analisarmos a tabela 5, pode-se concluir que apenas 20.330 detentos do total da população presidiária desenvolvem trabalhos externos, ou seja, fora do estabelecimento penal. Deste total, somente 10.557 indivíduos atuam em empresas privadas.

A partir desse pressuposto, podemos exemplificar algumas empresas que incorporam esse tipo de mão-de-obra em seu quadro funcional, como é o caso da AGCO do Brasil Comércio e Indústria Ltda., empresa localizada em Santa Rosa, RS, cuja atividade é fabricar e distribuir equipamentos agrícolas para o mundo todo. Através de um convênio com a Superintendência dos Serviços Penitenciários

(SUSEPE), ela criou um programa que oportuniza o trabalho remunerado a um grupo de presidiários da penitenciária daquele município. Esses presidiários fabricam componentes e realizam operações de manutenção de equipamentos. A administração da empresa acredita que, além do presidiário ter um dia reduzido da pena para cada três trabalhados, de acordo com a legislação em vigor no Brasil, o trabalho objetiva reflexos positivos na disciplina do indivíduo, na diminuição das tensões e da ociosidade e, principalmente, na reintegração social e profissional.

Outro exemplo é citado pelo Instituto Ethos (2001), que apresenta a empresa Real Food Alimentação, tradicional no fornecimento de alimentos prontos para o sistema penitenciário paulista, que também utiliza mão-de-obra de presos. Fundada em 1972, na cidade de Santo André, no ABC, ela emprega, entre seus 450 funcionários, quatro egressos, 49 presos e um sentenciado que cumpre pena alternativa. A empresa partiu do pressuposto de que o preso é seu cliente preferencial e, dessa forma, pôde estreitar suas relações com esse público.

O mesmo Instituto faz uma observação de que essa empresa está ciente de que é referência para muitos presos no momento da saída e tem sido comum egressos penitenciários e seus familiares recorrerem a mesma para atendimento de necessidades específicas e ainda em busca de emprego. Esses, por sua vez, ao procurarem emprego na Real Food Alimentação, são encaminhados ao departamento de RH e realizam todos os testes e entrevistas como qualquer candidato, sem privilégio algum. O único diferencial é que a empresa sabe que possuem antecedentes criminais e eles sabem que isso não será obstáculo para pleitear um emprego junto à companhia.

O primeiro egresso contratado por essa companhia ocupa atualmente um cargo de confiança, conquistado por seus próprios méritos, e é reconhecido pelos demais funcionários. No início, foi inevitável a dispensa de alguns egressos depois do período de experiência, pois não davam conta da tarefa a ser cumprida e revelavam dificuldades de integração. A organização adota como regra não divulgar a vida pregressa de nenhum funcionário, mas, depois que os egressos passam do período de experiência e já estão perfeitamente integrados e aceitos pelo grupo, a revelação não causa nenhum espanto, ocorrendo a aceitação imediata por parte de seus colegas de trabalho (INSTITUTO ETHOS, 2001).

Diante do exposto, pode-se concluir que a Real Food Alimentação não ignora este aspecto social e participa eficazmente do processo de ressocialização

desses presidiários, permitindo o resgate de sua auto-estima, da autoconfiança e da cidadania.

Os próximos exemplos de empresas que incluíram a ressocialização como uma responsabilidade social foram encontrados em nossa cidade de Bauru.

Conforme afirma Segalla (2002), que realizou um estudo na empresa Stalo Bauru Mobiliário Escolar Ltda., localizada no Distrito Industrial, desde novembro de 2000 essa companhia emprega, em parte, mão-de-obra de presidiários que cumprem pena em regime semi-aberto no Instituto Penal Agrícola - Prof. Noé Azevedo - que também se encontra no município.

O autor ressalta que, para a realização desse estudo, foi necessário entrevistar o proprietário que, de pronto, informou que sua empresa foi contatada pela administração do presídio, ocasião em que recebeu proposta de cessão de mão-de-obra presidiária a baixo custo. Neste sentido, o proprietário computou gastos com treinamento (o tempo médio de permanência dos reeducandos em sua empresa tem sido baixo, pois, estando em regime semi-aberto, logo adquirem a liberdade), com transporte e alimentação, com gastos indiretos de fabricação (baixa qualidade, faltas justificados com saídas autorizadas etc) e outros problemas.

Deste modo, acrescenta Segalla (2002), o referido gestor concluiu que a economia representada pela menor remuneração e pelo não pagamento de obrigações patronais não chegava a compensar. Por isso, o autor afirma que o empresário só contratou esse pessoal para prestar um serviço social, visando sua ressocialização e, neste aspecto, ele acredita estar satisfeito. O proprietário contratou como empregados regulares cinco ex-presidiários que, após terem auferido a liberdade condicional, desejaram permanecer trabalhando.

O autor acrescenta ainda que a empresa também trabalha com mão-de-obra de presidiários que cumprem pena em regime fechado, na Penitenciária II de Bauru - Dr. Eduardo de Oliveira Viana. Neste caso, a Stalo implantou uma linha de montagem de cestos aramados e pranchetas de mão no interior do presídio. O espaço, improvisado, foi cedido pela administração da Casa Correcional, mas a empresa precisou custear a reforma da cobertura, a instalação elétrica completa, a instalação dos maquinários e o fornecimento do ferramental, incluindo equipamentos de proteção individual.

O último exemplo de ressocialização trata-se da empresa Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda., que também contém em seu quadro funcional 05

(cinco) presidiários que cumprem pena em regime semi-aberto e que realizam funções relacionadas à produção. Esta empresa está localizada no bairro Distrito Industrial III, em Bauru, e desenvolve diversos trabalhos na área de comunicação visual, tais como: luminosos, gigantografia, banners, impressões digitais, toldos, sinalização interna e externa, neon, letras caixas, personalização de veículo, painéis, adesivos plotados e digitais, serviços de manutenção, entre outros.

Essa empresa assegura que exerce uma responsabilidade social por participar do processo de ressocialização de indivíduos considerados excluídos pela sociedade e que vêem no trabalho a única forma de recomeçar uma vida digna perante a sociedade, após o cumprimento efetivo de sua pena.

Além disso, constatamos que o egresso possui um recurso a mais para sua reintegração social, visto que, de acordo o site da Fundação Prof. Dr. Manuel Pedro Pimentel (FUNAP) - esta instituição foi criada em 1976 e está vinculada à Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo – a empresa tem como objetivo principal contribuir para a recuperação social do preso e para a melhoria de sua condição de vida, através da elevação do nível de sanidade física e moral, do adestramento profissional e do oferecimento de oportunidade de trabalho remunerado.

Ainda segundo o site da FUNAP, atualmente esta instituição oferece formação profissional e trabalho remunerado aos presos, além de coordenar e executar os Programas de Educação, Cultura, Esportes e Geração de Renda.

Dessa forma, a FUNAP desenvolve programas visando a contratação de presidiários por setores públicos e privados, alinhando um planejamento singular para sedimentar ações comuns, a fim de promover a ressocialização e diminuir a reincidência do egresso, bem como da criminalidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Pesquisa de Campo

Para o desenvolvimento desses procedimentos metodológicos, optamos pela pesquisa de campo, porque de acordo com Marconi; Lakatos (2006), esta pesquisa é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta ou de uma simples hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir fenômenos ou as relações entre eles.

A pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los. A pesquisa de campo propriamente dita “não deve ser confundida com a simples coleta de dados (esta última corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado” (TRUJILLO, 1982 apud MARCONI; LAKATOS 2006, p. 83).

Para esses autores, as fases da pesquisa de campo requerem, em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica, sobre o tema em questão. Ela serve como primeiro passo para se saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos foram realizados a respeito e quais as opiniões relevantes sobre o assunto. Como segundo, permite que se estabeleça um modelo teórico inicial de referência, da mesma forma que auxiliará na determinação das variáveis e elaboração do plano geral da pesquisa. Desse modo, buscou-se, como procedimento preliminar, realizar uma pesquisa/revisão bibliográfica seletiva, abordando fontes de impressão e eletrônicas sobre o tema “O estudo do clima organizacional e os efeitos da ressocialização no ambiente de trabalho” e seus relacionamentos, com o propósito de identificar conceitos e princípios que permitissem a construção de referencial teórico de apoio à pesquisa de campo. Os resultados compreendem o capítulo 2 (p. 20).

Os mesmos autores acrescentam que, em segundo lugar, de acordo com a natureza da pesquisa, deve-se determinar as técnicas que serão empregadas na

coleta de dados e na determinação da amostra, que deverá ser representativa e suficiente para apoiar as conclusões.

Por último, Marconi; Lakatos (2006) concluem que antes que se realize a coleta de dados é preciso estabelecer tanto as técnicas de registro desses dados como as técnicas que serão utilizadas em sua análise posterior.

3.1.1 Definição do tipo de pesquisa

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratório-descritiva combinado. Neste sentido, segundo Marconi; Lakatos (2006), tratam-se de estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto à acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação do participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis.

De acordo com Gil (1999), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

3.1.2 Universo da pesquisa e população de interesse

Segundo Marconi; Lakatos (2006), quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou universo, verifica-se, muitas vezes, ser praticamente impossível fazer um levantamento do todo. Daí a necessidade de investigar apenas uma parte da população ou universo.

Neste sentido, os autores definem o universo ou população como sendo o conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum. Paralelamente, a amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo.

Assim sendo, de acordo com esses autores, o universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

A partir destas definições e explicações, para o desenvolvimento desta pesquisa optou-se pelo processo de amostragem não-probabilística por acessibilidade ou conveniência, pois, segundo Gil (1999), esta amostragem constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem, devido o pesquisador selecionar os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.

Diante do exposto, o universo desta pesquisa será uma empresa particular de pequeno porte², cuja razão social é “Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda.”, situada à Rua Iracema Cândida Posca, 1-139, no bairro Distrito Industrial 3, na cidade de Bauru/SP. Por sua vez, a amostragem é constituída por 40 funcionários, sendo 35 funcionários efetivos e 05 em processo de ressocialização. Desta forma, para facilitar esse estudo, dividimos esses funcionários em dois grupos e os classificamos da seguinte forma:

- 1º grupo: 35 colaboradores efetivos: funcionários comuns;
- 2º grupo: 5 colaboradores em processo de ressocialização, constituído por indivíduos que estão cumprindo pena sob regime semi-aberto e têm a oportunidade de trabalhar nessa empresa, a qual contribui para o processo de recuperação dos mesmos.

3.1.3 Coleta de dados

Compreende-se que é preciso escolher e delimitar o instrumento para a coleta de dados. Neste sentido, escolhemos a técnica de questionário para este procedimento, pois, conforme Marconi; Lakatos (2006) ressaltam, o questionário é um instrumento de coleta de dados que é constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

² De acordo com a classificação do SEBRAE, na indústria, as empresas são classificadas de pequeno porte, quando possuem de 20 a 99 funcionários.

Optou-se pela técnica do questionário por apresentar várias vantagens, entre elas, o que Marconi; Lakatos (2006) elencam a seguir:

- Economia de tempo, viagens e obtém grande número de dados.
- Atinge maior número de pessoas simultaneamente.
- Abrange uma área geográfica mais ampla.
- Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.
- Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.
- Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.
- Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.

De acordo com o universo da pesquisa e população de interesse desta empresa analisada, sentimos a necessidade de elaborar dois questionários distintos para cada grupo de respondentes, os quais envolvem perguntas fechadas compreendidas entre o número 01 ao 10. Assim sendo, tais grupos ficaram distribuídos da seguinte maneira:

- 1º grupo: 35 colaboradores efetivos;
- 2º grupo: 5 colaboradores em processo de ressocialização.

No entanto, como sabemos, é necessário realizar um pré-teste do questionário antes de sua aplicação, pois, conforme reforçam Marconi; Lakatos (2006), depois de redigido, o questionário precisa ser testado antes de sua utilização definitiva, aplicando-se alguns exemplares em uma pequena população escolhida.

Da mesma forma, Gil (1999) acredita que para o pré-teste ser eficaz é necessário que os elementos selecionados sejam típicos em relação ao universo e que aceitem dedicar para responder ao questionário maior tempo que os respondentes definitivos. Isto porque, depois de responderem ao questionário, os respondentes deverão ser entrevistados a fim de se obterem informações acerca das dificuldades encontradas.

Marconi; Lakatos (2006) acrescentam que a análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambigüidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causem embaraço ao informante.

Verificadas as falhas, deve-se reformular os questionários, conservando, modificando, ampliando ou eliminando itens; explicando melhor alguns ou modificando a redação de outros. Perguntas abertas podem ser transformadas e fechadas se não houver variabilidade de respostas (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Para os mesmos autores, o pré-teste serve para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos:

- Fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- Validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- Operatividade: vocabulário acessível e significado claro.

Marconi; Lakatos (2006) complementam que o pré-teste também permite a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados.

Por isso, num primeiro momento, realizamos uma breve visita à empresa estudada, com o objetivo de fazermos esse pré-teste dos questionários. Assim, aplicamos os pré-testes distintos a 10% da população de interesse.

Deste modo, ao finalizarmos o pré-teste, sentimos a necessidade de reformular algumas questões dos questionários dos dois grupos, ou seja, onde constava o termo “ressocialização” acrescentamos entre parênteses sua explicação, que se trata de “presidiários em recuperação”, pelo fato de alguns respondentes não terem conhecimento do seu significado.

Realizamos, também, a reformulação tanto da questão dois do questionário dos colaboradores efetivos, quanto à questão seis do questionário dos colaboradores em processo de ressocialização (que se trata da mesma pergunta), pelo fato de terem surgido dúvidas por parte dos grupos de respondentes, quanto à interpretação da redação. Inicialmente a questão era: “O seu líder é participativo?” Então, complementamos e ficou desta maneira: “o seu líder é participativo (faz reuniões, abre discussões, ouve e dá espaço aos funcionários para participarem do processo de tomada de decisões, de maneira democrática)?”.

Com a realização desses pré-testes e seus respectivos ajustes, notamos que os questionários elaborados apresentam os três elementos relevantes para sua aplicação, ou seja, fidedignidade, validade e operatividade.

Na seqüência, passaremos à análise descritiva dos dados coletados, que serão apresentados em gráficos, utilizando a planilha eletrônica Excel, os quais permitirão serem interpretados quando contrastados com o referencial teórico e, desta forma, permitindo chegar a um resultado que demonstre a realidade encontrada na empresa analisada, bem como a exposição de algumas alternativas que poderão contribuir para a evolução desse mecanismo de inclusão social.

3.1.4 Resultado e interpretação dos dados

3.1.4.1 Colaboradores efetivos e colaboradores em processo de ressocialização

Com base na pesquisa desenvolvida na empresa “Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda”, verifica-se que constam em seu quadro funcional 35 colaboradores efetivos (comuns) e 5 colaboradores em processo de ressocialização (presidiários em recuperação).

Aplicou-se o questionário composto por 10 perguntas fechadas e distintas simultaneamente para o grupo de colaboradores efetivos e colaboradores ressocializando. A partir da coleta de dados, através desses questionários, tabularam-se os resultados nos gráficos a seguir:

3.1.4.1.1 Resultados: colaboradores efetivos e ressocializando

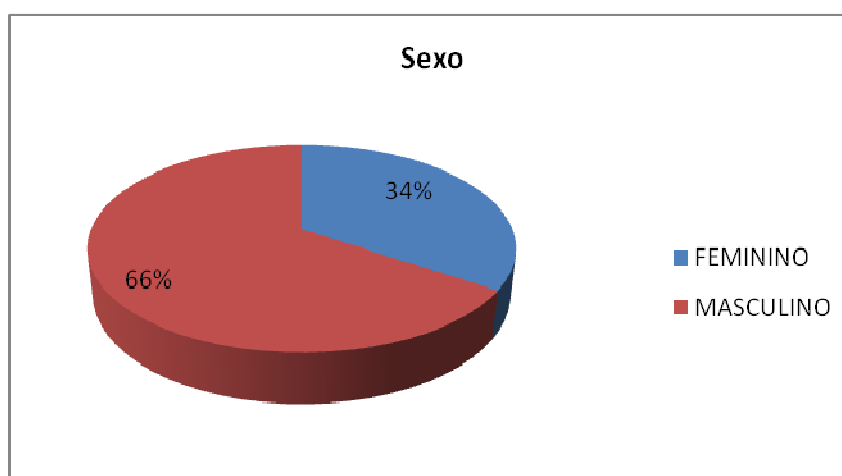


Gráfico 2 – (efetivos)

No Gráfico 2, constata-se que do grupo de colaboradores efetivos, mais da metade é do sexo masculino, ou seja, a empresa dispõe de 23 homens que atuam na fábrica, ocupando as funções de pintor, adesivador, montador, instalador, serralheiro, operador digital, entre outros. Desenvolvem, ainda, diversos trabalhos na área de comunicação visual, tais como: luminosos, gigantografia, banners, impressões digitais, toldos, sinalização interna e externa, neon, letras caixas, personalização de veículo, painéis, adesivos plotados e digitais, serviços de manutenção, entre outros. Já, na área administrativa, trabalham em sua maioria

peças do sexo feminino, perfazendo o total de 12, ocupando funções de auxiliar de escritório, designer, auxiliar financeiro, recepcionista e auxiliar de compras.

Ressalte-se que o grupo de colaboradores ressocializados é composto somente por pessoas do sexo masculino (5 pessoas), que atuam na fábrica, ocupando as funções de adesivador e serviços gerais. Entretanto, os serviços na área administrativa ficam restritos para esse grupo.

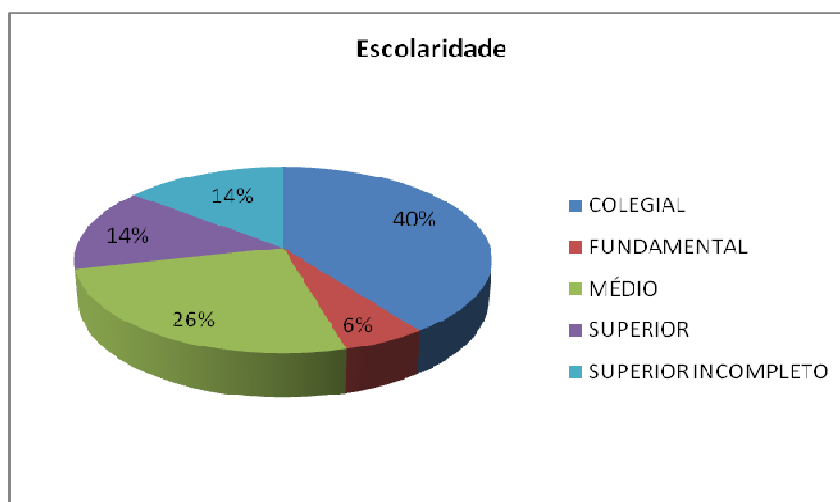


Gráfico 3 – (efetivos)

No Gráfico 3, verifica-se que dos 35 colaboradores efetivos, o nível de escolaridade se alterna entre o colegial e médio, ou seja, 14 possuem o colegial e 09 possuem o nível médio. Já no 3º grau completo e incompleto verifica-se a mesma constância, ou seja, existe o mesmo número de pessoas que conseguiram ou ainda estão tentando concluir o nível superior. No entanto, constata-se que ficou um reduzido número de funcionários com escolaridade de nível fundamental, apenas dois.

Com base no Gráfico 4 (p. 132), verifica-se que 80% dos colaboradores em processo de ressocialização possuem o ensino médio, enquanto, apenas 20% possuem o colegial.

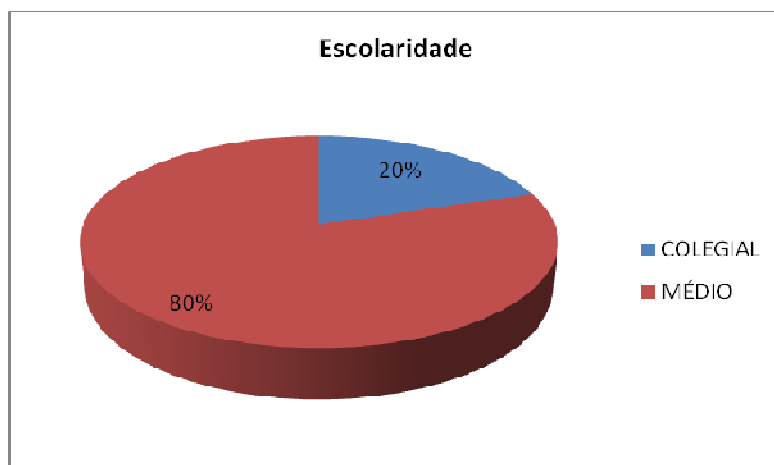


Gráfico 4 – (ressocializados)

Buscando identificar os fatores motivacionais das pessoas envolvidas, procura-se estabelecer a relação dos fatores extrínsecos (salários e recompensas materiais) e dos fatores intrínsecos (trabalho em si, realização pessoal, etc), assim como a influência da hierarquia de necessidades que os mesmos priorizam, principalmente quando estes estão envolvidos em um contexto corporativo. Sendo a razão principal indagar-se aos colaboradores efetivos desta organização “o que mais os motivam a trabalhar nesta empresa”, foram obtidos os resultados expressos no Gráfico 5.

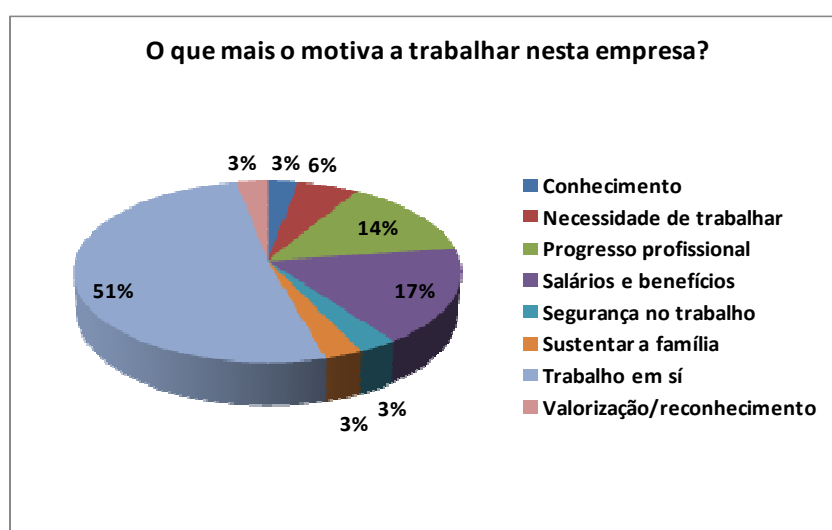


Gráfico 5 – (efetivos)

Os benefícios intrínsecos, citados no conteúdo deste trabalho, são os que mais motivam os funcionários efetivos a aumentar seus esforços em busca de desempenhar suas atividades com eficiência. Desta forma, o trabalho em si é

apontado pela grande maioria dos respondentes como o fator de maior motivação. Outros aspectos como: o conhecimento e a valorização/reconhecimento, que se enquadram na hierarquia das necessidades de estima; o progresso profissional, como uma necessidade de auto-realização; a necessidade de trabalhar, como uma necessidade de segurança, além do sustento da família, que se trata de uma necessidade social do indivíduo, representam fatores que podem ser considerados como agentes que trazem ou aumentam a satisfação no trabalho.

Em contrapartida, quanto aos fatores extrínsecos que são relacionados no contexto deste trabalho, obteve-se como resultado o fator “salários e benefícios” como sendo um agente motivador. Esses fatores são justificados por Hersey; Blanchard (1986), quando afirmaram que os fatores extrínsecos uma vez satisfeitos eliminam a insatisfação e a restrição ao trabalho, mas contribuem pouco para motivar um indivíduo a um desempenho superior ou aumento de capacidade. Entretanto, a satisfação dos intrínsecos permitirá ao indivíduo, crescer e desenvolver-se de modo maduro e lhe proporcionará um aumento da capacidade e aumento da satisfação no trabalho.

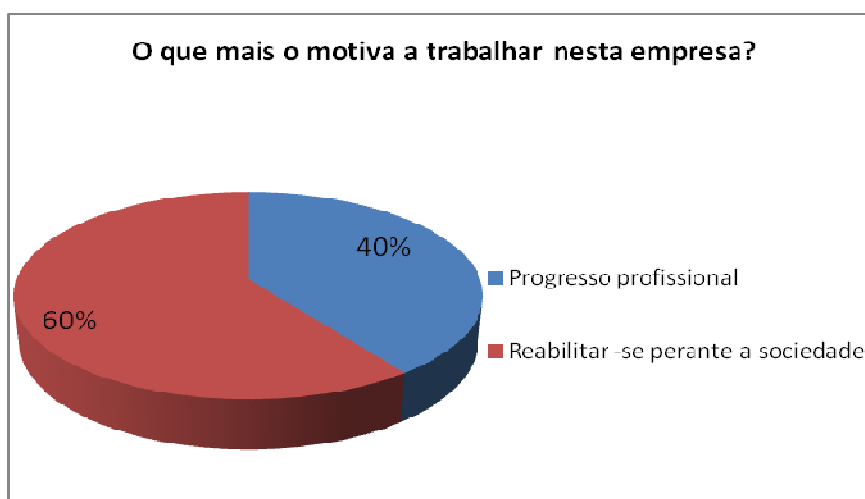


Gráfico 6 – (ressocializados)

Da mesma forma, pergunta-se aos colaboradores em processo de ressocialização “o que mais os motivam a trabalhar nesta empresa” e com base nos dados do Gráfico 6 apura-se que 60% dos respondentes considera a reabilitação perante a sociedade o fator que proporciona maior motivação, ou seja, atender uma necessidade social, para que os mesmos sejam aceitos socialmente e se reintegrem novamente ao convívio humano, com dignidade e respeito. Por outro lado, o

progresso profissional foram considerados por 40% dos respondentes, envolvendo os fatores intrínsecos como forma de atender uma necessidade de auto-realização do indivíduo, o qual trata da necessidade mais elevada do ser humano que, como ressalta Chiavenato (1999c, p. 594), “constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e maximizar aptidões e capacidades potenciais”.



Gráfico 7 – (efetivos)

Dada a percepção colhida entre os efetivos, no Gráfico 7 observa-se que este grupo forma a idéia do líder numa classificação “não participativa”, sendo que somente 14% do quadro o reconhecem como tal. O modelo de liderança não foi identificado claramente, porém, é certo que em relação à freqüência das atitudes participativas observadas pelo grupo consultado, este fator tende a não estar presente.

Controvertidamente, observa-se que a opinião dos ressocializados não comunga com as respostas dos profissionais efetivos que em sua maioria, reconhece o mesmo líder como participativo, Gráfico 8 (p. 135), onde percebemos a freqüência de 60% daquele quadro.

Não considerando o fator cultural (escolaridade) dos respondentes que se assemelham, observa-se que o aspecto relacionado com a flexibilidade do líder se faz notar. Dentro desse contexto, Chiavenato (1994), propõe três estilos de liderança, entre eles o autocrático, o liberal e o democrático e compreende que nenhuma das formas apresentadas é excludente, ou seja, um líder pode ser autocrático em uma determinada situação e democrático em outra. Isto, entretanto,

não significa incoerência de atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às necessidades do ambiente.

Neste sentido, o líder pratica de forma científica ou empírica a flexibilidade de seu perfil, adaptando-se ao perfil dos seus subordinados, como sugerem Hersey; Blanchard (1986), que tratam este assunto como a prática da liderança situacional. Eles afirmam que na liderança situacional, não existe um único modelo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar.

Do mesmo modo, quando se trata de um ambiente em que atuam também pessoas em processo de ressocialização, é imprescindível que o líder tenha habilidades e capacidades de liderar, pois deste modo poderá controlar o comportamento de seus membros e, conseqüentemente, o nível de produtividade, por meio da interação social ou interpessoal, promovendo a interatividade entre as pessoas que fazem parte desse contexto empresarial.

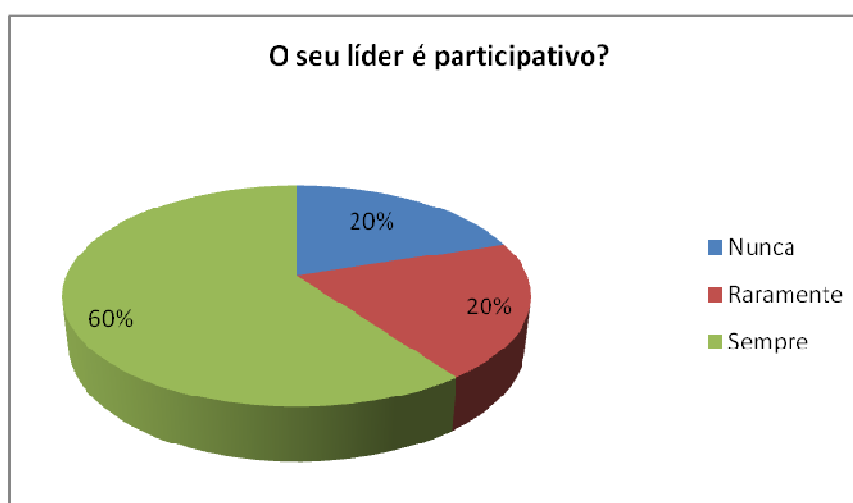


Gráfico 8 – (ressocializados)

Ao analisar o Gráfico 9 (p. 136), quando se pergunta aos colaboradores efetivos “se o seu líder é motivador”, verifica-se que apenas 11% dos respondentes afirmaram que ele sempre é motivador. Reforça-se, assim, a opinião de Hersey; Blanchard (1986), quando mencionaram que o líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, deve ser tratado

de modo diferente. Por outro lado, é essencial compreender o nível de maturidade dos subordinados, pois o líder saberá moldar seu comportamento para que, independente da situação ou condição social de seus comandados, o mesmo saiba motivá-los no desempenho de suas atividades. Uma das formas de incentivá-los é gratificando-os com benefícios ou, ainda, satisfazendo alguma de suas necessidades sociais ou de estima, oferecendo assim o contexto de reconhecimento e recompensa, quando os mesmos intensificam seus esforços e chegam a um bom resultado.

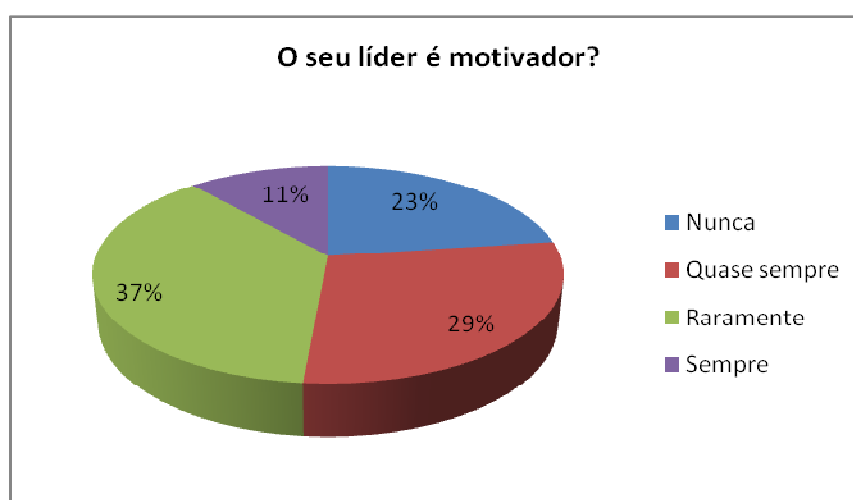


Gráfico 9 – (efetivos)

Ainda analisando o Gráfico 9, pode-se ressaltar que mais da metade dos respondentes (60%) afirmaram que o seu líder não é motivador. Baseados na conclamação de Hersey; Blanchard (1986), que intimou os administradores a criar um clima de trabalho, em que todos tenham oportunidade para crescer e amadurecer como pessoas ou como membros de um grupo, satisfazendo suas próprias necessidades, enquanto trabalham para o sucesso de sua empresa, pode-se assegurar que é necessário um líder motivador que estimule potenciais e reforce comportamentos para conseguir alcançar os objetivos da organização. Indaga-se, ainda, a possibilidade do perfil dos subordinados efetivos estarem alinhados com o perfil do líder, pois, os dois grupos (dos efetivos e ressocializados) manifestam a mesma impressão, sendo que, com as respectivas variações, demonstram que as manifestações de nunca e raramente é motivador somam 60% na opinião dos efetivos e 80% na opinião dos ressocializados, (Gráfico 10) (p. 137), o que traz à tona as teorias motivacionais estudadas neste trabalho, que parecem destoar, quando observados de maneira correlata com o estilo de liderança declarado na

questão anterior. Assim, os fatores motivacionais devem ser trabalhados e reforçados pelos líderes, para trazer resultados positivos para a organização e para as pessoas que estão envolvidas neste contexto.

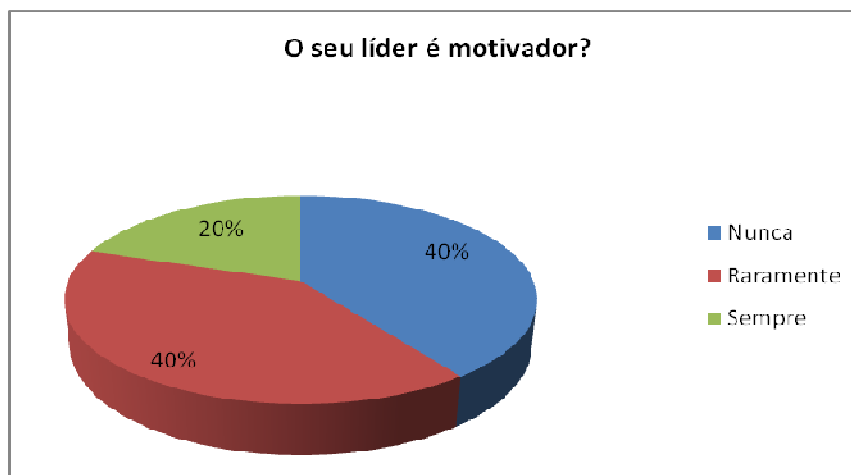


Gráfico 10 – (ressocializados)



Gráfico 11 – (efetivos)

Diante do Gráfico 11, verifica-se que 71% dos respondentes efetivos não estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, pois não atendem suas necessidades. Sendo assim, esse fator é um agravante no esforço despendido pelos comandados em desempenhar suas atividades, uma vez que, se os mesmos estão insatisfeitos, o nível de esforço será reduzido e, conseqüentemente seu desempenho tenderá também a cair e trazer prejuízos a organização. Pode-se dizer que, dessa porcentagem do grupo de não-satisfeitos encontram-se pessoas casadas, tendo de 1 a 2 filhos e um período considerável de tempo de serviço (de 1 a 6 anos) (Gráfico 12) (p. 138), enquanto, o grupo dos que estão satisfeitos, se

divide entre solteiros e casados, tendo de 1 a 2 filhos, porém com um período de tempo de serviço menor (de 15 dias a 9 meses).

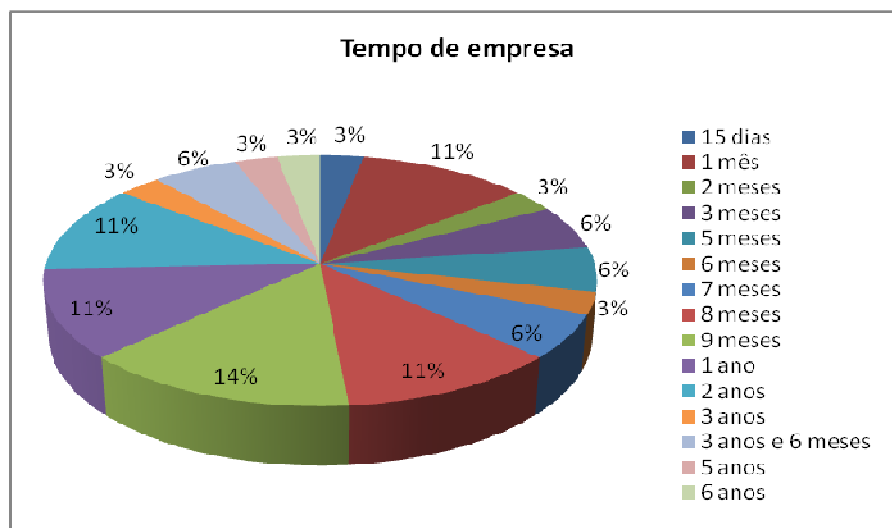


Gráfico 12 – (efetivos)

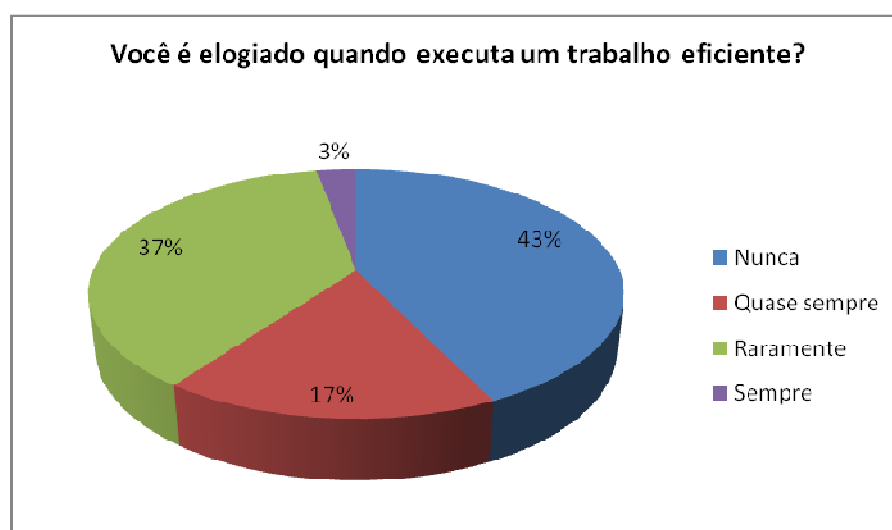


Gráfico 13 – (efetivos)

Com base no Gráfico 13, questiona-se aos colaboradores efetivos se “eles são elogiados quando executam um trabalho eficiente” e constata-se novamente que eles nunca ou raramente são elogiados, somando 80% dos respondentes, sendo que apenas 3% afirmam ser sempre elogiados. O elogio se encontra hierarquizado em uma das necessidades mais elevadas do ser humano, que se trata da estima, como fator de reconhecimento pelo trabalho realizado; desta forma, como já foi visto, nos Gráficos 9 e 10 (p. 136 e 137), o líder não é motivador, nem tão pouco elogia seus subordinados quando desempenham suas atividades de maneira eficaz.

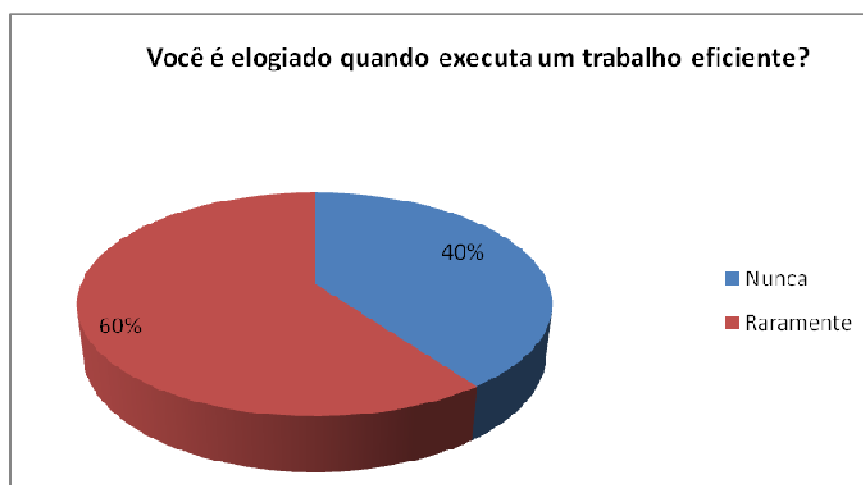


Gráfico 14 – (ressocializando)

Da mesma forma, questiona-se ao grupo dos ressocializando se “eles são elogiados quando executam um trabalho eficiente” e constata-se no Gráfico 14 que esses recebem tratamento semelhante ao dos colaboradores efetivos; assim, 40% nunca são elogiados e 60% raramente são elogiados. O elogio reforça as pessoas a aumentarem seus esforços no desempenho das atividades e também serve como uma forma de atender sua necessidade de estima e, se atendida, traz motivação e aumenta a eficiência individual o que, conseqüentemente, traz o aumento da produtividade para a empresa.

Desta forma, nota-se novamente que o estilo de liderança se faz ausente. Como já foi observado no Gráfico 7 (p. 134), a ausência do perfil participativo do líder influencia na percepção do subordinado. Assim sendo, a flexibilização no estilo de liderar torna-se necessário. A adequação ao estilo de liderança democrática pode ser uma alternativa, pois, conforme justifica Chiavenato (1994), quando os grupos de subordinados são submetidos à liderança democrática, a qualidade de seu trabalho é surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de companheirismos das pessoas. Para Fiorelli (2000), o líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa; neste sentido, o processo comunicacional funciona como um facilitador e simplificador da interação humana nas organizações, principalmente a comunicação que ocorre dentro dos grupos, pois ela é fundamental para seus membros expressarem suas frustrações ou sentimentos de satisfação (ROBBINS 2005b). Assim sendo, para o autor, a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade de seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. Ou

seja, o estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do processo em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem a comunicação. Por outro lado, os líderes devem estar atentos aos muitos processos de comunicação existentes nas organizações, pois, como aborda Araújo (2006), os ruídos dão instabilidade e desconfiança aos funcionários, pois entendimentos equivocados de mensagens ocasionam dupla interpretação, em relação ao trabalho a ser desenvolvido, gerando assim, transtornos na realização das atividades pertinentes a cada grupo.

Quando se contrastam os resultados apresentados nos Gráficos 13 e 14 (p. 138 e 139) com as teorias motivacionais abordadas neste trabalho, pode-se acrescentar que os líderes dessa organização não desenvolvem mecanismos para envolver e incentivar seus funcionários, motivando-os a intensificar seus esforços e moldando seus comportamentos em busca de atingir os objetivos pessoais e organizacionais, portanto, os fatores motivacionais que integram essas teorias poderiam funcionar como agentes alavancadores do melhor clima organizacional, proporcionando a consonância entre as necessidades individuais e organizacionais.



Gráfico 15 – (efetivos)

Para saber se a mão-de-obra presidiária afeta de alguma maneira o clima de uma organização, no Gráfico 15 questiona-se aos profissionais efetivos “como é trabalhar com pessoas em processo de ressocialização” e verifica-se que 43% julgam bom, enquanto 51% entendem ser razoável e somente 6% julgam ruim.

Esta questão nos remete a uma reflexão mais acentuada sobre as respostas ofertadas, já que a expressão razoável pode nos levar à dupla

interpretação. Se compreendermos que a palavra “razoável” possui diversas significações e “aceitável ou comedido” (FERREIRA 1999) são algumas delas, poderemos interpretar que a resposta remete à expressão de influência tendendo ao negativo, porém, se a expressão significar “razão, racional, moderado, regular, justo, legítimo, ponderado”, teremos uma manifestação que foi alvo de reflexão e julgamento interno. Poderemos, então, interpretar que há forte influência o fato de trabalhar com pessoas em processo de ressocialização. Tal fato pode ser considerado normal, dado que a situação não é rotineira e tem uma forte ação do pré-conceito estabelecido, com bases em fatos da ilicitude que os levaram à condição que se encontram expostas nas idéias de Goffman (1988), que ressalta que, quando rotulamos alguém, não olhamos para o que essa pessoa realmente é ou sente. Assim, se nos referimos a alguém que tem um transtorno mental como “louco” ou “esquizofrênico” ou ainda se excluirmos ex-presidiários que estão em busca de reconstruir sua identidade perante a sociedade, nada estamos fazendo para ajudá-los. Pelo contrário, esses termos usados somente servem como rótulos e trazem mais sofrimento para estas pessoas. O uso de rótulos negativos “marca” e desqualifica uma pessoa. Esta marca é o que chamamos de estigma. As pessoas estigmatizadas passam a ser reconhecidas pelos aspectos “negativos” associados a esta marca, ou rótulo.

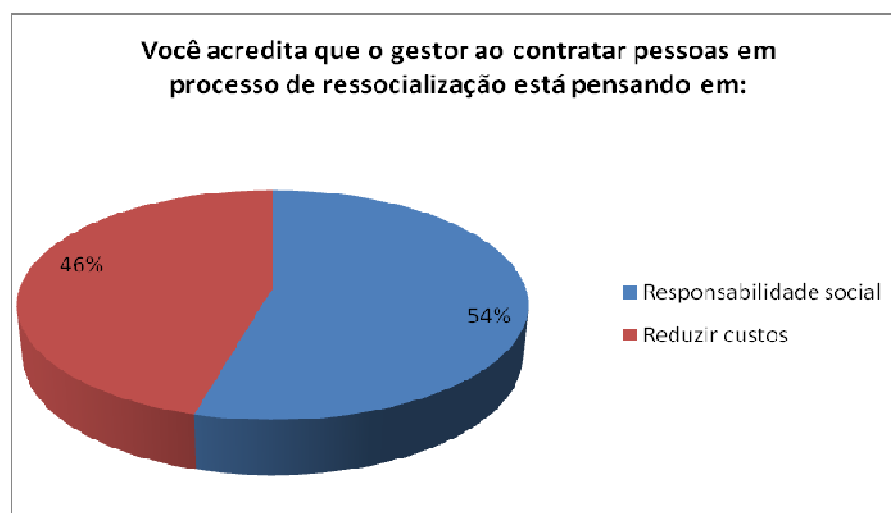


Gráfico 16 – (efetivos)

Conforme os dados do Gráfico 16 pergunta-se aos funcionários efetivos se eles “acreditam que o gestor, ao contratar pessoas em processo de ressocialização,

está pensando em reduzir custos ou na responsabilidade social”. Verifica-se que 54% dos respondentes acreditam que seja responsabilidade social, enquanto 46% julgam que seja redução de custos. Muito embora a responsabilidade social seja um tema extremamente novo, já está fazendo parte dessa nova cultura e está contribuindo para mudar o ambiente corporativo empresarial. No entanto, as empresas devem tomar muito cuidado para não estarem contratando esse tipo de mão-de-obra apenas com o intuito de reduzir custos, visto que ela tende a ser mais barata. Sendo assim, esse ato torna-se ilegal, como assegura Pastore (2001); a utilização da mão-de-obra de presos é legal, formalmente permitida pela Lei de Execução Penal (LEP), mas pode se tornar imoral se o propósito da empresa for unicamente reduzir seus custos de produção ou o montante da folha de pagamento.

Novamente tendemos a refletir sobre as respostas obtidas, uma vez que a influência do estigma também permanece neste ponto. É claro que o empresário que lança mão de profissionais ressocializando visa os benefícios financeiros e fiscais, mas somente a ação socialmente responsável o leva a manter esse serviço. Há riscos que o empresário se propõe a correr, influenciando as pessoas de seu quadro de funcionários, além da constante sensação de insegurança. Estas ações poderão levar a mudanças comportamentais no meio corporativo, mas isso é um fator que se encontra em construção, podendo ou não surtir efeitos socialmente responsáveis, isentos da ação do benefício financeiro. Isto é um fato!

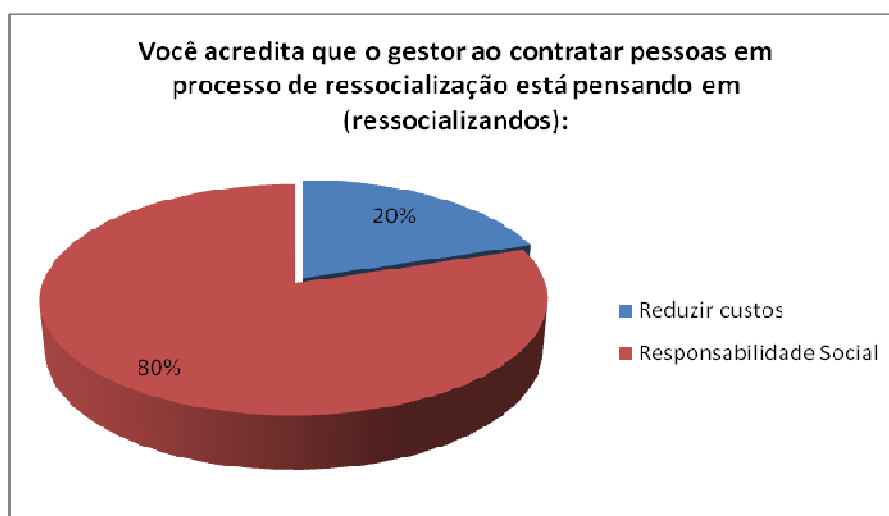


Gráfico 17 – (ressocializando)

Da mesma maneira, de acordo com os dados do Gráfico 17 (p. 142), pergunta-se também ao grupo de colaboradores ressocializando se eles “acreditam que o gestor, ao contratar pessoas em processo de ressocialização, está pensando em reduzir custos ou na responsabilidade social”. Verifica-se que 80% acreditam que as empresas estejam pensando na responsabilidade social, enquanto, somente 20% acreditam que elas estejam pensando na redução de custos. Portanto, verifica-se ainda que esses indivíduos têm a percepção de que essa empresa exerce a responsabilidade social por dar oportunidade a pessoas consideradas “excluídas” da sociedade e estão em processo de recuperação.

Compreende-se que este grupo percebe de forma adequada o benefício, pois ele, mais do que qualquer outro entrevistado na empresa, beneficia-se de formas alternativas de cumprimento de sua pena. Sendo assim, mesmo que os custos sejam percebidos como benefício para o empregador, para os receptores do mesmo há conotação muito mais elevada, haja vista que lhes oferece condições para a reinserção na sociedade e no mundo do trabalho. Esse fato é assegurado por Marcondes (2001 apud CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA, 2005), que acredita que a principal estratégia para alcançar a ressocialização é a individualização da pena. O autor identifica a individualização como a criação, mediante o correto enquadramento do condenado em uma execução penal diferencialmente estruturada das condições que mais favoreçam o seu desenvolvimento. Isto posto, nota-se que as formas alternativas de cumprimento de pena, como a inserção do trabalho prisional em empresas particulares, contribui para a recuperação desses indivíduos, reabilitando-os e moldando seus comportamentos para novamente terem uma vida social.

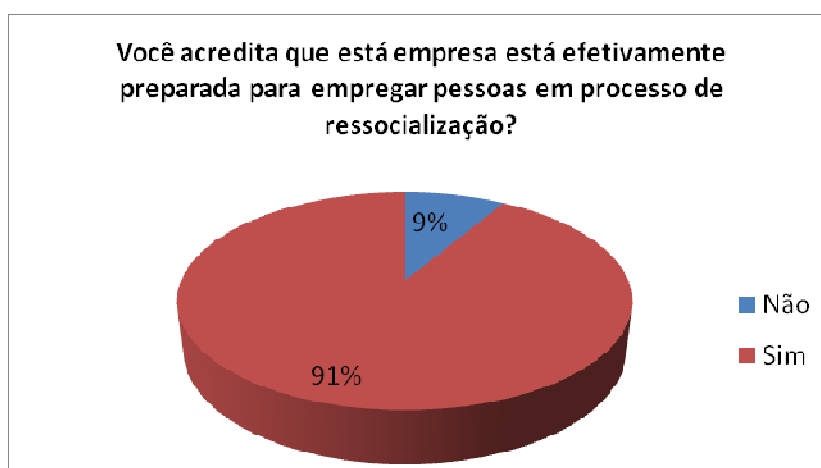


Gráfico 18 – (efetivos)

Com base no Gráfico 18 (p. 143), questiona-se aos colaboradores efetivos se eles “acreditam que esta empresa está efetivamente preparada para empregar pessoas em processo de ressocialização” e constata-se que 91% dos respondentes acreditam que esta empresa está preparada, enquanto somente 9% julgam o contrário. Desta maneira pode-se deduzir que o clima desta organização pode influenciar na mudança positiva dos comportamentos desses indivíduos, preparando-os para a reabilitação e reintegração social.

Outro fator relevante é que a atual e vigente Lei de Execução Penal (LEP) se baseia na efetivação da execução penal como sendo forma de preservação dos bens jurídicos e de ressocialização do homem que praticou um delito à comunidade. Conforme o Conselho Federal de Psicologia (CFP) (2005), a LEP, em seu artigo 1º, determina que “a execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado”. Neste texto é explicitada, então, a intenção de que a execução penal possibilite a integração social daquele que cumpriu pena, permitindo o que os juristas denominam ressocialização, que está fundamentalmente ligada à recuperação do apenado. Assim sendo, entende-se que esta lei beneficia tanto a empresa (por praticar um ato socialmente responsável, incorporando a ressocialização, pois lhe proporciona credibilidade perante o mercado em geral), quanto ao indivíduo que cumpre pena e tem a oportunidade de aprender ou se aperfeiçoar em uma nova profissão e ainda se recuperar, proporcionando-lhes formas de reinseri-lo no mundo de trabalho e na sociedade.

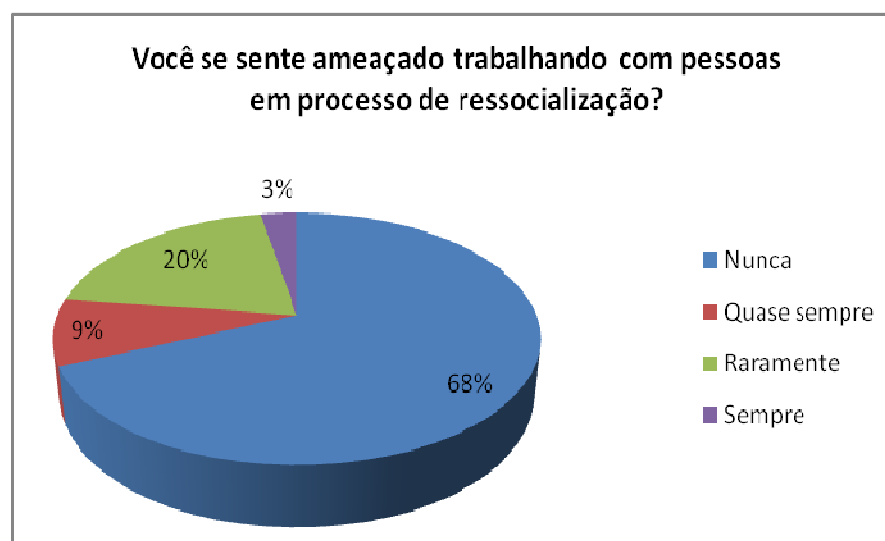


Gráfico 19 – (efetivos)

Quando se pergunta aos colaboradores efetivos se os mesmos “se sentem ameaçados trabalhando com pessoas em processo de ressocialização”, no Gráfico 19 (p. 144), verifica-se que 68% dos respondentes não se sentem ameaçados ao trabalhar com presidiários em recuperação, 20% afirmam que raramente, 9% quase sempre e 3% nunca se sentem ameaçados.

Esse resultado também nos remete à reflexão de que esse ambiente de trabalho é considerado estável e não ameaçador para a recuperação de qualquer pessoa. Assim, percebe-se que existe a interação entre os grupos, as pessoas não se sentem ameaçadas nem se intimidam com o convívio e contato profissional com esses indivíduos, porém, devido ao fato do estigma estar presente, as pessoas vivem em constante alerta. Este fato também pode ser considerado normal, haja vista que o preconceito ainda faz parte da sociedade e até bem pouco tempo atrás esse grupo era totalmente excluído do meio social, sem uma nova chance de recuperação. Pode-se constatar esse fato verificando que somente a partir do ano de 1984, com aprovação da Lei de Execução Penal (LEP), é que foi estabelecido o direito de recuperação ao indivíduo que cometeu um delito, oferecendo-lhe oportunidades de cumprimento de pena em regime semi-aberto.

O CFP (2005) defende a idéia de que a ressocialização, como finalidade da prisão, exige um exame da execução da pena. Para que o indivíduo que passou pelo encarceramento possa estar perfeitamente integrado à sociedade quando sair dele. É necessário que a prisão permita e incentive o desenvolvimento de comportamentos de valor para a vida social, ou seja, que ocorram durante a prisão aprendizagens significativas para a cidadania e que haja um encaminhamento do egresso do sistema prisional para o trabalho e para a moradia. Isso justifica e reforça a ação das empresas ao contratarem trabalhadores presidiários, praticando um ato socialmente responsável e concomitantemente oferecendo a esses indivíduos uma oportunidade para sua reabilitação; além disso, os mesmos podem se aperfeiçoar ou aprender uma nova profissão. Esses aspectos devem ser considerados, pois são determinantes do sucesso da ressocialização.

Conseqüentemente, o reconhecimento obtido no âmbito das relações sociais advinda das interações pessoas e interpessoais no contexto corporativo proporciona um sentimento afetivo de solidariedade e de estima social, que permite

e incentiva os indivíduos a desenvolverem características concretas de auto-regeneração.

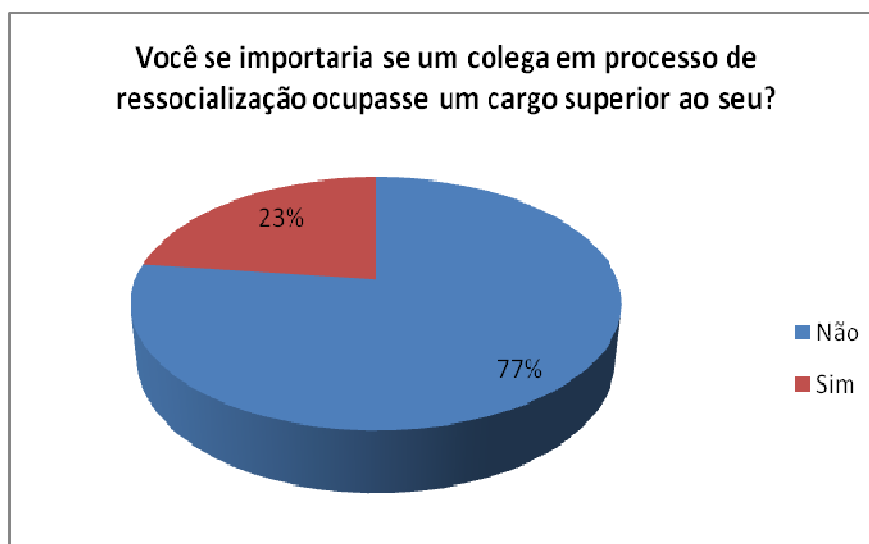


Gráfico 20 – (efetivos)

Ao analisar o Gráfico 20, observa-se que a grande maioria (77%) dos colaboradores efetivos não se importariam caso um presidiário em recuperação ocupasse um cargo superior ao seu, e apenas 23% se importariam.

Novamente este resultado nos leva à reflexão visto que, na análise do Gráfico 15 (p. 140), chegou-se à dupla interpretação, pois a maior parte dos respondentes julga ser “razoável” trabalhar com ressocializados, e, se verificarmos os diversos significados da palavra “razoável” (como já foi demonstrado), chegaremos a conclusão que ela pode ser considerada uma expressão tanto negativa como positiva.

Desta forma, ao analisar o Gráfico 20, pode-se interpretar que os profissionais efetivos foram relativamente reticentes em suas respostas quando se pergunta “se eles se importariam caso um colega em processo de ressocialização ocupasse um cargo superior ao seu”, porque deve-se considerar que neste ambiente há uma forte influência do estigma, e, portanto, os rótulos se fazem presentes, marcando e desqualificando determinada pessoa, ou seja, mesmo que algum indivíduo desse grupo, tendo cumprido sua pena de maneira adequada e estando em liberdade, ele ainda será reconhecido pelos aspectos negativos de seu comportamento do passado, associados a este rótulo que lhe impuseram, ou seja,

de ser um ex-presidiário e, desta forma, ofuscará a oportunidade de ocupar um cargo de confiança.

Diante do exposto, faz-se necessário ressaltar que os rótulos somente deixaram de existir, quando não mais existir o preconceito. Então, uma vez desfeitos e banidos esses preconceitos e discriminações, a sociedade passará a se informar e a considerar situações e comportamentos que outrora eram punidos por meio da exclusão social.

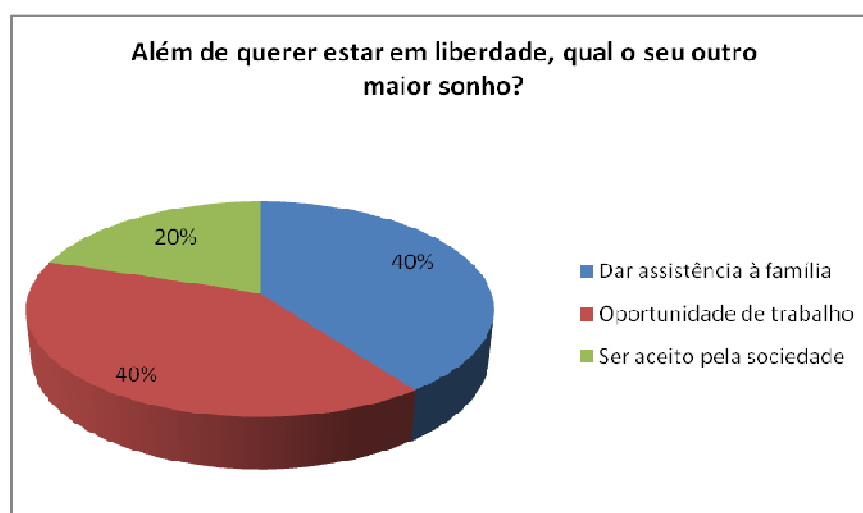


Gráfico 21- (ressocializandos)

Com base no Gráfico 21, pergunta-se ao grupo dos ressocializados se “além de querer estar em liberdade, qual é o outro maior sonho deles” e apura-se que 60% dos respondentes consideram que, atender uma necessidade social trata-se de seu maior sonho, isto é, dar assistência a família e ser aceito pela sociedade, englobam os fatores motivacionais que dão o impulso para intensificar e melhorar seus esforços e comportamentos, em busca de realizar seu maior sonho.

Em contrapartida, 40% dos respondentes acreditam que a oportunidade de trabalho é o seu maior sonho, visto que as empresas que oferecem essa oportunidade de empregar pessoas consideradas “excluídas” da sociedade estão abrindo-lhes novos caminhos, pois, uma vez que, esses indivíduos cumprirem suas penas já possuirão em seu “currículo” experiências de outras funções que puderam aprender enquanto estavam reclusos e ainda que, dependendo de seu desempenho nessa empresa, seu emprego já estará garantido quando estiverem em liberdade.

Outra vertente a ser considerada sob esse aspecto é o fato desse grupo ser ainda estigmatizado pela sociedade e possuir receio de que, ao sair da reclusão, não consiga mais arrumar outro emprego; neste sentido, como afirma Goffman (1988), as empresas conseguem exercer sua responsabilidade social de maneira decisiva para o futuro, criando alternativas e condições para reinserção desses presidiários na sociedade e no mundo do trabalho, oferecendo-lhes emprego e clima organizacional adequados.

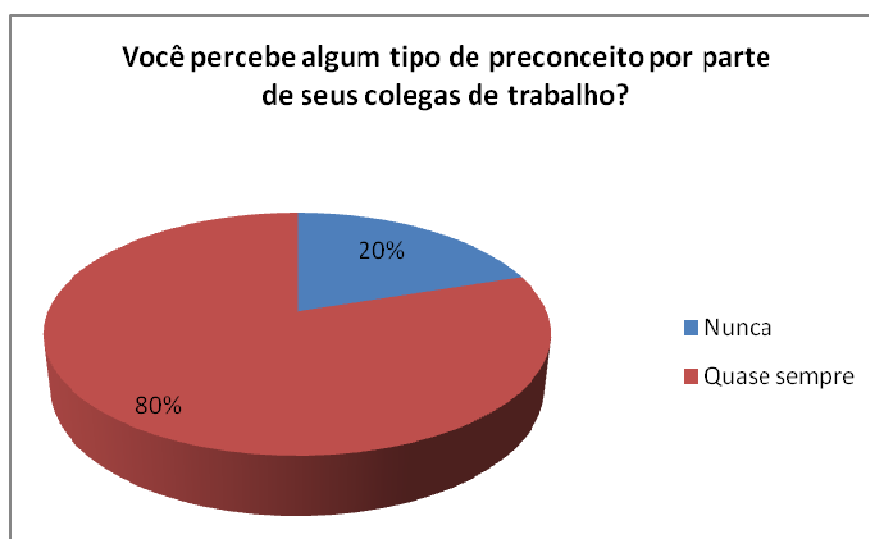


Gráfico 22 – (ressocializando)

Com base no Gráfico 22, pergunta-se ainda, aos ressocializando se eles “percebem algum tipo de preconceito por parte de seus colegas de trabalho” e constata-se que 80% dos respondentes quase sempre percebem algum tipo de preconceito, sendo que somente 20% nunca percebem ou sofrem o preconceito. Isto posto, comprova-se que a grande maioria dos colaboradores efetivos foram efetivamente reticentes quando responderam que não se importariam caso um colega em processo de ressocialização ocupasse um cargo superior ao seu” (Gráfico 20) (p. 146), porque deve-se considerar que neste ambiente corporativo o preconceito ainda predomina, mesmo que as pessoas que nele estão inseridas tentem passar a impressão contrária, ou seja, com base no Gráfico 22 e diante de percepções “in loco” a realidade é outra.

Neste sentido, comprova-se também que a sociedade, bem como as pessoas consideradas “cultas” e envolvidas num contexto organizacional, ainda costumam rotular negativamente os indivíduos que praticaram determinado delito e estão em recuperação. Como afirma Goffman (1988), esses rótulos negativos

somente “marca” e desqualifica uma pessoa, trazendo-lhes mais sofrimento e baixa auto-estima”. Assim sendo, determinados conceitos e comportamentos deverão ser moldados, principalmente quando estes estiverem envolvidos num contexto corporativo, para que as relações sociais advindas das interações pessoais e interpessoais promovam um sentimento afetivo de solidariedade e de estima social, que permite e incentiva os indivíduos a desenvolverem características concretas de auto-regeneração.

Em contrapartida, quando se pergunta ao grupo de ressocializados “se eles consideravam o ambiente deste trabalho favorável para a ressocialização de uma pessoa”, obteve-se 100% de respostas afirmativas, ou seja, esse grupo mais do que qualquer outro reconhece que está tendo uma oportunidade e está a agarrando com todas as suas forças, mesmo que neste ambiente ainda impere o preconceito. O que se compreende é que o fato desse grupo poder cumprir suas penas num regime semi aberto, sem estarem presos em celas primitivas, proporciona-lhes subsídios para julgar o ambiente deste trabalho adequado e moldam seus comportamentos, para atingir tanto suas metas pessoais como os objetivos organizacionais.

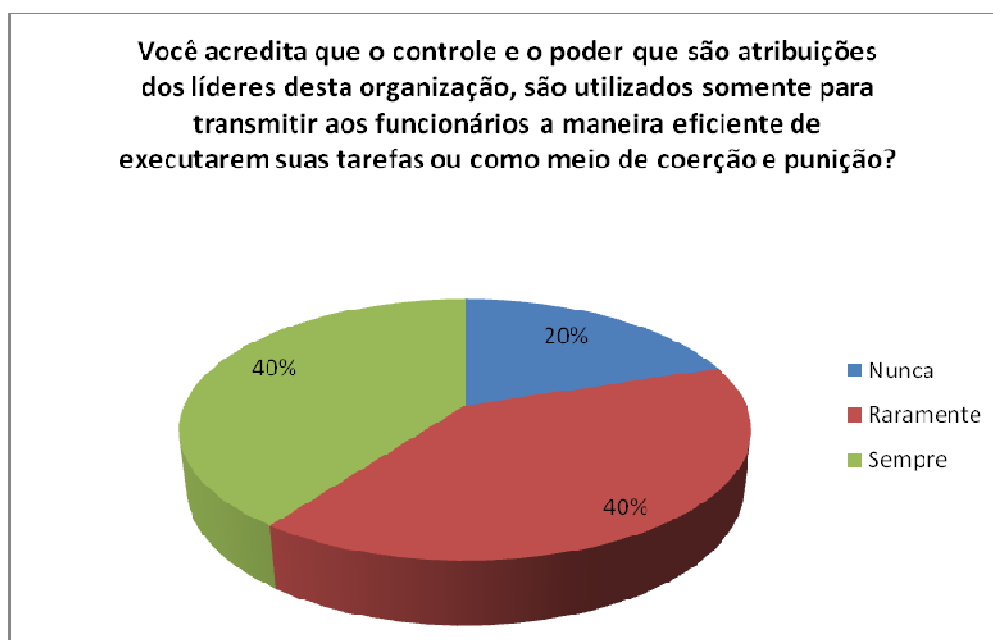


Gráfico 23- (ressocializados)

Com base no Gráfico 23, constata-se que 60% dos respondentes acreditam que o poder não é usado como meio de coerção e punição, enquanto

40% acreditam que eles o usam como forma de punição. Neste contexto, conforme as idéias de Robbins (2005b) e Chiavenato (2002), o controle e o poder são ferramentas de auxílio aos líderes e devem ser utilizados como forma de transmitir às pessoas o modo eficiente de executarem suas atividades, de maneira que estas moldem um comportamento adequado de acordo com as normas, procedimentos, políticas e cultura de cada organização. Levando-se em conta que o uso do poder em suas diversas formas pode tornar a relação de comando e subordinação de forma eficiente e eficaz, há de se compreender que instrumentos coercitivos poderão ser aplicados pelas corporações, cabendo às pessoas julgarem corretas ou não tal atitude.

Por outro lado, considerando a liderança situacional, o nível de maturidade dos subordinados pode aumentar ou não a disposição para desenvolver suas atividades de forma eficiente. Hersey Blanchard (1986) definem maturidade como a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento.

As variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada. Neste contexto, os autores acreditam que na liderança situacional não existe um único modelo melhor de influenciar as pessoas.

O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar. Assim sendo, o perfil de liderança situacional deve estar alinhado com o perfil de maturidade dos subordinados onde, de acordo com o grau de entendimento de ambas as partes, as ações serão tomadas. Compreende-se ainda que a evolução desejada destas maturidades se dará a partir do momento em que todos estejam conscientes de seus papéis na corporação e na sociedade, promovendo, assim, a esperada maturação das relações e total integração das competências, habilidades e atitudes.

Percebe-se, então, nas respostas apuradas, uma tendência a existência da baixa maturidade na corporação, onde sinais claros de comandos estruturados são praticados, justificando os 40% de respostas informando tal situação. Nota-se a necessidade de se promover um trabalho intenso na busca de recursos baseados nas relações humanas e nos perfis das pessoas, no sentido de obter a tão desejada evolução na integração das relações humanas, reinserção social e conseqüente recuperação do ressocializando.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente estudo pôde-se notar a importância da gestão do clima organizacional para o desenvolvimento de qualquer corporação.

A contemporaneidade trouxe uma realidade diferente do século passado, a qual vem proporcionando transformações em todos os âmbitos como: tecnológico, social, político, econômico e cultural.

Vinculados a esses aspectos, depara-se um ambiente empresarial que apresenta alta competitividade e transformações voláteis que podem influenciar de forma positiva ou negativa os comportamentos e as ações dos funcionários inseridos num contexto corporativo.

Demonstra-se, em conformidade com os objetivos delineados para o estudo e pesquisa desenvolvidos, que essas mudanças organizacionais parte da premissa de que é imprescindível as organizações mapearem e identificarem constantemente as reações internas de seus funcionários. Para tanto, realizou-se a pesquisa de campo na empresa “Lume Light Pró-Ativa Indústria e Comércio Ltda”, situada em Bauru, que contém em seu quadro funcional colaboradores efetivos e colaboradores em processo de ressocialização (presidiários em recuperação).

Desta forma, avaliou-se seu clima organizacional, bem como as variáveis que o compõe, contrastando com o referencial teórico estudado, para então identificar quais as relações existentes entre os três grupos (efetivos, ressocializados e empresa) e, de acordo com os resultados encontrados, apresenta-se alternativas de soluções que poderão contribuir para a evolução desse mecanismo de inclusão social.

Partindo-se desse pressuposto e mediante os resultados apresentados e analisados pode-se ressaltar que algumas ponderações se fazem necessárias. Desse modo, constata-se que o perfil do líder tem contribuição essencial na maneira de atuação dos integrantes de uma equipe e nos resultados conquistados. Assim, a liderança de uma equipe está diretamente relacionada à motivação, visto que exerce influência sobre os indivíduos e no grau de satisfação destes, dentro da empresa. Cabe aos líderes, então, identificar a realidade do ambiente, adaptar-se e moldar seus comportamentos, de acordo com o perfil de seus subordinados, baseando-se na liderança situacional, capaz de influenciar e incentivar as pessoas envolvidas

num cenário corporativo, para que elas estejam sempre atentas às mudanças internas e externas.

Da mesma forma, os líderes devem saber ouvir e reconhecer o papel de cada indivíduo, além de ter a flexibilidade para interagir com o grupo de pessoas, mesmo que estes não estejam próximos uns dos outros. É importante observar que atitudes opostas podem ocasionar prejuízos financeiros consideráveis, em longo prazo.

Ressalta-se ainda que, para a manutenção de um clima em harmonia, é importante às organizações compreenderem que atender somente seus interesses individuais não é o suficiente para a concretização dos objetivos desejados mas deve haver um conhecimento dos interesses daqueles que também integram suas equipes e quais são as necessidades que desejam satisfazer. A partir do momento em que as organizações mantêm equilibradas as relações entre seus objetivos e os individuais, conseguem utilizar melhor e de modo preciso os métodos a serem aplicados, conseqüentemente satisfazendo ambas as partes, promovendo assim, a motivação de seus colaboradores e atingindo com eficácia seus processos desejados.

Dos exemplos de responsabilidade social tratados neste estudo, pode-se notar que as empresas incorporaram esta ação social, visando uma vantagem competitiva, pelo fato de proporcionar-lhes credibilidade perante o mercado em geral e ganhos financeiros através de benefícios fiscais, enquanto, os receptores deste benefício têm a oportunidade de aprendizagem ou aperfeiçoamento em uma nova profissão e, além disso, são oferecidas condições de reinserção no mundo de trabalho, assim como na sociedade. Deste modo, todos os envolvidos recebem sua parte na troca.

Compreende-se então que, embora a responsabilidade social ainda não tenha uma definição concreta e esteja sendo muito discutida, vem ganhando espaço no planejamento estratégico, como forma de promover o desenvolvimento social sustentado e tornar as empresas mais competitivas no mercado, onde critérios, como qualidade, já se encontram intrinsecamente inseridas nos produtos ou serviços.

Entende-se também que a mão-de-obra desta organização apresenta características distintas, entretanto, não recebe tratamento diferente por parte dos líderes, assim sendo, funcionários efetivos e ressocializados ocupam o mesmo

ambiente corporativo e desenvolvem as mesmas atividades, ficando restrita somente a área administrativa para o grupo de ressocializados. No entanto, fica evidente a presença do preconceito neste ambiente, onde as pessoas ainda estigmatizam outras consideradas “excluídas” do meio social, ficando sempre em alerta quanto as suas reações e comportamentos. Neste sentido, percebe-se que há o esforço tanto dos líderes como dos funcionários efetivos em criar um ambiente harmonioso de trabalho, que possibilite a integração entre os grupos, em busca de realizar as atividades de forma sistemática, para assim atingir os objetivos definidos pela organização.

Saliente-se também que, o preconceito e os rótulos somente deixarão de existir à medida em que a sociedade evoluir; desta forma ela passará a se informar e a desenvolver outros conceitos, ponderando situações e comportamentos que no passado eram considerados ilícitos.

Pode-se constatar que essa realidade já vem ocorrendo, se nos basearmos no breve histórico sobre a origem e as evoluções das prisões, das penas e do trabalho do presidiário abordados neste trabalho, isto é, a prisão em tempos passados apenas tinha como finalidade servir de pena ou de custódia para os infratores que aguardavam julgamento e nelas sofriam torturas como método de produzir provas.

Assim sendo, somente a partir de 1984, com a promulgação da Lei de Execução Penal (LEP), é que os apenados começaram a ter a oportunidade de se reabilitar com penas alternativas, entre elas, o regime semi-aberto, o qual possibilita a sua ressocialização.

Portanto, esse preconceito ainda existente nos dias atuais é considerado normal, porque até alguns anos atrás a sociedade bem como os meios de coerção dos infratores punia-os severamente, sem nenhuma alternativa para sua recuperação e conseqüente reinserção social.

Baseados nos resultados encontrados e mediante percepção em pesquisa de campo, concluiu-se que a mão-de-obra presidiária afeta de forma relativa o clima desta organização. Desta forma, constata-se que em determinados momentos o preconceito torna-se preponderante e, em outros, a interação se faz presente, pelo fato de que no meio corporativo, para evitar conflitos, as pessoas se comportam de maneira cautelosa. Isto posto, nota-se a necessidade de se promover um trabalho intenso na busca de recursos baseados nas relações humanas e nos aspectos

comportamentais, no sentido de obter a tão desejada evolução na integração das relações humanas, reinserção social e conseqüente recuperação do ressocializando.

Por outro lado, devido à complexidade do assunto e a escassez de literatura sobre o objeto de estudo (mão-de-obra presidiária), compreende-se que outras vertentes de interpretação poderão ser exploradas, pois, terão participação contributiva positiva, no sentido de entender-se o processo de reinserção do apenado na sociedade. No entanto, pode-se afirmar que tal evento só será sentido quando a consciência corporativa atrelar-se intensamente ao contexto social proposto.

REFERÊNCIAS

ABSENTEÍSMO. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Absente%C3%ADsmo>>. Acesso em: 09 set. 2008.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSIS, R. D. **As prisões e o direito penitenciário no Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/24913>>. Acesso em: 02 jun. 2008.

BAPTISTA, R. D. **O processo de comunicação e clima organizacional na entrada de novas tecnologias**. 1997. 157f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 1997.

BAPTISTA, R. D. **Involuções corporativas**: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações. São Paulo: All Print Editora, 2007.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CAMARGO, V. **Realidade do sistema prisional no Brasil**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, 2006. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1299>. Acesso em: 29 maio 2008.

CARDOSO, V. M. **Doutrinas jurídicas**. 2007. Disponível em: <http://www.lex.com.br/noticias/artigos/default.asp?artigo_id=1152706&dou=1>. Acesso em 23 jun. 2008.

CARTA RÉGIA. Disponível em: (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Carta_R%C3%A9gia>). Acesso em 09 set. 2008.

CERTO, S. C. et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b. v. 2.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999c.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Relatório final do projeto**: apoio aos familiares e egressos do sistema penitenciário; acolhendo egressos e familiares: e ressignificando a condenação. São Paulo, 2005. p. 17-19.

COSTA, A. C. G. et al. **Responsabilidade social empresarial**. Confederação Nacional da Indústria/CNI. Brasília, 2006.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 16. ed. São Paulo: Best Seller, 2003.

CRITÉRIOS e conceitos para a classificação das empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/BIA_97/integra_bia?>. Acesso em: 23 set. 2008.

CRUZEIRO, A. L. S. **Clima organizacional e fatores associados**. Disponível em: <<http://senacrs.spaceblog.com.br/18309/CLIMA-ORGANIZACIONAL-E-FATORES-ASSOCIADOS/>> Acesso em: 16 abr. 2008.

DIREITO PENITENCIÁRIO. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1010>>. Acesso em: 09 set. 2008.

EQUIDADE. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Equidade>>. Acesso em: 08 set. 2008.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, S. G. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

Disponível em:

<http://www.comtexto.com.br/convicomartigoLidianecomeculturaorganizacional.htm>

Acesso em: 21 abr. 2008.

FUNDAÇÃO PROF. DR. MANUEL PEDRO PIMENTEL (FUNAP). **Amparo ao preso e ao egresso**: uma nova chance de vida para todos. Disponível em:

<http://www.funap.sp.gov.br/institucional.htm>. Acesso em: 19 jun. 2008.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: E.P.U., 1986.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. **O que as empresas podem fazer para a reabilitação do preso**. Real Food: o preso como principal cliente. 2001.. Disponível em:

[http://www.ethos.org.br/ Uniethos/Documents/manual preso internet.pdf](http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/manual_preso_internet.pdf)

Acesso em: 15 jun. 2008.

LIMA, S. F. C. **Arquitetura penitenciária**: a evolução do espaço inimigo.

2005. Disponível em: <http://www.vitruvius.com.br/arquitextos/arg000/esp299.asp>.

Acesso em: 6 jun. 2008.

LYRA, R. B. N.; **Trabalho prisional**: mão-de-obra explorada X política pública protetiva. 2008. Revista Rede de Estudos do Trabalho. São Paulo. Ano I. n. 2, p. 7, 2008. http://www.estudosdotrabalho.org/PDFs_rret2/Artigo9_2.pdf. Acesso em: 06 jun. 2008.

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

MARCHIORI, M. R. **Cultura organizacional**: comunicação é cultura. Cultura é comunicação. Disponível em:

<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>

Acesso em: 22 abr. 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHELLI, L.; GROSCH, M. S. **O ambiente das organizações na era da globalização**. 2002. Disponível em: www.icpq.com.br/hp/revista/download.exec.php?rpa_chave=6e1f062e65e1821e2be4 Acesso em: 25 abr. 2008.

MISCIASCI, E. **Como surgiram os presídios**. 2005. Disponível em: http://www.eunanet.net/beth/news/topicos/nasce_os_presidios.htm Acesso em: 20 jun. 2008.

OSTRACISMO. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ostracismo>. Acesso em: 09 set. 2008.

PASTORE, J. **O que as empresas podem fazer para a reabilitação do preso**. 2001. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2001. Disponível em: http://www.ethos.org.br/Uniethos/Documents/manual_preso_internet.pdf Acesso em: 15 maio 2008.

PODESTÁ, J. A. **Fatores motivacionais e qualidade no trabalho**. 2002. 123f. Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5445.pdf>. Acesso em: 14 maio 2008.

POMI, R. M. **A importância da gestão do turnover**. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998>. Acesso em: 25 abr. 2008.

PROGRAMA contratação de mão-de-obra Presidiária. Disponível em: <http://www.agco.com.br/respSocialComunidadePresidiaria.asp?op=3>. Acesso em: 18 jun. 2008.

RESSOCIALIZAÇÃO: Mito ou realidade? Disponível em: <http://na1312.my1blog.com/2007/09/12/ressocializacao-mito-ou-realidade/>. Acesso em: 09 set. 2008.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=&nrm=iso&tlng=. Acesso em: 14 mar. 2008.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005a.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005b.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999. Disponível em: <<http://reflexos2006.blogspot.com/2005/12/cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 01 maio 2008.

SEGALLA, J. R. M. **O direito constitucional ao trabalho e a condição de presidiário no Brasil**. 2002. 340f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Direito - Instituição Toledo de Ensino de Bauru/ITE, Bauru. 2002.

SILVA, D. S. P. **A importância dos recursos humanos nas organizações**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_dos_recursoshumanos_nas_organizacoes/21626/> Acesso em: 29 abr. 2008.

SILVA, R. O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2005.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. Martins Fontes Editora Ltda. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.pro.br/skinner.htm>>. Acesso em: 08 maio 2008.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2002.

STATUS QUO. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Statu_quo>. Acesso em: 09 set. 2008.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 11 mar. 2008.

WOOD, T. J. **Mudança organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GLOSSÁRIO

Absenteísmo - termo usado para designar as ausências dos trabalhadores no processo de trabalho, seja por falta ou atraso, devido a algum motivo interveniente. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Absente%C3%ADsmo>)

Carta de Régia - nome dado à carta de um rei dirigida às autoridades ou à autoridade e que em seu conteúdo continha, muitas vezes, determinações gerais e permanentes. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Carta_R%C3%A9gia)

Direito Penitenciário - conjunto de normas jurídicas que disciplinam o tratamento dos sentenciados, é disciplina normativa. A construção sistemática do Direito Penitenciário deriva da unificação de normas do Direito Penal, Direito Processual Penal, Direito Administrativo, Direito do Trabalho e da contribuição das Ciências Criminológicas, sob os princípios de proteção do direito do preso, humanidade, legalidade, jurisdicionalidade da execução penal. (<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1010>).

Downsizing - política de reduzir o tamanho de uma organização, por meio de demissões generalizadas. (Robbins, 2005b, p. 277)

Feedback - verificação do sucesso obtido na transferência das mensagens tais como originalmente pretendidas. Ele procura determinar se o entendimento realmente aconteceu. (Robbins, 2005b, p. 143)

Ostracismo - forma de punição política empregada inicialmente pelos atenienses. Significava a expulsão política e o exílio por um período de 10 anos. Seus bens ficavam na cidade e ele se tornava como estrangeiro. Foi decretado em Atenas no ano de 510 A.C. por Clísrenes e posto em prática no ano 487 A.C. como luta contra a tirania. (<http://pt.wikipedia.org/wiki/Ostracismo>)

Reengenharia - modo como o trabalho seria realizado e a organização seria estruturada se fosse começar do zero. (Robbins, 2005b, 277)

Ressocialização – tem como objetivo a humanização da passagem do detento na instituição carcerária, implicando sua essência teórica numa orientação humanista passando a focalizar a pessoa que delinqüiu como centro da reflexão científica. (<http://na1312.my1blog.com/2007/09/12/ressocializacao-mito-ou-realidade/>)

Status - posição ou grau socialmente definido e atribuído, pelos demais, a grupos ou membros de grupos. (Robbins, 2005b, p. 195)

Statu quo- expressão latina (in statu quo ante) que designa o estado atual das coisas, seja em que momento for. (http://pt.wikipedia.org/wiki/Statu_quo)

Turnover - termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas. (Robbins, 2005b, p. 281).

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO (COLABORADORES EM PROCESSO DE RESSOCIALIZAÇÃO)

Sexo:	Idade:
Estado Civil:	Número de filhos:
Função:	
Escolaridade: () Fundamental-1ª a 4ª série () Médio-5ª a 8ª série () Antigo Colegial-1ª a 3ª série () Superior () completo () incompleto	
Tempo que já esteve recluso:	
Tempo restante da reclusão:	

1. O que mais o motiva a trabalhar nesta empresa?
 Salário e benefícios
 Reabilitar-se perante a sociedade
 O trabalho em si
 Segurança no trabalho (estabilidade na empresa)
 Progresso profissional (carreira)
 Outros. Especifique: _____

2. Além de querer estar em liberdade, qual o seu outro maior sonho?
 Dar assistência à família
 Ser aceito pela sociedade
 Oportunidade de trabalho
 Outros. Especifique: _____

3. Você percebe algum tipo de preconceito por parte de seus colegas de trabalho?
 sempre quase sempre raramente nunca

4. Você acredita que o gestor ao contratar pessoas em processo de ressocialização (presidiários em recuperação) está pensando:
 em reduzir custos
 na responsabilidade social (contribuição dele perante a sociedade)
 Outros. Especifique: _____

5. Você é elogiado quando executa um trabalho eficiente?
 sempre quase sempre raramente nunca

6. O seu líder é participativo (faz reuniões, abre discussões ouve e dá espaço aos funcionários para participarem do processo de tomada de decisões, de maneira democrática)?
 sempre quase sempre raramente nunca

7. O seu líder é motivador (incentiva os funcionários a realizarem determinada atividade, cumprir horários e em troca satisfaz alguma de sua necessidade individual)?
 sempre quase sempre raramente nunca

8. Você considera o ambiente deste trabalho favorável para a ressocialização (recuperação) de uma pessoa?
 Sim Não

9. Você acredita que o controle e o poder que são atribuições dos líderes desta organização, são utilizados somente para transmitir aos funcionários a maneira eficiente de executarem suas tarefas ou o poder e controle são utilizados também como meio de coerção e punição?
 sempre quase sempre raramente nunca

10. Você acredita que o processo comunicacional que envolve esta empresa é claro e preciso, ou seja, os líderes passam informações exatas aos funcionários quanto à execução das tarefas e estas são compreendidas corretamente quando são recebidas?
 sempre quase sempre raramente nunca

QUESTIONÁRIO (COLABORADORES EFETIVOS)

Sexo:	Idade:
Estado Civil:	Número de filhos:
Função:	
Escolaridade: () Fundamental-1ª a 4ª série () Médio-5ª a 8ª série () Antigo Colegial-1ª a 3ª série () Superior () completo () incompleto	
Tempo que atua na empresa:	

- O que **mais** o motiva a trabalhar nesta empresa?
 - () Salário e benefícios
 - () Valorização/reconhecimento
 - () O trabalho em si
 - () Segurança no trabalho (estabilidade na empresa)
 - () Progresso profissional (carreira)
 - () Outros. Especifique: _____
- O seu líder é participativo (faz reuniões, abre discussões ouve e dá espaço aos funcionários para participarem do processo de tomada de decisões, de maneira democrática)?
 - () sempre () quase sempre () raramente () nunca
- O seu líder é motivador (incentiva os funcionários a realizarem determinada atividade, cumprir horários e em troca satisfaz alguma de sua necessidade individual)?
 - () sempre () quase sempre () raramente () nunca
- Os benefícios oferecidos pela empresa atende as suas necessidades?
 - () sim () não
- Você é elogiado quando executa um trabalho eficiente?
 - () sempre () quase sempre () raramente () nunca
- Como é trabalhar com pessoas em processo de ressocialização (presidiários em recuperação)?
 - () bom () razoável () ruim
- Você acredita que o gestor ao contratar pessoas em processo de ressocialização (presidiários em recuperação) está pensando:
 - () em reduzir custos
 - () na responsabilidade social (contribuição dele perante a sociedade)
 - () Outros. Especifique: _____
- Você acredita que esta empresa está efetivamente preparada para empregar pessoas em processo de ressocialização (presidiários em recuperação)?
 - () sim () não
- Você se sente ameaçado trabalhando com pessoas em processo de ressocialização (presidiários em recuperação)?
 - () sempre () quase sempre () raramente () nunca
- Você se importaria se um colega em processo de ressocialização (presidiários em recuperação) ocupasse um cargo superior ao seu?
 - () sim () não