



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

TESE DE DOUTORADO

GESTÃO DE PESSOAS, PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO
MORAL EM UMA ORGANIZAÇÃO COM INDÍCIOS DE SER
SAUDÁVEL

Doutoranda: Msc. Joana Soares Cugnier

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

Florianópolis, SC
2016

JOANA SOARES CUGNIER

Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma
organização com indícios de ser saudável

Tese apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de Doutora em Psicologia,
Programa de Pós-Graduação em Psicologia,
Doutorado, Centro de Filosofia e Ciências
Humanas da Universidade Federal de Santa
Catarina.

Orientador: Prof. Dr. Narbal Silva

FLORIANÓPOLIS, SC
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Cugnier, Joana Soares

Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável / Joana Soares Cugnier ; orientador, Prof. Dr. Narbal Silva - Florianópolis, SC, 2016.

439 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. gestão de pessoas. 3. prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. 4. organizações saudáveis. 5. psicologia positiva nas organizações e no trabalho. I. Silva, Prof. Dr. Narbal . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

AGRADECIMENTOS

O sentimento da gratidão foi um dos aspectos que mais me chamaram a atenção quando eu tive a oportunidade de adentrar nos conhecimentos da psicologia positiva. O melhor de tudo é poder não só estudar e compreender como alguns fenômenos ocorrem, mas de também poder sentir este sentimento. Fico muito feliz de ter algumas pessoas para agradecer nesta minha trajetória do doutorado.

Ao professor Narbal Silva, meu orientador, por todos os compartilhamentos, orientações, incentivo para a concretização deste momento em minha vida. Além dos conhecimentos que pude aprender, também não posso deixar de explicitar o quanto cresci como profissional e como pessoa, principalmente nos momentos que o seu olhar de orientador percebiam a necessidade de dar um suporte e um incentivo para que eu acreditasse no trabalho realizado. Gratidão por acreditar em mim!

Aos meus pais, Arno e Gloria, que alegria poder ter vocês compartilhando mais um momento tão importante na minha vida. O amor, o suporte e o incentivo foram fundamentais para cada etapa que conquistei no doutorado. Vocês são um exemplo de generosidade para com os outros. Agradecida por ter vocês como meus pais!

Ao André, que entrou na minha vida quando já estava no doutorado, mas teve um papel também fundamental para eu conseguir finalizá-lo, me dando suporte, apoio e tendo bastante paciência para compreender os momentos de ausência necessários para eu finalizar o doutorado. Muito obrigada Amor!

As minhas queridas colegas e amigas do LAPPOT (Laboratório de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho). Fico muito feliz que conseguimos concretizar a criação do LAPPOT antes de eu terminar o meu doutorado e de ter tido vocês como companheiras, sempre unidas, incentivadoras, inspiradoras e o mais importante, buscando não só inserir a psicologia positiva nos seus trabalhos, mas na vida também. Gratidão meninas!

A todos que tive o prazer de conhecer no meu doutorado sanduíche na Espanha, especialmente à equipe WaNT da Universitat

Jaume I, pessoas muito especiais as quais tive momentos de grande aprendizado e pude compreender cada vez mais a importância que a Psicologia Positiva pode ter no ambiente laboral, mas também nas nossas vidas! A minha passagem pela Espanha, na realidade, foi uma passagem pelo mundo com a presença de pessoas de origens diversas. ¡Muchas gracias Marisa, Isabel, Susana y demás wanters!

Aos professores e colegas da Pós-Graduação em Psicologia da UFSC, os quais tiveram também uma participação muito importante no meu doutorado com os seus compartilhamentos nas aulas, congressos e trabalhos que realizamos juntos. Muito obrigada!

À CAPES pelo auxílio-bolsa que obtive durante o meu doutorado, o qual foi de fundamental importância para que eu pudesse me dedicar ao máximo nas atividades para desenvolver a minha tese e as outras atividades as quais realizei. Muito agradecida!

Aos professores integrantes da banca examinadora Dra. Suzana da Rosa Tolfo, Dr. Irineu Manoel de Souza, Dra. Isabel María Martínez Martínez, Dra. Simone Ghisi Feuerschütte, Dra. Marucia Patta Bardagi e Dr. Roberto Moraes Cruz que aceitaram tão gentilmente participar da minha banca! Muito agradecida!

À organização a qual pude realizar a presente pesquisa de tese, por toda a sua receptividade, apoio e principalmente por ter confiança em mim para que eu pudesse conhecer e pesquisar neste local. Também agradeço a todos os participantes da presente pesquisa de tese, por toda sua disponibilidade em dividir suas experiências profissionais e pessoais comigo. Muita gratidão!

Aos meus amigos que agraco muito por estarem comigo há tanto tempo, por todo o apoio, conselhos e momentos de descontração. Muito obrigada!

Por fim, agradeço a todas as outras pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização do meu doutorado!

Joana Soares Cugnier. Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. Florianópolis, 2016. Tese de Doutorado em Psicologia – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina. Orientador: Dr. Narbal Silva. Data da defesa: 11/07/2016.

RESUMO

Ao se entender a gestão de pessoas como importante área pelos processos organizacionais referentes à relação do comportamento humano nas organizações, se tem a compreensão do papel fundamental desta área na prevenção e combate ao assédio moral. Nesta ótica, pode-se estabelecer relações com o que preconizam os pressupostos da psicologia positiva, quando trata das questões relativas às organizações saudáveis. Dessa maneira, na presente pesquisa se teve por objetivo compreender as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. A pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa e tem como estratégia de investigação o estudo de caso em uma organização da área do setor de Tecnologia da Informação, com 99 trabalhadores. A coleta das informações se deu por meio da análise documental disponibilizada pela organização pesquisada e por meio de entrevistas com 5 líderes e 7 liderados, tendo como instrumento um roteiro semiestruturado. As análises, descrições e interpretações se deram por meio de análise de conteúdo. Quanto aos resultados encontrados, para os participantes, a área de gestão de pessoas tem por finalidade atrair e selecionar as pessoas certas, socializar os novos trabalhadores e acompanhá-los, alinhar as expectativas dos líderes e liderados, desenvolver os trabalhadores, realizar avaliações dos trabalhadores e fortalecer as relações entre os trabalhadores. A maioria dos participantes percebe que há ações implícitas na organização que tem o efeito de prevenir e combater o assédio moral no trabalho. Em tais ações reside o princípio de incentivo ao diálogo entre os trabalhadores, de prevenção aos conflitos destrutivos, a restrição da exposição de ideias de maneira grosseira entre os trabalhadores, o desenvolvimento das lideranças e a realização de avaliação dos trabalhadores. Quanto à percepção dos participantes da relação positiva entre as políticas e práticas da área de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral no trabalho, a maioria percebe que a mesma ocorre pelo fato desta área ter a prática de melhorar as relações entre os trabalhadores, como também, realizar com qualidade o processo seletivo

e a socialização de novos integrantes. Assim, percebe-se que a área de gestão de pessoas na organização pesquisada tem um papel importante, mesmo não havendo ações específicas, na prevenção e combate ao assédio moral, ao cuidar para que as relações entre os trabalhadores sejam mais saudáveis, tanto do ponto de vista físico, quanto psíquico. Constatou-se que em organizações, cujos gestores priorizam a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade, os trabalhadores são compreendidos como um fator contributivo e decisivo à construção de organizações tidas como saudáveis. Nessas organizações, por convicções políticas e práticas saudáveis de gestão, compreende-se que as mesmas prezam, de modo genuíno, por relações respeitadas entre as pessoas e assim, contribuem à construção de um ambiente que não seja propício à ocorrência do assédio moral no trabalho.

Palavras-chaves: gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, organizações saudáveis, psicologia positiva nas organizações e no trabalho.

ABSTRACT

Being people management an important area that relates to organizational processes referring to the human behavior in these organizations, it is possible to understand the important role that this area plays in the prevention and counteracting of bullying. From this perspective, relations regarding the presuppositions of positive psychology can be established when dealing with matters related to healthy organizations. Therefore, this research's aim was to understand the relations between policies and practices in people management and the prevention and counteraction of bullying in an organization with evidence of being healthy. The research is characterized by the qualitative approach and its research strategy is a case study of an organization from the Information Technology area with 99 employees. The data collection was carried out through the analysis of documents provided by the organization and through interviews made with 5 leaders and 7 followers using a semi-structured interview as the instrument of the research. The analyzes, the descriptions and the interpretations were made through content analysis. As for the results, the participants believe that the people management area aims to attract and select the right people, to socialize and support new workers, to match the expectations of leaders and followers, to improve the workers, to carry out evaluations of the workers and to strengthen relationships among them. Most participants realize that there are implicit actions in the organization in order to prevent and counteract bullying at work. In such actions lie the principles of encouraging the dialogue among employees, of preventing destructive conflicts, of restriction the exposure of ideas in unkindly ways among workers, of developing leadership and of performing the evaluation of workers. As for the perception of the participants of the positive relation between policies and practices of the people management area and the prevention and counteraction of bullying at work, most participants realize that the positive relation occurs for this area has the practice of improving relationships among employees as well as performing a quality selection process and socialization of new members. Therefore, it is possible to realize that, even without specific actions, the people management area of the organization that has been researched plays an important role in preventing and counteracting bullying by minding that the relationships among workers are healthy, both from the physical and from the psychic point of view. It was found that in organizations whose managers prioritize the quality of life, the well-being and the happiness, workers

are understood as contributing and decisive factors to build organizations that are believed to be healthy. In these organizations, because of political beliefs and healthy management practices, it is understood that they genuinely value respectful relationships among people and thus contribute to the development of an environment that is not favorable to the occurrence of bullying at work.

Keywords: people management, prevention and counteraction of bullying at work, healthy organizations, positive psychology at organizations and at work.

RESUMEN

Al entender la gestión de personas como importante área por los procesos organizacionales referentes a la relación del conocimiento humano en las organizaciones, se tiene la comprensión del papel fundamental de esta área en la prevención y combate al acoso laboral. En este sentido, se puede establecer relaciones con lo que establece los presupuestos de la psicología positiva cuando se trata de asuntos relacionados con las organizaciones saludables. De esa manera, esta investigación tuvo como objetivo comprender las relaciones entre políticas y prácticas de gestión de personas y prevención y combate del acoso laboral en una organización con indicios de ser saludable. La investigación se caracteriza por enfoque cualitativo y tiene como estrategia de investigación el estudio de caso en una organización del área del sector de Tecnología de la Información, con 99 trabajadores. La recolección de datos fue por medio del análisis de los documentos proporcionados por la organización investigada y por medio de entrevistas con 5 líderes y 7 liderados, teniendo como instrumento un guión semi estructurado. Los análisis, descripciones e interpretaciones se dieran por medio del análisis de contenido. En cuanto a los resultados encontrados, para los participantes, el área de gestión de personas tiene como objetivo atraer y seleccionar a las personas adecuadas, socializar los nuevos trabajadores y acompañarlos, alinear las expectativas de los líderes y liderados, desarrollar los trabajadores, realizar evaluaciones de los trabajadores y fortalecer las relaciones entre los trabajadores. La mayoría de los participantes percibe que hay acciones implícitas en la organización que tiene el efecto de prevenir y combatir el acoso en el trabajo. En este tipo de acciones reside el principio de fomentar el diálogo entre los trabajadores, de prevenir los conflictos destructivos, la restricción de la exposición de ideas de manera grosera entre los trabajadores, el desarrollo de los líderes y la realización de la evaluación de los trabajadores. En cuanto a la percepción de los participantes de la relación positiva entre las políticas y prácticas del área de gestión de personas y la prevención y combate del acoso laboral, la mayoría percibe que esta relación ocurre por causa de esta área tener la práctica de mejorar las relaciones entre los trabajadores, sino también, realizar con calidad el proceso de selección y socialización de los nuevos miembros. Por lo tanto, se percibe que el área de gestión de personas en la organización investigada tiene un papel importante, aunque no haya acciones específicas, en la prevención y en el combate al acoso laboral, al cuidar para que las relaciones entre los trabajadores sean más

saludables, tanto desde el punto de vista físico, cuanto psíquico. Se constató que en las organizaciones cuyos gestores priorizan la calidad de vida, el bienestar y la felicidad, los trabajadores son comprendidos como un factor contributivo y decisivo a la construcción de organizaciones consideradas saludables. En estas organizaciones, por convicciones políticas e prácticas de gestión, se entiende que las mismas valoran, de modo genuino, por relaciones respetuosas entre las personas y, por lo tanto, contribuyen a la construcción de un ambiente que no es propicio para la aparición de acoso laboral en el trabajo.

Palabras claves: gestión de personas, prevención y combate al acoso laboral, organizaciones saludables, psicología positiva en las organizaciones y en el trabajo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Duas dimensões de uma organização saudável	34
Quadro 02: Síntese das definições de organizações que promovem a saúde e bem-estar no trabalho.	50
Quadro 03: Política de dignidade no trabalho	68
Quadro 04: Decomposição das categorias dos fenômenos da pesquisa para a realização da análise documental.....	99
Quadro 05: Decomposição das categorias dos fenômenos da pesquisa para elaborar o roteiro de entrevista	100
Quadro 06: Classificação das categorias que basearam a presente pesquisa.....	103
Quadro 07: Categoria dos documentos analisados da organização pesquisada.	113
Quadro 08: Valores organizacionais formalizados e não formalizados	126
Quadro 09: Comportamentos valorizados dos trabalhadores	139
Quadro 10: Comportamentos não valorizados dos trabalhadores	160
Quadro 11: Relação dos comportamentos valorizados e dos comportamentos não valorizados	171
Quadro 12: Finalidade da área de gestão de pessoas.....	172
Quadro 13: Estilo de liderança na percepção dos líderes quanto a sua maneira de gerir os liderados	188
Quadro 14: Estilo de liderança na percepção dos liderados quanto a maneira que seu líder os lidera	197
Quadro 15: Percepção dos pesquisados quanto a valorização da qualidade de vida no trabalho.....	205
Quadro 16: Percepção dos participantes quanto a não valorização da qualidade de vida no trabalho e aspectos a serem melhorados.....	215
Quadro 17: Percepção dos participantes quanto a diversidade.....	223
Quadro 18: Diferenças de opiniões e das formas de trabalhar	240
Quadro 19: Participação e diálogo com e entre os trabalhadores.....	251
Quadro 20: Compreensão do que é assédio moral no trabalho	269
Quadro 21: Ações realizadas para não ocorrer o assédio moral no trabalho por meio da percepção dos participantes.....	281

Quadro 22: Preparação das lideranças quanto à prevenção e combate do assédio moral no trabalho na percepção dos participantes.....	295
Quadro 23: Processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores na percepção dos participantes da pesquisa	302
Quadro 24: Desenvolvimento dos trabalhadores	325
Quadro 25: Retenção dos trabalhadores na organização pesquisada ..	340
Quadro 26: Avaliação de desempenho dos trabalhadores.....	349
Quadro 27: Relação da área de gestão de pessoas e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho	358
Quadro 28: Relação da atração, seleção e socialização dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho	367
Quadro 29: Relação do programa de desenvolvimento dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho	376
Quadro 30: Relação da retenção dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral.....	380
Quadro 31: Relação da avaliação de desempenho e a prevenção e o combate ao assédio moral	385
Quadro 32: Relações da triangulação identificadas dos dados obtidos da análise documental e das entrevistas.....	391

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo heurístico de organização saudável	40
Figura 02: Organograma Empresa X.....	109

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1 OBJETIVOS	30
1.1.1 Objetivo geral	30
1.1.2 Objetivos específicos	30
1.2 Estrutura do trabalho	31
2. ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS: CONCEITOS, DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS	33
2.1 OUTRAS CONCEPÇÕES PARA DEFINIR ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS	46
2.2 RELAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS, HUMANIZADAS, POSITIVAS E AUTENTIZÓTICAS	49
2.3 LIDERANÇA E A CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS	53
3. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	57
3.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E DE COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	61
4. A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA E PSICOSSOCIAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	73
4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	80
5. MÉTODO	89
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	89
5.2 ESCOLHAS EPISTEMOLÓGICAS	90
5.3 ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E DIVULGAÇÃO DA CARTA CONVITE PARA OS TRABALHADORES PARTICIPAREM DA PESQUISA	93
5.4 FONTES DE INFORMAÇÕES	96
5.5 PARTICIPANTES	97
5.6 Situação e ambiente da coleta das informações	98
5.7 Equipamentos e materiais.....	98
5.8 COLETA DAS INFORMAÇÕES: REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	98
5.9 CATEGORIAS DA ANÁLISE DOCUMENTAL	99

5.10 CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	100
5.11 INSTRUMENTO DE PESQUISA: ROTEIROS DE ENTREVISTA	101
5.12 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES.....	104
5.13 PRECEITOS ÉTICOS	105
6. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA ..	107
7. ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DOCUMENTOS E DAS ENTREVISTAS.....	111
7.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	111
7.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA	111
7.2.1 Propósito da organização pesquisada.....	116
7.2.2 Valores organizacionais da organização pesquisada	116
7.2.3 Perfil do trabalhador	116
7.2.4 Perfil do líder.....	118
7.2.5 Processo de recrutamento, seleção e socialização do novo trabalhador.....	118
7.2.6 Comunicação entre os trabalhadores.....	120
7.2.7 Práticas de reconhecimento.....	121
7.2.8 Desenvolvimento dos trabalhadores.....	122
7.2.9 Qualidade de vida no trabalho.....	123
7.2.10 Promoção da diversidade	124
7.2.11 Políticas e práticas que promovem o sentimento de equidade entre líderes e demais trabalhadores.....	125
7.3 INFORMAÇÕES REFERENTES À ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	125
7.3.1 Valores Organizacionais da Empresa X	125
7.3.2 Comportamentos dos trabalhadores valorizados na Empresa X	137
7.3.3 Comportamentos não valorizados para o trabalhador na Empresa X	159
7.3.4 Finalidade da área de gestão de pessoas na organização pesquisada.....	171

7.3.5 Estilo de liderança na organização pesquisada.....	188
7.3.6 Qualidade vida no trabalho na organização pesquisada	203
7.3.7 Diversidade na organização pesquisada.....	221
7.3.8 Diferenças de opiniões e das formas de trabalhar	239
7.3.9 Participação e diálogo com e entre os trabalhadores da organização pesquisada	250
7.4 INFORMAÇÕES REFERENTES ÀS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO.....	268
7.4.1 Compreensão do que é assédio moral no trabalho na percepção dos participantes da pesquisa.....	268
7.4.2 Ações realizadas para que não ocorra o assédio moral no trabalho na organização pesquisada.....	280
7.4.3 Preparação das lideranças da organização pesquisada para a prevenção e combate a ocorrência de assédio moral no trabalho.	294
7.5 Políticas e práticas de gestão de pessoas.....	300
7.5.1 Processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores na organização pesquisada	300
7.5.2 Desenvolvimento dos trabalhadores na organização pesquisada	323
7.5.3 Retenção dos trabalhadores na organização pesquisada.....	339
7.5.4 Avaliação de desempenho dos trabalhadores na organização pesquisada.....	348
7.6 INFORMAÇÕES REFERENTES À ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO NA PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	358
7.6.1 Relação da área de gestão de pessoas e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada.....	358
7.6.2 Relação da atração, seleção e socialização dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada.....	366
7.6.3 Relação do desenvolvimento dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada	375

7.6.4 Relação da retenção dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada	380
7.6.5 Relação da avaliação de desempenho dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada.....	385
8. PRINCIPAIS RELAÇÕES DA TRIANGULAÇÃO IDENTIFICADAS DOS DADOS OBTIDOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL E DAS ENTREVISTAS.....	391
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	395
REFERÊNCIAS.....	409
APÊNDICES	425
APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA DE TESE.....	427
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS LÍDERES.....	429
APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS DEMAIS TRABALHADORES	431
APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS LÍDERES	433
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DEMAIS TRABALHADORES.....	437

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade da qual fazemos parte, o trabalho é uma fonte positiva ou negativa à qualidade de vida do trabalhador? O trabalho nas organizações da atualidade se encontram relacionados à saúde ou à doença? Qual deve ser o foco nas construções das políticas e práticas de gestão de pessoas que estejam voltadas para a prevenção e combate ao assédio moral em organizações saudáveis?

Os dados apresentados a seguir, demonstram que, o modo como o trabalho é gerido, pode afetar negativamente a vida do trabalhador. Segundo cálculos feitos na Organização Internacional do Trabalho [ILO] (2013), dois milhões de trabalhadores morrem a cada ano de doenças relacionadas ao trabalho. Além disto, a cada 15 segundos, um trabalhador morre de um acidente de trabalho ou doença.

No que se refere a incidência geográfica de mortes causadas pelo trabalho, a maior parte ocorre nos países em desenvolvimento, por meio de atividades consideradas de alto risco, como por exemplo, a agricultura, construção civil, pesca e mineração. Estima-se que a cada ano são produzidos 160 milhões de casos novos de enfermidades relacionadas com o trabalho. Na América Latina houve aumento significativo, no número de pessoas empregadas e um crescimento de trabalhadores no setor de construção. Sendo que, no Brasil e no México, tal fenômeno parece ter influenciado no aumento anual de acidentes fatais de 29.500 para 39.500 no mesmo período, provavelmente em função de que os trabalhadores têm pouca ou nenhuma experiência com os riscos industriais como também pouco treinamento quanto a práticas de segurança no trabalho (ILO/WHO, 2005).

Com o intuito de agir face os dados até aqui expostos, na Organização Mundial da Saúde [OMS] (2010) foi proposto um plano de ação mundial à construção de um modelo visando construir trabalhos saudáveis. Isto por meio da concepção de organizações dotadas de dimensões positivas, que possam se caracterizar como construções humanas da qualidade de vida e da saúde do trabalhador, o que comumente tem sido definido como organizações saudáveis.

Orientadas por essas concepções, as organizações saudáveis podem ser compreendidas como aquelas, as quais os trabalhadores são saudáveis física, psicologicamente e socialmente, cujos resultados, por conseguinte, (produtividade, qualidade e rentabilidade) também são saudáveis. Isto, por meio de esforços sistemáticos, planejados e proativos, cujos objetivos são a qualidade de vida, bem-estar e felicidade dos trabalhadores, em equilíbrio com a produtividade, qualidade e

rentabilidade da organização (Teixeira, 2012). Nessa ótica, os esforços dos gestores e dos demais trabalhadores são expressos por meio da construção de políticas e de práticas relativas à promoção e otimização de recursos relacionados à melhoria das tarefas (desenho e redesenho de tarefas), do ambiente físico (*design* do espaço físico, ergonomia equipamentos, luminosidade, umidade, ruídos, etc.) e psicossocial da organização (canais de comunicação abertos, estilos de liderança transparentes, interações saudáveis pautadas por confiança e credibilidade com gestores e demais trabalhadores) e a gestão e organização do trabalho (seleção e socialização laboral, formação e desenvolvimento, políticas de estabilidade do emprego, estratégias de conciliação do trabalho e da vida privada) (Salanova, 2008). Ou seja, considerar possibilidades de ações tanto de prevenção quanto de combate ao assédio moral por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações, torna-se fundamental para a construção de organizações saudáveis.

Nesse contexto, a partir de uma perspectiva de que, a realidade é socialmente construída no tempo e no espaço, preponderam relações de respeito entre os gestores e os demais trabalhadores, identidade com o trabalho e a organização, flexibilidade e mudança, oportunidades de aprendizagem contínua, respeito à diversidade, atenção aos cuidados familiares, comunicação com fluxo aberto em todas as direções, possibilidades de diversão e tempo livre, etc. Assim, nas organizações saudáveis, o propósito único e essencial, não é a adoção de medidas corretivas visando restringir a ausência de enfermidades ou problemas. A essência está no esforço contínuo de construir culturas direcionadas ao bem-estar físico, psicológico e social (Zanelli, Silva & Tolfo, 2011).

Ao se considerar que, nas organizações saudáveis preponderam culturas organizacionais voltadas para a qualidade de vida, o bem-estar e felicidade dos trabalhadores, a seguinte questão parece ser relevante: De que modos são geridos os conflitos com potencial de suscitar violências físicas e psíquica entre trabalhadores, mesmo em contextos de organizações saudáveis?

Tal inquietação emerge com relevância, pois sabe-se que, um novo tipo de trabalhador tem sido exigido nas organizações da atualidade, em função do clima psicossocial intenso de competição destrutiva ou perversa. Tais práticas encontram origem nas diversas transformações (globalização dos mercados, maior competitividade entre países ou organizações, reestruturação produtiva e inovações tecnológicas, entre outras) ocorridas no contexto laboral (Tolfo & Piccinini, 2007).

Em decorrência, nesse acirrado contexto, os trabalhadores necessitam ser detentores não só de competências técnicas, mas também de um forte espírito competitivo e de agressividade para conseguir e manter seus empregos (Heloani, 2011). Para o autor, trabalhadores que tenham essas características podem ter comportamentos violentos, abusivos e humilhantes no ambiente de trabalho, sendo, não poucas vezes, os próprios gestores complacentes com o erro, o insulto e o abuso e assim, acaba por constituir na prática, o que se denomina como assédio moral institucionalizada.

O assédio moral consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, caracterizada pela sua intencionalidade com o propósito de neutralizar a vítima em termos de poder. Essa violência ocorre por meio de um processo, dito como disciplinador, com o intuito de anular a vontade daquela pessoa que de alguma maneira ameaça o agressor (Heloani, 2005). Assim, o assédio moral é uma violência que pode denegrir, desqualificar, humilhar a vítima com a característica de haver um desequilíbrio de poderes entre quem sofre e quem realiza essa agressão.

Com o intuito de promover o enfrentamento, alguns autores apresentam propostas para prevenir e combater o assédio moral no trabalho (Rayner & Lewis, 2011; Heloani, 2011; Heloani & Barreto, 2010; Freitas, Heloani & Barreto, 2008; Tehrani, 2005; Richards & Daley, 2003). Conforme postula Tehrani (2005), para combater a ocorrência desse tipo de violência, há a necessidade de uma abordagem ativa. A promoção da dignidade no trabalho pode-se dar com a criação de um ambiente laboral no qual os comportamentos adequados são promovidos e apoiados, ao invés de se esperar que comportamentos assediadores proliferem e ocorram. Nessa ótica, se torna estratégico e essencial, a criação de uma cultura organizacional protagonizada pelos gestores e demais trabalhadores, na qual as relações entre eles sejam pautadas pelo respeito empático. Tal preceito é importante, enquanto função de demonstrar, de modo explícito ou implícito, os comportamentos que são considerados desejáveis, como também, aqueles não recomendados para se obter êxito na vida organizacional.

Ao se entender a relevância de gerir pessoas, na formulação de políticas e de práticas organizacionais referentes ao comportamento humano nas organizações é que se estabeleceu a seguinte pergunta de pesquisa, enquanto norteadora fundamental deste estudo: “Quais as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável? A intenção foi a de fazer a pesquisa em uma organização na

qual pode-se identificar algumas características preliminares que dão indícios que essa organização está orientada a ser saudável. Na seção do método da presente pesquisa será explicada como se deu a escolha da organização pesquisada.

Com relação à pergunta de pesquisa reside o pressuposto de que é primordial compreender o papel fundamental da área de gestão de pessoas, tanto no combate, quanto na prevenção do assédio moral. Ou seja, são nas interações entre os trabalhadores, sejam eles gestores ou não, que ocorrem as desqualificações, humilhações, agressões físicas e/ou psicológicas que caracterizam o assédio moral. Pois, conforme Tolfo, Silva e Krawulski (2013), a caracterização do assédio tem como ponto de partida, os relacionamentos interpessoais entre os assediados e os assediadores.

A relevância da área de gestão de pessoas nas organizações, reside na compreensão de que, a mesma se caracteriza como guardião da cultura organizacional, o que também inclui, os princípios básicos norteadores de boa convivência ética nas organizações. No entanto, a área de gestão de pessoas pode estar mais preocupada com a sua sobrevivência na estrutura e nos processos organizacionais e assim, pode expressar a política de se esconder, de escamotear ou até mesmo a de participar ativamente do processo de assédio moral no trabalho. O que, por conseguinte, tende a mostrar serviços que estão na moda e dessa maneira, auxilia para que sejam abertos caminhos para que situações degradantes se repitam e se incorporem à cultura organizacional (Freitas, Heloani & Barreto, 2008).

Em função das mudanças ocorridas no contexto laboral orientadas por competitividade e produtividade, alguns modelos de gestão de pessoas, passaram a ser criticados, ao serem vistos, como aliados à uma visão das pessoas, enquanto custos, passivos e recursos (Davel & Vergara, 2012). Para estes autores, as várias transformações ocorridas ao longo do tempo, desalinhadas com os modelos de gestão de pessoas vigentes, ocorreram, em virtude da necessidade de construir renovadas visões sobre modos de gerir pessoas nas organizações. Por exemplo, mudanças no entendimento de que as pessoas não se constituem somente como elementos da vida produtiva da organização. Na verdade, elas constituem o princípio essencial da sua dinâmica, conferem energia às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem ajudar a organização a ser mais competitiva, cooperativa e distinta com clientes, com outras organizações e nos negócios em geral. Isso mostra que, as diferentes modalidades de gestão de pessoas estão relacionadas a variados contextos históricos ou setoriais, sendo que, um

modelo se distingue do outro pelas características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional, o que, por sua vez, confere a cada um, identidade própria (Fischer, 2002).

Um questionamento realizado pelo Tehrani (2005) diz respeito se as políticas de prevenção e combate ao assédio moral funcionam ou são efetivas, ao não funcionarem, quais seriam os possíveis motivos? Uma possibilidade de resposta para o autor, é que algumas políticas ainda se concentram em ajudar a vítima e isolar o assediador, somente definindo comportamentos negativos e inaceitáveis, raramente promovendo os positivos. Os gestores e os demais trabalhadores, em geral, não fazem ligação com a cultura organizacional, a qual poderá estimular, a criação de prática de assédio moral institucional, por meio da adoção de estilos de gestão autocráticos, da sobrecarga de trabalho, de uma cultura de repreensão e de tolerar ou mesmo de promover comportamentos agressivos, porque reside a crença, que assim se obterá melhores resultados.

Nessa direção de interesse e de inquietação, aliada a uma perspectiva positiva de compreensão das questões organizacionais, Mejía e Farfán (2012) realizaram um estudo teórico, com o intuito de identificar as condições de trabalho saudáveis mais frequentemente estudadas na Colômbia e na Europa, no período de 2002 a 2012. Para tanto, realizaram uma revisão documental por meio de busca de artigos científicos em bases de dados¹. Em decorrência, as pesquisadoras constataram que a maioria dos estudos sobre as condições de trabalho analisados, se limitam a caracterização de fatores de riscos e possíveis associações com a gestão organizacional, deixando de lado a projeção concreta de intervenções que viabilizem os resultados identificados. Outro aspecto evidenciado foi a falta de estudos direcionados a identificação de fatores protetores ou de recuperação, os quais são propostos pelo enfoque da psicologia positiva. Assim, por meio das descobertas proporcionadas por este estudo, também se tem como propósito, identificar as práticas positivas da gestão de pessoas que

¹ As bases de dados foram: *US National Library of Medicine National Institutes of Health - US National Library of Medicine National Institutes of Health* – PubMed; *Scientific Electronic Library Online* – Scielo e *Google acadêmico*. Também se levou em consideração a literatura emitida por organizações internacionais do trabalho: Organização Mundial da Saúde – OMS; a Organização Internacional do Trabalho – OIT e a Organização Internacional do Trabalho – OIT e *The European Agency for Safety and Healthy at Work* (EU-OSHA).

possam ser preventivas e inibidoras à ocorrência do assédio moral em uma organização com indício saudáveis.

Com relação as propostas de combate ao assédio moral, foi identificada a pesquisa realizada por Fabro (2011), a qual teve o objetivo de identificar na literatura as principais propostas de combate ao assédio moral no trabalho sugeridas aos gestores e demais trabalhadores nas organizações, foram analisados 25 trabalhos nacionais e internacionais². Quanto as descobertas encontradas nos artigos, percebeu-se uma baixa incidência de propostas voltadas ao diagnóstico organizacional (13 artigos). No entanto, foi identificado um número maior de artigos orientados à intervenção, diante da ocorrência do assédio moral (21 artigos) e uma predominância de propostas para a prevenção do acontecimento dessa violência (25 artigos). Em função dos resultados, a pesquisadora do referido estudo sugeriu que novas pesquisas sejam realizadas com o intuito de investigar, o que as organizações estão fazendo na prática, quanto a combater o assédio moral por meio de estudos de casos. Além disto, também sugeriu verificar quais são os resultados que essas ações estão gerando nos gestores e nos demais trabalhadores, bem como em suas relações.

Com relação às ações de prevenção e de combate ao assédio moral, Pinheiro (2010) explicita que, mesmo tendo encontrado vários autores afirmarem a importância de determinadas ações, identificou poucos relatos de como essas ações devem ser aplicadas no ambiente de trabalho. O propósito desta autora foi o de mostrar o que, na literatura, tem sido sugerido em termos de ações de prevenção e de intervenção diante do assédio moral. Entre outras descobertas, a pesquisadora identificou que, por meio de Códigos de Conduta, algumas organizações já inseriram a prevenção ao assédio moral em suas normas. Como principais resultados, a pesquisadora relata o predomínio da prescrição encontrado nos artigos e publicações científicas, com relação à pesquisa documental se deparou com o “o que” e “como fazer” no caso do

² A coleta de dados ocorreu por meio de materiais disponíveis na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Google Acadêmico, além de material impresso proveniente de livros, periódicos. As palavras-chaves na base de dados foram “assédio moral” juntamente com “prevenção” e/ou “combate” e/ou “intervenção”. Também houve a tradução das mesmas palavras-chave para o inglês e espanhol a fim de expandir a coleta de dados. Dentre os resultados encontrados, houve preferência para selecionar artigos de autores nacionais e internacionais reconhecidos no trabalho com o tema (Fabro, 2011).

trabalhador se encontrar numa condição inaceitável dentro do ambiente laboral. Com base nos resultados encontrados, a pesquisadora sugere que sejam inseridas nas organizações, as ações propostas de prevenção e de intervenção ao assédio, bem como sugere a necessidade de novas proposições de políticas e de ações que possam coibir e prevenir, tal malefício nas organizações. Outra recomendação apresentada pela pesquisadora anteriormente citada foi a realização de estudos e pesquisas que versem sobre modelos de gestão que propiciem a diminuição das práticas de assédio moral, por meio de relatos de casos de organizações, cujos gestores e demais trabalhadores atuam para evitar e punir essas práticas. Tais recomendações referentes a realização de novos estudos vão ao encontro da proposta desta pesquisa de tese, a qual se pretende verificar, as relações existentes entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. Isto é, em uma organização que, em suas políticas e práticas, reside o propósito de evitar e punir práticas deste tipo de violência.

Além de se verificar a necessidade de conhecer, quais são na prática, as ações quanto a prevenção e ao combate, ao assédio moral no trabalho, também não se encontram muitas pesquisas que fazem relação entre gestão de pessoas e o assédio moral, conforme constatado no estudo feito por Demo, Nunes, Fogaça, Barcelos & Roure (2012) e Demo, Fogaça, Nunes, Edrei & Francischeto (2011). Para tanto, os autores fizeram uma revisão da produção nacional a respeito de políticas de gestão de pessoas publicadas em periódicos³ da área da administração no período compreendido entre os anos de 2000 a 2010. Como resultados relevantes descobriram o crescimento na quantidade de publicações a respeito do assunto, no fim da primeira década do milênio 2000. No entanto, também destacaram que a maioria das publicações está voltada para pesquisas das políticas de treinamento, desenvolvimento e educação. Sendo poucos os estudos que relacionam as

³ As publicações consideradas foram de periódicos de Administração classificados com menção maior ou igual a B2 pelo sistema Qualis da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), a saber, *Revista de Administração Contemporânea* (RAC E RAC-e), *Revista de Administração da Universidade de São Paulo* (RAUSP), *Revista de Administração Mackenzie* (RAM), *Revista Eletrônica de Administração* (REAd), *Organizações & Sociedade* (O&S), *Revista de Administração Pública* (RAP) e *Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas* (Cadernos EBAPE) (DEMO et al (2012).

políticas de gestão de pessoas com outras variáveis, o que indica a necessidade de mais trabalhos que considerem as relações entre as políticas de gestão de pessoas e outros aspectos do comportamento organizacional. Dos títulos dos 108 artigos encontrados, somente um (Martiningo Filho & Siqueira, 2008) tinha a relação do papel da área de gestão de pessoas e o assédio moral nas organizações. Assim, percebe-se a relevância de unir os dois fenômenos gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral como é o caso da presente pesquisa, pelo fato de, conforme já comentado, haver poucos estudos que fazem essa relação.

Ao analisarem a percepção dos gestores sobre o assédio moral no trabalho e qual a melhor forma de atuação das organizações para combater sua incidência, Martiningo Filho e Siqueira (2008) concluem que as organizações (gestores e demais trabalhadores) necessitam parar de negar o problema e as consequências nefastas do assédio moral. Além disso, manifestaram a necessidade de se realizar efetivas ações para o combate dessa violência inaceitável à democracia e dignidade dos seres humanos que trabalham. Também referiram que, nas organizações devem ser incentivadas ações preventivas para sua ocorrência, privilegiando o respeito e a escuta sobre os problemas dos trabalhadores. Os pesquisadores sugerem ampliar o estudo, realizando esse tipo de pesquisa em outros contextos organizacionais para a melhor compreensão do tema e das suas implicações nas organizações. O que implica também, obter relatos não somente de gestores, mas também as expressões de pensamentos e de sentimentos das vítimas do assédio, a fim de identificar as principais divergências e coincidências entre os relatos. Outro fato percebido pelos pesquisadores é de que a literatura sobre o tema ainda está muito concentrada em relatos das vítimas, criando uma lacuna em termos de aspectos gerenciais.

A partir das lacunas expostas nas pesquisas descritas anteriormente, como a necessidade de investigar o que as organizações estão realizando na prática para combater o assédio moral e a necessidade de monitorar e avaliar se as políticas de prevenção e combate ao assédio moral estão alcançando o seu objetivo (Fabro, 2011; Rayner & Lewis, 2011; Richards & Daley, 2003), a literatura sobre o tema ainda está muito concentrada em relatos das vítimas, criando uma lacuna em termos de aspectos gerenciais (Martiningo Filho & Siqueira, 2008), são poucos os estudos que relacionam as políticas de gestão de pessoas com outras variáveis (Demo et al, 2012, Demo et al, 2011) e a falta de estudos direcionados a identificação de fatores protetores ou de recuperação (Mejía & Farfán (2012) que compreende-se que estes

aspectos dão sustentação para a relevância científica que a presente pesquisa de tese possui. Pois o presente estudo tem como relevância científica estudar outras instâncias pertinentes ao assédio moral, com foco no nível organizacional, ou seja, das políticas e práticas organizacionais de gestão de pessoas, que é o de verificar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate dessa violência, por meio da percepção dos gestores e dos demais trabalhadores da organização pesquisada, não das vítimas que passaram por situação de assédio moral. O pressuposto é que na organização pesquisada, que possui indícios de ser saudável, esse tipo de violência é, de modo recorrente, prevenida e coibida, por meio de práticas e ações positivas. Essas práticas e ações são implantadas e valorizadas por meio de relações interpessoais humanizadas, respeitadas e norteadas por princípios de interações e práticas de gestão saudáveis.

A organização pesquisa se encontra inserida na área de Tecnologia da Informação (TI). O conceito de Tecnologia da Informação está diretamente associado ao desenvolvimento tecnológico da sociedade, à agilidade e ao fluxo contínuo de informações e de conhecimento (Schuster, 2008). Compreende-se a importância de se investigar uma organização que está na área de TI, pois para Virgílio Almeida, que foi Secretário de Política de Informática da Secretaria de Política de Informática (SEPIN) do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o setor de *software* e serviços de TI é um componente chave do desenvolvimento econômico e por isto, é importante que o País (Brasil) tenha informações que permitam entender a abrangência e a evolução deste setor (SOFTEX⁴, 2012). Para se ter uma ideia, o mercado doméstico de Tecnologia da Informação, que inclui *hardware*, *software* e serviços, movimentou 60 bilhões de dólares em 2014, representando 2,6% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo conforme a Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES, 2015).

Além da expressividade econômica que o setor de TI influencia no país, a nova formatação desta área demonstra que as características

⁴ Criada em dezembro de 1996, a Sociedade SOFTEX, ou simplesmente SOFTEX, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) sediada em Campinas, São Paulo. A SOFTEX é responsável pela gestão do Programa SOFTEX, programa prioritário do governo para Promoção da Excelência do Software Brasileiro, o qual tem por foco o desenvolvimento de mercados e o aumento sustentável da competitividade da Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI – (IBSS) (SOFTEX, 2012).

subjetivas ocupam espaço de destaque no seu profissional (Schuster, 2008). Para a autora, há alguns anos, o profissional de tecnologia executava uma atividade em que trabalhava mais individualmente, não havia muitas preocupações por parte dos gestores e recrutadores em relação às competências dos candidatos. Atualmente, mesmo havendo uma valorização maior da qualificação na busca de trabalhadores de TI, estes profissionais trabalham em grupos, em equipes, sendo que o trabalho de um profissional interfere e depende, na maioria das vezes, do trabalho de outro profissional. Desta maneira, que se percebe a importância de se compreender como se dá a relação das políticas e práticas de gestão de pessoas na prevenção e combate ao assédio moral na organização pesquisada.

Compreende-se como relevância social deste estudo a contribuição por meio de orientações aos gestores e demais trabalhadores no, que se refere à formulação de políticas e de práticas voltadas à prevenção e ao combate do assédio moral e à construção de organizações saudáveis, organizações tanto privadas, públicas e do terceiro setor. Na sequência, serão tratados os objetivos da presente pesquisa de tese.

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos da presente pesquisa de tese foram definidos de maneira que auxiliem as coletas das informações que resultem na solução do problema de pesquisa. Na sequência serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa de tese, o qual se encontra alinhado com a pergunta central de pesquisa descrita na introdução desta tese, é o de compreender as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável.

1.1.2 Objetivos específicos

Descrever:

- possíveis indícios que possam caracterizar a organização pesquisada como saudável.

- as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho em uma organização com indícios de ser saudável.
- as políticas e as práticas de gestão de pessoas em uma organização com indícios de ser saudável.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo está a apresentação do tema da presente pesquisa de tese, para iniciar a compreensão dos fenômenos que foram investigados, como também, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a relevância científica e social do estudo.

No segundo capítulo são expostos os conceitos, as dimensões e características fundamentais com relação às organizações saudáveis com o objetivo de contextualizar o *lôcus* da presente pesquisa de tese. Também neste capítulo foram tratadas outras concepções para definir organizações saudáveis, as relações possíveis entre organizações saudáveis, humanizadas, positivas e autênticas e o papel das lideranças e a construções de organizações saudáveis.

No terceiro capítulo é apresentado os aspectos referentes ao assédio moral no trabalho. Deu-se ênfase neste capítulo às questões relativas as políticas e práticas de prevenção e combate a este tipo de violência.

No quarto capítulo é destacada a construção histórica e psicossocial da área de gestão de pessoas e alguns entendimentos quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações.

No quinto capítulo é apresentado o método da presente pesquisa de tese, com a caracterização do estudo, as escolhas epistemológicas, a escolha da organização pesquisada e a divulgação da carta convite para os trabalhadores participarem da pesquisa, as fontes de informações, os participantes, a situação e o ambiente da coleta das informações, os equipamentos e materiais utilizados, as coletas das informações quanto a realização das entrevistas, as categorias de análise documental e de análise do roteiro de entrevistas, os instrumentos de pesquisa quanto aos roteiro de entrevistas, como se deu a análise, descrição e interpretação das informações e os preceitos éticos.

No sexto capítulo realizou-se a caracterização da organização pesquisada, apresentando como que se deu a sua criação, quais a sua área e ramo de atuação, seu principal objetivo, como também ao final deste capítulo é apresentado o organograma da organização.

No sétimo capítulo, inicia-se a análise, descrição e interpretação das informações coletadas da análise documental e das entrevistas que foram realizadas. Primeiramente, fez-se a caracterização dos participantes, na sequência tratou-se da análise, descrição e interpretação dos documentos da organização pesquisada, das informações referentes à organização e a área de gestão de pessoas, as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral, das políticas e práticas de gestão de pessoas e por fim, da relação entre a área de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral na organização pesquisada.

No oitavo capítulo destacam-se as principais relações da triangulação identificadas dos dados obtidos a análise documental e das entrevistas que foram realizadas na organização pesquisada.

Por fim, são expostas no nono e último capítulo as considerações finais da presente pesquisa de tese, apresentando as principais respostas à pergunta e aos objetivos do estudo, as descobertas consideradas importantes para avanços científicos da pesquisada de tese sobre os fenômenos que foram investigados, as limitações da presente pesquisa e as sugestões para futuras investigações. Na sequência são apresentadas as referências utilizadas na presente pesquisa e os apêndices compostos pelo convite para participação da pesquisa de tese; pelo termo de consentimento livre e esclarecido dos líderes; pelo termo de consentimento livre e esclarecido dos demais trabalhadores; pelo roteiro de entrevista com os líderes e pelo roteiro de entrevista com os demais trabalhadores.

2. ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS: CONCEITOS, DIMENSÕES E CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS

A polêmica sobre, se as organizações podem ser descritas como saudáveis ou não, tem sido tratada nos meios acadêmicos desde o início da década de 1990 (Billquist, Szücs & Bäck-Wiklund, 2012; Lewis, 2008). Em princípio, na concepção do que possa ser uma organização saudável, dois outros conceitos parecem ser inerentes: organização e saúde. O significado de organização faz referência às formas em que se estruturam e se gerenciam os processos de trabalho, incluindo os desenhos das funções, os horários de trabalho, o estilo de gestão, a efetividade organizacional e as estratégias organizacionais para a adaptação dos trabalhadores, neste último caso, as políticas e práticas de desenvolvimento das pessoas (Salanova, 2009; Salanova, 2008). Quanto ao conceito de saúde, na Organização Mundial da Saúde (OMS, 2010) o mesmo é definido como um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de doenças e enfermidades. O que podemos depreender desta definição, é que, na mesma reside uma concepção positiva, sistêmica e integral de saúde. Portanto, o foco na saúde supõe reconhecer e não negligenciar a possibilidade de existir sofrimento físico e psíquico e de condições propícias ao mesmo, (por exemplo, cultura e comportamentos de assédio moral) mas, sobretudo, numa perspectiva positiva do desenvolvimento humano, reconhecer potencialidades, qualidades, virtudes e possibilidades de promoção de comportamentos positivos nos ambientes de trabalho (Snyder & Lopez, 2009).

Portanto, ao discorrermos sobre o significado de saúde nas organizações, também emerge a compreensão de que é possível distinguir sistemas organizacionais saudáveis daqueles que se caracterizam como enfermos (Salanova, 2009; Salanova, 2008). Para Salanova (2008) e Salanova (2009), com a qualificação de saudável insere-se nas organizações um significado centrado no cuidado da saúde, tanto dos gestores quanto dos demais trabalhadores, de sua eficácia e efetividade, sobrevivência, expansão e visão positiva do futuro. Assim, as organizações são concebidas com base na preocupação e gestão equilibrada entre qualidade de vida, bem-estar e felicidade do trabalhador e estruturas, processos e metas organizacionais.

Embora as definições, as áreas de foco e os critérios sobre os que sejam organizações saudáveis não sejam sempre os mesmos, existe relativo consenso entre os estudiosos do assunto, que as organizações saudáveis se caracterizam por serem eficazes e efetivas no que fazem e

por satisfazerem as necessidades da força de trabalho, reconhecendo que as saúdes individual, coletiva e da comunidade organizacional são interdependentes (Lewis, 2008). Para a autora, a qualidade de vida em organizações saudáveis é reforçada por indicações de que a força de trabalho é valorizada, por um trabalho significativo e seguro, que oferece oportunidades para o auto crescimento, desenvolvimento e uso de habilidades, boas relações interpessoais e comunicação entre colegas, e uma sensação geral de justiça e equidade. Os locais de trabalho saudáveis são envolventes, mas também proporcionadores de tempo e energia para uma vida além do trabalho. Tudo isto permite que os trabalhadores contribuam para que os gestores e demais trabalhadores possam ter comportamentos que denotem alegria, eficácia e efetividade.

Um complemento importante à definição geral anteriormente citada por Lewis (2008) é a de que as organizações saudáveis não devem ser concebidas como locais de trabalho que atendem somente o alcance da eficiência, da eficácia e da satisfação das necessidades dos gestores e dos demais trabalhadores para o seu suporte técnico, motivação e engajamento (Billquist; Szücs & Bäck-Wiklund, 2012). Ou seja, ao definirmos o que possam ser organizações saudáveis, se faz mister considerarmos, a dualidade construída entre o trabalho e a vida pessoal ou familiar na sociedade em que vivemos e ajudamos a construir. Contudo, conforme demonstrado no Quadro 01 que segue, nas organizações saudáveis, ocorrem esforços para que, por meio de políticas e de práticas organizacionais, tal cisão possa ser reduzida ou até mesmo suprimida.

Quadro 01: Duas dimensões de uma organização saudável

		Dualidade entre trabalho e vida familiar	
		Trabalho	Família
Dualidade do local de trabalho	Força de trabalho	Equilíbrio da demanda-controle-suporte	Equilíbrio do trabalho-vida
	Organização	Engajamento	Satisfação com a vida

Fonte: Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012).

No nível organizacional, para Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012), organizações saudáveis necessitam serem eficazes, efetivas e sustentáveis, sobretudo do ponto de vista social (primar pela qualidade de vida dos participantes internos e externos, adotando políticas e práticas sistemáticas e recorrentes de combate e prevenção aos riscos

psicossociais) e ambiental (preservação dos ambientes interno e do entorno da organização). Assim, a existência de organizações saudáveis supõe uma força de trabalho caracterizada, não somente pelo equilíbrio entre as demandas produtivas existentes e a capacidade de controle, suporte e resposta, mas também a edificação de equilíbrio entre trabalho e outros espaços de vida. O suposto básico é o de que existem inúmeras e imensas possibilidades de existência que vão muito além do trabalho. Para ser saudável, na organização é necessário engajamento positivo no trabalho e satisfação perene nos demais espaços de vida.

Em meados da década de 1990, Berndt e Coimbra (1995) arguíram sobre o que seriam organizações enquanto sistemas saudáveis. Conforme os autores, tanto para a construção, quanto para o entendimento do propósito dessas organizações, há que termos o entendimento da necessidade da mudança do paradigma mecanicista-cartesiano para o paradigma sistêmico-holístico, o que endereça à concepção de Frijot Capra, um renomado físico quântico (Berndt & Coimbra, 1995). Ao considerar a natureza reducionista e parcial da visão mecanicista, por isolar partes do fenômeno para analisá-lo, os autores explicitam que Capra entende que o paradigma mecanicista-cartesiano não é mais suficiente para explicar os fatos tanto da física quanto das outras áreas de conhecimento. Assim, sugere a mudança do paradigma cartesiano para um novo paradigma sistêmico-holístico, que se caracteriza por reunir partes e conectá-las, ao invés de separá-las. Além disso, segundo ele, deve ser acrescentada nesse novo paradigma sistêmico-holístico, a abordagem ecológica. Em tal abordagem, o interesse reside em compreender a grande interferência que o ser humano exerce no planeta Terra, com o intuito de começar um processo de conscientização a respeito da sobrevivência e da existência saudável do planeta.

Dessa forma, o paradigma sistêmico-holístico ecológico pode contribuir para o entendimento de organizações saudáveis, como apresentam Berndt e Coimbra (1995). Para os autores, é por meio dos padrões das relações aos quais as organizações estabelecem em todos os níveis é que elas poderão ser consideradas saudáveis. O que também pressupõe entender as organizações como sistemas de aprendizado integrado de pessoas que interagem com outras organizações e o meio ambiente. Porém, a mudança paradigmática tem como condição “*sine qua non*”, a necessidade, segundo os autores, de mudar os valores existentes, pois conceitos como competitividade, acumulação, crescimento e riqueza que alicerçaram o estudo da economia não satisfazem visões humanista, holísticas e ecológicas. Assim, a conquista

de mercado a qualquer custo que estava inserido no conceito de competitividade passa a ser vista por novas regras éticas, de cooperação entre pessoas e de respeito ao meio ambiente. Substitui-se a competitividade predatória como disputa por maior espaço no mercado e no lucro, para uma mais saudável a qual deve estar relacionada ao nível das ideias, das propostas de realização de potenciais das diversas organizações. Nessa direção, o credo de que uma organização tem em sua razão de ser e de existir, exclusivamente o lucro, tem paralelo na compreensão de que o ser humano somente deseja comer. De fato, as pessoas se alimentam para sobreviver e, a partir daí, perseguem seus mais verdadeiros e significativos propósitos de vida. O mesmo é válido para as organizações, onde o lucro é consequência, não um fim em si mesmo (Deming, 2000).

Uma organização socialmente responsável e que pratica um capitalismo consciente, gera lucro para viver, prosperar e ser relevante socialmente para as comunidades que lhes são internas e externas, não vive com base num único propósito, o de gerar lucro para os seus acionistas majoritários (Mackey & Sisodia, 2013). Também deve levar em conta, as necessidades, expectativas e desejos de todos os interessados, sejam eles internos (gestores e demais trabalhadores) ou externos (fornecedores, consumidores, comunidade de abrangência, sociedade em geral, entre outros segmentos).

Assim, uma organização é considerada saudável quando realiza seu potencial por meio de um padrão de relações éticas que se caracterizam por serem equilibradas, mutuamente confiáveis e não ameaçadoras (Berndt & Coimbra 1995). Para os autores por último mencionados, é importante que o potencial a realizar e o padrão de relações a desenvolver tenham caráter de unicidade, isto é, todos os subsistemas, as pessoas e as instâncias da organização devem buscar e compartilhar a mesma razão de ser e de existir. O que poderá ser expresso por meio de objetivos compartilhados entre as áreas funcionais da organização e diálogos recorrentes entre subculturas delimitadas por áreas organizacionais, como, por exemplo, marketing, administração, finanças, gestão de pessoas, produção, *design*, entre outras. A unicidade por meio da possibilidade de diálogo e abertura autênticos minimiza os embates internos, ao mesmo tempo em que, canaliza energias humanas para a realização dos propósitos organizacionais (missão e visão), não para as perdas inúteis de energia, protagonizadas pelas infrutíferas disputas de poder interno.

Outro aspecto que deve ser considerado no potencial a realizar de uma organização é pensá-la em diferentes níveis. Pensá-la do nível mais

genérico, o ambiente global do planeta, ao nível mais restrito, o da qualidade de vida das pessoas relacionadas direta ou indiretamente a cada organização. Além do potencial comum a realizar na organização, é importante que haja um padrão de relações entendido como a forma que todos os componentes do sistema interagem entre si (Berndt & Coimbra 1995). Assim, o processo escolhido para trabalhar, isto é, todos os processos, comportamentos, fluxos devem ser comuns a todos os integrantes e ter os mesmos valores como base.

Três condições para o saudável padrão de relações são sugeridas por Berndt e Coimbra (1995). Cabe ressaltar que segundo os autores essas são uma das formas possíveis de perceber a busca da realização do potencial de toda a organização. A primeira condição que na década de 1990 estava em voga é a adoção dos princípios do movimento da Qualidade Total. Neste movimento, há a preocupação com a qualidade das relações, especialmente com os consumidores dos serviços e produtos de uma organização. O interesse estava mais voltado nas relações saudáveis em oposição a interações com características dominadoras ou exploradoras. A segunda condição é a consciência para valores éticos nos negócios e na sociedade, de forma que as partes reconhecem atitudes corretas, francas e diretas de maneira que seus reflexos sejam percebidos em toda a organização. Por fim, a última condição evidencia as relações saudáveis a não agressividade, para que haja valores construtivos e não destrutivos de forma que represente o aspecto de não ameaça tantos na relação com o meio ambiente quanto com os demais subsistemas dentro e fora de uma organização.

Mesmo que tenha havido consideráveis discussões sobre organizações de trabalhos saudáveis, para Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson & McGrath (2004) foram relativamente poucas as tentativas de desenvolver ou testar modelos atuais. Assim, os autores propuseram a criação de um modelo no qual entendem uma organização saudável caracterizada pelo esforço intencional, sistemático e colaborativo para maximizar o bem-estar do trabalhador e a produtividade. Essa maximização se dá por meio do fornecimento de empregos bem desenhados e significativos, de um ambiente sócio organizacional de apoio, de oportunidades de carreira acessíveis e equitativas e do balanço na relação trabalho e vida privada.

O modelo de organização saudável de Wilson et al (2004) consiste em seis componentes inter-relacionados, os quais são: os atributos organizacionais, o desenho do trabalho, o clima organizacional, o trabalho futuro, os ajustes psicológicos ao trabalho e a saúde e o bem-estar dos trabalhadores. O núcleo dos atributos organizacionais é

conceituado por meio de três dimensões: valores organizacionais (crenças normativas internalizadas que orientam o comportamento e estados finais desejados dentro das organizações), crenças organizacionais (percepções dos trabalhadores sobre a forma como a organização fortemente vê o seu compromisso e responsabilidade com a saúde e bem-estar do trabalhador) e políticas e práticas organizacionais (um atributo importante para reforçar determinados valores e crenças organizacionais são as políticas e práticas organizacionais percebidas pelos funcionários como as verdadeiras condições de limite, que orientam suas ações).

Essas três dimensões abordam a importância fundamental da ação no nível organizacional em criar e manter a organização saudável. O desenho do trabalho enfatiza a percepção individual do trabalhador das suas atividades imediatas e foi representado pela carga de trabalho, controle e autonomia, conteúdo do trabalho, clareza do papel, condições ambientais e horário de trabalho. O clima organizacional enfatiza os aspectos sociais e interpessoais da situação de trabalho e é compreendido pelas dimensões de suporte organizacional, apoio do colega de trabalho, participação e envolvimento, comunicação e clima de saúde e segurança. O trabalho futuro concentra-se na garantia de emprego, equidade e desenvolvimento de carreira e inclui aspectos como a garantia de emprego, pagamentos e promoções equitativos, oportunidades de aprendizado e acordos de trabalho flexível. Os ajustes psicológicos ao trabalho têm como dimensões a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a eficácia e o estresse no trabalho e possui como premissa que a satisfação, o comprometimento, a alta eficácia e o baixo estresse dos trabalhadores contribuem positivamente para a efetividade da organização e são reflexos de organizações saudáveis. A saúde e o bem-estar do trabalhador incluem os componentes da sua percepção geral sobre a saúde, a saúde psicológica, o comportamento de assiduidade (ex.: probabilidade de *turnover*) e o engajamento em comportamentos de risco à saúde (ex.: uso do tabaco). Assim, para Wilson et al (2004), a percepção dos trabalhadores sobre a organização afeta a sua percepção do clima que impacta a maneira como as pessoas se relacionam com o trabalho e veem o seu futuro na organização. Em última análise, impacta a sua harmonização, saúde e bem-estar no seu trabalho.

Uma visão mais recente de organizações saudáveis é o conceito entendido por Salanova (2008). Nesta concepção seriam aquelas que têm formas e práticas de estruturar e gerir os processos de trabalho que fazem com que seus trabalhadores (pessoas) se sintam mais saudáveis.

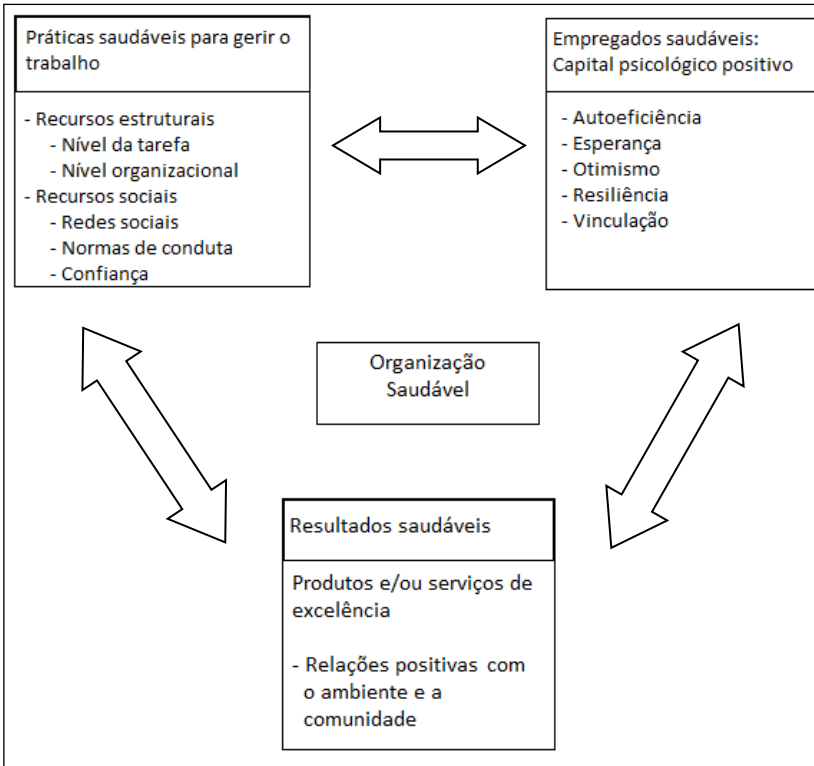
Portanto, essas organizações geram resultados relacionados com a excelência organizacional como produtos e serviços, de *high performance*, além de manter excelentes relações com o ambiente organizacional e a comunidade. Assim, percebe-se que o conceito de organizações saudáveis contempla vários níveis, desde o individual até o social, no qual é preconizada a saúde como valor essencial e que gera consequências positivas tanto para os trabalhadores quanto para os resultados organizacionais.

Uma série de requisitos são reunidos para se entender as organizações como saudáveis, conforme Salanova (2009):

- Ter a saúde como um valor estratégico na organização, a saúde dos trabalhadores é um fim em si mesmo e não é um meio de alcançar outro fim.
- Criar um ambiente físico de trabalho sadio e seguro, com menos acidentes laborais do tipo físico, como quedas, propagação de doenças etc.
- Desenvolver um ambiente social de trabalho inspirador para os trabalhadores, onde se sintam à vontade em trabalhar com seus colegas e chefes.
- Fazer com que os trabalhadores se sintam vitais e enérgicos (*engaged*): motivados e fortemente implicados no seu trabalho.
- Obter produtos e serviços saudáveis, oferecendo excelente qualidade nos mesmos.
- Estabelecer boas relações com o ambiente organizacional, com uma imagem positiva e com responsabilidade social corporativa.

Um modelo heurístico de organização saudável foi criado e inclui três dimensões: práticas saudáveis para gerir o trabalho, trabalhadores saudáveis e resultados organizacionais saudáveis (Salanova, 2008; Salanova, 2009). Estas organizações são aquelas que desenvolvem (1) práticas saudáveis para estruturar e gerir os processos de trabalho que influenciam o desenvolvimento dos (2) trabalhadores saudáveis e (3) dos resultados organizacionais saudáveis, conforme esquema apresentado na Figura 01.

Figura 01: Modelo heurístico de organização saudável



Fonte: Salanova (2008).

Ao visualizar a Figura 01, pode-se perceber que as dimensões de organização saudável relacionam entre si. Pois a existência de práticas saudáveis influencia o desenvolvimento dos trabalhadores e dos resultados organizacionais saudáveis que, dessa maneira, influencia a melhora das formas de estruturar e organizar os processos de trabalho com melhorias constante através do tempo (Salanova, 2008).

Uma atualização do modelo acima citado teve sua validação realizada por meio de um estudo o qual foi proposto o Modelo de Organizações Saudáveis e Resilientes - *Healthy and Resilient Organizations (HERO) Model* (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012). Na opinião das autoras, são nas situações de turbulência, crises e mudanças abruptas que organizações saudáveis poderiam se tornar mais resilientes. Neste modelo, as autoras entendem que durante períodos de crises e desordem, nesse tipo de organização, há o desenvolvimento de

que permitem os trabalhadores tornarem-se resilientes, serem capazes de aprender com a adversidade e emergirem-se fortalecidos.

É importante ressaltar que cada organização deve desenvolver suas próprias práticas saudáveis para gerir o trabalho (Salanova; 2009; Salanova, 2008). Na gestão do trabalho, é importante ter em conta seus próprios valores, cultura, estratégias e objetivos organizacionais como também seus próprios recursos humanos, técnicos e econômico-financeiros. Visão também compartilhada na presente pesquisa e por esta razão que se teve a preocupação de na organização pesquisada também identificar quais são os seus aspectos intrínsecos, como sua cultura, valores, ramo de atuação etc. Assim, conforme visualizada na Figura 01, há a diferenciação em dois tipos de recursos úteis que auxiliam na dimensão práticas saudáveis para gerir o trabalho do modelo de organizações saudáveis, os chamados recursos estruturais e recursos sociais. Com estes recursos, os gestores das organizações saudáveis podem utilizá-los para o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Os recursos estruturais pertencem ao ambiente físico/estrutural, tanto ao nível micro das tarefas como ao nível macro que abarca toda a organização em seu conjunto. Dentro dos recursos estruturais há os recursos da tarefa e os recursos organizacionais. Os recursos das tarefas são os mais próximos ao trabalhador, e que se relacionam com as características das tarefas em si mesmas: com a clareza das tarefas e com o papel laboral, a autonomia, a variedade de tarefas, a existência de informação e *feedback* sobre o que se faz. Esses recursos fomentam no trabalhador a conexão com o seu trabalho e o orgulho do que realiza e seu benefício imediato. Salanova (2009) apresenta algumas estratégias que podem incrementar estes recursos, quais são: combinar tarefas para que não ocorra tédio, concepção de grupos “naturais”, desenvolvimento de canal de *feedback* ou retroalimentação e tarefas desafiadoras e ajustadas as competências para fomentar experiências positivas extremamente apreciada enquanto se trabalha.

Os recursos organizacionais são também estruturais como os recursos da tarefa, no entanto, não são tão próximos ao ambiente de trabalho do trabalhador. Estes recursos estão relacionados com as práticas diretivas e com os trabalhadores e fomentam a conexão dos trabalhadores com a própria organização criando um sentimento de orgulho, pertencimento, lealdade e compromisso com a própria organização. Algumas estratégias concretas podem ser a seleção e socialização de novos trabalhadores, processos de formação e desenvolvimento de carreiras (formação, aprendizagem e desenvolvimento de carreira), políticas de emprego estável, conciliação

de trabalho/vida privada, comunicação organizacional, cultura, valores e objetivos organizacionais (Salanova, 2008; Salanova, 2009).

Por fim, na dimensão de práticas saudáveis para gerir o trabalho há um último recurso, os recursos sociais que estão relacionados com as pessoas que trabalham na organização como os colegas de trabalho, chefes e os clientes/usuários. Assim, compreende tanto o ambiente social imediato do trabalho (colegas de trabalho) como o mediato (gerencial, clientes, etc.). Como estratégias possíveis são a criação de canais abertos para a comunicação organizacionais, o desenvolvimento de equipe de trabalho *cross-funcionales* (formadas por trabalhadores de um mesmo nível hierárquico, no entanto, procedentes de diferentes áreas de trabalho para realizar uma tarefa determinada), a potencialização dos estilos de lideranças saudáveis, o incentivo a uma cultura de qualidade de serviço ao cliente e ao cidadão, etc. (Salanova, 2008; Salanova, 2009).

As práticas saudáveis foram objeto de pesquisa para a verificação da sua influência sobre o engajamento no trabalho (Acosta, Torrente, Llorens & Salanova, 2013)⁵. As práticas são: conciliação trabalho-família, prevenção do assédio moral, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de carreira, saúde psicossocial, equidade percebida, comunicação e informação organizacional e responsabilidade social empresarial. A pesquisa teve dois objetivos, o primeiro foi analisar a relação entre as práticas organizacionais saudáveis e o engajamento com o trabalho e o segundo objetivo foi determinar de maneira exploratória quais práticas organizacionais saudáveis apresentam maior relação com o engajamento com o trabalho. A amostra de participantes foi formada por 218 trabalhadores (95 % homens e 93% com contrato indefinido) de uma organização de pequeno e médio porte do setor de fabricação de eletrodomésticos da cidade de Castellón, na Espanha. Como resultados, os pesquisadores identificaram que no seu conjunto, as práticas organizacionais saudáveis se relacionam positivamente e significativamente com o engajamento no trabalho, dando apoio às premissas do modelo HERO. Todas as práticas consideradas no estudo de Acosta et al. (2013) são relevantes para desenvolver o engajamento com o trabalho. No entanto, as que mais se destacaram de acordo com

⁵ Os pesquisadores se basearam no projeto europeu EQUAL sobre Responsabilidade Social Empresarial para distinguir oito práticas organizacionais mais frequentes da gestão de pessoas. Essas práticas são identificadas como aquelas que podem ter um maior impacto positivo sobre a saúde dos trabalhadores e a saúde financeira da organização caso sua implantação seja de maneira adequada (Acosta et al., 2013).

seu peso preditivo foram: a saúde psicossocial, o desenvolvimento de habilidades e desenvolvimento de carreira.

Um dos aspectos importantes que se percebe na pesquisa de Acosta et al. (2013) é a inserção que os pesquisadores realizaram da prevenção ao assédio moral como prática organizacional saudável, um dos fenômenos que se está investigando na presente pesquisa de tese. Mesmo os pesquisadores não especificarem como ocorre a prevenção ao assédio moral, eles entendem que a saúde psicossocial não se dá somente com o cuidado dos aspectos de segurança e higiene, mas, também, com a atenção à saúde psicossocial, como o estresse e o *burnout*. Assim se pressupõe que como os aspectos psicossociais ocorrem na relação entre os trabalhadores e ao se ter relações saudáveis, conseqüentemente ocorrerá a prevenção ao assédio moral, mesmo que seja de maneira implícita, quando não há um programa específico sobre esse assunto.

Como segunda dimensão do modelo heurístico de organização saudável, conforme Figura 01, está os empregados saudáveis compreendido como o capital psicológico positivo. Nas organizações saudáveis, há o cuidado com os seus trabalhadores e esse cuidado está relacionado com a manutenção e a amplificação do bem-estar psicossocial. O capital psicológico positivo está relacionado com alguns conceitos chaves, como a autoeficiência (crenças de nós mesmos que afetam nossas condutas, pensamentos e sentimentos em vários sentidos), a esperança (estado motivacional positivo baseado em três fatores: objetivos, *agencia* e planos de ação, os trabalhadores tentam conseguir seus objetivos por meio de um sentido de *agencia personal* que lhes dá força de vontade necessária para conseguir seus objetivos), o otimismo (uma atitude que induz o trabalhador a esperar que lhe sucedam coisas boas), a resiliência (uma força que se desenvolve ante a adversidade) e a vinculação (estado afetivo positivo de plenitude que é caracterizado como vigor, dedicação e *absorción* ou concentração no trabalho) (Salanova, 2008; Salanova, 2009).

A terceira dimensão é os resultados organizacionais saudáveis, como foi visualizado na Figura 01. Conforme Salanova (2009), os resultados organizacionais saudáveis são talvez os menos investigados e há indicado uma relação não demasiadamente forte, mas positiva e significativa entre determinados indicadores de bem-estar dos empregados saudáveis e os resultados organizacionais, como o desempenho no trabalho e a excelência organizacional. Outro aspecto importante para a autora, é que as organizações saudáveis estão relacionadas com o fato de que seus produtos e serviços também são saudáveis. Desde uma perspectiva de negócio, a saúde dos trabalhadores

está estritamente ligada à sua capacidade de trabalhar e de serem produtivos. As organizações saudáveis praticam a ideia de que uma aproximação integral de saúde é contemplada quando os trabalhadores também são saudáveis. De igual modo, também os produtos e/ou serviços que são oferecidos se relacionam com uma redução de custos por absenteísmos, enquanto que a produtividade e a resiliência dos trabalhadores, assim como, a própria organização se incrementam. Uma organização saudável também tem como objetivo que seus produtos e/ou serviços sejam positivos para seus clientes e/ou usuários o qual é atingido por meio de escolhas estratégicas da combinação de produtos/mercados, assim como com o (re) desenho ou reposicionamento de produtos e serviços de maneira constante para se adaptarem aos seus clientes e usuários.

Um modelo para se criar um ambiente de trabalho saudável também foi proposto pela OMS (2010). Espera-se que este ambiente seja um local no qual haja a aplicação de um processo de melhoria contínua pelos gestores e demais trabalhadores para proteger e promover a saúde, a seguridade e o bem-estar de todos e a sustentabilidade do lugar de trabalho. Existem quatro categorias chaves que podem impulsionar a criação do modelo da OMS de ambientes de trabalho saudáveis: o ambiente físico de trabalho, o ambiente psicossocial de trabalho, os recursos de saúde pessoais no trabalho e a participação da organização na comunidade. Essas categorias foram elaboradas por um exame sistemático nas bibliografias mundiais, assim como em normas e práticas para melhorar a saúde nos lugares de trabalho. Os documentos foram examinados em um seminário internacional realizado em Genebra, na Suíça, no ano de 2009, os quais incluíram a consulta de 56 peritos de 22 países.

A primeira categoria chave do modelo de ambientes de trabalho saudáveis da OMS (2010) é o ambiente físico de trabalho o qual se refere à estrutura, aparência geral, maquinaria, mobiliário, produtos, químicos, materiais e processos de produção. Pois são fatores que podem afetar a segurança e saúde física, mental e bem-estar dos trabalhadores. A segunda é o ambiente psicossocial de trabalho o qual inclui a organização do trabalho, a cultura institucional, as atitudes, os valores, as crenças e as práticas que se demonstram diariamente nas organizações. Estes fatores muitas vezes são denominados fatores estressantes no trabalho e podem provocar estresse emocional ou mental aos trabalhadores. Por exemplo, o estilo de gestão de poder e controle que se caracterize pela falta de consultas e comunicações recíprocas inserida numa cultura institucional que não tem normas e procedimento

relacionados com a dignidade e respeito entre os trabalhadores podem influenciar negativamente nos aspectos psicossociais do trabalho. A terceira categoria são os recursos de saúde pessoais no trabalho referente a um ambiente propício, aos serviços de saúde, à informação, aos recursos, às oportunidades e à flexibilidade que uma organização oferece aos trabalhadores. Esses recursos têm o objetivo de apoiar ou motivar seus esforços para melhorar ou manter as práticas pessoais de estilo de vida saudável, como também proteger e apoiar o estado atual de saúde física e mental dos trabalhadores. O apoio pode se dar por meio de serviços médicos, informação, capacitação, apoio financeiro e criação de políticas e programas que incentivem uma vida saudável dos trabalhadores. Por fim, a última categoria se refere à participação da organização na comunidade na qual compreende as atividades, os conhecimentos especializados e os recursos fornecidos ao ambiente local imediato, mas também ao ambiente mais geral. Essas atividades que contribuem para a comunidade, tanto em seus aspectos físico como sociais, afetam a saúde física e mental, a segurança e o bem-estar dos trabalhadores e de seus familiares. Assim, percebe-se uma inclusão quanto ao conceito de saúde ocupacional de não somente haver a preocupação do ambiente físico, mas também de fatores psicossociais e práticas de saúde pessoal (OMS, 2010), como também da contribuição que a organização pode oferecer para a comunidade e dessa maneira, não se restringir somente a aspectos internos.

A relação entre organização saudável e a comunidade também foi um aspecto apresentado por outras autoras (Salanova, 2008; Salanova, 2009). Nas organizações saudáveis não há somente a preocupação das relações entre os trabalhadores e a direção dentro da própria organização, mas também com as relações da organização com todo o seu ambiente extra organizacional, com a comunidade vizinha e a sociedade em geral. Essas organizações têm a preocupação em exercer impacto positivo no ambiente local externo, assim como oferecer imagem positiva e saudável da organização para o exterior por meio da cooperação entre parceiros da cadeia de produção e com o apoio de outras organizações externas. Mediante políticas e práticas de responsabilidade social, também chamada de responsabilidade social corporativa, essas organizações alcançam objetivos de preocupação com o meio externo a ela e faz referência a um conjunto de obrigações e compromissos, legais e éticos, tanto nacionais quanto internacionais, que provem dos impactos que as organizações produzem no âmbito social, laboral, ambiental e dos direitos humanos.

2.1 OUTRAS CONCEPÇÕES PARA DEFINIR ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Percebem-se alguns aspectos relativos às organizações saudáveis que são similares ao conceito de empresas humanizadas de Vergara e Branco (2001), organização positiva apresentada por Chiuzi, Siqueira e Martins (2012) e organização autenticizótica de Kets de Vries (2001). Na presente pesquisa se entende que as empresas humanizadas, organizações positivas e organizações autenticizóticas também podem ser nominadas como organizações saudáveis uma vez que seus valores e práticas são voltados ao bem-estar dos trabalhadores dentro das organizações.

O significado de humanizar é respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano e valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca. A prática da humanização deve ser observada continuamente. O comportamento ético deve ser o princípio de vida da organização, uma vez que ser ético é preocupar-se com a felicidade pessoal e coletiva (Costa, 2004). O autor ainda salienta que discutir a humanização no ambiente de trabalho é inadiável e uma organização que tenha nas suas vivências organizacionais valores que incluam a humanização trará grandes benefícios para os seres humanos, para as organizações e para a sociedade em geral.

Empresa humanizada se caracteriza por estar voltada a seus trabalhadores e/ou para o ambiente e agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. As ações em empresas humanizadas visam promover no âmbito interno a qualidade de vida e de trabalho, como também construir relações mais democráticas e justas, atenuam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. No âmbito externo, as ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, o chamado exercício da cidadania corporativa (Vergara & Branco, 2001).

É necessário não somente alcançar estágios avançados de modernização, mas também construir uma sociedade que alie a tecnologia a uma perfeita humanização, com a finalidade de atingir a auto realização individual e social (Costa, 2002). Vergara e Branco (2001) apresentam algumas estratégias que merecem ser identificadas no conceito de empresas humanizadas. A principal delas diz respeito à escolha de um foco, isto é, a identificação de uma causa prioritária para

a qual serão canalizados os recursos e esforços. Outra estratégia fundamental é envolver os trabalhadores em torno da causa escolhida. É importante que todos reconheçam nas ações que participam uma possibilidade concreta de fazer diferença para as pessoas e instituições beneficiadas. Assim, verificam-se semelhanças entre os conceitos de organização saudável e empresas humanizadas quando nestes locais há a preocupação da qualidade de vida, do bem-estar, de relações mais harmoniosas entre as pessoas como também atenção à aspectos externos à organização, por exemplo, com a prática da responsabilidade social.

A organização positiva também tem a característica de promover tanto a prosperidade econômica da mesma como o bem-estar de seus trabalhadores. Assim, a organização positiva é concebida como um construto constituído por três dimensões: percepção de suporte organizacional (crença global dos trabalhadores sobre como percebem a valorização que a organização dá as suas contribuições e a importância ao seu bem-estar), percepção de justiça organizacional (justiça distributiva, entendida como a percepção dos trabalhadores sobre como são distribuídos os recursos e justiça de procedimentos caracterizada como a crença dos trabalhadores de que são justos os meios utilizados pela organização para a decisão do montante de compensação que os mesmos recebem por sua contribuição) e confiança do trabalhador na organização (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012). Frente a essas dimensões, uma organização positiva seria aquela a qual o suporte é percebido pelo trabalhador, a distribuição de recursos e os procedimentos adotados pela mesma são percebidos pelo trabalhador como justos e ele sente que podem confiar no local onde trabalham

O impacto das três dimensões descritas anteriormente sobre o bem-estar dos trabalhadores foi identificado por meio de um estudo empírico (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012). A pesquisa foi realizada com uma amostra de 200 trabalhadores de organizações pública e privada. As principais descobertas indicaram que à medida que o trabalhador reconhece características positivas sobre a organização que trabalha como também sobre seu trabalho, relata sentir-se satisfeito com sua vida de uma maneira geral, acreditando experienciar mais afetos positivos do que negativos, o que caracteriza o bem-estar subjetivo. Outro aspecto identificado é que o trabalhador que percebe justiça, suporte e confiança organizacionais, isto é, as características positivas a respeito da organização onde trabalha, tende a se sentir mais satisfeito, envolvido com seu trabalho e comprometido de maneira afetiva com sua organização, entendido como o bem-estar no trabalho. Por fim, os pesquisadores identificaram que há uma relação significativa das

dimensões do bem-estar subjetivo com as dimensões do bem-estar no trabalho, percebendo que a vida pessoal se mescla com a vida profissional de formas diversificadas. Dessa maneira, a avaliação da sua vida pessoal tem relação com o nível de satisfação, envolvimento e comprometimento organizacional afetivo. Os autores entendem que a satisfação e o envolvimento (vínculos positivos com o trabalho) são expressos pelo comprometimento organizacional afetivo.

A importância do bem-estar psicológico dos trabalhadores para o funcionamento organizacional é também explicitada por Kets de Vries (2001), ao entender que este item deveria ter relevância na agenda de todos no século XXI para a criação de um ambiente de trabalho saudável. Ainda para o autor, há vários temas do contexto laboral que são inquietantes, como a dominação da temática do estresse no trabalho, o balanço entre vida privada e vida no trabalho que em várias organizações foram completamente esquecidas, lideranças disfuncionais, sobrecarga de trabalho, conflitos das demandas de trabalho, pouca comunicação, ausência de oportunidades de progressão na carreira etc. No entanto, para o autor, o trabalho não precisa ser estressante, ao contrário, pode ser uma âncora para o bem-estar psicológico, uma maneira de estabelecer a identidade e manter a autoestima do trabalhador. Assim que Kets de Vries (2001) baseado no projeto “*The best places to work for*” sugere a construção do conceito de organizações autenticizóticas.

O termo autenticizótica deriva de duas palavras gregas: *authentikos* e *zotikos*. A primeira palavra transmite a ideia que a organização é autêntica e merecedora de confiança e segurança. A segunda palavra significa que a organização é “essencial para a vida”. No contexto organizacional descreve a maneira como as pessoas estão fortalecidas pelo seu trabalho. O elemento *zotikos* deste tipo de organização permite autoafirmação no ambiente laboral e produz um sentido de eficácia e competência, de autonomia, iniciativa, criatividade, empreendedorismo. O trabalho em organizações autenticizóticas reduz o estresse organizacional, aumenta a imaginação, promove uma vida saudável e mais gratificante. Pois essa organização tem como característica auxiliar os trabalhadores a manter um efetivo balanço entre vida pessoal e organizacional (Kets de Vries, 2001).

Uma pessoa saudável possui um conjunto comum de características, de acordo com Kets de Vries (2001), a qual foi sintetizada por Souto e Rego (2004). Tais características são as que seguem: a) possui um sentido estável da sua identidade; b) assume a responsabilidade pelas suas ações; c) acredita que pode controlar os

eventos que afetam a sua vida; d) não envereda por atividades autodestrutivas; e) é apaixonado pelo que faz; f) sabe como gerir sua ansiedade; g) não perde facilmente o controle; h) tem capacidade para estabelecer e cultivar relações interpessoais; i) sabe como lidar com a depressão e tem grande capacidade para conviver com a perda; j) é criativo e tem espírito jovial; k) tem capacidade para reenquadrar as experiências negativas de um modo positivo; l) está altamente motivado para fazer autorreflexão; m) é capaz de satisfazer as suas necessidades de afiliação; n) experimenta um sentido de significado e orientação na sua vida (Souto & Rego, 2004, p. 381).

A operacionalização do construto das organizações autenticizóticas de Keets de Vries (2001) no Brasil foi realizada por meio da réplica da pesquisa realizada por Arménio Rego em organizações portuguesas por Souto e Rego (2004). A hipótese da pesquisa é de que os trabalhadores com percepções mais positivas sobre o clima organizacional autenticizótico mostram menores intenções de abandonar a organização. Na realização da pesquisa, Souto e Rego (2004) utilizaram uma amostra de 183 membros de sete organizações brasileiras. Por meio de análise de componentes principais foram extraídas seis dimensões para a validação do construto: (1) espírito de camaradagem, (2) comportamento respeitador da parte dos superiores, (3) oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, (4) equidade, (5) conciliação entre a vida familiar e a profissional e (6) sentido de autodeterminação. Estas dimensões explicam 26% da variância das intenções de abandono da organização. Em geral, o instrumento indica boas propriedades psicométricas, apesar de uma dimensão autenticizótica carecer de aprimoramento, a da equidade, pois denota fraca consistência interna. Quanto à hipótese da pesquisa, os autores entendem que os trabalhadores expressam menos intenções de abandonar a organização quando percebem as suas organizações com características autenticizóticas. Frente ao que foi exposto anteriormente, na próxima seção serão apresentadas as relações possíveis entre organizações saudáveis, humanizadas, positivas e autenticizóticas.

2.2 RELAÇÕES POSSÍVEIS ENTRE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS, HUMANIZADAS, POSITIVAS E AUTENTICIZÓTICAS

Para uma melhor visualização das diferentes concepções de organizações que promovem saúde e bem-estar no trabalho, a seguir, no Quadro 02, é apresentada a síntese das definições apresentados pelos autores utilizados na presente pesquisa de tese.

Quadro 02: Síntese das definições de organizações que promovem a saúde e bem-estar no trabalho.

Autores	Definição	Característica
Berndt e Coimbra (1995)	Organizações saudáveis se caracterizam por realizar seu potencial por meio de padrões de relações éticas (equilibradas, mutuamente confiáveis e não ameaçadoras).	O potencial a realizar e os padrões de relações devem ter caráter de unicidade (todos os subsistemas, as pessoas e as unidades da organização devem buscar a mesma razão de ser) e deve ser pensada desde um nível mais genérico (o ambiente global do planeta Terra) ao mais restrito (qualidade de vida das pessoas relacionadas direta ou indiretamente a cada organização). Sugestão de três condições para o saudável padrão de relações: adoção da Qualidade Total, consciência para valores éticos para os negócios e a sociedade e relações saudáveis a não agressividade.
Kets de Vries (2001)	As organizações autenticizóticas têm como característica auxiliar os seus trabalhadores a manter um efetivo balanço entre vida pessoal e organizacional	O trabalho em organizações autenticizóticas reduz o estresse organizacional, promove uma vida saudável, aumenta a imaginação e contribui a uma vida mais gratificante.
Vergara e Branco (2001)	Empresa humanizada está voltada a seus trabalhadores e/ou ambiente e agrega valor que não somente a maximização do retorno aos acionistas.	As ações estão voltadas a aspectos internos (qualidade de vida no trabalho, relações democráticas e justas, atenuação das desigualdades e diferenças, contribuição para o desenvolvimento das pessoas) e aspectos externos (eliminação do desequilíbrio ecológico, superação das injustiças sociais e apoio a atividades comunitárias).
Wilson et al (2004)	Organização saudável é caracterizada pelo esforço intencional, sistemático e colaborativo para maximizar o	Por meio do fornecimento de empregos bem desenhados e significativos, de um ambiente sócio organizacional de apoio, de oportunidades de carreira acessíveis e equitativas e do balanço na relação trabalho e vida privada.

	bem-estar do empregado e a produtividade,	
Lewis (2008)	Organizações saudáveis são eficazes e satisfazem as forças de trabalho e reconhecimento da saúde individual e organizacional.	A qualidade de vida de trabalho em organizações saudáveis é reforçada por indicações de que a força de trabalho é valorizada, por um trabalho significativo e seguro que oferece oportunidades para o auto crescimento, desenvolvimento e uso de habilidades, boas relações interpessoais e comunicação entre colegas, e uma sensação geral de justiça e equidade. Os locais de trabalho saudável são envolventes, mas também deixa tempo e energia para uma vida além do trabalho. Tudo isto permite que os trabalhadores contribuam para que as organizações sejam vibrantes e eficazes.
Salanova (2008)	Organizações saudáveis são formas e práticas de estruturar e gerir os processos de trabalho que fazem com que os trabalhadores se sintam mais saudáveis.	As organizações saudáveis geram resultados com a excelência organizacional como produtos e serviços de high performance, além de manter excelente relações com o ambiente organizacional e a comunidade.
OMS (2010)	Um ambiente de trabalho saudável é um local no qual haja a aplicação de um processo de melhora contínua pelos gestores e demais trabalhadores para proteger e promover a saúde, a seguridade e o bem-estar de todos e a sustentabilidade do lugar de trabalho.	Existem quatro categorias chaves que podem impulsionar a criação do modelo da OMS de ambientes de trabalho saudáveis: o ambiente físico de trabalho, o ambiente psicossocial de trabalho, os recursos de saúde pessoais no trabalho e a participação da organização na comunidade.
Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012)	Organizações saudáveis têm como características alcançar a eficiência,	A organização saudável precisa não só de uma força de trabalho caracterizada pela capacidade de equilibrar a

	<p>eficácia, satisfazer as necessidades dos trabalhadores para o seu suporte, sua motivação e seu engajamento e proporcionar o equilíbrio entre trabalho e vida familiar.</p>	<p>demanda com controle e suporte no trabalho como também um equilíbrio de trabalho-vida. Para ser saudável, a organização também precisa de um alto nível de engajamento no trabalho e sustentabilidade em relação ao domínio da família, indicado por um elevado nível de satisfação com a vida.</p>
<p>Chiuzi, Siqueira e Martins (2012)</p>	<p>Organizações positivas tem o suporte organizacional percebido pelos trabalhadores, a distribuição de recursos e os procedimentos adotados pelas mesmas são percebidos pelos trabalhadores como justos (justiça organizacional) e eles sentem que podem confiar no local onde trabalham.</p>	<p>Quando o trabalhador tem uma percepção positiva da sua organização, o mesmo se sente mais satisfeito, comprometido, envolvido e feliz, tanto na esfera pessoal quanto na profissional. Assim, a organização se beneficia pois possui trabalhadores mais satisfeitos e comprometidos, trabalhando de maneira mais prazerosa e produtiva, agregando valor à organização.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do que foi exposto no Quadro 02, percebe-se que há diferentes nomenclaturas de autores quando tratam sobre organizações que promovem saúde e bem-estar no trabalho. Entre as que foram apresentadas têm-se denominações tais como: organizações saudáveis, empresas humanizadas, organizações positivas e organizações autenticizóticas. Frente ao foco que é dado nas definições destas organizações também se percebeu similaridades e diferenças. As similaridades se dão no entendimento de organizações saudáveis de Salanova (2008), OMS (2010), Billquist, Szücs e Bäck-Wiklund (2012), Lewis (2008), Wilson et al (2004) e empresa humanizada de Vergara e Branco (2001), ao entenderem que essas são organizações que procuram ter o olhar para o bem-estar dos trabalhadores e não somente na maximização dos resultados organizacionais. No caso das diferenças percebe-se o enfoque na definição de organizações saudáveis de Berndt e Coimbra (1995) nas relações éticas entre os trabalhadores, o equilíbrio entre a vida pessoal profissional das organizações autenticizóticas de Kets de Vries (2001) e a percepção de suporte organizacional, justiça e confiança nas organizações positivas de Chiuzi, Siqueira e Martins (2012). Cabe ressaltar que esta síntese não tem por objetivo comparar qualitativamente as definições e sim, verificar as similaridades e diferenças.

Assim, tem-se o pressuposto de que em organizações saudáveis, os gestores não toleram comportamentos violentos e incentivam práticas de gestão positivas e saudáveis, podendo ser um indicador de que os trabalhadores terão uma avaliação positiva do seu bem-estar subjetivo e no trabalho. Dessa forma, na presente pesquisa pretendeu-se investigar em uma organização que tenha nos seus valores e nas suas práticas indícios de ser uma organização saudável para verificar quais as relações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a prevenção e combate ao assédio moral. A seguir, serão tratadas as questões relativas ao papel dos líderes e a construção de organizações saudáveis.

2.3 LIDERANÇA E A CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SAUDÁVEIS

Nos estudos de organizações saudáveis, um dos aspectos que está sendo pesquisado é o papel do líder em contextos da saúde psicossocial das organizações. Dentre os diversos elementos, como apresentados anteriormente, está a liderança transformacional integrando os recursos sociais das organizações saudáveis e que pode ter um impacto sobre o capital psicológico positivo dos trabalhadores, como no afeto positivo,

no engajamento e nos resultados organizacionais (Gumbau, Soria & Sorribes, 2009). As autoras se basearam no modelo de liderança de Bass e Avolio (1994), o *Full Range Leadership* (FRL), ao entender que este estilo de liderança implica que o líder: 1) alcança a satisfação das necessidades laborais dos trabalhadores, 2) tem conhecimento das necessidades do trabalhador, 3) facilita a contribuição dos trabalhadores ao desempenho da organização e 4) considera o desempenho do líder como membro de uma equipe de trabalho.

A relação que existe entre a chefia e o capital psicológico foi verificada em um estudo empírico realizado por Gumbau, Soria e Sorribes (2009). Tal estudo foi feito em uma empresa de construção localizada em Castellón, na Espanha, com 122 trabalhadores. Os resultados do estudo revelaram que a chefia desempenha um papel primordial na geração e manutenção do capital psicológico positivo. Assim, o líder transformacional tem a capacidade de gerar nos seus liderados afetos positivos fazendo com que se sintam mais relaxados, entusiasmados, à vontade, otimistas, resistentes às mudanças e satisfeitos com o trabalho. Outro aspecto identificado foi que o líder também pode gerar estados emocionais positivos mais estáveis ao longo do tempo como no engajamento com o trabalho, gerando altas doses de vigor, dedicação e inclusão no grupo de trabalho. Assim, a liderança atua como uma injeção de positividade no capital psicológico positivo. Dessa forma, as organizações que possuem líderes transformacionais terão assegurados o cuidado com o capital psicológico positivo e podem ser categorizadas como organizações saudáveis.

Assim, pode-se fazer uma relação do papel da liderança com um dos elementos da gestão de pessoas que é o estilo de liderança apresentado por Fisher (2002). Pois o líder tem papel na efetivação de ferramentas do processo de gestão e no caso das organizações saudáveis, da propagação dos valores que norteiam esse tipo de contexto laboral. Dessa forma, se o líder na sua gestão age de maneira que vai de encontro ao que foi apresentado na pesquisa acima, que não procura saber quais são as necessidades dos trabalhadores, não é um facilitador para que o trabalhador alcance o desempenho da organização, dificultará o desenvolvimento de trabalhadores que possuam capital psicológico positivo.

Ao se pensar em um trabalhador saudável, sabe-se que somente ter atenção sobre os aspectos individuais não é suficiente, pois os aspectos organizacionais também influenciam nesta questão. É uma confluência de fatores pessoais e organizacionais, contudo, o desenvolvimento e o incentivo a maturidade ocorrem também por meio

de políticas e práticas de gestão de pessoas e atitudes e comportamentos dos gestores. Assim que Kets de Vries (2001) entende que a liderança organizacional tem um papel importante de instituir um sistema coletivo de significados. Isto é, o líder tem de enfrentar o desafio de reconhecer a busca da humanidade por significado e criar circunstâncias que permitam que o trabalho seja realizado por maneiras que façam sentido ao trabalhador, levando a congruência entre objetivos pessoais e coletivos. Ao facilitar a congruência entre mundos internos e externos do trabalhador, o líder contribuirá tanto para a saúde do trabalhador quanto para um ambiente de trabalho saudável.

Para haver essa congruência entre realidades internas e externas, Kets de Vries (2001) sugere algumas ações que caracterizam as organizações autenticatórias, as quais são: sentido de propósito, sentido de competência, sentido de autodeterminação e sentido de impacto. Os líderes de uma organização exemplar devem criar um sentido de propósito para os seus trabalhadores, por meio de uma visão de um estado ideal do futuro, uma visão concretizada com as descrições do propósito e da cultura organizacional, com os seus valores e crenças. Outra condição que os líderes devem criar é o sentido de competência na qual os trabalhadores percebem que há um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal permanente. Sendo essencial a aprendizagem contínua para prevenir a estagnação. Em prol da saúde mental organizacional, o sentido de autodeterminação entre os trabalhadores é essencial para que eles sintam que têm o controle sobre suas vidas. Assim, condições devem ser criadas para que os trabalhadores percebam que não são meros peões organizacionais, mas mestres da sua própria vida. Simultaneamente aos outros sentidos, o líder deve proporcionar o sentido de impacto entre os trabalhadores, isto é, cada membro da organização percebe que as suas ações fazem a diferença e afetam o desempenho organizacional.

Além dessas quatro condições acima apresentadas, há a necessidade de outras, pois elas não são suficientes para criar um ambiente de trabalho cativante (Kets de Vries, 2001). Assim, o autor sugere que nas organizações haja a criação de sentido de pertença, sentido de prazer e sentido de significado. O sentido de pertença é um sentimento de comunidade que emerge quando o trabalhador se sente parte da organização, que produz a confiança e respeito mútuo entre as pessoas. O sentido de prazer está relacionado com o que o trabalhador está fazendo. Em organizações altamente eficazes, os trabalhadores parecem se divertir. A possibilidade de se divertir é uma importante dimensão tanto para a saúde mental quanto a organizacional. O sentido

de significado está relacionado com as atividades que o trabalhador está engajado. Em organizações que proporcionam o significado, os líderes possibilitam que as pessoas expressem sua imaginação e criatividade no trabalho.

Os líderes organizacionais têm um papel importante na realização dessas ações, pois elas proporcionam a criação de um ambiente onde os trabalhadores se sintam inspirados e escolham dar o seu melhor. No entanto, os líderes necessitam prestar atenção nas questões de exploração e necessidade de se envolver em uma série de atividades que ajudam a garantir a congruência entre as realidades interna e externa dos trabalhadores (Kets de Vries, 2001).

Ao entender como se caracteriza uma organização saudável, além de se identificar os aspectos positivos que incentivam práticas de gestão saudáveis, também é importante entender os aspectos que possam dificultar essas práticas. Como explicitam Zanelli, Silva e Tolfo (2011), as organizações saudáveis não têm como características restringir a ausência de enfermidades ou problemas, mas é um esforço para construir uma cultura direcionada ao bem-estar físico, social e psicológico. Assim, ao compreender que a ocorrência do assédio moral dentro de uma organização é um fator que dificulta a implantação de uma gestão saudável, é que se percebe a importância de entender quais são as características deste fenômeno, até mesmo como maneira de auxiliar na construção de políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, temática esta que será tratada no próximo item.

3. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

O trabalho é caracterizado como categoria central e multifacetada na sociedade em que vivemos. Conseqüentemente, os seres humanos podem percebê-lo de forma distintas a partir de suas percepções e interpretações da realidade social. Poderá ser compreendido e sentido como positivo, uma forma de prazer, realização, desafio e satisfação no exercício das atividades, ou ser meramente instrumental, como modo único de garantir a subsistência e ser negativo, quando entendido como maldição, castigo, submissão, estigma, coerção, esforço e penalidade (Ribas, 2003). Entende-se que os sentidos e os significados que o trabalho tem para uma pessoa dependem de influências na sua percepção, como por exemplo, o modelo de gestão e cultura organizacional, que possa positiva e/ou negativamente, impactar as representações do mesmo para o trabalhador.

Um dos aspectos que auxilia a pessoa a ter uma concepção negativa sobre a atividade a qual realiza é a violência que ocorrem nas organizações. A violência no trabalho não é abstrata e sim, um processo objetivo entre atores objetivos e com conseqüências explícitas (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Para os autores, mesmo que no mundo atual, com as mudanças existentes, o trabalho caracteriza-se em algo precário, com ritmo intensificado, não se deve esquecer que as organizações são criadas, geridas e mudadas pelas pessoas. Visão similar a de Gaulejac (2006) ao compreender que a organização é uma produção humana e a maneira como as pessoas operacionalizam os modos de administração é que podem favorecer o assédio moral, isto é, as relações de violência, de exclusão, de crise e de vigilância.

Frente às mudanças existentes no mundo atual, mediante uma ideologia neoliberal, faz com que o Estado retire e diminua os benefícios e direitos do trabalhador, alterando a relação capital-trabalho (Heloani, 2005). Assim, para o autor, emergem novas relações, como o contrato de trabalho por tempo determinado e diversas maneiras de terceirização que podem gerar o subemprego, o trabalho informal e novas ameaças ao trabalhador que antes possuía a garantia de direitos historicamente consolidados. Há um paradoxo quando se busca conciliar dois sujeitos historicamente desiguais: capital e trabalho. Pois consultores organizacionais perpetuam elementos antagônicos por meio de discursos de trabalho e de cooperação: a competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho e a necessidade da cooperação em equipe. A cooperação entre as pessoas nas organizações está sendo esquecida e ao se analisar a violência pela manifestação do assédio moral como um

problema das organizações, a análise pode proporcionar o resgate de um ambiente mais colaborativo, honesto e saudável para as pessoas e para os negócios (Freitas, Heloani & Barreto, 2008).

Podemos estabelecer relações com as suposições básicas da psicologia positiva, as quais priorizam a saúde psicossocial e não o adoecimento do ser humano. Nessa condição, a felicidade está associada a afetos e ações positivas e pressupõe a consolidação de uma cultura organizacional não conivente e tolerante com práticas de assédio moral. A construção psicossocial de organizações voltadas à felicidade de seus integrantes e baseada em ações de qualidade de vida pressupõe a escolha de pressupostos culturais humanistas, como por exemplo, confiança, respeito e solidariedade (Silva & Tolfo, 2011).

Na perspectiva anteriormente apresentada, a qualidade de vida no trabalho diz respeito às condições objetivas e subjetivas características do cotidiano de políticas e práticas organizacionais, oferecidas ou negligenciadas pelos aspectos normativo, estrutural e cultural que dirigem as decisões nas organizações (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). A qualidade de vida no trabalho, mediada pelo bem-estar subjetivo e psicológico, constitui meio aplicado fundamental para produzir a felicidade no trabalho. O que pode ser compreendida como o sentimento de bem-estar espiritual ou paz interior, caracterizada como um estado de sentimentos positivos, juntamente com sentimentos de bem-estar objetivo, subjetivo e psicológico, que denotam estados recorrentes de prazer, o que, por sua vez, se encontram invariavelmente conectados à percepção de sucesso e à compreensão coerente e lúcida do mundo (Silva & Tolfo, 2011).

O assédio moral vai de encontro à qualidade de vida no trabalho, pois é entendido como toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2005). Um entendimento similar do que se caracteriza o assédio moral no trabalho é o apresentado por Tehrani (2005) que envolve repetidas ações e práticas negativas que são dirigidas a um ou mais trabalhadores. Os comportamentos não são bem-vindos para a vítima e realizados em circunstâncias as quais a vítima tem dificuldade em defender-se. Assim, há o entendimento que o assédio moral tem como base a recusa de diferenças (etnia, gênero, idade, por exemplo), o abuso de poder (como o abuso do exercício do cargo ou poder de distribuição de recursos etc.) e o caráter processual, visto que não implica uma única ocorrência (Tolfo, Nunes & Fabro, 2015).

Os comportamentos do assédio moral podem ser realizados como um ato deliberado ou inconsciente (Tehrani, 2005). Esses comportamentos causam ofensa, humilhação e sofrimento para a vítima. Os resultados dos comportamentos de assédio moral mostram causar sofrimento psicológico que afeta o comportamento social e de trabalho. As consequências dessa violência ocorrem em três níveis: no individual, organizacional e social. No individual pode ocorrer a perda de renda para as pessoas que ficam desempregadas, despesas médicas, necessidades de tratamento psicoterápico, despesas com advogado (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). No organizacional, há a possibilidade do aumento da rotatividade, absentéismo, redução do desempenho, redução da produtividade, aposentadoria prematura, enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, exposição negativa do nome da organização e outros (Hoel, Sparks & Cooper, 2001). No social, as consequências são as despesas de saúde por partes da seguridade oficial, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadoria antecipada e outros (Martiningo Filho & Siqueira, 2008).

Há três tendências de administração que são entendidas como a causa maior do assédio, as quais colocam o conjunto do sistema organizacional sob pressão, dentre elas: a distância entre os objetivos fixados e os meios designados; o enorme descompasso entre as prescrições e a atividade concreta; a distância entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas (Gaulejac, 2006). Para o autor, o adiantamento concedido ao mérito, a qualidade total, o erro zero, os fluxos permanentes, a individualização das gratificações e a flexibilidade são procedimentos que singularizam as carreiras, individualizam os interesses, incentivam as concorrências entre os trabalhadores com uma exigência de realizar suas atividades cada vez melhor, aspectos estes que podem suscitar o assédio moral na organização.

Deve-se entender que o assédio moral é um problema organizacional pelo fato de acontecer no contexto de trabalho, entre pessoas que fazem parte da estrutura organizacional. O assédio moral possui prerrogativas por meio dos papéis organizacionais e encontra apoio em aspectos e aspirações organizacionais. O que torna os gestores de organizações onde ocorrem comportamentos de assédio moral corresponsáveis ou não isentos pelos atos culposos ou dolosos que acontecem nas organizações (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Para os autores por último referidos, o assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que acontece no contexto laboral e que tem por objetivo diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente uma pessoa ou um grupo, degradando as suas

condições de trabalho, atingindo sua dignidade e pondo em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Ao considerar o assédio moral como um aspecto organizacional natural, às vezes ocorre que alguns gestores negligenciam os processos decorrentes dessa violência, o que leva a perceber que, o assédio moral acontece não pelo fato dos dirigentes desejarem-no, mas porque eles se omitem (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Parece que o assédio moral acontece pelo fato das pessoas encontrarem um ambiente propício, sobretudo do ponto de vista cultural, para sua ocorrência e que tende a se cristalizar como uma prática, porque não encontram resistências organizacionais ou reprovações, nem nas regras, nem na autoridade, nem na cultura da organização.

Além do assédio moral individual também ocorre o assédio moral organizacional (Tehrani, 2005), pois os trabalhadores podem perceber os gestores se comportando como um tirano. O assédio moral organizacional ocorre em situações em que as práticas e procedimentos são utilizados para oprimir, rebaixar ou humilhar a força de trabalho no conjunto. Para Gaulejac (2006), a noção de assédio moral tende a focalizar o problema sobre o comportamento das pessoas, ao invés de focar os processos que os geram. Para o autor, quando o assédio se desenvolve, é o modelo de gestão vigente na organização e sua cultura que devem ser questionados. Pois, na maioria dos casos, o assédio não se caracteriza por uma ação de uma pessoa particular, mas de uma situação coletiva que é intensamente compartilhada.

Assim, há diferentes maneiras as quais os gestores e demais trabalhadores podem começar a empregar táticas de intimidação como um estilo de gestão apresentadas por Tehrani (2005):

- Pressão externa: a própria organização pode sofrer assédio por meio de outras agências, incluindo acionistas, clientes ou agências do governo. Metas de lucro ou desempenho podem ser fixadas a um nível que não pode ser alcançado sem colocar estresse significativo e pressão sobre todos os funcionários em toda a organização.
- História e cultura: culturas organizacionais tendem a se desenvolver ao longo do tempo e são compostas de crenças, premissas e comportamentos compartilhados. Quando a cultura organizacional é baseada em crenças e premissas negativas, comportamentos como o assédio moral podem ocorrer institucionalizados. Estes podem aparecer como culturas de culpa, de fofocas e de vitimização.

- Táticas da equipe sênior: em algumas organizações, o executivo-chefe pode nomear um (a) apaniguado (a) cujo trabalho é realizar ações duras e indiferentes, deixando o executivo-chefe com “as mãos limpas”.
- Procedimento do assédio moral: quando opressivas práticas organizacionais são empregadas com frequência e de forma consistente, os trabalhadores se sentem vitimados por elas. Por exemplo, a organização que inclui o uso excessivo de estatísticas para gerenciar o fluxo de trabalho, ou punições como a retirada de horas extras por não atingir metas de desempenho irracionais.

Como visto anteriormente, a ocorrência do assédio moral organizacional faz parte da cultura de uma organização. Nesse tipo de assédio moral, os trabalhadores reconhecem que seu gerente de linha não é uma fonte do problema, mas que o assédio moral está relacionado com a forma que a organização trabalha com a situação (Tehrani, 2005).

Para lidar como uma questão organizacional é importante que, por meio da política de prevenção e de combate ao assédio moral, se dê atenção em coibir esse tipo de comportamento. Se a política se concentrar nas ações individuais do assédio moral, as causas fundamentais, como a cultura de gestão do assédio moral, não serão abordadas (Richards & Daley, 2003). Os gestores devem ter atitudes e comportamentos, além de vontade política para reconhecer a ocorrência do assédio moral e assim, como consequência prática, apurar, coibir e punir os responsáveis sem exceções. O comportamento dos gestores nessa direção implica em criar instrumentos de controle e assumir explicitamente que as pessoas não são intocáveis quando se refere a melhorar o comportamento organizacional e as condições de saúde do ambiente de trabalho (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Assim, percebe-se a importância de que na organização existam de políticas e práticas voltadas à prevenção e à coibição de comportamentos característicos de assédio moral no trabalho. É o que serão tratados na seção que segue.

3.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E DE COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Em pesquisa realizada para verificar o que os autores sugerem como ações para prevenção e intervenção no assédio moral no trabalho, Pinheiro (2010) verificou que nas publicações científicas encontradas

sobre o tema há poucas que deixam claro o “como fazer”, com prioridade apenas no “o que fazer”, o que caracteriza a preponderância da prescrição. Este aspecto prescritivo também foi encontrado na maioria dos autores utilizados no presente artigo, principalmente quando os mesmos trazem primordialmente o que se deve fazer com relação às políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Em que pese tal circunstância, na presente pesquisa de tese tem por objetivo verificar como que a organização pesquisada previne e combate o assédio moral.

Como política de prevenção e combate ao assédio moral, é importante que os gestores da organização explicitem sua posição com relação ao assédio moral e ajam de acordo com esse preceito; assim as pessoas podem sentir confiança de que serão tratadas igualmente, independentemente do cargo que ocupam. Freitas, Heloani e Barreto (2008) compreendem que essas não são medidas fáceis de realizar e que, às vezes, podem causar problemas quando na organização há pessoas que se sentem superiores às demais. Porém, é importante conscientizar a todos que o assédio moral é devastador na vida de uma pessoa e a informação sobre esse tema é o antídoto mais eficaz e pode ser acessível a todos na organização (Heloani, 2011; Heloani & Barreto, 2010; Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Como também explicitam Silva e Tolfo (2011), os gestores têm um papel importante de educar os geridos para que se conscientizem sobre os processos de construção de significados éticos, responsabilidades e propósitos de sustentabilidade, tanto física como psicossocial, condições para que não permaneçam os infortúnios e desesperanças.

Nessa perspectiva, as respostas organizacionais frente às práticas de assédio moral podem se dar em duas frentes: a da prevenção e a do combate (Heloani & Barreto, 2010). A primeira envolve a construção de uma nova mentalidade no ambiente de trabalho, com a redefinição de alguns termos quando se considera verdadeira a afirmação de que as equipes são os instrumentos mais eficazes de melhoria de *performance*. A segunda frente remete ao presente imediato, com a necessidade de instrumentos e mecanismos de controle e punição aos responsáveis pelas práticas perversas.

Uma política de prevenção e combate ao assédio moral precisa ser ampla e assumir o caráter informativo, administrativo, jurídico e/ou psicológico (Heloani, 2011; Heloani & Barreto, 2010; Freitas, Heloani & Barreto, 2008). É fundamental para a definição e a criação de instrumentos para se lidar com as ocorrências, a apuração e a avaliação em que diferentes grupos da organização estejam envolvidos. Os

gestores são os responsáveis pela intervenção na organização do trabalho, alterando-a para torná-la menos indutora da violência e mais geradora de processos colaborativos. Se medidas iniciais forem realizadas de forma efetiva, dificilmente se chegará a situações extremas, como no caso de depressão maior e até mesmo o suicídio (Heloani & Barreto, 2010)

O papel da política na gestão de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho é fundamental para todos os interessados. É um erro pensar que a política é usada somente nas situações as quais ocorrem reclamações formais de assédio moral. Todas as políticas delineiam procedimentos formais, mas uma política efetiva tem objetivo mais amplo inclui, por exemplo, declarações de orientações sobre como os gestores e demais trabalhadores pretendem prevenir o assédio moral e lidar com o assédio moral, caso ele ocorra. Como tal, a política tem dois papéis imediatos: como uma declaração de intenções, e também, como um documento para orientar todos os interessados por meio de processos formais e informais ligados à prevenção do assédio moral e qual intervenção será realizada caso ocorra essa violência (Richards & Daley, 2003; Rayner & Lewis, 2011).

A política sobre o assédio moral pode ser uma declaração sobre todos os aspectos da intervenção e prevenção do assédio moral. Para ser possível desenhar a política, uma primeira necessidade é considerar a natureza do problema na mão. Pois é comum encontrar conceituações muito amplas de assédio moral nas políticas, em parte como uma resposta pragmática a sua complexidade (Rayner & Lewis, 2011).

A criação da política pode começar com a coleta de dados, tanto qualitativos quanto quantitativos. Apesar de que pode ser difícil ou resultar em respostas desiguais, especialmente em organizações de médio ou grande porte, que tendem a ser divididas em unidades distintas. A comparação dos dados de todas as unidades pode ser complicada por causa dos diferentes métodos de registro e pelas diferentes percepções do que é o comportamento aceitável ou inaceitável. A obtenção de informações de qualidade com comunidades muito unidas pode ser difícil, especialmente se as unidades têm suas próprias políticas. Esses são ambientes nos quais o assédio moral pode prosperar. Mesmo se a coleta não produzir dados significativos, possibilita a chance aos empregadores de mostrarem que eles começaram a investigar o problema, e a produzir uma política que resulta em medidas preventivas (Richards & Daley, 2003).

Uma decisão que precisa ser tomada quando se considera a política sobre o assédio moral é a de domínio. Onde é que essa política

pertence na organização e quem é o dono? Muito do que está escrito sobre o assédio moral é por meio de uma perspectiva da saúde e outras organizações colocaram sua política na área da saúde e segurança (Rayner & Lewis, 2011). Embora uma abordagem na saúde e na segurança deva se inspirar na excelência em ajudar os alvos de assédio moral, as práticas necessárias para prevenir ou minimizar o assédio moral estão na linha de gestão, de treinamento, e os caminhos disciplinares ou investigativos normalmente estão na competência da área de gestão de pessoas (Richards & Daley, 2003; Rayner & Lewis, 2011). Integração com outras políticas organizacionais significa que essas políticas sobre o assédio moral são usualmente mais situadas na área de gestão de pessoas, assim, vê-se a importância de verificar quais são as políticas e práticas da gestão de pessoas na prevenção e combate ao assédio moral.

Na criação de uma política de prevenção e combate ao assédio moral é importante definir quem irá participar desse processo (Richards & Daley, 2003; Rayner & Lewis, 2011). Richards e Daley (2003) recomendam que um pequeno grupo comece a desenhar o projeto inicial da política. A composição do grupo precisa ser representativa e ter um *status* que mostre a importância dada ao problema. Dependendo do tamanho da organização, o grupo deve ter um representante da gerência sênior para dar *status*, um membro sênior do departamento de pessoal/gestão de pessoas, representantes das gerências dos departamentos, além de representantes sindicais, e, se apropriado, pessoal de outras partes da organização – em outras palavras, trabalhar em parceria. O grupo não deve ser muito grande para não se tornar impraticável. O grupo deve considerar o uso de um *expert* ou facilitador que pode providenciar diferentes perspectivas e visão mais ampla. É importante que a política reflita a cultura da organização. Como resultado, um consultor externo não deve ser totalmente o responsável em construir a política, pois o conhecimento da organização é crucial para o desenvolvimento da política.

O sucesso das políticas de prevenção e combate ao assédio moral está relacionado ao compromisso de todos os integrantes da organização para realizar tudo o que é declarado na política (Rayner & Lewis, 2011). Como explicitam Richards e Daley (2003), há várias razões para que a política seja desenvolvida em conjunto: envolver o pessoal no início mostra um compromisso por parte dos empregadores para acabar com o assédio moral no trabalho; fazer uma declaração clara ao pessoal da legitimidade da questão; e implicar um nível de participação a todos os envolvidos. Inversamente, a falha na política está relacionada com a

organização, entendam-se, os principais gestores não estarem dispostos ou serem incapazes de realizar o que foi acordado na declaração da política. O suporte do gestor executivo ou da equipe de gerência sênior é necessário para adicionar validade para todo o exercício e acolher a passagem da política por meio da aprovação organizacional (Rayner & Lewis, 2011).

Quando na organização há a implantação de uma política, deve-se pensar que uma definição é crucial, uma vez que permite a todos os trabalhadores, independentemente do seu nível ou grau, entenderem os termos da organização sobre o assédio moral no trabalho. Isso é importante particularmente nas grandes organizações onde há diferentes departamentos ou unidades. A definição deve focar no comportamento de assédio moral em vez de concentrar-se nos agressores, assim evita rotular as pessoas como assediadoras, que podem aumentar o conflito, especialmente se o agressor não foi demitido. Nessa abordagem, há o reconhecimento que algumas pessoas podem assediar sem intenção. Muitas políticas incluem uma lista de exemplos de situações de assédio moral (Richards & Daley, 2003).

Outro aspecto é considerar qual tipo de política se quer. Há visões diferentes do que as políticas deveriam abarcar (Richards & Daley, 2003). Os autores classificam as políticas em dois tipos: uma política básica de assédio moral e uma que combina assédio moral com outras questões, isto é, uma política de assédio moral e perseguição ou uma política sobre a dignidade no trabalho. Essa inclui a perseguição com base no sexo, etnia, deficiência ou orientação sexual. Apesar de Rayner e Lewis (2011) não referenciam Richards e Daley (2003) nos seus entendimentos sobre as classificações dos tipos de políticas existentes, percebe-se nítida semelhança entre esses quatro autores. Entretanto, Rayner e Lewis (2011) classificam os tipos de políticas em três abordagens.

A primeira abordagem é ter uma política específica para o assédio moral e é mais apropriada onde a lei pode exigir condições específicas para ser cumprida dentro de uma política de assédio moral distinta das outras políticas. Outra abordagem, que ficou bastante popular na Europa nos últimos anos (onde se encontram novas legislações com relação à discriminação, à perseguição e à igualdade), é combinar áreas da perseguição e o assédio moral em uma única política inclusiva. Finalmente, em vez de uma política contra assédio moral, pode-se escolher uma política positiva de dignidade no trabalho. Ao utilizar a última sugestão, os gestores percebem que é mais fácil e funcional encorajar os trabalhadores a terem uma declaração positiva e a

implantarem bons comportamentos na organização, efetivamente usando todos os aspectos da política contra o assédio moral quando eles examinam situações nas quais a dignidade e o respeito não foram cumpridos. Diferentes estilos vão aparecer para diferentes organizações, mas na experiência dos autores, organizações que têm mais maturidade na sua abordagem geralmente utiliza a abordagem da dignidade. Os autores detectaram boas organizações usando qualquer uma dessas três abordagens, mas no final é a execução que mais importa (Rayner & Lewis, 2011).

A maioria das políticas anti-bullying tem como foco definir os comportamentos negativos sem também definir os comportamentos positivos ou as expectativas dos limites nas relações de trabalho. Esta foi a constatação da *survey* sobre gestão de conflito realizada pelo *Chartered Institute of Personnel and Development*⁶ (CIPD, 2004). Tehrani (2005) sugere uma política que visa a identificar os comportamentos positivos e os benefícios que podem trazer tanto para a organização quanto para os indivíduos. Uma declaração aos trabalhadores que todos têm o mesmo direito de serem tratados com respeito e esperar um tratamento justo de todos os seus colegas de trabalho pode ser um catalisador poderoso para a mudança cultural necessária para criar um clima onde o assédio moral não é tolerado.

As políticas devem começar com uma declaração de compromisso. Isso reforça o poder e a legitimidade da política. Como parte da introdução ou da declaração de compromisso alguns princípios gerais podem ser incluídos, como (Richards & Daley, 2003):

- Uma declaração de que o assédio moral não será tolerado;
- O reconhecimento de que o assédio moral é uma questão organizacional e pode ser abordada;
- Uma declaração do direito de todos os trabalhadores serem tratados com dignidade e respeito;
- Um comprometimento de promover um ambiente de trabalho livre de assédio moral;

⁶ O CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development*) é o maior *chartered* de RH do mundo no desenvolvimento do corpo profissional. O instituto tem o objetivo de impulsionar o desempenho de uma organização sustentada por meio do RH, moldando o pensamento, direcionando a prática e construindo a capacidade do RH, como também focando o ponto de referência mundial para a excelência do RH de acordo com a profissão (CIPD, 2012).

- Um compromisso de que todos os trabalhadores estarão cientes da política, cumpram o que está inserido na política e o entendimento que ações disciplinares serão tomadas com quem não agir dessa forma;
- Reconhecimento de que o assédio moral afeta a saúde e a segurança, incluindo referência à legislação apropriada;
- Referência para as políticas ligadas ao assédio moral.

O papel dos gestores é fundamental para a concretização da política do assédio moral. Assim, Richards e Daley (2003) compreendem que os deveres dos gestores e as consequências de falharem na aplicação ou no cumprimento da política devem ser explicitados. Deve ser dada aos gestores de linha (*line management*) a responsabilidade de prevenir o assédio moral no trabalho e tomarem apropriadas ações de eliminar caso o assédio moral ocorra. Os gestores deveriam ser treinados para reconhecer, lidar com o assédio moral para a concretização da política. Situação que pode ser complicada quando o gestor de linha é acusado de assédio moral. Por isso as políticas precisam permitir procedimentos flexíveis de notificações.

Outro papel importante na construção da política é dos representantes sindicais, pois eles podem ter funções de ser receptores de denúncias e de educar os trabalhadores sobre questões relativas ao assédio moral. Deve-se dar *status* igualitário ao dos gestores, o que reforça o trabalho em parceria e constrói confiança entre os trabalhadores. No Reino Unido, os representantes têm o direito legal de serem consultados sobre as políticas e mudanças, e eles podem ser envolvidos em representar os denunciadores e o suposto perpetrador. Os representantes sindicais precisam de treinamento igualitário e tempo equivalente para cumprir seus deveres (Richards & Daley, 2003).

O treinamento também deve ser realizado com todos os trabalhadores. Esses devem receber informações sobre o assédio moral, incluindo suas causas e efeitos, detalhes da política, como relatar incidentes, como conseguir suporte e como ajudar um colega que sofreu de assédio moral (Richards & Daley, 2003). Este aspecto foi identificado na pesquisa realizada por Martiningo Filho e Siqueira (2008) a qual será mais detalhada a seguir. Os pesquisadores constaram que na percepção dos gestores entrevistados, os programas de treinamento podem representar ações da área de gestão de pessoas voltadas para o combate do assédio moral ao abordar questões referentes a este tipo de violência, como relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional.

Outro aspecto para a concretização da política é a sua monitoração. Richards e Daley (2003) explicitam que essa área é claramente um ponto fraco de todas as políticas que já foram vistas. A maioria faz uma vaga referência para a necessidade de monitorar a eficácia da política, mas não dá nenhuma indicação como isso ocorrerá. A monitoração é necessária para acessar a eficácia e a intenção da política. Isso mostra o compromisso contínuo, demonstrando para os funcionários que o assédio moral é uma questão legítima e encoraja qualquer trabalhador assediado a se apresentar.

Uma política bem desenhada e coordenada pode funcionar, mas por outro lado, a política que é concebida por um departamento isolado dos usuários e prestadores de outros serviços pode ter nenhum impacto. Uma política de prevenção e combate ao assédio moral entrelaça várias vertentes da organização – funções da gestão de pessoas como: recrutamento, seleção, treinamento, disciplina e sistemas de reclamação; atividade sindical na prevenção, promoção de políticas e de intervenção; gestão de linha no papel de modelação e manejo da disputa; bem como serviços de ajuda, como: saúde ocupacional, aconselhamento, rede de conselhos, e fornecedores externos de assistência. A resposta para maximizar uma política é garantir dois aspectos: primeiro, que os trabalhadores e prestadores de serviço estão todos envolvidos na sua concepção e segundo, que dilemas e discrepâncias são realmente resolvidas em vez de ignoradas. A política pode então mover-se com os problemas e a organização à medida que amadurece longe de conflitos destrutivos (Rayner & Lewis, 2011).

A seguir no Quadro 03, segue um exemplo de uma política de dignidade no trabalho (Tehrani, 2005, p. 30):

Quadro 03: Política de dignidade no trabalho

POLITICA DE DIGNIDADE NO TRABALHO	
Declaração	“Nossa organização está empenhada em contribuir para a criação de um clima de trabalho em que todos os colaboradores são tratados de forma justa e com dignidade e respeito”.
Os objetivos da Dignidade no Trabalho Política	<ul style="list-style-type: none"> • garantir a dignidade no trabalho de todos os nossos colaboradores. • respeitar e valorizar as diferenças • fazer pleno uso dos talentos de todos os trabalhadores • prevenir atos de discriminação, exclusão, tratamento injusto e outro negativo ou comportamentos degradantes • demonstrar o nosso compromisso com a igualdade de

	<p>oportunidades para todos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ser aberto e construtivo nas nossas comunicações • lidar com o conflito de forma criativa • ser claro e justo nas nossas relações • educar nossa força de trabalho no desenvolvimento de comportamentos positivos.
Benefícios - A dignidade na política de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • trabalha proativamente para construir relações de trabalho felizes e produtivas • incentiva a discussão construtiva de diferentes pontos de vista e abordagens • trata com firmeza, mas de forma justa com comportamentos negativos, incluindo a perseguição e o assédio.
Esta abordagem beneficia a organização e o empregado por	<ul style="list-style-type: none"> • fornecer exemplos claros de comportamentos positivos que se espera de todos os seus funcionários • proporciona formação e apoio na resolução de diferenças e conflitos • monitoramento da cultura organizacional e clima • fornecimento de processos e de procedimentos eficazes e justos para lidar com comportamentos negativos, incluindo assédio moral e perseguição.
Princípios - "nossa organização" irá	<ol style="list-style-type: none"> 1 Proteger a dignidade de todos os nossos colaboradores. 2 Rever todas as políticas e procedimentos para que sejam consistentes com os princípios de justiça, equidade e respeito pelos funcionários e da organização. 3 Certificar-se de que existem procedimentos adequados, sistemas e campanhas em lugar de promover a dignidade do empregado no trabalho. 4 Educar todos os funcionários sobre a sua responsabilidade pessoal a se comportar de uma maneira que respeite a dignidade de colegas de trabalho. 5 Examinar e rever os principais indicadores de adesão à dignidade de padrões de trabalho. 6 Fornecer aconselhamento, informação e apoio que protege a dignidade de nossos trabalhadores. 7 Sensibilizar para a Política e os Procedimentos de Dignidade no Trabalho, tornando disponíveis o treinamento e a educação em todos os níveis da organização. 8 Desenvolver sistemas para avaliar a eficácia de nossas ações e intervenções.

Fonte: Tehrani (2005)

Como se pode observar são vários os aspectos que influenciam para que uma política de prevenção e combate ao assédio moral ou uma política de dignidade no trabalho seja efetivada. Dentre alguns aspectos têm-se os papéis dos gestores, dos sindicatos, o treinamento dos trabalhadores na organização, aqui incluindo também o próprio desenvolvimento das pessoas para incentivar relações interpessoais humanizadas e respeitadas, a monitoração desta política e o papel também da área de gestão de pessoas. Assim, é importante verificar qual o posicionamento dos gestores frente a essa situação, interesse de estudo no presente projeto de pesquisa e também na pesquisa realizada por Martiningo Filho e Siqueira (2008).

Martiningo Filho e Siqueira (2008) tiveram o objetivo de analisar a percepção dos gestores sobre o assédio moral e qual a melhor forma de atuação das organizações para combater sua incidência. Assim, eles entrevistaram gestores de uma grande instituição financeira do Brasil: cinco gestores da área de gestão de pessoas, nove gestores da área de negócios, um gestor da área jurídica, um gestor da auditoria interna e um gestor da área da ouvidoria interna.

Os principais resultados da pesquisa anteriormente citada foram que para os gestores, as principais vítimas do assédio moral são as que não se adaptam a lógica do grupo e estão em posição hierárquica mais baixa, como também, não há o aceite das diferenças do outro. Com relação ao papel da área de gestão de pessoas, a mesma precisa ser uma estimuladora da comunicação entre as pessoas e uma interlocutora para escutar e analisar os relatos das vítimas. Para ocorrer o diálogo sobre o assédio moral, segundo os entrevistados, é necessário que os gestores determinem normas claras sobre o assunto para que todos na organização saibam qual é a posição sobre esse tipo de violência no ambiente de trabalho. Por fim, para ocorrer a prevenção do assédio moral na percepção dos gestores, o primeiro passo é educar as pessoas para que sejam corretas com seus companheiros de trabalho, assim normas devem ser definidas como também o uso de cartilhas e palestras, para haver clareza em quais situações não serão toleradas na organização (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). Dessa maneira que se faz relação com o objetivo da presente pesquisa que é de realizá-la em uma organização com indícios de ser saudável para se buscas identificar como é realizada a prevenção e combate ao assédio moral, pressupondo que nesse tipo de organização o assédio moral não é tolerado.

Assim, a construção de culturas organizacionais expressas e mediadas por ações de qualidade de vida que contribuem à existência de sentimentos de felicidade no ambiente de trabalho funcionam como

antídotos ao assédio moral no trabalho (Silva & Tolfo, 2011). Esses são aspectos que se podem identificar em organizações saudáveis, tendo-se como pressuposto de que nessas organizações não há o incentivo a comportamentos, interações humanas que possam gerar o assédio moral no trabalho, o que vai ao encontro com o objetivo da presente pesquisa de tese que é de investigar uma organização que possua tais características.

As interações humanas referem-se aos processos intersubjetivos de construção de significados e às maneiras de interpretação e integração dos esquemas de significados individuais e coletivos e as organizações sendo socialmente construídas, são formadas por meio das interações que se dão entre os trabalhadores (Zanelli & Silva, 2008). E é por meio das relações entre as pessoas que pode ocorrer o assédio moral no trabalho. Tendo a área de gestão de pessoas um papel importante pelos processos organizacionais que trata da relação/gestão do comportamento humano nas organizações, entende-se a importância de identificar como se configura esta área dentro de uma organização com indícios de ser saudável. Assim, a seguir serão tratadas questões relativas à construção histórica e psicossocial da área de gestão de pessoas no intuito de entender quais foram os diferentes modelos de se gerir as pessoas dentro de uma organização.

4. A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA E PSICOSSOCIAL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, tradicionalmente conhecida como administração de recursos humanos (ARH), tem-se baseado, principalmente, em técnicas, instrumentos e modelos, integrando variáveis como estratégia e ambiente, ao longo do tempo (Davel & Vergara, 2012; Ramos & Januário, 2011). O início da área de recursos humanos é o resultado da necessidade de contabilizar registros de trabalho, com destaque nas horas de trabalho, faltas e atrasos para fins de pagamento ou desconto (Marras, 2000).

Como área especializada da Administração, a ARH tem por objetivo integrar o trabalhador com o contexto da organização e o aumento da produtividade (Gil, 1994). A ARH, como campo teórico e prática social, nasceu na década de 1970 e fundou-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sócio técnica, da dinâmica de grupos etc. A ARH sustenta-se nos modelos teóricos do behaviorismo organizacional anglo-saxão e da psicologia comportamentalista norte-americana. A expectativa dessa área é a de encontrar maneiras de administrar o capital humano nas empresas, com o objetivo de maximizar os benefícios econômicos provenientes do alinhamento entre o potencial dos trabalhadores e os objetivos empresariais (Davel & Vergara, 2012).

A ARH passou por processos de transformações ao longo do tempo. Na segunda metade do século XIX, primeiramente nos bancos e depois nas indústrias, é que apareceram os primeiros escritórios ou serviços de pessoal (Davel & Vergara, 2012). A chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, do transistor fomentou mudanças na tecnologia, nos processos de produção e na metodologia da pesquisa. Os primeiros estudos ocorreram com as experiências do engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos, seguida de Henri Fayol (1841-1925) na França com o movimento da Administração Científica (Marras, 2000; Gil, 1994). Henry Ford (1863-1947) também contribuiu para fundamentar a Administração Científica e tinha por objetivo prover fundamentação científica às atividades administrativas, reduzindo a improvisação e o empirismo, tendo sido uma das principais bases da organização industrial nas primeiras décadas do século XX (Gil, 1994).

Com as observações realizadas por Taylor em oficinas, ele concluiu que, de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam. Assim, desenvolveu o seu sistema de Administração

Científica: uma visão técnica, esse sistema é baseado na racionalização do trabalho, em especial, na simplificação dos movimentos necessários para a realização da tarefa, com a consequente diminuição do tempo consumido. O taylorismo envolvia uma mudança por parte dos empregados e empregadores, os quais deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho pela coordenação de esforços para aumentar esse lucro (Gil, 1994). Outro aspecto do taylorismo para aumentar o lucro era a economia de comunicação, no sentido de um ideal implícito de “comunicação zero”. Assim, o discurso expressivo e as trocas sociais nas oficinas eram desacreditados. O que existia era uma comunicação unilateral na qual se dava do instrutor ao executante e efetuava-se, não em um diálogo autêntico, mas no bom desempenho das tarefas (Zarifian, 2012).

Na maior parte de sua vida, Fayol foi diretor de grandes minas e usinas siderúrgicas e também contribuiu para o movimento da Administração Científica ao formular a doutrina administrativa, conhecida como fayolismo (Gil, 1994). Essa doutrina atribui aos subordinados uma capacidade técnica pela primeira vez introduziu-se a clássica divisão das funções do administrador: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (Gil, 1994; Marras, 2000).

Ford foi o pioneiro da indústria automobilística norte-americana e entendia que para baixar os custos, a produção deveria ser em massa, em enorme quantidade e com aparelhagem tecnológica apropriada para desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. O trabalho deveria ser altamente especializado e cada operário deveria realizar uma única tarefa. Ford também propôs que se oferecesse uma boa remuneração e que a jornada de trabalho fosse menor para aumentar a produtividade dos operários (Gil, 1994).

Na década de 1920, o Movimento de Relações Humanas, conhecido como a Escola das Relações Humanas surgiu da necessidade de considerar a relevância de fatores psicológicos e sociais na produtividade (Gil, 1994). Esse novo modelo teve como alicerce de transformação a relação entre empregados e empregadores. A diferença entre a escola clássica e esse novo modelo era que enquanto a primeira atuava à base da força e do autocratismo, a segunda propunha aumentar a produtividade por meio da eliminação dos conflitos e seus respectivos custos (Marras, 2000). Mary Parker Follet (1868-1933), Georges Elton Mayo (1880-1949), Fritz J. Roethlisberger, William Dickson, Harold J. Leavitt, Douglas Murray McGregor (1906-1964) e outros foram os responsáveis dessa escola de administração por substituir o *homo*

economicus da escola científica pelo *homo social* (Marras, 2000; Motta, 2001).

As bases da Escola das Relações Humanas foram dadas pelos estudos desenvolvidos por Elton Mayo. Com uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho realizada em 1927 na fábrica da *Western Electric*, no distrito de *Hawthorne*, em Chicago, Mayo teve como objetivo inicial estudar as influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Entretanto, seu desenvolvimento demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (Gil, 1994).

As relações humanas começaram a ter sua importância reconhecida nas organizações de maior porte e complexidade, e temas como comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão começaram também a ser considerados na Administração de Pessoal (Gil, 1994). Acentua-se, desse modo, a preocupação com o indivíduo, com suas necessidades e outros aspectos que até então não eram reconhecidos ou as pessoas não estavam preparadas para lidar (Marras, 2000). Há uma transição da atenção da organização formal para a informal e certa “psicologização” das relações de trabalho. Uma ideia importante tratada pela Escola de Relações Humanas é a participação do trabalhador nas decisões que afetam seu trabalho. A crítica a essa ideia de participação dos trabalhadores se refere na verdade a uma pseudoparticipação, como uma maneira de manipular a força de trabalho (Motta, 2001). Assim, se questiona, até que ponto o trabalhador tem total espaço para participar das decisões sobre o seu trabalho? Entende-se que a crítica se refere a ser somente uma estratégia de manipular o trabalhador a pensar que ele tem espaço para dar sua opinião, no entanto, as suas ideias não são levadas em consideração. O objetivo final é a intenção de aumentar a produtividade sem também dar espaço para que o trabalhador possa participar da construção dos processos organizacionais.

Os estudos de gestão de recursos humanos podem ser distinguidos em três gerações (Esteves & Caetano, 2010). A primeira geração foi originária pelos trabalhos realizados por Elton Mayo e seus colaboradores. Os estudos efetuados por Elton Mayo e colaboradores revelaram que se pode aumentar o desempenho individual e grupal por meio de sistemas de gestão que reconhecem o papel da interação social e de normas grupais na modelagem dos comportamentos.

A segunda geração dos estudos de gestão de recursos humanos se desenvolveu no âmbito da psicologia das organizações e se focou no nível de análise individual, com evidência nos estudos das atitudes dos

trabalhadores, principalmente na satisfação no trabalho enquanto variável critério (Esteves & Caetano, 2010). Pode-se fazer uma ligação entre a segunda geração com as evidências de Marras (2000), que por volta de 1945 ocorreu a inserção do behaviorismo como uma crítica à escola de relações humanas, embora suas bases também se fundamentassem no comportamento. A crítica se dava pela singeleza e empirismo ao entender que a simples satisfação no trabalho geraria por si só a eficiência almejada.

Os anos compreendidos entre 1960 e 1970 são assinalados pelo desenvolvimento de técnicas, como a descrição e análise de cargos, o enriquecimento de tarefas e a gestão participativa por objetivos (Davel & Vergara, 2012). A partir dos anos de 1980, se desenvolve a terceira geração dos estudos em gestão de pessoas, no âmbito da gestão estratégica de RH que se caracterizou pela adoção no nível de análise organizacional no estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais (Esteves & Caetano, 2010). Davel e Vergara (2012) observam entre as mudanças sobre o modo como as pessoas devem ser geridas, que ocorreram na ARH durante as últimas décadas, destacam-se três abordagens dominantes: a funcionalista, a estratégica e a política.

A abordagem funcionalista resume todo o desenvolvimento do campo teórico em gestão de pessoas, ou como era nomeada área de recursos humanos (ARH) (Davel & Vergara, 2012). Neste tipo de abordagem, ou como entendem Burrell e Morgan (1979), no paradigma funcionalista tem-se a importância de entender a ordem, o equilíbrio e a estabilidade na sociedade e de que maneira se podem manter estes aspectos referidos. Assim, faz-se relação com o entendimento de Davel e Vergara (2012) que a supremacia da abordagem funcionalista traz consigo a expectativa que fornecerá à organização trabalhadores estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos e para alcançar esses objetivos, historicamente a ARH organizou-se em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas. Aumentar a produtividade e ajudar as organizações a terem vantagem competitiva é o princípio da ARH.

A ARH é formada por um conjunto de atividades unidas, com a suposição de que os resultados esperados pela organização podem ser conseguidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas. As mudanças ocorridas na organização são percebidas como resultado de decisões adequadamente estruturadas do “departamento de RH”, em função: da retenção da totalidade de informações; do poder de sustentar suas preferências nas margens de

manobras existentes e do poder de concretizar as soluções planejadas. Esse processo de intervenção tem como elemento-chave a ARH estar a serviço da direção da empresa (Davel & Vergara, 2012).

A ARH, gradualmente, vai ganhando outras influências e assim, modificando-se. No fim da década de 1970 e início da década de 1980, ela é influenciada pela abordagem estratégica e aspectos do ambiente, e da competição internacional e nacional. Ocorre uma mudança de visões mais coletivistas para uma mais individualista e o comprometimento e o comportamento de iniciativa são engrandecidos pelos chefes e supervisores que estão num contexto de desempenhar um papel de facilitador e de *coach*. Assim, os fatores que chamam a atenção dos gestores de pessoas estão relacionados com a competitividade mundial, mudanças no mercado de trabalho, ética empresarial e mudanças ambientais (Davel & Vergara, 2012). Nessa abordagem, o objetivo é estabelecer a articulação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia de negócios, focalizando-se na combinação de práticas de gestão de recursos humanos e na análise do seu impacto no desempenho das organizações (Esteves & Caetano, 2010).

Na abordagem política são ponderadas as zonas de convergência entre pessoas, organizações e suas dimensões políticas, assim como os desacordos entre os interesses das pessoas. Nessa abordagem são consideradas as questões sociais, organizacionais e individuais como potencialmente conflituosas, sendo responsabilidade dos integrantes da ARH arbitrarem e integrarem os interesses desses diferentes níveis. De maneira geral, a abordagem política inclina-se a considerar as diferentes formas com que as influências táticas e políticas interferem nos processos de seleção, avaliação de desempenho e sucesso da carreira profissional (Davel & Vergara, 2012). Quando se considera os desacordos e convergências dos interesses e possíveis situações conflituosas, percebe-se a importância deste viés ao tratar das questões relativas ao assédio moral. Pois são em situações de diferentes interesses e conflitos que podem ocorrer comportamentos de violência nas organizações. Assim, se destaca a importância da promoção de políticas e práticas de gestão de pessoas que incentivem relações harmoniosas entre gestores e demais trabalhadores, de modo que, possibilitem tratar de maneira saudável os desacordos e as incongruências de interesses

Contudo, durante a década de 1990, houve algumas críticas à ARH, principalmente aquelas relativas à visão das pessoas como custos e ao tratamento das mesmas como recurso, peso ou fardo (Davel & Vergara, 2012). Esta crítica foi apresentada por Chanlat (1996) ao entender que o mundo se caracteriza pelo domínio essencialmente da

racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas. Os trabalhadores inseridos nas organizações são considerados meramente como recursos, sendo que os seus rendimentos devem proporcionar resultados satisfatórios da mesma maneira que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima.

O questionamento dos modelos e técnicas da década de 1980 se dava também por ressaltarem uma forma de gestão desprovida de conteúdo ético, filosófico e auto reflexivo de tratar as pessoas, isto é, era uma gestão voltada a modelos com caráter mais normativo e técnico em conjunto com a obsessão pela eficácia, desempenho, produtividade e rendimento em curto prazo (Davel & Vergara, 2012). A desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva era um pressuposto da hegemonia da razão instrumental (Motta, 2001). Por conseguinte, faz-se relação com a crítica que Chanlat (1996) apresentou sobre as ciências do comportamento organizacional, no que se refere ao domínio do comportamento organizacional para melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho. A contaminação das categorias econômicas teve como efeitos não somente desenvolver uma concepção do ser humano isolado e fragmentado, mas também resultou em perspectivas simplistas, mecânicas, instrumentais, elitistas, utilitaristas e universalistas.

Ao se pensar em uma perspectiva utilitarista apresentada por Chanlat (1996) pode-se relacionar com o que Motta (2001) explicita que a ciência substitui o pensamento não utilitário. Esse pensamento ocorre por meio da redução da realidade implicada aos critérios da utilidade e do cálculo que se iniciou após a Segunda Grande Guerra. Pois a ciência está situada primordialmente a serviço da produção. Esse produtivismo está vinculado a uma lógica da dominação, relacionando-se assim ao que Chanlat (1996) designou de perspectiva elitista. A racionalidade instrumental pressupõe um mundo onde tudo é medido em função de fins determinados. O improdutivo é excluído e considerado antissocial nesse universo social. Nessa visão produtivista, funda-se uma civilização compulsiva, direcionada para o ganho, consumo e poder (Motta, 2001).

E como essa visão instrumental, reducionista, simplista e fragmentada influencia os modos de gerir as pessoas? As crenças sobre a natureza humana orientam os modos de gerir as pessoas, como explicitou Schein (2009). O autor entende que as suposições da natureza da natureza humana são expressas mais claramente por meio de como são vistos os trabalhadores e gestores. Baseado no modelo da Teoria X e Y de McGregor (1960), Schein (2009) entende que os gestores da Teoria X presumem os trabalhadores com características de pessoas preguiçosas. O que supõe que, por meio de incentivos econômicos é que

se consegue motivá-las e há a necessidade de vigilância constante para controlá-las. Já os gestores orientados pelos princípios da Teoria Y supõem que os trabalhadores são basicamente auto motivados e não necessitam serem controlados, mas sim, desafiados e orientados.

Houve uma evolução das suposições da natureza humana (o ser humano é complexo), entendendo-a como sofisticada e maleável, o que supõe que, não se pode fazer uma declaração universal sobre ela, pelo fato de existir a variabilidade ou imprevisibilidade humana (Schein, 2009). O autor ressalta que por causa da variabilidade é importante que nas organizações haja o desenvolvimento de consenso sobre quais são suas suposições. Pois na maioria das organizações, é por meio das suposições sobre a natureza humana que os sistemas de incentivo e controle são construídos. No entanto, se essas suposições não forem compartilhadas pelos gestores, haverá como consequência, práticas inconsistentes e confusão.

As práticas inconsistentes e a confusão geram críticas quanto ao melhor procedimento em relação aos trabalhadores. As críticas também se referem à incerteza, à ambiguidade, à variação e às contradições das funções atuais da gestão de pessoas (Davel & Vergara, 2012). Para os autores, são nas práticas cotidianas que se percebem essas contradições, quando há demandas no sentido de que as pessoas simultaneamente tenham atitudes individualistas, consigam empregabilidade, sejam flexíveis, tenham adaptabilidade, como também, apresentem atitudes coletivistas para trabalhar em equipe, comprometimento e adesão a uma cultura forte. Assim, encontram-se incoerências entre o que é prescrito e o vivido.

Essas contradições também são apresentadas por Vasconcelos e Vasconcelos (2004) ao entenderem que normalmente os gestores adotam em teoria os novos modelos de gestão de pessoas, quando nas práticas essas mudanças não são muito visíveis. A falta de coerência tem consequências nefastas, pois as pessoas se identificam com o novo discurso organizacional, desenvolvem expectativas de aprendizado que muitas vezes não são deferidas, o que provoca frustrações e perda de confiança nos gestores.

Depois de realizada uma breve revisão histórica e relatadas algumas críticas referentes à gestão de pessoas, segue no próximo tópico alguns dos modelos de políticas e práticas de gestão de pessoas entendidos na atualidade. Cabe ressaltar que não se pretende aqui abarcar todos os modelos existentes e sim, aqueles que se consideram importantes para a presente pesquisa.

4.1 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Quanto à referência do campo de conhecimento e intervenção em organizações da gestão de indivíduos e grupos, Gondim, Souza e Peixoto (2013) encontraram na literatura nacional duas referências: a gestão de recursos humanos e a gestão de pessoas. Na primeira referência entendem-se as pessoas como um tipo de recurso que precisa ser gerenciado, da mesma maneira que os outros recursos existentes na organização (os financeiros, os materiais e os tecnológicos). Frente às críticas da utilização do termo recursos humanos e com uma visão instrumental dos trabalhadores como foi exposto no item anterior, há a opção de se utilizar a segunda referência, a gestão de pessoas. Pois se entende que a gestão de indivíduos e grupos humanos não pode ser pensada no mesmo nível que os demais recursos organizacionais. A gestão de pessoas é uma função transversal que perpassa diferentes níveis organizacionais (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Assim, para a presente pesquisa optou-se em utilizar a terminologia gestão de pessoas.

Como ocorreu no passado, atualmente ainda existem diversas maneiras de se entender a gestão de pessoas. Não há um consenso no termo utilizado na literatura com relação à política de gestão de pessoas e são encontradas diferentes nomenclaturas, como: políticas de gestão de pessoas (GP), processos de GP, atividades e sistemas de GP, funções de GP, técnicas de GP etc. (Demo & Nunes, 2012). Entende-se por gestão como uma práxis (ação politicamente implicada), que exige ferramentas e procedimentos metodológicos para fazê-la viável (Gondim, Souza & Peixoto, 2013).

As políticas de gestão de pessoas são compreendidas como construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados. As políticas de gestão de pessoas definem o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos e finalidades da organização, funcionando como guias de pensamentos e ação para a área de gestão de pessoas. As práticas de gestão de pessoas referem-se ao entendimento de hábito, rotina, ação ou então, como atividades componentes das políticas (Demo & Nunes, 2012).

Existem diferentes formas de classificar os processos ou eixos que caracterizam a área de gestão de pessoas, entendidos como sistemas (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Os autores referidos propuseram três grandes sistemas: ingresso, desenvolvimento e valorização de pessoas. Um conjunto bastante diversificado de práticas envolve cada um dos

sistemas que declara a relação entre as pessoas, o trabalho e a organização.

O sistema de ingresso de pessoas envolve as práticas relacionadas com as políticas de atração, seleção, contratação, socialização para o trabalho e a organização e alocação de pessoas. O segundo grande sistema, o de desenvolvimento de pessoas, envolve capacitação, treinamento, educação, aprendizagem, competência e acompanhamento. A valorização de pessoas é o terceiro grande sistema e abrange as ações de remuneração, recompensas simbólicas, plano de cargos e salários, planos de carreira, preparação para aposentadoria, políticas de inclusão e combate a práticas antiéticas. Neste último sistema que o combate a toda forma de assédio moral ocupa lugar de destaque. Para Gondim, Souza e Peixoto (2013), as ações de valorização de pessoas visam inibir abusos com origem das assimetrias de poder nas relações de trabalho, o que pode levar o trabalhador a sentir-se moral e emocionalmente coagido em função de humilhações, ataques verbais e demais ações de colegas e da chefia.

Os três sistemas de gestão de pessoas (ingresso na organização, desenvolvimento de pessoas e valorização de pessoas) devem ser compreendidos de maneira articulada e interdependente (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Para os autores, ações realizadas em qualquer um dos três sistemas pode ter repercussões em curto, médio e longo prazos nos demais.

Demos e Nunes (2012) encontraram algumas políticas de gestão de pessoas similares a Gondim, Souza e Peixoto (2013), no entanto, com um enfoque bastante voltado para as questões estratégicas da organização. Como políticas de gestão de pessoas encontradas na literatura seguem as seguintes: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e recompensas. As políticas profícuas de gestão de pessoas as quais são devidamente sincronizadas com a estratégia empresarial tem um impacto no desempenho da organização. Assim, é relevante para os gestores e demais trabalhadores identificarem as políticas mais percebidas e dessa maneira, as que são mais adequadas para sua implementação e integração aos objetivos e estratégias empresariais (Demo & Nunes, 2012).

Como nova perspectiva da gestão de pessoas, há o entendimento dessa área como tendo um papel estratégico dentro das organizações. A valorização dos seres humanos assume relevância na atual era do conhecimento e de competitividade. Assim, nessa acepção, de que as pessoas nas organizações são fonte de vantagem competitiva e principais

protagonistas na obtenção de resultados organizacionais é evidenciado o papel estratégico da gestão de pessoas (Demo et al, 2012).

A gestão de pessoas não deve ter mais o papel tradicional de suporte, mas, constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais. Nessa ótica, as políticas e práticas de gestão de pessoas precisam contribuir também para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional (Demo et al, 2012). Ao entender as pessoas como vantagem competitiva da organização, é importante que o tratamento dado a elas não seja meramente instrumental. Isto é, somente realizar a gestão focando no objetivo de ganhar espaço na concorrência, com um viés puramente utilitarista e estratégico. Como também, que a implantação de políticas de bem-estar e felicidade esteja voltada para a qualidade de vida no trabalho e não somente com vistas a alcançar resultados organizacionais.

Além de políticas de gestão de pessoas, outra nomenclatura encontrada na literatura são os modelos de gestão de pessoas. Compreendem-se os modelos de gestão de pessoas como representações e configurações que resumem um conjunto de pressupostos e elementos. De forma coerente e articulada, caracterizam a maneira de pensar e agir de uma organização em relação a seus membros (Gondim, Souza & Peixoto, 2013).

Um conceito de modelo de gestão de pessoas que não se limita ao seu caráter instrumental, e que, no entanto, está relacionado com as diferentes lógicas que influenciam o comportamento na organização é adotado por Vasconcelos e Vasconcelos (2004). Para os autores, *“o modelo de gestão de pessoas sistematiza componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que orientam a ação e a decisão no contexto organizacional”* (2004, p. 9). Envolvendo alguns aspectos do conceito anteriormente citado, Fischer conceitua o modelo de gestão de pessoas como *“a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”* (2002, p. 12). Para ocorrer à implantação desse modelo, o autor explicita que os gestores e demais trabalhadores se estruturam definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Por meio dessa estrutura, executam diretrizes e orientam os estilos de atuação dos gestores na relação com os outros trabalhadores.

O desempenho esperado dos trabalhadores e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional (Fischer, 2002). Dentre os fatores internos destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a

estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Com relação aos fatores externos apresentam-se a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho. Esses são fatores que irão estabelecer os limites de até onde o modelo de gestão de pessoas poderá atuar.

A gestão de pessoas possui elementos componentes que estão inseridos em quase todas as organizações, no entanto, não são reconhecidos imediatamente, pois se manifestam de diversas formas (Fischer, 2002). Para o autor, é possível decompor os elementos de forma menos abstrata, dentre eles encontram-se os princípios, as políticas e os processos que influenciam nas interações entre as pessoas dentro da organização. A seguir, os principais aspectos de cada elemento (Fischer, 2002, p. 17):

- **Princípios:** entendem-se as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa.
- **Políticas:** estabelecem as diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. Em geral são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas.
- **Processos:** são os elementos mais visíveis do modelo e se caracterizam por serem os cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas.
- **Estilo de gestão dos gerentes diretos das equipes de trabalho:** a maneira pela qual o gestor atua ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento.
- **Desenho organizacional:** a maneira pela qual o modelo opera, a estrutura específica de organização do trabalho dos profissionais especializados e a forma pela qual eles prestam serviços a seus clientes.

Assim, percebe-se que os processos, aqui entendidos como as práticas, não podem desvincular-se das políticas e dos princípios que norteiam a gestão de pessoas. Como explicita Fischer (2002), o processo terá sentido efetivo num contexto dado, pois depende de um princípio ou crença que lhe ofereça conteúdo e direção como também da sua

capacidade de intervir nas relações organizacionais. O estilo de gerência talvez seja visto como o componente mais crítico do modelo. Pois conflui para o gerente todo o processo de gestão, a efetivação das ferramentas se dá quando elas são utilizadas pelos gestores e o uso inadequado delas afeta a composição do modelo, dessa forma, pode-se perceber a relação se o que é prescrito pelo modelo é assim realizado.

Quanto à relação ente os gestores e demais trabalhadores de uma organização, no conceito de gestão de pessoas apresentado por Dutra (2012) aparece essa ligação. Pois gestão de pessoas é *“um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”* (Dutra, 2012, p. 17). Para o autor, políticas são os princípios e diretrizes que demarcam decisões e comportamentos da organização e das pessoas na sua relação com a organização. As práticas são os diferentes tipos de procedimentos, métodos e técnicas empregados para a execução de decisões e para orientar as ações na esfera organizacional e em sua relação com o ambiente externo. A conciliação de expectativas está vinculada com o compartilhamento de responsabilidades entre os gestores e os demais trabalhadores. O trabalhador tem o papel ativo no dimensionamento da sua relação com a organização e é responsável pela concepção e negociação com os gestores de seu projeto profissional e pessoal. Os gestores têm o papel de estimular e oferecer o suporte necessário para que as pessoas possam dar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização possui de melhor a proporcionar.

Com relação ao que os gestores da organização têm a oferecer aos trabalhadores pode-se fazer uma aproximação com a pesquisa realizada por Fiuza (2010). A pesquisadora investigou a relação entre a variável “percepção de políticas de gestão de pessoas” (como sendo a variável dependente) e as variáveis de valores pessoais, percepção de justiça organizacional, como também a variável funcional “tipo de organização” (pública ou privada), como variáveis independentes. O propósito foi o de identificar os melhores preditores da variável “percepção de políticas de gestão de pessoas”. A pesquisa foi realizada com 386 colaboradores de cinco organizações: três públicas (257 participantes) e duas privadas (129 participantes). Como principais resultados, a pesquisadora constatou que a percepção de justiça organizacional é forte preditora da percepção positiva das políticas de gestão de pessoas. Mesmo que não se possam generalizar os resultados, a autora entende que é importante os gestores considerarem as questões de justiça organizacional, quando da formulação de políticas e de práticas, com o propósito de construir

procedimentos justos, interações adequadas e respeitosas entre os colaboradores, como também justa distribuição de recompensas. Aspecto este visto como fundamental, os quais os gestores necessitam prestar atenção e incentivar na gestão, de modo que sejam inibidas práticas de assédio moral no trabalho.

É importante que os gestores tomem consciência e admitam que a decisão e a operacionalização de estratégias organizacionais dependem, sobretudo das pessoas, conforme explicitam Davel e Vergara (2012). Nos dias atuais, percebe-se que o foco ainda se encontra na dimensão intelectual ou puramente instrumental das pessoas, sem a consideração ou pouca atenção às dimensões física, emocional e espiritual, isto é, compreender que o trabalhador possui diferentes dimensões que devem ser integradas no momento de geri-los. É um desbalanceamento que poderá acarretar à organização resultados não esperados. Assim, os autores sugerem que os gestores renovem sua maneira de atuar, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo. Por meio da prática de os gestores se autoconhecerem, os auxiliará para que deixem de ter uma visão ortodoxamente reducionista do ser humano, assim fazendo um esforço para integrar outros tipos de seres humanos, não somente *homo economicus* e *racional*, mas também incluir o *homo interior*, *homo subjectivus* e *homo colectivus* (Davel & Vergara, 2012).

A consideração da subjetividade nos estudos das pessoas nas organizações contribui para tornar compreensível a experiência humana em seu princípio mais complexo, rico e profundo. Para Davel e Vergara, “no pensamento filosófico grego, subjetividade é aquilo que é fundamental ao ser humano e que permanece subjacente” (2012, p. 14). A subjetividade é declarada em pensamentos, condutas, emoções e ações e produz-se no decorrer das relações imediatas que são estabelecidas entre as pessoas. A subjetividade é descrita como a condição natural de interioridade humana que possibilita apreender o mundo e construir-se a si mesmo (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Como Davel e Vergara (2012), Gondim, Souza e Peixoto (2013) também entendem que a subjetividade, isto é, a condição de interioridade humana se constrói no processo de interação, pois se trata de seres sociais. Assim, a inclusão da subjetividade na gestão de pessoas denota reconhecer e respeitar o caráter multidimensional e o papel ativo de cada pessoa na construção de sua relação com o trabalho.

Ao possibilitar o papel ativo do trabalhador com o seu trabalho, percebe-se a importância da inclusão de aspectos da subjetividade nas relações dentro da organização, o que vai de encontro às questões e

condições que podem gerar o assédio moral. Pois uma das causas dessa violência está em não minimizar ou acabar com o papel ativo do assediado, estimulado pelo poder autoritário que está em jogo, o que caracteriza o assédio moral também como abuso de poder.

Quando se pensa nas questões relativas ao poder organizacional com os aspectos que podem gerar situações de assédio moral em função do desequilíbrio de poder, relaciona-se, assim, o papel que a inclusão da dimensão política pode ter para auxiliar na prevenção e combate a essa violência. Pois a dimensão política tem relação com o reconhecimento das diferenças de *status* e de poder entre os membros inseridos no contexto organizacional, o que exige uma direção adequada para conseguir o equilíbrio entre interesses não necessariamente antagônicos, mas diversos (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Assim, a gestão de pessoas também ter nas suas políticas e práticas aspectos voltados para a atenção do equilíbrio de poderes, pode ser uma maneira de prevenir e combater o assédio moral no trabalho.

Percebem-se quanta diversidade de dimensões podem ser inseridas nos modelos de gestão de pessoas, dentre as tratadas nessa pesquisa as dimensões instrumental, estratégica, subjetiva e política. Gondim, Souza e Peixoto (2013) entendem que a inclusão de cada uma dessas dimensões na gestão de pessoas pode indicar uma suposta visão instrumental e estratégica associada à administração de recursos humanos, a favor de um modelo de gestão de pessoas que considere a dimensão subjetiva e política dos trabalhadores. Assim, ao invés de se ter uma dualidade de visões, de um lado a visão técnica normalmente encontrada nos manuais de recursos humanos e do outro lado, as publicações teóricas e críticas sobre a importância da dimensão subjetiva e humana, é que os autores entendem que as dimensões humana e técnica necessitam as duas estarem inseridas na organização. A escolha por uma delas considera uma visão parcial e distorcida da gestão de pessoas. Os autores entendem que o equilíbrio entre a racionalidade instrumental (embasada na eficiência) e a racionalidade substantiva (sustentada em valores sociais) talvez seja o ideal que se almeja no campo da gestão, independente do quão distante esteja para se chegar a este equilíbrio. Assim, como se pode pensar um modelo de gestão de pessoas que abranja as diferentes dimensões?

A integração dos modelos de gestão de pessoas instrumental, político e estratégico foi debatida por Gondim, Souza e Peixoto (2013). Assim, primeiramente, será sintetizado o que os autores entendem por cada modelo (Gondim, Souza & Peixoto, 2013, pp. 347-351):

- Modelo Instrumental: concebe a gestão de pessoas como uma questão técnica, sustentada na racionalidade de meio e fins. Sendo assim, o foco é fortemente direcionado para ajustar o desempenho individual e grupal às expectativas organizacionais. A conformidade e a convergência de objetivos são uma condição para que tanto indivíduos quanto organizações atendam seus interesses. E, por último, se a organização tem êxito, os trabalhadores, por conseguinte, também são beneficiados.
- Modelo Político: concebe a dinâmica organizacional como um processo de construção social, o reconhecimento do conflito e a noção de flexibilidade e de participação. O reconhecimento do papel das pessoas como atores que buscam alcançar objetivos próprios muitas vezes divergentes dos objetivos da organização requer também admitir a fluidez dos processos organizacionais, contrapondo-se à visão da organização como algo estático previsível e controlável.
- Modelo Estratégico: compele a gestão de pessoas a reposicionar-se na dinâmica organizacional. A preocupação com o alinhamento entre as políticas de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais também exerce uma pressão nas relações de poder, visto que tais objetivos só poderão ser alcançados se os aspectos relativos à qualidade de vida e ao bem-estar do trabalhador forem observados.

Cada modelo tem suas características distintas. É defendida por Gondim, Souza e Peixoto (2013) a ideia que não se pode pensar em uma perspectiva evolutiva dos modelos, na verdade, em um hibridismo entre os modelos. O arranjo entre os modelos é dependente do contexto no qual a gestão de pessoas está inserida, como também dos valores organizacionais e da fase de desenvolvimento em se encontra a organização.

Atualmente, há um aumento da pressão para se conseguir maior equilíbrio entre o bem-estar, a satisfação das pessoas com os objetivos da organização. Diretrizes organizacionais como valorização das potencialidades dos trabalhadores, investimento em treinamento, desenvolvimento e educação, percepção da gestão de conflito como inerente à relação pessoa-organização e promoção da cooperação e o trabalho em equipe podem tornar a gestão de pessoas mais exequível. No entanto, é intrínseco a qualquer forma de organização social a exigência

de algum grau de conformidade e o sacrifício de interesses e necessidades pessoais, sendo precipitado pensar que as diretrizes organizacionais acima eliminariam essas exigências. Pois a conformidade pode se dar por meio da coerção, e assim que há o desafio de que para a negociação ocorrer, haja o entendimento que pode ocorrer o sacrifício de interesses, sendo este inerente a toda forma de organização social. Como também, a cooperação se dá quando ambos os lados cedem um pouco e assim, se obtém uma conquista na organização (Gondim, Souza & Peixoto, 2013).

Ao se pensar nos diferentes modelos de gestão, é interessante explorar quais são as implicações ou os resultados obtidos ao adotar-se um ou outro modelo (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Os autores têm um posicionamento de que é um grande desafio da atuação do profissional da gestão de pessoas de resistir a assumir uma atuação acrítica que se centra na defesa da subjetividade da pessoa, esquecendo-se das restrições estruturais e dinâmicas de sua inserção. Como também, uma atuação exclusivamente técnica que ignora a dimensão humana etc. Com as pressões para os atingimentos das metas, resultados organizacionais, sabe-se que em certas organizações os aspectos humanos, subjetivos podem ser esquecidos. No entanto, em uma organização que tenha na sua cultura organizacional valores voltados para o cumprimento das metas sem se esquecer da saúde do trabalhador é uma tentativa de articular aspectos voltados a necessidades instrumentais como também subjetivos na organização, como se pressupõe que ocorram em organizações saudáveis. Desta forma, que a presente pesquisa teve por objetivo investigar as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. Na sequência, segue o detalhamento do método.

5. MÉTODO

O método indica quais são as regras, os procedimentos que orientam e que auxiliam para que a pesquisa seja realizada com eficácia (Laville & Dione, 1999). Desta forma, na sequência serão tratados os assuntos referentes a caracterização do presente estudo, os objetivos, as escolhas epistemológicas, como se deu a escolha da organização pesquisada, as fontes de informações, características dos participantes, a situação e o ambiente da coleta das informações, os equipamentos e materiais usados, como se deu a coleta das informações, as categorias da análise documental, as categorias de análise do roteiro de entrevista, os instrumentos de pesquisa, a análise das informações e os preceitos éticos.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa caracteriza-se de abordagem qualitativa pois se tem, por meio da mesma, o objetivo de descobrir, compreender e explicar, quais são as percepções dos gestores e demais trabalhadores, a respeito das relações das entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. Conforme Creswell (2010), a abordagem qualitativa tem como característica explorar e entender o significado que as pessoas ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Os dados são coletados no ambiente do participante da pesquisa, a análise dos dados é indutivamente construída por meio das particularidades dos temas gerais e as interpretações são realizadas pelo pesquisador acerca do significado dos dados.

Com relação ao nível de mensuração dos dados, os mesmos foram classificados como dados categóricos nominais, pois não se pode quantificá-los numericamente, mas foram postos em conjunto ou categorias (Gray, 2012). Para o autor, os dados nominais constituem uma denominação ou categoria.

A presente pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. O estudo exploratório busca explorar o que está acontecendo e fazer perguntas a respeito (Gray, 2012). Para o autor, este tipo de estudo é especialmente útil porque não se sabe o suficiente sobre os fenômenos investigados, que no caso da presente pesquisa, identificou-se lacunas quanto as investigações da relação entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral num contexto de uma organização que tinha indícios de ser saudável. Com relação a ser uma pesquisa descritiva, compreende-se que a mesma teve a pretensão

de descrever as características fenômenos psicossociais e a busca de conhecer e interpretar a realidade sem interferir nela e descrever o que ocorre nessa realidade (Richardson, Peres, Wanderley, Correia & Peres, 2008; Campos, 2004).

A estratégia de investigação adotada nesta pesquisa foi o estudo de caso caracterizado como uma exploração profunda de um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos a qual é realizada pelo pesquisador (Creswell, 2010). Assim, investigou-se as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. As categorias eleitas para a realização do estudo pertinentes a políticas e práticas de gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral e organizações saudáveis aparecem detalhadas e classificadas na seção 5.10.

5.2 ESCOLHAS EPISTEMOLÓGICAS

Com o objetivo de apresentar as perspectivas epistemológicas dos fenômenos estudados na presente pesquisa de tese, compreende-se que a sistematização realizada por Burrell e Morgan (1979) auxilia neste propósito, pois os autores tiveram o objetivo de tentar relacionar teorias de organização com seus contextos sociológicos mais amplos e conceituam a ciência social em termos de quatro conjuntos de pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia. Não se tratará nesta seção sobre o pressuposto referente à metodologia, pois a mesma já foi explicitada na seção anterior, como também, será tratada nas seções subsequentes.

Todos os cientistas sociais abordam seus temas por meio de pressupostos implícitos ou explícitos a cerca da natureza do mundo social e da maneira como ele pode ser investigado (Burrell & Morgan, 1979). Em primeiro lugar, para os autores, há os pressupostos de natureza ontológica que dizem respeito à verdadeira essência do fenômeno sob investigação. Para os cientistas sociais, a realidade a ser investigada pode ser de natureza objetiva (externa ao indivíduo, imposta à sua consciência a partir de fora) ou de natureza subjetiva (produto de sua cognição). Assim, compreende-se que na presente pesquisa de tese se adota como pressuposto ontológico a de natureza subjetiva, pois neste tipo de pesquisa empírica se contempla a visão de mundo dos pesquisados, se define amostras intencionais, selecionados por acessibilidade, obtêm os dados por meio de técnicas pouco estruturadas e os tratam por meio de análise de cunho interpretativo (Vergara &

Caldas, 2005). Ou seja, tem-se como suposto ontológico, que a realidade é socialmente construída, a partir das percepções e respectivas interpretações dos diversos atores que a compõem.

A natureza humana se refere a relação entre os indivíduos e o ambiente (Burrell & Morgan, 1979). Compreende-se que, a concepção de natureza humana adotada na presente pesquisa, é de ordem voluntarista, pois, conforme os autores citados anteriormente, o homem é autônomo, possuidor de livre-arbítrio e por isso, também cria o seu ambiente.

Epistemologia são pressupostos sobre as bases do conhecimento de como uma pessoa pode entender o mundo e por meio da comunicação de que forma ela pode transmitir esse conhecimento (Burrell & Morgan, 1979). Orientado por isto, se torna relevante, quando se faz uma pesquisa explicitar quais são as opções epistemológicas que abarcam o estudo.

Desse modo, percebem-se características dos paradigmas interpretativo e humanista da realidade social (Burrell & Morgan, 1979). Para os autores, no paradigma interpretativo, há um interesse em entender o mundo como ele é, a partir do nível da experiência subjetiva dos atores. Isto é, tenta-se compreender e explicar o mundo por meio do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais (Vergara & Caldas, 2005). Aspectos estes que são visualizados na presente pesquisa pois se busca responder o problema de pesquisa por meio das percepções e das interpretações livres dos pesquisados.

Com base no paradigma humanista, percebe-se a intenção de diminuir as ambiguidades que acontecem nas ações prescritas e efetuadas na organização, como também amenizar a ênfase em aspectos individualistas que foram tópicos de críticas na gestão de pessoas e que auxiliam para a ocorrência do assédio moral no trabalho. Aqui, o humanismo não é no sentido da mudança radical, pois a proposta não é de se dar ênfase nos modos de dominação, emancipação, potencialidade e privação (Burrell & Morgan, 1979), mas sim de ter o foco nas necessidades e nas expectativas humanas, com um olhar preponderante, nos aspectos objetivos e subjetivos que revestem a condição humana nos contextos de trabalho.

Também de acordo com pressupostos interpretativistas e humanistas, na presente pesquisa residem orientações teóricas oriundas da psicologia positiva. Pois, de acordo com Silva, Tolfo, López e Cedeño (2015), os pressupostos teóricos e metodológicos, onde estão situados os estudos e as pesquisas em psicologia positiva, se localizam de maneira predominante no paradigma interpretativista da realidade social, como também, além da fronteira com o humanismo radical,

porém, no início deste. Também existe o entendimento que, na perspectiva teórica que orienta os estudos em psicologia positiva, o objetivo principal é o de catalisar uma mudança no foco tradicional da psicologia, que tem como preocupação, quase que exclusiva, o sofrimento humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Que no caso da presente pesquisa teve-se o objetivo de descobrir as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável. Para os autores citados anteriormente, o campo da psicologia positiva, no nível subjetivo relaciona-se a experiências subjetivas valorizadas, como, por exemplo, aspectos voltados ao bem-estar, contentamento, satisfação, esperança, otimismo, fluxo, felicidade. No nível individual, trata-se de características pessoais positivas que envolvem capacidade de amar, coragem, habilidade interpessoal, sensibilidade estética, perseverança, perdão, originalidade etc. O nível grupal está relacionado a virtudes cívicas e as instituições que movem os indivíduos para uma melhor cidadania (responsabilidade ética, nutrição, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e ética no trabalho). Assim, na presente abordagem são considerados vários níveis, que são considerados e que podem ser trabalhados no contexto organizacional.

Compreende-se que estando, também abarcada nos pressupostos teóricos da psicologia positiva, a presente pesquisa de tese está orientada por perspectivas teóricas de base cognitiva, humanista e construcionista social (Silva, Tolfo, López & Cedeño, 2015). Para os autores, a base cognitiva tem o interesse em analisar os processos mentais, assim, relaciona-se com a presente pesquisa, quando há o interesse em verificar junto com os participantes, quais são os seus valores e crenças quanto aos fenômenos investigados na presente pesquisa.

Como já referido, outro pressuposto inserido na presente pesquisa é que as organizações são construídas pelas pessoas por meio de seus valores, atitudes e comportamentos, conforme o que é preconizado no construcionismo social, pois “a realidade é construída socialmente” (Berger & Luckmann, 1985, p. 11). Na realidade organizacional, há o ambiente estrutural (mais visível) aliado a aspectos psicossociais (menos visível). A organização é socialmente, culturalmente e historicamente construída e assim, não é estática. Ela se desenvolve e tem como base as suas interações (Zanelli & Silva, 2008; Berger & Luckmann, 1985).

5.3 ESCOLHA DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E DIVULGAÇÃO DA CARTA CONVITE PARA OS TRABALHADORES PARTICIPAREM DA PESQUISA

O *locus* da presente pesquisa era que fosse em uma organização com indícios de ser saudável e para sua identificação, baseou-se nos principais elementos inseridos no modelo heurístico de organização saudável apresentado por Salanova (2008), Salanova (2009) e Salanova et al. (2012), o qual contempla os requisitos para poder considerá-la como um local saudável para se trabalhar. Assim, teve-se como enfoque para a escolha da organização, aquela que possuísse práticas saudáveis de gestão, de modo a construir trabalhadores saudáveis, aliado a produtividade, qualidade e rentabilidade.

O foco para a preferência da organização a ser pesquisada, se deu principalmente, pela constatação preliminar da existência de práticas saudáveis na mesma, como por exemplo, a existência de políticas e de práticas orientadas para o bem-estar, qualidade de vida, felicidade, relações interpessoais harmoniosas entre outros aspectos relacionados. Também foram utilizados como elementos para auxiliar na identificação de uma organização com indícios de ser saudável, as três dimensões de organização positiva apresentadas por Chiuzi, Siqueira e Martins (2012), as quais são a percepção de suporte organizacional, justiça organizacional e confiança. Também serviram de referência, as ações da empresa humanizada, conforme descritas por Vergara e Branco (2001), uma vez que, as mesmas se caracterizam por desenvolverem relações justas e democráticas no ambiente interno e no âmbito externo, priorizam ações orientadas à responsabilidade social e ambiental, aspectos estes que também são identificados nos elementos de Salanova (2008) e Salanova (2009).

Com base nisto, procurou-se na presente pesquisa elencar alguns aspectos, os quais foram verificados como critérios para a escolha da organização pesquisada. Assim, foi averiguado se na organização a ser pesquisada havia:

- Programas voltados para a saúde do trabalhador (médico, odontológico, psicológicos, etc.).
- Programas de responsabilidade social e ambiental (por exemplo: sustentabilidade).
- Programas de formação e desenvolvimento de carreira dos trabalhadores (por exemplo: universidade corporativa).

- Programa de participação nos lucros.
- Programa de qualidade de vida no trabalho e de bem-estar no trabalho.
- Programa de socialização de novos trabalhadores.
- Definição de cultura, valores, missão e visão organizacional voltados para práticas saudáveis.
- Código de ética e conduta.
- Políticas de prevenção e combate a acidentes no trabalho (prevenção e promoção de segurança).
- Políticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.
- Produtos e serviços saudáveis.
- Programas de monitoramento do clima organizacional.
- Programas voltados para o desenvolvimento dos gestores, gerencial por meio de *coaching* e outras estratégias.
- Uma organização que tenha ganhado prêmios (por exemplo: Guia Você S/A – As Melhores Empresas Para Você Trabalhar com a metodologia e coordenação da pesquisa pelos professores da FEA-USP, professores Joel Dutra e André Fischer ou *Great Place to Work*, empresa global de pesquisa, consultoria e treinamento que auxilia as empresas a identificar, criar e manter excelentes ambientes de trabalho por meio do desenvolvimento da cultura de confiança no ambiente de trabalho).
- Uma organização que possua uma Ouvidoria, espaço disponibilizado aos trabalhadores para que eles possam relatar problemas ou denunciar aspectos que os estão incomodando no ambiente de trabalho.

Cabe ressaltar que não se exigiu que a organização a ser pesquisada tivesse todos os critérios elencados acima, ou seja, os mesmos serviram como norteadores para a escolha da organização. A partir dos requisitos elencados anteriormente, foi-se a busca de uma organização para realizar a pesquisa. A indicação da organização pesquisada partiu de uma doutora na área da psicologia das organizações e do trabalho, que entendeu que a mesma tinha as características que iriam ao encontro dos propósitos da presente pesquisa.

Na sequência da sugestão recebida, a pesquisadora verificou o site da organização como um primeiro contato para analisar se a mesma apresentava alguns dos aspectos que se enquadrassem nas características de uma organização saudável, conforme os critérios acima elencados. Dentre os principais critérios identificados foi a organização pesquisada ter ganho o prêmio como a melhor empresa para se trabalhar pelo *Great Place to Work* (GPTW), ganhou também um prêmio de arquitetura corporativa e em seu site é bastante enfatizado que se trabalha com amor, consciência, dedicação e comprometimento, como também, a preocupação de que, as pessoas sejam tratadas de forma única e encontrem tudo o que gostam. Outro aspecto destacado no site da organização pesquisada é que, os benefícios oferecidos aos trabalhadores, como vale refeição e lanche todos o dia, plano odontológico e de saúde, vale atividade física, horário flexível, investimento em capacitação e remuneração fixa e variada. Conforme descrito no site, estes benefícios são oferecidos, pois para há o cuidado com o trabalhador. Por este motivo são disponibilizados benefícios que auxiliam na qualidade de vida, bem-estar, conforto, saúde e capacitação de todos que entram para trabalhar na organização pesquisada. Assim, pode-se identificar coerência com o que é destacado no site da organização pesquisada e alguns dos requisitos da escolha da organização para se realizar a presente pesquisa.

Após esta primeira etapa, fez-se contato com o gestor de pessoas da organização pesquisada no intuito de verificar a possibilidade de se realizar uma visita exploratória na organização, para conhecer as principais características da organização e identificar, a continuidade da coerência com os requisitos para a realização da presente pesquisa e por fim, fazer a solicitação para a execução da investigação. Assim, foram realizadas duas reuniões com o gestor de pessoas até que houve a confirmação para a realização da pesquisa. Na primeira reunião, foram conversados, os aspectos mais gerais da organização, para se ter uma primeira contextualização da mesma. Nessa oportunidade houve a apresentação do espaço físico, onde os trabalhadores trabalham por parte do gestor, como também, a explanação das características da presente pesquisa, da parte da pesquisadora. Na segunda reunião, com a presença do orientador da pesquisadora, foram detalhados aspectos, como por exemplo, missão, visão, valores organizacionais, como também, foi explanada melhor, a proposta da coleta das informações da presente pesquisa. Por fim, após a segunda reunião, houve a confirmação da realização da presente pesquisa.

Com a confirmação da realização da pesquisa, iniciaram-se os trabalhos de conhecimento sobre a organização que seria pesquisada. A pesquisadora se reuniu mais vezes com o gestor de pessoas, o qual disponibilizou mais informações sobre a organização pesquisada, como também, disponibilizou documentos a fim de auxiliar no processo de investigação. Essas conversas foram fundamentais para que a pesquisadora pudesse conhecer o contexto da organização e usar essas informações para a construção dos roteiros de entrevistas dos gestores e dos demais trabalhadores. É importante destacar a receptividade e a disponibilidade que a pesquisadora teve por parte do gestor de pessoas para a realização da pesquisa, o qual auxiliou e facilitou sobremaneira a realização da pesquisa.

Depois de conhecer um pouco mais a organização, iniciou-se a preparação de como seria realizado o convite aos trabalhadores para participarem da pesquisa. Assim, conjuntamente com o gestor de pessoas foi feita uma carta convite para a participação na pesquisa. A carta convite está no Apêndice A.

5.4 FONTES DE INFORMAÇÕES

As fontes de informações se caracterizaram por meio de documentos e de relatos verbais diretos (Luna, 2003). Documento é um material escrito que inclui leis e regulamentos, normas, pareceres, memorandos entre outros (Lüdke & André, 1986) e refere-se a toda fonte de informação já existente (Laville & Dionne, 1999). Os documentos utilizados para análise na presente pesquisa foram o relatório do GPTW e o site da organização pesquisada. Também houve a possibilidade de escolher também outros documentos que potencialmente poderiam ser utilizados, no entanto, os mesmos não foram usados em função de questões referentes a sigilo da organização pesquisada, como também, sigilo dos seus participantes. Os documentos que não foram utilizados foram entrevistas realizadas pelos gestores da organização pesquisada para revistas e jornais.

Os relatos verbais foram diretos (Luna, 2003), pois ocorreram entrevistas com os líderes e demais trabalhadores da organização pesquisada. O procedimento para o acesso aos relatos verbais se deu por meio de entrevistas parcialmente estruturadas, pois, conforme Laville e Dione (1999), as questões abertas do roteiro de entrevista são preparadas antecipadamente, mas com total liberdade quanto à retirada de alguma pergunta e a mudança da sua ordem, podendo também acrescentar questões imprevistas, como ocorreu durante as entrevistas.

5.5 PARTICIPANTES

Para a escolha dos participantes, como critério inicial seriam trabalhadores que estivessem há pelo menos um ano trabalhando na organização pesquisada e assim, já estariam contextualizados a cultura organizacional da organização pesquisada. Desta forma, em conversa com o gestor de pessoas, o mesmo informou que haveria 50 pessoas que se inseriam neste perfil. Das 50 pessoas, foram sugeridas pelo gestor de pessoas que se fizesse a entrevista com sete gestores e nove dos demais trabalhadores. A pedido do gestor de pessoas, ele foi quem encaminhou a carta convite por e-mail para a participação na presente pesquisa. No entanto, depois do envio da carta convite, passaram-se duas semanas e a pesquisadora não obteve o retorno de nenhum interessado em participar da pesquisa. Assim, a pesquisadora entrou novamente em contato com o gestor de pessoas e o informou sobre a situação. A justificativa para não haver o retorno de pessoas interessadas em participar da pesquisa se deu em função do período o qual foram realizadas entrevistas, nos meses de novembro e dezembro de 2014. Estes meses são os quais há maior volume de trabalho, dado a chegada do período da *Black Friday* e Natal.

Em função de não ter havido trabalhadores interessados em participar da pesquisa, o próprio gestor de pessoas se disponibilizou a entrar em contato pessoalmente com os possíveis participantes. Assim, a partir do momento que o gestor de pessoas fez o convite pessoalmente, algumas pessoas se disponibilizaram participar da presente pesquisa, aspecto este que foi muito importante para dar prosseguimento à coleta das informações. Dos sete gestores e nove dos demais trabalhadores contatados inicialmente, somente um dos gestores e dois dos demais trabalhadores participaram da presente pesquisa. Também foram incluídos no perfil dos participantes, pessoas que estivessem entre 6 meses e um ano de trabalho na organização pesquisada, não somente para auxiliar um número maior de participantes, como também, por sugestão do gestor de pessoas, se haveria diferentes percepções quanto aos fenômenos investigados na presente pesquisa com relação ao tempo de permanência na pesquisa. No entanto, das seis pessoas que foram convidadas, somente duas se interessaram em participar da pesquisa. Outro perfil que tentou-se incluir na presente pesquisa era mais pessoas do sexo feminino. No entanto, a pesquisadora somente conseguiu entrevistar uma mulher.

No total, foram 12 pessoas que participaram da coleta das informações, dentre elas 5 líderes e 7 liderados, num total de 99 trabalhadores que havia na organização pesquisada no momento da

realização da pesquisa. A quantidade de participantes se deu em função da acessibilidade.

5.6 SITUAÇÃO E AMBIENTE DA COLETA DAS INFORMAÇÕES

As entrevistas com os participantes foram realizadas em seus próprios locais de trabalho na organização pesquisada em salas que foram consideradas apropriadas. As entrevistas foram realizadas entre os dias 20 de outubro de 2014 a 29 de dezembro de 2015.

O acesso aos documentos vistos como relevantes para esta pesquisa se deu por meio de reuniões com o gestor de pessoas da organização pesquisada, em sites de busca na internet e no site da própria organização pesquisada.

5.7 EQUIPAMENTOS E MATERIAIS

Nas entrevistas foi utilizado gravador de voz digital da marca Sony. Nas transcrições das entrevistas foi utilizado notebook e aplicativo da *Microsoft Office* (Word) para o registro.

5.8 COLETA DAS INFORMAÇÕES: REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Antes de realizar as entrevistas, foram feitos alguns pré-testes do roteiro de entrevistas. Primeiramente, pediu-se para que os integrantes do Laboratório de Pesquisa no qual a pesquisadora participa o avaliassem. Concomitantemente, como maneira de aprovação da pesquisa na organização pesquisada, o gestor de pessoas solicitou ter contato com o roteiro de pesquisa e auxiliou a pesquisadora para deixá-lo de maneira que estivesse mais contextualizado com as características da organização pesquisada. No entanto, como o gestor de pessoas seria um dos participantes, preferiu-se que ele tivesse um contato inicial com o roteiro, no qual tivessem somente as temáticas as quais iriam ser perguntadas, para assim, o mesmo não estar contaminado no momento da realização da coleta das informações propriamente dita. Desta forma, o gestor de pessoas foi o primeiro participante na coleta das informações, pois, caso houvesse a necessidade, se faria as devidas mudanças no roteiro, após se realizar o pré-teste com o gestor de pessoas. No entanto, não houve necessidade de alterar as questões do roteiro de entrevistas depois de realizar a entrevista.

As entrevistas foram agendadas via mediação com o gestor de pessoas da organização pesquisada ou por contato direto, via e-mail, quando a pesquisadora tinha acesso ao endereço eletrônico do participante. No começo de cada entrevista, além da apresentação da pesquisadora e dos agradecimentos, foram elencados os objetivos da pesquisa e a explicação do roteiro de entrevista. Também foram explicadas as questões éticas envolvidas, enfatizando o sigilo das informações e a solicitação para gravar a entrevista por meio de gravador de voz digital, solicitando a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da entrevista. O TCLE dos gestores está no Apêndice B e o TCLE dos demais trabalhadores está no Apêndice C. Ambas devidamente autorizadas, as entrevistas foram realizadas e, ao final de cada uma, as gravações foram passadas para o computador e posteriormente transcritas.

5.9 CATEGORIAS DA ANÁLISE DOCUMENTAL

Na análise documental foram consideradas as categorias que compõem os fenômenos da presente pesquisa, identificadas nos documentos que foram analisados, que no caso foram somente as categorias relativas às políticas e práticas de gestão de pessoas. Desta forma, para a análise documental foi realizada a análise das categorias que serão descritas a seguir no Quadro 04, de maneira que pudesse auxiliar na identificação dos fenômenos investigados e melhor organizar as informações coletadas.

Quadro 04: Decomposição das categorias dos fenômenos da pesquisa para a realização da análise documental

Categorias estudadas	Subcategorias
Políticas e práticas de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito da organização • Valores organizacionais • Responsabilidade social e ambiental • Perfil do trabalhador • Perfil do líder • Recrutamento e seleção • Socialização do novo trabalhador • Comunicação entre os trabalhadores • Práticas de reconhecimento • Desenvolvimento dos trabalhadores • Qualidade de vida no trabalho • Promoção da Diversidade

	Políticas e práticas que promovem o sentimento de equidade entre trabalhadores e líderes
--	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

5.10 CATEGORIAS DE ANÁLISE DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Na construção do roteiro de entrevistas foram consideradas as categorias que compõem os fenômenos da pesquisa, os quais são as políticas e as práticas de gestão de pessoas e as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Assim, a construção dos instrumentos de pesquisa, direcionou-se à análise das categorias que serão expostas a seguir no Quadro 05, como forma de definir os fenômenos estudados e melhor organizar as informações coletada.

Quadro 05: Decomposição das categorias dos fenômenos da pesquisa para elaborar o roteiro de entrevista

Categorias estudados	Subcategorias
Políticas e práticas de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Valores organizacionais • Comportamentos valorizados • Comportamentos não valorizados • Finalidade da área de gestão de pessoas • Estilo de liderança: <ul style="list-style-type: none"> - percepção dos líderes quanto a sua maneira de gerir os liderados - percepção dos liderados quanto a maneira que seu líder os lidera • Qualidade de vida no trabalho • Diversidade na organização • Diferenças de opiniões e da forma de trabalhar • Diálogo entre e com os trabalhadores • Processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores • Programas de desenvolvimento dos trabalhadores • Retenção dos trabalhadores • Avaliação de desempenho dos trabalhadores
Políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de assédio moral • Ações realizadas para não ocorrer o assédio moral no trabalho • Preparação das lideranças quanto à prevenção e combate do assédio moral no trabalho

<p>Relação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relação da atração, seleção e socialização dos trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho • Relação dos programas de desenvolvimento dos trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho • Relação da retenção dos trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho • Relação da avaliação dos trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho
--	---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

As categorias expostas no Quadro 05 não foram inseridas na mesma ordem para a construção do roteiro de entrevistas, para a análise, descrição e interpretação dos conteúdos das entrevistas, conforme será visto na seção seguinte. No caso dos roteiros de entrevistas, as questões referentes às subcategorias do processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores, dos programas de desenvolvimento dos trabalhadores, da retenção dos trabalhadores e da avaliação de desempenho dos trabalhadores foram inseridas juntas com as subcategorias das relações entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e políticas e as práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. Com relação a análise, descrição e interpretação dos conteúdos das entrevistas, as subcategorias sobre o processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores, os programas de desenvolvimento dos trabalhadores, a retenção dos trabalhadores e a avaliação de desempenho dos trabalhadores foram colocadas separadas em uma seção específica, de número 7.5. Os elementos identificados nas subcategorias quando da realização da análise, descrição e interpretação dos dados foram denominados unidades.

5.11 INSTRUMENTO DE PESQUISA: ROTEIROS DE ENTREVISTA

A realização das entrevistas foi uma oportunidade para a pesquisadora ter o contato com os participantes da presente pesquisa e assim poder aprofundar os conteúdos investigados. Como mostram Laille e Dione (1999), a entrevista é mais abrangente do que a utilização da aplicação de um questionário, pois não está atrelada a um documento entregue a cada participante da pesquisa, e o entrevistador pode esclarecer algumas questões no seu decorrer, reformulando ou até

mudando a ordem das perguntas. Pode também fazer sub perguntas que acrescentarão informações significativas.

Para a presente pesquisa, foram utilizados dois roteiros de entrevistas, um voltado a entrevistar os líderes (Apêndice D) e o outro para os demais trabalhadores (Apêndice E). Apesar de serem dois roteiros, houve poucas diferenciações quanto as perguntas realizadas nos dois roteiros. As diferenciações existentes se deram em função da necessidade de contextualizar as perguntas com relação aos cargos dos participantes. No roteiro dos líderes, houve inclusão da pergunta de número 07, no roteiro sobre o tempo que o participante estava na posição de gestor e somente as perguntas de números 12 e 13 do roteiro dos líderes ficaram diferente das perguntas de números 11 e 12 do roteiro dos demais trabalhadores. No resto, todas as outras perguntas dos dois roteiros eram as mesmas.

Nos roteiros de entrevistas, com relação à parte que investigou as políticas e as práticas de gestão de pessoas, os roteiros basearam-se nos elementos de Fisher (2002), na pesquisa de Martiningo Filho (2007) e em aspectos trazidos por Gondim, Souza e Peixoto (2012). As perguntas que investigaram as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral foram baseadas no conceito de Freitas, Barreto e Heloani (2008) e na pesquisa de Martiningo Filho (2007). Já as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e as políticas e as práticas de prevenção e combate ao assédio moral foram baseadas na pesquisa de Martiningo Filho (2007). Apesar de no roteiro das entrevistas, terem sido realizadas perguntas referentes à investigação das políticas e práticas de gestão de pessoas, políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral e as relações entre elas, o contexto da presente pesquisa se deu com relação as organizações saudáveis que foram norteadas pelas dimensões de organizações saudáveis apresentadas por Salanova (2008), Salanova (2009) e Salanova et al. (2012). Para uma melhor visualização das categorias eleitas para o presente estudo e que foram utilizadas para a construção dos roteiros de entrevistas, as mesmas foram classificadas e expostas no Quadro 06, a seguir.

Quadro 06: Classificação das categorias que basearam a presente pesquisa

Categorias	Finalidade
Políticas e práticas de gestão de pessoas (Gondim, Souza & Peixoto, 2012, Martiningo Filho, 2007 e Fisher, 2002)	Reservado a identificar quais são os valores organizacionais, os comportamentos valorizados e não valorizados, qual a finalidade da área de gestão de pessoas, qual o estilo de liderança, a valorização da qualidade de vida no trabalho, aspectos relativos à diversidade na organização, como se dão as diferenças de opiniões e da forma de trabalhar e os diálogos entre e com os trabalhadores, como são realizados o processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores, os programas de desenvolvimento dos trabalhadores, a retenção dos trabalhadores e a avaliação de desempenho dos trabalhadores.
Políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral (Freitas, Barreto e Heloani, 2008 e Martiningo Filho, 2007)	Destinado a identificar qual é o entendimento sobre o assédio moral pelos participantes, quais são as ações realizadas para não ocorrer o assédio moral no trabalho e como se dá a preparação das lideranças quanto à prevenção e combate do assédio moral no trabalho
Relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral (Martiningo Filho, 2007)	Reservado a identificar as relações entre como são realizados o processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores, os programas de desenvolvimento dos trabalhadores, a retenção dos trabalhadores e a avaliação de desempenho dos trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.
Organizações saudáveis (Salanova et al., 2012, Salanova, 2009 e Salanova, 2008)	Baseado nas 3 dimensões do Modelo HERO: práticas saudáveis para gerir o trabalho, trabalhadores saudáveis e resultados saudáveis.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O roteiro de entrevistas dos líderes englobou 26 perguntas, divididas em quatro partes. A primeira parte incluía perguntas referentes aos dados sociodemográficos. A segunda parte incluía questões relativas

às políticas e práticas de gestão de pessoas. A terceira parte estava relacionada com aspectos relativos as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral. A última parte incluía perguntas relativas às políticas e práticas de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral no trabalho. O roteiro de entrevista dos demais trabalhadores também incluiu, como o dos líderes, 25 perguntas. As perguntas também foram divididas em quatro partes iguais ao do roteiro das lideranças.

5.12 ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Tanto para os documentos quanto para as entrevistas com as lideranças e demais trabalhadores foram realizadas primeiramente suas análises, suas descrições e posteriormente, suas interpretações por meio do referencial teórico e outros documentos eleitos para o presente estudo. Para as suas análises, foi realizada a análise de conteúdo, a qual se caracteriza como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa a obter indicadores por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens para a inferência de conhecimentos referentes às condições da geração dessas mensagens (Bardin, 2004). Essa análise foi desenvolvida observando-se as etapas sugeridas por Bardin (2004): a pré-análise, a exploração do material (os documentos e as transcrições das entrevistas) e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nesta perspectiva de análise, a codificação dos materiais corresponde à transformação dos dados brutos dos documentos e das entrevistas em um recorte, agregação e enumeração permitiu atingir uma representação do conteúdo e foi realizada por meio da unidade de registro e da unidade de contexto. A primeira refere-se à unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando à categorização e à contagem frequencial. A segunda fornece a unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e refere-se ao segmento da mensagem, cujas dimensões auxiliam para a compreensão da significação da unidade de registro (Bardin, 2004). Assim, por meio da unidade de registro e da unidade de contexto foram identificadas as categorias e subcategorias apresentadas nos documentos e nas entrevistas com os líderes e os demais trabalhadores, realizando-se a triangulação das informações obtidas com a finalidade de responder à pergunta da presente pesquisa. Entende-se triangulação como o uso de uma série de fontes de dados para examinar um fenômeno específico,

seja de maneira simultânea ou sequencial com a intenção de melhorar a confiabilidade dos dados (Gray, 2012). Assim, esta pesquisa teve como característica o uso da triangulação, pois utilizou diferentes fontes de dados como a realização de análise de documentos e entrevistas e optou-se pelo seu uso, porque em pesquisas de natureza qualitativa entre outros objetivos, tem o propósito de validar as informações coletadas.

O quadro das categorias da análise documental em conjunto com o quadro das categorias das entrevistas nas seções 5.9 e 5.10, respectivamente, foram concebidos de tal modo que as categorias de um pudessem ser vistas no outro, com o objetivo de facilitar a efetivação da triangulação e assim, auxiliar o diálogo entre as informações coletadas na análise documental e nas entrevistas. Na seção destinada a análise, descrição e interpretação dos conteúdos das entrevistas, seção 7.3, à medida que apareceram pontos de ligação das informações coletadas da análise dos documentos e das entrevistas é que foram realizadas a triangulação das informações. Desta forma, a interpretação da análise documental será realizada na seção conjunta com a interpretação das informações coletadas nas entrevistas.

5.13 PRECEITOS ÉTICOS

O projeto da presente pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina, o qual teve sua aprovação no dia 14 de agosto de 2014, sob o parecer de número 751.668.

Com relação à fase de coleta das informações, primeiramente foi solicitada a autorização por escrito para se realizar a pesquisa na organização escolhida. Após aprovação pela organização, as pessoas que participaram da pesquisa efetivamente foram convidadas a serem participantes da mesma e a assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos líderes e demais trabalhadores (APÊNDICE B e C), no qual foram declarados a importância da participação da pessoa, o objetivo da pesquisa e a informação de que será preservada e mantida em sigilo a identidade dos participantes. Como também, o esclarecimento que este estudo não deverá trazer riscos e nem desconfortos, mas trará como benefícios a construção de conhecimentos.

Após a realização das transcrições das entrevistas, as informações transcritas foram disponibilizadas aos participantes para que os mesmos dessem o aval se concordam ou não da inclusão dos conteúdos das entrevistas. Por fim, quando a pesquisa ter terminado e sido avaliada na banca de defesa de tese com a sua aprovação, serão disponibilizados os

resultados da mesma para a organização a qual foi realizada a investigação, primeiramente para líderes e posteriormente, com a autorização dos mesmos para os demais trabalhadores.

6. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A organização pesquisada, a qual teve seu nome substituído para Empresa X, por uma questão de sigilo, é da área da Tecnologia da Informação e tem como objetivo principal o desenvolvimento de soluções de personalização para *e-commerce*, conforme é descrito no seu site. A Empresa X ajuda lojas virtuais a oferecerem os produtos certos para seus consumidores, de maneira a tratar cada consumidor de forma única.

A Empresa X foi criada no ano de 2009 pelos dois CEO's (*Chief Executive Officer*) atuais e outros dois pesquisadores com o intuito de desenvolver algoritmos, a partir de uma dissertação de mestrado sobre algoritmos de recomendação. Neste período, os integrantes da Empresa X participaram de um concurso de outra empresa para quem conseguisse melhorar o sistema de recomendação da mesma. Por terem conseguido ficar na melhor colocação entre os competidores da América Latina, os incentivou a criar um plano de negócios. O apoio de editais de inovação dos órgãos governamentais CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e FAPESC (Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina) foi determinante nesse processo.

Os fundadores da Empresa X perceberam que a ideia de criar uma empresa somente teria êxito se compensasse a todos os envolvidos. A criação da Empresa X estava idealizada em um local onde o desejo de mudar o mundo fosse compartilhado por todos, um ambiente agradável que respirasse tecnologia, inovação e criatividade. O objetivo era o de ajudar as pessoas a fazerem boas escolhas em um mundo com excesso de informação. No entanto, para fazer algo significativo, era preciso ter uma equipe que ama o que faz, pessoas excelentes que gostam de aprender, aceitam desafios complexos e, acima de tudo, respeitam muito umas as outras.

Em 2010, uma gestora de recursos ingressou como sócio-investidora e também com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP⁷, a Empresa X foi incubada pelo CELTA⁸ e lançou o

⁷ A Finep concede financiamentos reembolsáveis e não reembolsáveis a instituições de pesquisa e empresas brasileiras. Promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas (FINEP, 2016).

primeiro produto no mercado. A organização pesquisada tinha 6 integrantes e gerava 20 bilhões de recomendações. No ano de 2011, foram contratadas mais três pessoas, totalizando 9 trabalhadores, houve o lançamento de mais um produto e a empresa gerava 72 bilhões de recomendações.

Em 2012, a Empresa X ampliou o seu espaço no CELTA e inauguraram uma sede em outra cidade. Também aumentou o número de trabalhadores para 17 pessoas e gerava 98 bilhões de recomendações. No ano de 2013, a Empresa X mudou a sua sede e recebeu um prêmio de arquitetura corporativa. Outro prêmio também recebido neste mesmo ano foi dado pelo *Great Place to Work* (GPTW), a qual a Empresa X ganhou o prêmio como a melhor empresa para se trabalhar. O objetivo de a organização pesquisada participar do GPTW, independente do ranking, é de ser uma maneira de medir se os trabalhadores estão seguindo um caminho certo e também descobrir onde se pode aperfeiçoar, pois fazer melhor é sempre um objetivo para os trabalhadores da Empresa X. Neste ano, havia 51 trabalhadores e geravam 255 bilhões de recomendações.

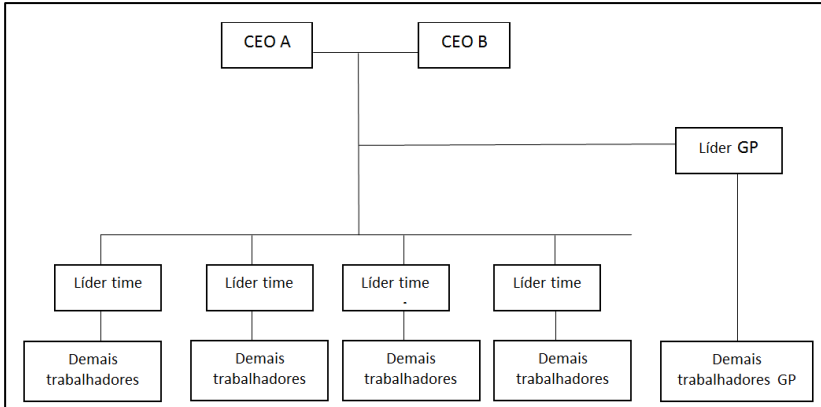
No ano de 2014, ano o qual foi realizada a coleta dos dados da presente pesquisa, houve novamente várias contratações, chegando a ter mais de 100 trabalhadores, o lançamento de mais dois produtos e a geração de 312 bilhões de recomendações. No momento ao qual foram coletadas as informações para a presente pesquisa havia 99 trabalhadores.

Na Empresa X não há um organograma estruturado que a pesquisadora pudesse ter acesso. No entanto, no período de contextualização da organização pesquisada foi pedido informações sobre a estrutura da mesma. Assim, em conversa com o gestor de pessoas chegou a seguinte estrutura: a) CEO's; b) gestor de pessoas; c) times diversos. As áreas na organização pesquisada são nomeadas por times, assim, há o time de gestão pessoas, 4 times dos produtos, time do marketing, etc., totalizando entre 12 a 14 times. O gestor de pessoas não soube especificar o número total de times, pois a organização estava

⁸ O Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA) é a incubadora da Fundação CERTI (Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras) situada em Florianópolis (Santa Catarina). Foi criado em 1986, como resposta aos anseios de desenvolvimento da capital catarinense e com o objetivo de viabilizar um promissor setor econômico, aproveitando os talentos e o conhecimento gerados pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (CELTA, 2016).

passando por mudanças na sua estrutura. Havia times que possuíam liderança e outros não. O time de gestão de pessoas na organização pesquisada é chamado de *peopleware*, como uma maneira de deixar esta área mais alinhada ao contexto da área da tecnologia da informação. Na Figura 02, segue o organograma da Empresa X:

Figura 02: Organograma Empresa X



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.

7. ANÁLISE, DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DOCUMENTOS E DAS ENTREVISTAS

Este capítulo tem por objetivo descrever as informações e dados obtidos por meio da análise dos documentos e da realização das entrevistas das entrevistas e sua análise e interpretação com base na literatura científica. Assim, serão apresentadas a caracterização dos participantes que participaram das entrevistas, seguidas de sua análise.

7.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Como maneira de preservar a identidade dos participantes, a sua caracterização será feita de forma geral e não se identificará o perfil dos participantes com o seu código de identificação. Dos 99 trabalhadores da Empresa X, foram entrevistadas 12 pessoas, dentre elas, 5 eram líderes e 7 eram liderados. Com relação aos líderes, todos eram do sexo masculino. Tinham como média de idade 33,6 anos e média de tempo de trabalho na Empresa X de 3,1 anos. A formação acadêmica completa dos líderes é três tinham graduação, um tinha mestrado e outro doutorado. Quanto ao cargo, todos tinham um papel de liderança, um deles era um dos dois CEO's da Empresa X, um outro não era líder no time o qual trabalhava, no entanto, liderava alguns dos colegas do seu time, e os outros três tinham o papel de liderança do seu time, sendo que um deles era o gestor de pessoas.

Com relação aos liderados, somente um dos participantes era do sexo feminino. Tinham como média de idade 27,4 anos de idade e média de tempo de trabalho na Empresa X de 1,3 anos. A formação acadêmica completa dos liderados é seis tinham graduação e um deles tinha doutorado. Com relação aos cargos dos liderados, a maioria era desenvolvedor de *software*.

Como maneira de identificar os participantes, os líderes serão utilizados os códigos L1, L2, L3, L4 e L5. Já os liderados serão utilizados os códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. Realizada a descrição dos participantes das entrevistas, serão apresentados agora os resultados da análise dos documentos.

7.2 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS DOCUMENTOS DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Com relação à análise, descrição e interpretação dos documentos, foram sintetizados trechos dos documentos identificados e adquiridos

como importantes para a construção da presente pesquisa. Assim, a partir dos documentos obtidos, foram criadas subcategorias de análise. Neste caso, as subcategorias de análise foram construídas, a partir da categoria políticas e práticas de gestão de pessoas, conforme explicitado no item 5.9 do método. Com relação às ações específicas, formais ou estruturadas, de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho não foram identificadas políticas e práticas explícitas voltadas a estes fins nos documentos. Portanto, as subcategorias identificadas foram: o propósito da Empresa X, os valores organizacionais da Empresa X, perfil do trabalhador, perfil do líder, recrutamento e seleção, socialização do novo trabalhador, comunicação entre os trabalhadores, práticas de reconhecimento, desenvolvimento dos trabalhadores, qualidade de vida no trabalho, promoção da diversidade e políticas e práticas que promovem o sentimento de equidade entre empregados e líderes. A seguir, segue o Quadro 07 com a exposição da categoria e das subcategorias dos documentos analisados da organização pesquisada. As análises, descrições e interpretações das mesmas serão realizadas nas subseções seguintes.

Quadro 07: Categoria dos documentos analisados da organização pesquisada.

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	DESCRIÇÃO DO DOCUMENTO	FONTE
Políticas e práticas de gestão de pessoas	Propósito da Empresa X	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizar, tornar pessoal. - Cada pessoa tem um gosto diferente. - Descobrir algo novo, desconhecido, oculto e ter uma sensação prazerosa deste descobrimento. - Permitir-se ser surpreendido. - A Empresa X existe para promover o encontro entre as pessoas e que irão gostar da presença uma das outras. 	Site da Empresa
	Valores organizacionais da Empresa X	<ul style="list-style-type: none"> - Amor - Consciência - Disciplina - Comprometimento 	Relatório GPTW
	Perfil do trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir os valores organizacionais. - Coisas que valorizam: <ul style="list-style-type: none"> - GRTD (<i>Get the right things done</i>). - Accountability. - Ter agilidade. - A ciência aplicada. - Um ambiente irado. - <i>Menschood</i>. - Ter diversidade cultural, social e profissional na Empresa X. - Ter senso de dever. - Ser <i>open mind</i>. 	Relatório do GPTW
	Perfil do líder	<ul style="list-style-type: none"> - Levar o time a bater metas. - Desenvolver o time. - Ser modelo dos princípios, valores e de adequação as 	Relatório GPTW

	regras da Empresa X.	
Recrutamento, seleção e socialização do novo trabalhador	<p>Nosso processo de avaliação de novos trabalhadores é composto por diversas etapas e conhecê-las deve te ajudar a ter uma melhor experiência em cada uma delas. O objetivo é que possamos nos conhecer muito bem antes de tomarmos a decisão de trabalharmos juntos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - KIT de boas-vindas. - A área de gestão de pessoas procura um padrinho para o novo trabalhador. - Acompanhamento de novos trabalhadores. - <i>Feedbacks</i> sobre o andamento do trabalho do novo trabalhador. - Apresentações de imersões. 	<p>Site da empresa</p> <p>Relatório do GPTW</p>
Comunicação entre os trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - Todas as formas de compartilhar informações na Empresa X reforçam a cultura de transparência. - Processo de socialização de novos trabalhadores. - Ambiente físico é um facilitador da comunicação entre os pares e, também, com as lideranças. - Comunicação via grupo de e-mail. - <i>Google talk</i>: ferramenta de bate-papo do <i>gmail</i>. - Jornal mensal da área de gestão de pessoas. - Planilha das Informações e Contatos dos Trabalhadores. - Feedback 360°. - Desde o início, as pessoas novas têm um acompanhamento com uma psicóloga que aconselha e incentiva a prática do feedback e contato com os gestores. 	Relatório do GPTW
Práticas de reconhecimento	<p>Existem alguns incentivos para agradecer todo esforço, dedicação e os resultados obtidos pelos trabalhadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projeto “Interação Sócio Laboral”. 	Relatório do GPTW

		<ul style="list-style-type: none"> - Algumas pessoas foram presenteadas com notebooks em função dos méritos destes trabalhadores. - Construção da PDR (Política de Participação dos Resultados) que está sendo homologada junto ao sindicato. - Bonificação por indicação. 	
	Desenvolvimento dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - Sextas-Santas - Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) - Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) 	Relatório GPTW
	Qualidade de vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Horário flexível. - <i>Home office</i>. - Vale Atividade Física. - Programa Bem-estar. 	Relatório GPTW
	Promoção da Diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofia de Inclusão. - Processo seletivo. - Parceria com instituições que incentivam e possibilitam o intercâmbio de estudantes. - Projeto de Interação Sócio Laboral: tem o objetivo de incluir as pessoas. 	Relatório GPTW
	Políticas e práticas que promovem o sentimento de equidade entre líderes e demais trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> - Os benefícios são igualmente oferecidos para todos. 	Relatório GPTW

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

7.2.1 Propósito da organização pesquisada

Os principais aspectos que se destacam no propósito, como visto no Quadro 07, são o olhar que há na organização pesquisada para a individualidade e a diversidade das pessoas, o espaço para se buscar coisas novas, como também, para ser surpreendido e a partir disso, ter sensações prazerosas e o que pode auxiliar para que as pessoas se conheçam mais e por fim, a Empresa X é um local o qual há encontros entre diferentes pessoas e encontros aos quais se espera, as pessoas irão gostar da presença uma das outras. A preocupação com o prazer dos trabalhadores com o trabalho que estão realizando é percebido como um dos valores organizacionais, que serão comentados a seguir, conforme identificados no relatório do GPTW, o qual foi apontado, entre outros, no Quadro 07, apresentado anteriormente.

7.2.2 Valores organizacionais da organização pesquisada

Na Empresa X, há os seguintes valores organizacionais formalizados: o amor, a consciência, a disciplina e o comprometimento. O amor pelo que se faz é compreendido como a crença e a valorização sobre o propósito da empresa, alinhado aos sonhos e desejos de cada trabalhador. A consciência sobre o que precisa ser feito serve para o trabalhador conhecer o contexto, as limitações, as oportunidades e as possibilidades. A disciplina sobre como será feito está relacionada à organização e ao método de trabalho. Por fim, o comprometimento se refere para que as execuções dos objetivos/resultados sejam alcançadas. Considerando os valores aqui apresentados, segue na sequência, a descrição dos perfis desejados para o trabalhador, identificados nos documentos.

7.2.3 Perfil do trabalhador

Ao se verificar o perfil do trabalhador valorizado para se trabalhar na Empresa X, identificado no documento do Relatório do GPTW, se pode destacar dez características. A primeira característica identificada é a de que, o trabalhador esteja alinhado e pratique os valores organizacionais da Empresa X, como o amor, a consciência, a disciplina e o comprometimento.

A segunda característica do perfil do trabalhador identificada é chamada, *Get the right things done* (GRTD), isto é, é importante o

trabalhador focar na concretização de resultados, antecipando e superando dificuldades. É valorizado que o trabalhador seja comprometido com os prazos e a qualidade dos serviços, de forma que esteja alinhado com os propósitos e os valores da Empresa X.

A terceira característica valorizada no perfil de quem trabalha na Empresa X é identificado como *accountability*, isto é, a prestação de contas. É valorizada a transparência nas ações e acredita-se que o registro de informações importantes é essencial para a tomada de decisões futuras. Assim, a prestação de contas é feita de forma sistemática.

A quarta característica é a agilidade. Na Empresa X, a velocidade é importante e é por meio da comunicação eficiente e do trabalho árduo que se chega a resultados de forma rápida.

A quinta característica é a ciência aplicada. Os trabalhadores na organização pesquisada dedicam-se a encontrar maneiras mais rápidas, escaláveis, inteligentes e mensuráveis de criar e evoluir os seus produtos, conforme identificado no documento analisado. Os aspectos humanos e criativos no desenvolvimento dos produtos são valorizados. No entanto, também é importante na organização pesquisada, que as suposições e hipóteses somente tenham força (validade) por meio de dados e análises que as validem.

A sexta característica é a de ter um perfil de trabalhador que ajuda a ter um ambiente irado, como foi identificado no documento analisado. Acredita-se que a fraternidade e o bom humor são essenciais para a evolução de um ambiente de trabalho agradável e com pessoas realizadas. Respeita-se a individualidade, ao mesmo tempo que também é valorizado na Empresa X, a obtenção de grandes resultados por meio da coletividade, da cooperação e da colaboração. Há o empenho para garantir que todas as pessoas se sintam bem acolhidas e úteis.

A sétima característica do perfil do trabalhador valorizado é o termo em *índice*, chamado *mensch*, o qual significa uma pessoa ética, decente e admirável. Assim, conforme identificado no documento analisado, se busca o *menschhood* agindo com caráter, dignidade, senso do que é correto, responsabilidade, probidade e equidade. Estes fundamentos direcionam as ações em ajudar as pessoas, fazer o que é correto e retornar à sociedade o que se recebe na organização pesquisada.

A diversidade cultural, social e profissional é a oitava característica que se busca ter no perfil dos trabalhadores na organização pesquisada, como também, ter senso de dever, sendo a nona característica. Por fim, a décima característica valorizada no perfil do

trabalhador é ser *openmind*, isto é, se busca ter pessoas receptivas a ideias novas e/ou diferentes. No relatório do GPTW, também há a descrição do perfil de líderes que são valorizados para se trabalhar na Empresa X que serão expostos a seguir.

7.2.4 Perfil do líder

O líder adequado, que direciona e bate as metas dos times, está alinhado aos princípios e valores da Empresa X. O líder possui as seguintes três responsabilidades principais: auxiliar o time a atingir as metas, desenvolver as pessoas do time e ser modelo dos princípios, valores e se adequar as regras da Empresa X. No relatório do GPTW é destacado a importância de se ter claro, quais são os perfis de trabalhadores para se trabalhar na Empresa X, pois estes são aspectos que auxiliam nos momentos do processo seletivo, que a seguir será descrito.

7.2.5 Processo de recrutamento, seleção e socialização do novo trabalhador

No site da Empresa X foi identificada a importância que é dado ao processo seletivo, desde o recrutamento, a seleção, até o momento de contratar novos trabalhadores. Pois, conforme descrito no site, o processo de avaliação de novos trabalhadores é composto por diversas etapas, as quais são detalhadas para que os candidatos tenham conhecimento das mesmas. Desta forma, o estabelecimento de tais etapas, proporciona, em princípio, que o candidato possa ter boas experiências em cada uma delas. O objetivo do recrutamento e da seleção na Empresa X é o de conhecer muito bem o candidato, antes de se tomar a decisão da sua contratação.

Assim que o candidato é contratado, algumas ações são realizadas, visando o seu processo de socialização, o qual é chamado de processo de imersão. Este processo foi criado com o objetivo de receber melhor os novos trabalhadores da Empresa X, conforme descrito no relatório do GPTW. Uma semana antes da entrada do novo membro, a área de gestão de pessoas envia para a sua casa um kit de boas-vindas, o qual contém camisetas da Empresa X, uma carta de boas-vindas contendo orientações de como se vestir, horário de chegada na organização, o que é ser um trabalhador da Empresa X, o que irá descobrir ao trabalhar neste local etc. O kit tem por objetivo fazer com que a pessoa contratada, já se sinta dentro da organização pesquisada,

mesmo não tendo iniciado trabalhar na mesma. Representa uma maneira de demonstrar ao novo membro, que os demais trabalhadores, o estão esperando, que ele é muito bem-vindo, além de servir como prevenção ou de diminuição da probabilidade, do recém-admitido desistir de vir trabalhar na Empresa X.

Outra ação realizada no processo de socialização é a busca da área de gestão de pessoas, de um padrinho para o novo trabalhador. O padrinho é alguém do time do novo integrante que se disponibilizará auxiliá-lo nos seus primeiros três meses de trabalho (período de experiência). Assim, o padrinho apresenta o recém membro às pessoas do seu time e às outras pessoas que estão presentes na organização no seu primeiro dia de trabalho. Outro papel do padrinho é o de estabelecer junto com o novo trabalhador, alguns objetivos a serem executados no período de experiência, e que servirão como um dos critérios de avaliação dos três primeiros meses.

O acompanhamento do novo trabalhador é outra prática do processo de socialização e é realizado pelo padrinho e pela área de gestão de pessoas. Esta prática tem como objetivo, identificar quais são as expectativas de quem está entrando, fazer o alinhamento com o que é esperado por parte da Empresa X, como também, é um momento o qual, o novo integrante poderá dar *feedbacks*, quanto as suas percepções a respeito das suas experiências na organização pesquisada.

Aliado a isto, por meio da área de gestão de pessoas são feitas conversas com os demais trabalhadores e são recolhidos *feedbacks* sobre o andamento do trabalho do novo trabalhador. Essa ação serve para orientar o time na definição do período de experiência e auxilia para que o novo trabalhador se sinta mais seguro, pois há uma definição do que se espera dele e há clareza de que o mesmo está sendo avaliado e quais desafios devem ser vencidos nesse período.

Por fim, uma outra ação feita durante o processo de socialização são as “Apresentações de Imersões”. Nas mesmas, cada um dos times da Empresa X investe uma hora para capacitar as novas pessoas. Assim, um dos integrantes de cada time apresenta quem são as pessoas que trabalham naquele time, o que fazem, porque fazem etc. Como visto anteriormente, o processo de socialização dos novos trabalhadores facilita a comunicação, pois oferece um espaço para que a pessoa fale e dê *feedbacks* sobre esse período na Empresa X, inclusive sobre os contatos estabelecidos com a alta liderança. Dando sequência, na seção que segue, serão tratadas as questões referentes a comunicação entre os trabalhadores.

7.2.6 Comunicação entre os trabalhadores

Algumas práticas são destacadas no relatório do GPTW, as quais facilitam a comunicação entre os trabalhadores, sendo que todas as formas de compartilhar as informações na Empresa X reforçam e são orientadas pela cultura da transparência.

A realização de reuniões mensais de prestação de contas é um meio ao qual os gestores e a alta liderança encontram para passar informações consideradas relevantes. Nesta reunião, todos os trabalhadores participam, há a apresentação dos novos trabalhadores, dos valores organizacionais, dos objetivos e das metas gerais e por fim, dos indicadores da Empresa X. Nessa ocasião, o momento é disponibilizado para perguntas e sugestões de todos os trabalhadores.

O ambiente físico da Empresa X foi construído para facilitar a comunicação entre os trabalhadores e, também, com as lideranças. O ambiente físico praticamente não paredes, a alta liderança não tem sala própria e lugar fixo. É valorizado o fato de ninguém ter sala própria, pois acredita-se que o contato físico mais próximo, no dia-a-dia cria um ambiente mais propício para falar com as lideranças e, conseqüentemente, facilita uma escuta mais ativa entre os trabalhadores, sejam eles gestores ou não.

O grupo de e-mail também é um instrumento que facilita a comunicação, conforme descrito no relatório do GPTW. Este grupo é usado para comunicações de assuntos variados e a alta liderança o utiliza para informar e discutir assuntos que considera relevantes comunicar a todos os demais trabalhadores.

Outro instrumento utilizado, o qual ajuda na comunicação entre os trabalhadores é a utilização do *Google talk*, ferramenta de bate-papo do *gmail*. Todos os trabalhadores, por terem a conta de e-mail empresarial do *gmail*, possuem acesso ao *gtalk*. Com isso, os gestores podem ser requisitados pelos outros gestores e pelos demais trabalhadores, sempre que necessário, independente da distância e do horário.

Uma outra ação que auxilia na comunicação entre os trabalhadores foi a criação de um jornal mensal com informações da área de gestão de pessoas. O objetivo deste jornal é o de dar visibilidade às ações da área de gestão de pessoas, sendo que, todo mês é solicitado *feedback* sobre o conteúdo do jornal. Cada um dos times também tem uma página na Wiki para comunicar coisas importantes, e se comunicar internamente. Wiki é um conjunto de páginas interligadas, e cada uma delas pode ser visitada e editada por qualquer pessoa (Wikipédia, 2016).

Esse é um meio de comunicação muito utilizado na Empresa X, conforme descrito no relatório do GPTW.

Para facilitar a comunicação, também foi criada uma Planilha das Informações e dos Contatos dos Trabalhadores, sendo que, a mesma é compartilhada com todas as pessoas da organização pesquisada. Esta planilha possui informações gerais como: nome, data de aniversário, e-mail pessoal, telefone, *link* de redes sociais, pequena biografia com objetivo de facilitar o acesso e a comunicação entre os trabalhadores.

A realização do *Feedback 360°* é um processo que também é descrito no relatório do GPTW como um facilitador da comunicação entre os trabalhadores. Este processo envolve as pessoas que fazem parte do conjunto de pessoas que atuam com o trabalhador, com objetivo de dar e de receber *feedback* e, posteriormente, fazer um plano para desenvolver o que foi indicado como aspectos de melhoria, tanto técnicos quanto comportamentais. O *feedback* possibilita a visão do desempenho do trabalhador sob diferentes ângulos e envolve também a identificação do atual estágio de competências de cada pessoa.

Como foi descrito no relatório do GPTW, além dos instrumentos acima citados, todos os trabalhadores são constantemente estimulados a participar, questionar e dar *feedbacks*. Desde o início na empresa, os novatos têm acompanhamento com uma psicóloga que os aconselha e incentiva a prática do *feedback* e o contato com os gestores. Além de haver o incentivo para que o trabalhador seja participativo, outra prática identificada no documento é como são as práticas de reconhecimento do trabalhador, as quais serão descritas a seguir.

7.2.7 Práticas de reconhecimento

O reconhecimento dos trabalhadores, conforme é destacado no relatório do GPTW, é realizado por meio de alguns incentivos que servem como agradecimento ao esforço, à dedicação e aos resultados obtidos. Um dos incentivos é o Projeto “Interação Sócio Laboral”, no qual os times têm uma verba destinada somente para celebrações. Esta verba pode ser usada, por exemplo, para as pessoas almoçarem ou jantarem como forma de confraternizar e celebrar vitórias.

Outro incentivo dado, como forma de reconhecimento, foi a entrega de *notebooks* para algumas pessoas, como forma de presentear-las em função dos méritos alcançados no ano de 2012. Para o ano seguinte, foi homologado junto ao sindicato da categoria, a Política de Participação nos Resultados (PDR), como uma maneira de agradecer e também de compartilhar os resultados. Além disto, a homologação da

PDR é uma ação na tentativa de que todos os trabalhadores percebam como justa este tipo de bonificação.

Além disso, existe a bonificação por indicação, que se caracteriza como um incentivo oferecido ao trabalhador, que indicar uma pessoa para participar do processo seletivo na organização pesquisada. Caso a pessoa indicada seja efetivada depois do período de experiência, o trabalhador que a indicou ganha uma premiação por meio do cartão *Gift Pass*, no valor de R\$750,00. Além das práticas de reconhecimento, até aqui descritas, também foram identificadas práticas quanto ao desenvolvimento dos trabalhadores em geral, serão expostas a seguir.

7.2.8 Desenvolvimento dos trabalhadores

As ações voltadas para o desenvolvimento dos trabalhadores são realizadas dos seguintes modos: Todas as sextas-feiras, durante uma hora, algum trabalhador faz uma apresentação ou propõe uma conversa sobre um assunto e todos são convidados a participar. Em geral são abordados assuntos técnicos. Esta é uma prática importante para o treinamento e compartilhamento de conhecimento dentro da organização pesquisada, conforme descrito no relatório do GPTW.

Outra ação referente ao desenvolvimento dos trabalhadores é o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Este plano como objetivo, incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador, e é elaborado e acompanhado por meio de um documento individual, contendo os objetivos de desenvolvimento de cada pessoa (técnicos e comportamentais). Cada um, acompanhado pelo padrinho de PDI e pela psicóloga, monta seu próprio PDI de acordo com suas necessidades e alinhado aos objetivos da empresa. O PDI tem como base, o *Feedback 360°* e o processo de socialização, e é realizado a cada 6 meses. Os investimentos feitos no PDI são divididos com os trabalhadores, sendo que, é disponibilizado ao trabalhador, um auxílio financeiro máximo mensal oferecido pela organização pesquisada de R\$300,00.

Com relação ao desenvolvimento das lideranças foi criado o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), pois havia a necessidade de inserir mais ordem pelo fato de que, o trabalho estava sendo pouco ágil e a estrutura de tomada de decisão estava ficando confusa, conforme descrito no relatório do GPTW. Na organização pesquisada, a liderança efetiva é fundamental para o atingimento de metas relacionadas aos objetivos, ao desenvolvimento de excelentes profissionais e à construção de um ótimo lugar para se trabalhar. O PDL também tem o foco de formar novos líderes, desenvolvendo os seus

talentos e competências. O programa é realizado por meio de uma série de conversas com a área de gestão de pessoas e com as atuais lideranças formais da Empresa X. No mesmo são feitas avaliações e devolutivas por meio de instrumentos diversos, *assessment* de consultoria especializada em capacitação de lideranças, treinamentos customizados elaborados por empresa especializada em capacitação de lideranças, capacitações adicionais realizadas por empresas e consultorias especializadas e *coaching* profissional. Relacionados a isto, na sequência, serão tratados os aspectos quanto à qualidade de vida no trabalho identificados nos documentos.

7.2.9 Qualidade de vida no trabalho

Algumas ações foram identificadas no relatório do GPTW com relação à qualidade de vida no trabalho. Uma destas ações é o horário de trabalho ser flexível, não há horário pré-determinado e controle da jornada das pessoas, pois há a intenção de respeitar a individualidade de cada trabalhador. A relação é de confiança, estabelecendo uma parceria saudável entre empregado e empregador.

A prática do *home office* é uma maneira para buscar mais equilíbrio pois há possibilidade de o trabalhador trabalhar em casa. Apesar de como foi identificado no relatório do GPTW, esta prática não é muito utilizada pelas pessoas, pois muitos dos assuntos e das atividades dependem de outras pessoas e o *home office* dificulta essa comunicação. No entanto, quando necessário ou desejado, pode ser utilizada.

Outro incentivo à qualidade de vida no trabalho é o Vale Atividade Física, o qual tem um valor fixo por mês e a intenção é de cobrir metade dos custos gastos com atividades físicas. Todo tipo de atividade pode ser feito com o vale e o pagamento é por meio de reembolsos mediante a apresentação da nota fiscal.

Por fim, quanto à qualidade de vida no trabalho, foi implementado o Programa Bem-Estar, a fim de melhorar a qualidade nutritiva dos lanches servidos na organização pesquisada. Este programa visa a reeducação alimentar dos trabalhadores com o acompanhamento de uma nutricionista, a qual elaborou um cardápio diferente cada mês dos lanches servidos na Empresa X. A seguir, trataremos de outro aspecto importante na organização pesquisada, a promoção da diversidade identificada nos documentos.

7.2.10 Promoção da diversidade

A promoção da diversidade é valorizada na organização pesquisada, conforme descrito no relatório do GPTW, existe a Filosofia de Inclusão: *“Respeitamos a individualidade ao mesmo tempo em que obtemos grandes resultados através da coletividade, da cooperação e da colaboração. Empenhamo-nos para garantir que todas as pessoas no nosso ambiente se sintam bem acolhidas e úteis. Valorizamos diferentes experiências e perspectivas porque acreditamos que todos têm algo a contribuir”*.

Na Empresa X, há a compreensão que a diversidade é bastante importante, o que é identificado no documento do GPTW e em função disto, a política de promoção da diversidade está inserida no processo seletivo. Também relacionada a diversidade, a promoção das pessoas, se dá, também por meio do critério de que, as vagas disponíveis tenham alcance tanto nacional quanto internacional, isto, com o propósito de aumentar a diversidade geográfica e cultural dos candidatos. Outro aspecto do processo seletivo é a existência de uma equipe multidisciplinar na Empresa X, dentre as profissões têm-se engenheiros, cientistas da computação, *designers* e pesquisadores nas áreas de inteligência artificial, matemática e experiência do usuário.

Outra prática que auxilia na promoção da diversidade na Empresa X são as parcerias que a Empresa X tem com instituições que incentivam e possibilitam o intercâmbio de estudantes e profissionais entre países, como a Aiesec e a Universidade Federal de Santa Catarina.

Como visto anteriormente, na seção 7.2.7, o Projeto de Interação Sócio Laboral, além de incentivar a comunicação entre os trabalhadores, também auxilia na promoção da diversidade, porque tem o objetivo de incluir as pessoas. Todos os eventos e confraternizações são organizados para todos. Devido ao grande aumento de contratações, se busca sempre realizar ações para integrar as pessoas, a fim de incentivar o contato entre todos, conforme descrito no relatório do GPTW. Por fim, como último aspecto analisado nos documentos, se identificou no relatório do GPTW, aspectos relativos às Políticas e práticas que promovem o sentimento de equidade entre líderes e demais trabalhadores que será exposto a seguir.

7.2.11 Políticas e práticas que promovem o sentimento de equidade entre líderes e demais trabalhadores

Os benefícios são igualmente oferecidos para todos os trabalhadores, neste caso não há diferenciação entre líderes e demais trabalhadores. A cobertura do plano de saúde, por exemplo, é a mesma para todos, independentemente do cargo que ocupam, assim como as vagas do estacionamento não são identificadas ou reservadas para a alta liderança. Realizada a análise, descrição e breve interpretação dos documentos, a seguir, serão expostos os resultados das análises, descrições e interpretações dos conteúdos retirados das entrevistas com os participantes da presente pesquisa.

7.3 INFORMAÇÕES REFERENTES À ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A partir desta seção serão apresentados os conteúdos das entrevistas que foram realizadas com os participantes da pesquisa. Desta forma, serão realizadas as análises, descrições e interpretações dos conteúdos das entrevistas.

7.3.1 Valores Organizacionais da Empresa X

Para se compreender os valores centrais da organização pesquisada, foi perguntado aos pesquisados, quais são os valores essenciais da organização, percebidos por eles. Cabe destacar que se utilizou o termo princípios no momento das entrevistas, pois essa é a terminologia comumente compartilhada pelos trabalhadores. No entanto, para fins da presente tese, se utilizará o termo valores. Compreendem-se valores organizacionais como princípios ou crenças compartilhadas pelos trabalhadores, os quais orientam o funcionamento e a vida da organização (Tamayo, 1998). Para o autor, os valores expressam opções feitas pelos gestores e demais trabalhadores por meio de suas histórias, preferências por comportamentos, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, etc.

Por meio do conhecimento dos valores organizacionais, também se teve o objetivo de compreender os elementos essenciais da cultura organizacional da Empresa X, isto é, quais são suas crenças, processos de comunicação, rituais, ritos, tabus, normas etc. Pois há o entendimento de que os valores organizacionais são elementos fundamentais da cultura

organizacional (Porto, 2015; Silva, Zanelli & Tolfo, 2014; Tamayo, 1998).

Quanto aos valores expressos pelos participantes, os mesmos foram separados em duas unidades, os valores formalizados e os valores não são formalizados, porém vigentes na organização pesquisada. Dentre os valores que já se encontram formalizados e que foram confirmados pelos entrevistados, os participantes relataram o amor, a consciência, a disciplina e o comprometimento, como pode ser visto no Quadro 08 a seguir.

Quadro 08: Valores organizacionais formalizados e não formalizados

VALORES DA CHAORDIC		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
VALORES FORMALIZADOS	Amor	L1, L3, L4, L5	<i>“para se fazer algo significativo e impactante é preciso realmente gostar muito daquilo que se faz”</i> (L1).
		E1, E2, E3, E4, E6	<i>“O amor, fazer as coisas porque tu gosta, tá fazendo aquilo que tu realmente dá valor”</i> (E2).
	Consciência	L1, L5	<i>“É a busca pela realidade. [...] vamos tentar entender todos os aspectos do contexto para tomar a melhor decisão possível, a decisão mais consciente (L5).</i>
		E1, E2, E3, E4	<i>“Buscar ter consciência, buscar entender nossas limitações e onde a gente pode melhorar para estar sempre buscando de certa forma isso”</i> (E1).
	Disciplina	L1, L5	<i>“É preciso trabalhar de forma muito disciplinada, até porque a disciplina consiste em se fazer de forma metódica muitas vezes aquilo que tu não tens muitas condições de fazer, não é o teu dom, não é aquilo que tu mais gosta”</i> (L1).
		E1, E2, E3	<i>Tem que manter a tua disciplina mesmo fazendo o teu trabalho, mesmo sabendo que tem adversidades que vão vir e tu não pode quebrar essa tua disciplina”</i> (E2).

	Comprometimento	L1, L3, L5	<i>“A questão do comprometimento, realmente estar engajado com aquilo que se está fazendo, comprometido, atuar com responsabilidade e estar dentro mesmo daquela missão e ir num caminho para aquele propósito” (L1).</i>
		E1, E3, E4	<i>“Elas são dedicadas” (E1).</i>
VALORES NÃO FORMALIZADOS	Harmonia	L4	<i>“E sempre pensa na relação mútua da empresa, da organização, com o indivíduo com a organização e essas duas trocas tem que estar sendo satisfeitas assim” (L4).</i>
		E1, E4, E5	<i>“Acho que a gente vive muito essa coisa de realmente buscar viver num ambiente harmonioso” (E1).</i>
	Abertura	L4	<i>“Realmente esse respeito, abertura para falar, para expor e pra receber também, tem sempre essa cumplicidade” (L4).</i>
		E1	<i>“É uma empresa bastante aberta, bastante transparente” (E1).</i>
	Autonomia	E4	<i>“[...] a gente consegue manter a autonomia, onde se você decide fazer alguma coisa e tem argumentos para fazer essa coisa, você vai fazer essa coisa” (E4).</i>
	Inovação	E5	<i>“Também tem bastante a parte de inovação, eles gostam bastante de inovar” (E5).</i>
Não lembrou	L2	<i>“Eu esqueci... (risos). Getting real things done, ética, tinha uma coisa assim, não lembro, não lembro” (L2).</i>	
	E6, E7	<i>“Olha de cabeça não sei, eu vou ser bem sincero” (E7).</i>	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O valor organizacional amor foi o que teve mais relatos por meio de quatro líderes (L1, L3, L4, L5) e cinco dos demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4, E6). Para os líderes, o amor está relacionado a gostar do

trabalho que está realizando, como pode ser percebido nos trechos de suas falas:

“O que está por trás disso é uma crença principalmente aí dos donos, fundadores que para se fazer algo significativo e impactante é preciso realmente gostar muito daquilo que se faz” (L1).

“Primeiro as pessoas são sempre, generalizando, óbvio que tem quem não é, mas são realmente apaixonadas pelo que fazem. Eu acho que nessa questão do amor há uma paixão assim do que faz, e também pela empresa, o pessoal sente aqui” (L3).

“Então assim, uma coisa que a gente procurava na hora que a gente ia contratar as pessoas ou na hora de passar algum trabalho para alguma pessoa, ou alocar uma pessoa em um projeto é a parte de amor, não é?! Essa pessoa ela gosta do que faz? Ela realmente ama o que ela faz? ” (L5).

Ainda referente ao amor, enquanto valor organizacional, alguns líderes (L1, L3 e L5) apresentaram a ideia de que, além de gostar do que faz na organização, também é importante que essa atividade tenha um propósito para a pessoa e que não seja somente um trabalho para prover a sua subsistência. Outro aspecto é que seja um propósito coletivo também, que as pessoas gostem do que fazem por um objetivo em comum, isto é, que este propósito esteja relacionado também com a missão da organização. Percepção esta que corrobora o que foi identificado na análise documental, subseção 7.2.2, quanto a este valor organizacional, já que o amor pelo que se faz é compreendido como a crença e a valorização sobre o propósito da empresa, alinhado aos sonhos e desejos de cada trabalhador. Como também foi identificado na análise documental, subseção 7.2.1, um dos aspectos do propósito da Empresa X, isto é, da sua missão é que as pessoas tenham sensações prazerosas. A seguir, seguem os trechos das falas dos líderes:

“Eu não gosto de trabalhar muito sem propósito, sem princípios sabe?! Não gosto de trabalhar só por viver assim” (L3).

“Então assim, sempre valorizou mais as pessoas que amam ou que gostam do fazer, que amam até, curtem também assim o propósito da Empresa X que é essa questão de personalização e tal” (L5).

Ao se ter a compreensão do valor organizacional amor sendo um propósito tanto individual quanto coletivo para os trabalhadores, tal descoberta vai ao encontro de uma importante função que, os valores

organizacionais compartilhados têm, conforme entendimento de Tamayo (1998). Para o autor, o valor organizacional compartilhado tem como finalidade criar nos trabalhadores, modelos mentais semelhantes sobre o funcionamento e a missão da organização.

Outro aspecto constatado na percepção de um dos líderes quanto ao valor organizacional amor, é de que, quando o trabalhador está realizando uma atividade que lhe dá prazer, é verificado que o mesmo apresenta melhores resultados, como também se desenvolve mais, conforme o seu relato:

“A gente via que essas pessoas que amavam o que elas queriam fazer, elas normalmente davam o melhor, apresentavam melhores resultados. E às vezes, a gente achava uma pessoa que estava fazendo uma função que não gostava e a gente colocava para fazer o que ela gostava e ela voava” (L5).

Já em relação aos demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4 e E6), o amor sendo um dos valores organizacionais da Empresa X, similar a fala dos líderes, segundo eles, também está relacionado a gostar do que se faz. Além de ter prazer na realização das suas atividades, o amor está vinculado a dar valor e sentir orgulho do trabalho que está realizando dentro da organização. Aspecto este que corrobora a explicitação de que é importante as pessoas perceberem e sentirem identidade entre valores pessoais e valores organizacionais (Silva, Zanelli & Tolfo, 2013). A síntese dos relatos a seguir ilustra a percepção deste segmento dos participantes da pesquisa:

“Acho que tem muito disso você perceber que as pessoas que estão aqui, acreditam no que fazem, gostam do que fazem, elas sentem orgulho daquilo que fazem e amor de certa forma pelo aquilo que fazem” (E1).

“O amor, fazer as coisas porque tu gostas, estar fazendo aquilo que tu realmente dá valor” (E2).

Ao terem como um dos valores organizacionais centrais o amor, isto é, a pessoa gostar das atividades que realiza na Empresa X, como foi visto nas falas dos líderes e dos demais trabalhadores, tais percepções parecem demonstrar que esta organização pode ser descrita como norteada por valores que auxiliam os trabalhadores a perceberem seus trabalhos com sentido. Pois uma das características que engloba um trabalho com sentido é ser intrinsecamente satisfatório, isto é, estar

relacionado com o prazer e o sentimento de realização, que pode ser alcançado com a execução das tarefas (Morin, 2001).

Tanto nos relatos dos líderes, quanto no relato de um dos trabalhadores, houve a reflexão de que, na Empresa X se procura ter trabalhadores, que além de gostarem do seu trabalho, também estejam trabalhando porque se sentem engajados com a organização e não somente atuando para sua subsistência, como se percebe no relato a seguir, de um dos demais trabalhadores:

“Penso que, é até o que eu conversei recentemente com o gestor de pessoas da Empresa X, eles querem na empresa pessoas que estejam aqui porque acreditam no que a gente quer fazer e para o bem assim, [...], para não gerar nem para a pessoa uma situação que ela está trabalhando só porque precisa e nem para a empresa de ter gente que não está engajado assim” (E2).

A respeito de outro valor, a consciência foi relatada como importante por dois líderes (L1 e L5) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4). Para os líderes, este valor está relacionado a, que toda a ação, por meio de decisões que são tomadas na organização, as mesmas devem ser realizadas de forma consciente, como pode ser visto nas suas falas:

“É preciso ter consciência também das dificuldades, dos desafios, de todos os gaps que a organização, os times e as pessoas e você como indivíduo vão ter nesse processo de ir em busca daquilo que se ama de fato, que se quer, e tendo essa consciência, digo para trabalhar esses pontos de melhoria” (L1).

“O segundo é a consciência e daí a gente tem uma definição própria de consciência. [...] que é a busca pela verdade. vamos tentar entender todos os aspectos do contexto para tomar a melhor decisão possível, a decisão mais consciente” (L5).

Quanto aos demais trabalhadores, percebeu-se que o valor consciência está relacionado à busca para que as suas atividades sejam realizadas da melhor maneira. Ter consciência para conhecer quais são as limitações que se tem e com a participação de todos os demais colegas para haver a reflexão sobre o que melhorar. Outro aspecto sobre este valor é ter consciência da responsabilidade do trabalhador sobre as suas atividades, no que sua ação se reflete no trabalho dos demais trabalhadores, clientes, isto é, na empresa como um todo. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Buscar ter consciência, buscar entender nossas limitações e onde a gente pode melhorar para estar sempre buscando de certa forma isso” (E1).

“Consciência eu acho que é no ponto de tu teres responsabilidade sobre os teus atos assim, estar consciente de que toda a tua ação vai refletir em outras pessoas e possivelmente na empresa como um todo assim. E para a gente que é desenvolvedor isso se traduz bastante como um se colocar no lugar de quem usa os produtos que a gente faz,” (E2).

A partir dos relatos dos líderes e dos demais trabalhadores, compreende-se que houve coerência com o que foi identificado na análise documental, anteriormente descrita na subseção 7.2.2 quanto a este valor organizacional, pois a consciência sobre o que precisar ser feito serve para o trabalhador conhecer o contexto, as limitações, as oportunidades e as possibilidades.

Também outro valor organizacional formalizado e apresentado nas entrevistas foi a disciplina, conforme aparece nos relatos de dois líderes (L1 e L5) e três dos demais trabalhadores (E1, E2 e E3). Na percepção dos líderes, a disciplina está relacionada a tê-la para conseguir realizar as atividades do dia-a-dia do trabalho que não são tão prazerosas, que não se gosta muito. Alguns trechos dos discursos dos líderes foram destacados para ilustrar a disciplina como um dos valores da Empresa X:

“É preciso trabalhar de forma muito disciplinada, até porque a disciplina consiste em se fazer de forma metódica muitas vezes aquilo que tu não tens muitas condições de fazer, não é o teu dom, não é aquilo que tu mais gosta” (L1).

“Daí assim, tem a questão da disciplina também. Que é também uma definição nossa aqui, que é aquilo que você não gosta de fazer, que você tem que fazer para conseguir ter uma coisa que você quer assim” (L5).

Na percepção dos demais trabalhadores, somente dois (E2 e E3) verbalizaram o que entendem pelo valor organizacional disciplina na Empresa X. A disciplina para eles serve como um auxílio para que as pessoas consigam atingir os seus objetivos e dessa maneira as pessoas conseguem se focar nas suas atividades. Outro aspecto da disciplina é que serve para os trabalhadores serem resistentes as adversidades que

possam surgir no dia-a-dia do trabalho. O relato a seguir elucida tais afirmações:

“A disciplina é, o CEO que é o dono da empresa sempre coloca isso, que para tu alcançar qualquer coisa, tem que ter bastante disciplina para principalmente ser resistente as tuas falhas. Tem que manter a tua disciplina mesmo fazendo o teu trabalho, mesmo sabendo que tem adversidades que vão vir e tu não pode quebrar essa tua disciplina” (E2).

Relacionando os relatos dos líderes e demais trabalhadores quanto as suas percepções sobre o valor organizacional disciplina, compreende-se que as mesmas estão alinhadas com o que foi identificado na análise documental, subseção 7.2.2, pois a disciplina está relacionada a maneira como as atividades serão realizadas, voltadas para a sua organização e para o método de trabalho.

Interessante observar, por meio do exemplo da disciplina, que conforme as peculiaridades de cada organização, os valores assumem significados muito próprios e específicos em relação àquela realidade. Por exemplo, em organizações militares, disciplina tem um significado um pouco diferente ao da organização pesquisada. Conforme o Regulamento Militar, a disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo militar (Decreto n. 4.346, 2002). São manifestações essenciais de disciplina: a correção de atitudes, a obediência pronta às ordens dos superiores hierárquicos, a dedicação integral ao serviço e a colaboração espontânea para a disciplina coletiva e a eficiência das Forças Armadas. Assim, identifica-se que enquanto nas organizações militares, a disciplina está voltada ao cumprimento das leis, regulamentos, normas e disposições, obediência às hierarquias, etc., na organização pesquisada, a disciplina está relacionada a maneira como as atividades são realizadas para que se tenha o foco necessário para conseguir executá-las.

Já o valor comprometimento foi referido por três líderes (L1, L3 e L5) e três dos demais trabalhadores (E1, E3 e E4). Na percepção dos líderes, este valor está relacionado ao trabalhador engajar-se com a missão da empresa, a vencer desafios, atuar com responsabilidade. Na verbalização de um dos líderes, o mesmo apresentou uma dúvida do que poderia ser o comprometimento, se é ter responsabilidade nas atividades aos quais realiza ou se é fazer muito? As sínteses a seguir elucidam este valor na visão dos líderes:

“A questão do comprometimento, realmente estar engajado com aquilo que se está fazendo, comprometido, atuar com responsabilidade e estar dentro mesmo daquela missão e ir num caminho para aquele propósito” (L1).

“A parte de dedicação e comprometimento é algo que eu vejo que as pessoas são muito comprometidas e gostam por gostar do que fazem, se comprometem, mas são coisas que as vezes geram dúvidas. O que é comprometimento? Se é fazer muito ou se responsabilizar pelo final daquilo?” (L3).

“E o comprometimento que a ideia de você conseguir vencer os desafios que surgirem no meio do caminho. Então não adianta você ter só disciplina, tem uma relação com disciplina, mas comprometimento é além da disciplina, tem que vencer por uma forma completamente diferente, me adaptar para conseguir vencer esses desafios” (L5).

Quanto à percepção dos demais trabalhadores sobre o valor formalizado comprometimento, é entendido como, a pessoa ser dedicada, trabalhar bastante e ser responsável pela atividade a qual realiza, similar a visão dos líderes. Sobre a questão de a pessoa ser responsável por sua atividade, a mesma foi constatada de forma indireta na fala de um dos participantes. As sínteses das verbalizações estão expostas a seguir:

“Elas são dedicadas” (E1).

“Comprometimento e disciplina também você vê bastante aqui, as pessoas trabalham bastante, tanto no tempo que está focado, durante o tempo que está, mas também até pela quantidade horas que trabalha. Tem bastante gente que trabalha mais que o período normal. Então aí eu vejo disciplina e comprometimento” (E3).

Apesar de não haver um consenso na definição do que é comprometimento organizacional pelos estudiosos da área, há entendimento de que, um trabalhador ser considerado comprometido, não significa somente permanecer na organização, mas também é esperado uma contribuição ativa da sua parte, esforço extra e empenho (Bastos, Rodrigues, Moscon, Silva & Pinho, 2013). Dessa forma, para os autores, é esperado de um trabalhador comprometido um envolvimento real, por meio de esforços em prol de desempenho bons, interesse pelas atividades realizadas e vontade de desenvolvimento da organização, aspectos estes que vão ao encontro do que os participantes relataram como valor organizacional, pois o comprometimento está relacionado ao

trabalhar na Empresa X, ser dedicado, trabalhar bastante, atuar com responsabilidade, se engajar na missão da organização etc. Aspectos este que estão alinhados a questões relativas a este valor identificado na análise documental, subseção 7.2.2, pois o comprometimento se refere as execuções dos objetivos/resultados, de modo que os mesmos possam ser alcançados.

A construção dos valores organizacionais formalizados da Empresa X foi pensada de maneira que cada valor tivesse relação sistêmica com os demais. No entanto, mesmo os valores sendo construídos para terem relação entre eles e apresentados em forma de sigla, AC-DC, aconteceu que, três participantes não lembraram quais são os valores existentes na organização, dentre eles um líder (L2) e dois trabalhadores (E6 e E7), demonstrando assim, que mesmo havendo a prática de nas reuniões, por exemplo, se falar quais são os valores organizacionais, ainda há a necessidade de explicitar quais são estes valores no dia-a-dia, como também, de se verificar com os trabalhadores se os mesmos estão cientes de quais são os valores organizacionais e principalmente, se os mesmo estão incorporados nos comportamentos de todos, conforme relatos a seguir.

“Eu esqueci... (risos). Getting real things done, ética, tinha uma coisa assim, não lembro, não lembro” (L2).

“É o AC-DC. Amor, eu sempre esqueço, mas eu sei que tá lá... (risos)” (E6).

“Olha de cabeça não sei, eu vou ser bem sincero” (E7).

Como observado no Quadro 08 por último apresentado, houveram participantes que verbalizaram outros valores organizacionais, os quais não são valores formalizados na organização pesquisada, mas, valores que eles percebem serem importantes, como: ser harmonia, abertura, autonomia e inovação. Conforme Tamayo (1996), os valores organizacionais são mais adequadamente compreendidos por meio da percepção que as pessoas têm do ambiente organizacional, mais do que em função de descrições objetivas do conteúdo de documentos oficiais da organização. Daí a importância, em triangular, dados oriundos dos documentos oriundos das entrevistas, para ampliar a capacidade de validação dos mesmos. Nesta ótica, conseguiu-se por meio dos relatos dos participantes identificar não somente os valores organizacionais formalizados, mas outros valores, que também são vistos, como importantes na organização pesquisada.

Quanto ao valor organizacional harmonia, um líder (L4) e três dos demais trabalhadores (E1, E4, E5) fizeram este relato, como podem ser vistos a seguir:

“Sempre se pensa na relação mútua da empresa, da organização, com o indivíduo com a organização e essas duas trocas tem que estar sendo satisfeitas assim. Os dois lados têm que tá vendo benefício na relação assim.” (L4).

“Acho que a gente vive muito essa coisa de realmente buscar viver num ambiente harmonioso” (E1).

“A gente tenta muita coisa nova, inclusive em gestão de pessoas para trabalhar num lugar legal, é fundamental para a gente conseguir ter uma vida profissional legal assim, que é gostar de vir para cá” (E4).

“Isso é um dos princípios básicos no sentido que seja um ambiente agradável para as pessoas, realmente eu acredito que eles buscam fazer com que as pessoas se sintam bem trabalhando aqui e também a parte básica digamos honestidade” (E5).

Este valor organizacional, harmonia, percebido pelos participantes se aproxima com um dos fatores extraídos da escala de valores relativos ao trabalho, o fator de relações sociais, proposto por Porto e Tamayo (2003). O fator de relações sociais se refere ao trabalho que busca o alcance de relacionamento social positivo, favorecendo o bem-estar dos trabalhadores.

Ainda um outro valor não formalizado, que foi percebido por um líder (L4) e um dos demais trabalhadores (E1) é a empresa ser aberta, o qual foi nominado como Abertura. Este valor está relacionado a ter uma abertura para o diálogo, tanto para que as pessoas possam falar o que pensam quanto também estarem abertas a ouvir sobre o seu trabalho, para haver cumplicidade e construção coletiva na organização. A síntese dos relatos dos participantes a respeito, é apresentada a seguir:

“Realmente esse respeito, abertura para falar, para expor e para receber também, tem sempre essa cumplicidade. (L4).

“É uma empresa bastante aberta, bastante transparente. Obviamente tem hierarquias, mas qualquer pessoa é bem-vinda a dar pitacos em qualquer área de gestão da empresa, em qualquer área da empresa, se você acha que alguma coisa poderia ser diferente, você tem a liberdade de falar, de questionar outros métodos. (E1).

Mesmo havendo hierarquias, como visto no relato acima exposto, percebe-se que ao se ter como um dos valores organizacionais ser uma empresa aberta, isto remete à uma organização com uma estrutura mais igualitária do que uma estrutura hierárquica rígida e piramidal alta, conforme mencionado por Tamayo (1996). Pois, para o autor, numa estrutura igualitária, reside o pressuposto de poucos níveis de autoridade e gerenciamento por consenso. Neste caso, os integrantes da organização são tratados como pessoas, como seres humanos, não como meros recursos humanos ou passivos. Ainda nesta concepção, cada trabalhador é reconhecido como qualificado e responsável não somente pela concepção, mas também pela execução de suas atividades.

Também outro valor organizacional, embora não formalizado, denominado de autonomia, foi relatado somente por um trabalhador (E4) e está relacionado a pessoa ter liberdade para realizar suas atividades, como é verificado na verbalização a seguir:

“No caso da Empresa X, em geral de empresas pequenas, no caso da Empresa X que já não é mais muito pequena, a gente consegue manter a autonomia, onde se você decide fazer alguma coisa e tem argumentos para fazer essa coisa, você vai fazer essa coisa” (E4).

Por fim, a inovação também foi relatada como um valor organizacional não formalizado na Empresa X por um único trabalhador (E5) e está relacionada a que, na organização pesquisada haja inovações, como pode ser visto, no trecho de fala, apresentado a seguir:

“Também tem bastante a parte de inovação, eles gostam bastante de inovar. Tanto que até o emblema da Empresa X mudou esses tempos” (E5).

Ao se ter na organização valores organizacionais voltados à autonomia e a inovação, tal fato vai ao encontro do que argumenta Tamayo (1996). Para o autor, em organizações que predominam valores de autonomia, a ênfase é na inovação, na criatividade do trabalhador, na verificação de novas soluções, de novas maneiras de pensar, de agir, de realizar o trabalho e de produzir. Assim, percebe-se a importância de se investigar quais são os valores organizacionais na organização pesquisada, pois, conforme Fleury e Sampaio (2002), valores se referem as convicções básicas que justificam determinados modos de conduta, compartilhados com os integrantes de uma determinada cultura. Para os autores, os valores podem estar associados a conteúdo emocional, possuir implicações sobre a identidade das pessoas como integrantes de uma organização e podem ou não ser claramente expressos pelas

pessoas, como se pode identificar nos relatos de alguns participantes. Na sequência, relacionados aos valores organizacionais percebidos, serão tratados quais são os comportamentos dos trabalhadores valorizados para se trabalhar na organização pesquisada.

7.3.2 Comportamentos dos trabalhadores valorizados na Empresa X

Quando um trabalhador é apresentado, de forma direta ou indireta, os rituais, as crenças, os valores, as normas, as rotinas e os tabus da organização a qual trabalha, o que se deseja é buscar a identificação do trabalhador com os padrões a serem seguidos na organização (Fernandes & Zanelli, 2006). Dessa maneira, para os autores, se fornece um senso de direção para todos os trabalhadores que compartilham desse ambiente. As definições do que é desejável e indesejável são introjetadas pelas pessoas que atuam no sistema e orientam suas ações nas diferentes interações que efetuam no cotidiano.

Para se conhecer quais são as definições desejáveis e assim, adentrar na compreensão da cultura organizacional da Empresa X, é que se pretendeu nesta segunda subcategoria de análise, identificar quais são os comportamentos valorizados dos trabalhadores na organização pesquisa. E da mesma maneira, na terceira subcategoria analisada que será exposta na próxima seção, a 7.3.3, que se tem como propósito conhecer os comportamentos não valorizados, isto é, quais são as definições indesejáveis para orientar comportamentos na Empresa X.

Outro aspecto considerado importante, para verificar quais são os comportamentos valorizados e não valorizados dos trabalhadores, é que, os comportamentos são um dos elementos que definem os modelos de gestão de pessoas adotados por uma organização (Gondim, Souza & Peixoto, 2013; Vasconcelos & Vasconcelos, 2004; Fischer, 2002). Tal aspecto se caracteriza como fundamental na presente pesquisa, uma vez que, na mesma se tem por objetivo, identificar a relação existente, entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável.

Observou-se por meio das verbalizações dos participantes, diversos comportamentos, os quais são valorizados para ser um trabalhador na Empresa X. Entre eles se pode elencar os seguintes: ser competente, ser comunicativo, trabalhar arduamente, trabalhar em equipe, ser autônomo, se desenvolver profissionalmente, seguir os valores organizacionais, ser informal ao se relacionar com os outros, ter autoconhecimento, aceitar receber e dar *feedback* e ter preocupação com o produto oferecido. Estes comportamentos vão ao encontro com

algumas das qualidades pessoais que são exigidas pelas organizações da área de tecnologia da informação, quando buscam o profissional “ideal”, que, entre as qualidades requeridas, têm-se o espírito de equipe, a iniciativa, a proatividade, o interesse, a atenção, a flexibilidade e a capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal (Schuster, 2008). Os comportamentos valorizados dos trabalhadores na organização pesquisada, percebidos pelos participantes da presente pesquisa, estão classificados em unidades, que podem ser observadas no Quadro 09, que é apresentado a seguir.

Quadro 09: Comportamentos valorizados dos trabalhadores

COMPORTAMENTOS VALORIZADOS		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Ser competente	Ter excelência técnica no trabalho	L1, L2, L3, L4, L5	<i>“Excelência técnica, acho que é um dos pontos que é valorizado” (L2).</i>
		E1, E2, E5, E6, E7	<i>“A parte técnica e a excelência técnica, tem uma linha de corte bem alta assim, para quem vai entrar” (E2).</i>
	Ter cientificidade crítica	L1	<i>“Outro ponto muito valorizado é a crítica e assim as pessoas criticarem muito tudo o que está sendo feito. A crítica através do questionamento” (L1).</i>
		E1	<i>“Se você acha que alguma coisa poderia ser diferente, você tem a liberdade de falar, de questionar outros métodos” (E1).</i>
	Ser inovador	E5, E7	<i>“A parte de inovação é bastante contada” (E5).</i>
	Ter agilidade	L5	<i>“Questão também da agilidade, querer fazer as coisas rápidas assim” (L5).</i>
	Ser proativo	L2, L3	<i>“Se espera, as pessoas são sempre muito, tem bastante iniciativa para fazer as coisas” (L2).</i>
E4, E6		<i>“É, em geral não só pela Empresa X, mas eu acho que aqui se dá muito bem, a pessoa que tem proatividade em fazer alguma coisa” (E4).</i>	
Ter foco em resultados	L4, L5	<i>“Quando eu falo competência, vai também muita associada a questão de entrega de resultado” (L4).</i>	
	E4	<i>“Então a Empresa X, é uma coisa bem forte aqui, meio que sempre existiu e hoje está bem mais clara é a questão de que a gente valorizado o resultado no esforço (E4).</i>	
Ser comunicativo		L1, L2, L3, L5	<i>Mas certamente seriam pessoas mais de [...] comunicação” (L5).</i>
		E1, E5	<i>“Precisa de bastante comunicação” (E5).</i>
Trabalhar arduamente		L1, L3, L4	<i>“Acho que a Empresa X valoriza o trabalho duro das pessoas, árduo mesmo, isso é uma coisa muito evidente” (L1).</i>
		E2, E5	<i>“Também mostrar que é um profissional bem esforçado assim” (E5).</i>

Trabalhar em equipe	L5	<i>“certamente seria pessoas mais de time work mesmo” (L5).</i>
	E1, E5, E6	<i>“Trabalhar em equipe, que todo mundo trabalha bastante em equipe” (E5).</i>
Ser autônomo	L4	<i>“Autonomia também é uma outra coisa assim” (L4).</i>
	E4	<i>“A questão de autonomia, se você consegue realmente terminar alguma coisa, isso é importantíssimo” (E4).</i>
Se desenvolver profissionalmente	L3	<i>“Então essa relação a Empresa X valoriza muito o crescimento profissional das pessoas, que eu acho importante” (L3).</i>
	E5	<i>“Também é bem valorizada a parte de tu querer te desenvolver aqui dentro. Não tu entrar e ficar de boa” (E5).</i>
Seguir os valores organizacionais	L3, L5	<i>“E tipo de pessoas que a gente quer, basicamente, bom, pessoas alinhadas nos nossos princípios” (L5).</i>
	E6, E7	<i>“Eu penso que o amor pela profissão primeiramente assim, tem que trabalhar no que gosta” (E7).</i>
Ser informal ao se relacionar com os outros	L1	<i>“Acho que outra coisa que é valorizada assim é a questão da informalidade dentro de praticamente todas as frentes, até no relacionamento com o cliente, relacionamento interno” (E1).</i>
Ter autoconhecimento	L5	<i>“uma coisa que eu acho importante é autoconsciência, as pessoas que se conhecem” (L5).</i>
Aceitar receber e dar <i>feedback</i>	L5	<i>Também a questão do feedback, a gente pratica muito o feedback (L5).</i>
Ter preocupação com o produto oferecido	E3, E7	<i>“O que é valorizado eu acho que é se preocupar com o produto que a gente vende” (E3).</i>
Líder ser comprometido com os resultados e exemplo para os liderados	L3	<i>“E na área de liderança assim, eles valorizam muito a questão de comprometimento com o resultado” (L3).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Como visto no Quadro 09, o primeiro comportamento valorizado na organização pesquisada foi identificado como ser competente. Competência é entendida como *“um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”* (Fleury & Fleury, 2001, p. 188). Para os autores, a competência de um indivíduo é sempre contextualizada. No caso da presente pesquisa, compreende-se essa contextualização referente às percepções dos participantes, quanto aos comportamentos valorizados para quem trabalha na Empresa X. Dentre os comportamentos valorizados, houve alguns, os quais foram inseridos dentro da unidade ser competente, como: ter excelência técnica no trabalho, ter cientificidade crítica, ser inovador, ter agilidade, ser proativo e ter foco em resultados.

O trabalhador ter excelência técnica é a competência que mais foi relatada pelos participantes, assim, compreende-se este ser um aspecto importante para quem trabalha na Empresa X. Verificou-se essa importância na fala de todos os líderes entrevistados (L1, L2, L3, L4 e L5) e também na maioria dos relatos dos demais trabalhadores (E1, E2, E5, E6, E7). Contudo, causa estranhamento, não ter sido identificado como perfil valorizado do trabalhador na análise documental, na subseção 7.2.3., já que o mesmo foi identificado pela grande maioria dos pesquisados, percebendo-se assim a necessidade de se atualizar a lista do perfil do trabalhador desejado do relatório do GPTW. Para os líderes, a competência ter excelência técnica está relacionada aos trabalhadores terem qualidade extrema nas atividades, as quais realizam, serem eficientes e também competentes. A excelência técnica é um aspecto que na seleção do candidato é um dos requisitos para sua entrada na Empresa X, pois este é um comportamento, que além de ser valorizado, é exigido no ambiente de trabalho, tanto pelos líderes formais quanto pelos demais colegas de trabalho. Ter excelência técnica é um comportamento que gera admiração entre os trabalhadores pela forma que a pessoa trabalha e por ter um excelente conhecimento. A seguir são apresentadas as sínteses das verbalizações dos líderes, quanto a ter excelência técnica:

“Uma outra coisa que vejo que é muito valorizado assim é a qualidade extrema das coisas que se faz, é um ambiente de muita exigência, que exige das pessoas que façam aquilo que elas fazem da melhor forma possível” (L1).

“Excelência técnica, acho que é um dos pontos que é valorizado. Eficiência. [...] de excelência técnica...isso é uma valorização bem

transversal, tem isso na contratação. Você vê que preza por isso. Boas soluções para problemas difíceis são divulgadas, você sente aquela coisa divulgada nos Fóruns de divulgação, isso acontece. E as pessoas têm, é isso e eu tenho o respeito dos outros, até valorizado pelas instâncias formais e também tem bastante valorização informal “ (L2).

“Aqui tem uma questão de valorizar qualidade do profissional, desde querer trabalhar com pessoas que são bem competentes nessa área, pensando na parte técnica, então se valoriza muito isso. E eu acho justo, eu acho importante mesmo” (L3).

“A gente sempre foi muito focado na questão de capacidade técnica e até de genialidade” (L5).

Para os demais trabalhadores, o ter excelência técnica tem significado similar a visão dos líderes, o que demonstra coerência ou alinhamento, nessa competência que é muito valorizada para quem trabalha na organização pesquisada. Assim, ter excelência técnica está relacionada também a ter qualidade técnica, ser capacitado e ser bom nas atividades as quais realiza, estando mais relacionado a ter conhecimento do que uma necessidade de experiência para trabalhar na Empresa X. Como nas falas dos líderes, houve nos relatos dos demais trabalhadores, a identificação, que é desde a seleção que a competência ter excelência técnica é um requisito para entrar na organização, pois é alto o grau de exigência. O comportamento valorizado ter excelência técnica nos relatos dos demais trabalhadores é exposto a seguir:

“É a qualidade técnica das pessoas que estão aqui. A gente tem um grupo muito qualificado, posso te dizer, eu trabalhei fora um tempo e pode dizer que as pessoas que trabalham aqui hoje são mais capacitadas tecnicamente do que as pessoas que eu trabalhei fora. E isso é uma coisa que é conhecido Brasil afora assim, as pessoas da área sabem que a Empresa X tem um grau de exigência alta. Quando se fala pow to indo trabalhar na Empresa X, massa! ” (E1).

“A parte técnica e a excelência técnica, tem uma linha de corte bem alta assim, para quem vai entrar” (E2).

“E a parte diferencial do currículo mesmo, assim de ser bom no que faz. [...] Não necessariamente experiência, pode ser tanto digamos você ter bastante conhecimento, ser capaz de pôr esse conhecimento nas provas que eles fazem para todos poderem entrar e experiências também contam, mas não é necessário. O trabalho vai influenciar mais em qual

tipo de cargo tu vai pegar, se é um cargo mais júnior ou mais avançado” (E5).

“No dia-a-dia, na verdade, preza-se muito pela qualidade do trabalho” (E6).

“Aqui na Empresa X, eu acho legal o processo seletivo, as vezes demora um pouco, mas tu sabe que vai chegar alguém do teu lado um cara bom. Tecnicamente eles procuram uma pessoa muito boa” (E7).

O trabalhador na organização pesquisada, necessitar ter excelência técnica vai ao encontro do que salientou Macedo (2011) ao entender que o mercado de Tecnologia de Informação (TI) brasileiro se desenvolve de forma acelerada, com uma demanda crescente de trabalhadores qualificados, requerendo profissionais com elevado nível de instrução, destacando-se a maioria dos profissionais com ensino superior completo. Esta característica dos profissionais da área de TI é confirmada com o levantamento realizado pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro - SOFTEX, a qual encontrou que 57,1% dos profissionais que realizam atividades diretamente relacionadas a *software* e serviços possuem ensino superior; 16,7% têm pós-graduação; 11,5% têm curso de tecnólogo ou superior de curta duração; 8,3% têm nível médio profissionalizante; 6,3% têm nível médio; e apenas 0,1% têm nível fundamental (SOFTEX, 2012). Estes dados vão ao encontro dos níveis de instrução dos participantes da presente pesquisa, os quais possuem, no mínimo, nível superior completo.

Outro comportamento valorizado por um líder (L1) que está inserido na unidade competências é o trabalhador ter, o que foi chamado na presente pesquisa, uma cientificidade crítica. Dois aspectos deste comportamento foram destacados. O primeiro é a busca em fatos e dados pelo trabalhador para a tomada de decisão e realização das atividades, para assim, ter subsídios por meio destes dados para responder alguém que o questione ou faça alguma crítica sobre o seu trabalho. A percepção do líder vai ao encontro com um dos perfis do trabalhador que é valorizado nos documentos que foram analisados na subseção 7.2.3, a chamada ciência aplicada, importante e estratégica, orientada por suposições e hipóteses, que somente tem força, por meio de dados e análises que as validem. Na sequência, segue o relato de um dos líderes a respeito:

“Uma outra coisa que é muito valorizada é, assim, buscar em fatos e dados subsídios para a tomada de decisões e ações. Então, é

algo sempre muito questionado quando alguém acha alguma coisa, acredita em algo assim, coisas desse tipo então. É sempre cobrado muito das pessoas, por que isso? Qual a base? Da onde? Por que tu está fazendo isso e dessa forma? ” (L1).

O segundo aspecto é a valorização para que na Empresa X haja críticas sobre o trabalho desenvolvido e que as mesmas sejam feitas por meio de questionamentos, como foi percebido no relato de um líder (L1) e de um dos demais trabalhadores (E1):

“Outro ponto muito valorizado é a crítica e assim as pessoas criticarem muito tudo o que está sendo feito. A crítica através do questionamento ” (L1).

“Obviamente tem hierarquias, mas qualquer pessoa é bem-vinda a dar pitacos em qualquer área de gestão da empresa, em qualquer área da empresa. Se você acha que alguma coisa poderia ser diferente, você tem a liberdade de falar, de questionar outros métodos” (E1).

No entanto, se identificou no relato do líder (L1), que, na gestão da Empresa X, há a percepção de que alguns trabalhadores, principalmente os que têm mais tempo de serviço na organização, também incentivam a crítica em conjunto com a exigência, o que pode torná-la ríspida na percepção de quem a recebe. Assim, o participante destaca a importância de se valorizar a crítica no sentido de somente fazer um questionamento, como é identificado na sua fala:

“E quando ela mistura a crítica com a parte da exigência ela fica uma crítica até meio ríspida, meio dura. Mas são coisas diferentes, a gente quer muito valorizar a crítica no sentido de questionar, mas quando mistura com a exigência, pode virar uma crítica forte assim, as vezes as pessoas podem não estar preparadas. Mas eu vejo que é uma coisa valorizada pelos donos, pela gestão da empresa em geral, pelas pessoas que estão aqui há bastante tempo né. Então esse é um outro elemento” (L1).

Outro comportamento valorizado dentro da unidade competência para se trabalhar na Empresa X é que seja inovador como foi identificado na fala de um dos demais trabalhadores: *“A parte de inovação é bastante contada” (E5).* Ao ser inovador, um comportamento valorizado, tal fato vai ao encontro de um dos aspectos que norteiam organizações do tipo *startup*, característica esta da organização pesquisada, a qual a palavra *startup* está relacionada diretamente ao empreendedorismo e a inovação (Alencar, Moraes,

Cavalcante, Brasil & Botelho, 2012). Dessa forma, compreende-se o motivo de se ter trabalhadores com comportamentos inovadores, pois *startups* estão atreladas à pesquisa, investigação e ao desenvolvimento de ideias inovadoras (Gitahy, 2011). Desta forma, pode-se fazer relação com um dos perfis do trabalhador valorizado, ser *openmind*, que foi identificado na análise documental, na subseção 7.2.3, pois se busca ter pessoas receptivas a ideias novas e/ou diferentes.

Apesar de inovação estar atrelada à organização pesquisada, houve, no entanto, a percepção de um dos demais trabalhadores que não percebe ser a inovação um comportamento valorizado, mas o trabalhador ter um pensamento amplo na área de tecnologia da informação, para assim ter conhecimento de outras áreas e não somente da sua especificamente. A seguir, segue sua verbalização:

“Agora eles procuram contratar pessoas com outra mentalidade assim, que são mais tipo, não inovadoras assim, mas que tenham um pensamento bem mais amplo assim na área de TI assim. Ninguém aqui só faz o seu trabalho, todo mundo sabe de todas as áreas, então isso eu acho bacana assim” (E7).

A agilidade é outro aspecto destacado por um dos líderes (L5), o qual foi inserido na unidade competência. É importante na Empresa X que a pessoa consiga realizar suas atividades rapidamente, pois há a necessidade da entrega dos resultados de três em três meses, o que alguns trabalhadores não estão acostumados, pois são pessoas com um ritmo da academia que tem prazo mais longo, como é sintetizado no seu relato:

“Questão também da agilidade, querer fazer as coisas rápidas assim, pragmatismo. Então, como a gente tem muita gente da academia, de vez em quando a gente sofre um pouco com isso, o pessoal, quer dizer, não quero (risos) Então assim, as vezes o ritmo da academia é muito diferente, a gente tem que conseguir, tudo o que a gente faz, a gente tem que conseguir resultados em três meses, o ciclo nosso é de três meses, na academia o ciclo é de normalmente dois anos” (L5).

Comportamento este que também foi identificado na análise documental, na subseção 7.2.3, na qual é importante o trabalhador ter agilidade, pois na Empresa X, a velocidade é importante e é por meio da comunicação eficiente e do trabalho árduo que se chega a resultados de forma rápida.

Ao se valorizar trabalhadores que tenham comportamentos ágeis, tal fato é coerente com a área a qual a organização pesquisada está

inserida, a área da Tecnologia da Informação. Pois o conceito de Tecnologia da Informação está diretamente associado ao desenvolvimento tecnológico da sociedade, à agilidade e ao fluxo contínuo de informações e de conhecimento (Schuster, 2008). Para a autora, nos encontramos em uma realidade, a qual as informações circulam muito rapidamente e em um curto espaço de tempo se dão as mudanças, entre elas, as reestruturações de processos nas mais variadas áreas. Assim, nesta realidade, cada minuto é valioso, as decisões são rápidas e a concepção de valor está diretamente relacionada, não somente ao conhecimento e à informação, mas também à tecnologia.

Outro comportamento valorizado na unidade competências que o trabalhador deve ter para estar na Empresa X é que seja proativo, como foi percebido nas falas de dois líderes (L2 e L3) e de dois dos demais trabalhadores (E4 e E6). Para os líderes, ser proativo é valorizado, pois é percebido que os trabalhadores sempre têm muita iniciativa para realizar suas atividades e são participativos. As sínteses das suas verbalizações são expostas a seguir:

“Se espera, as pessoas são sempre muito, tem bastante iniciativa para fazer as coisas” (L2).

“As pessoas gostam de quem é participativo aqui na Empresa X, a gente gosta disso” (L3).

A percepção dos demais trabalhadores é similar aos dos líderes quando relatam que ser proativo é valorizado e também está relacionada a pessoa ter iniciativa para realizar as atividades. Outro aspecto de ser proativo é que, quem tem iniciativa para resolver problemas, independentemente se é sua responsabilidade ou não. Outro aspecto, é os trabalhadores defenderem um ponto que acreditam, o que pode passar as vezes, certo comportamento de arrogância. No entanto, é incentivado que a pessoa diga uma verdade que possa gerar incômodo e realize a atividade, do que ter um comportamento de amenizar a situação ou realizar menos trabalho. A seguir, as sínteses dos relatos dos participantes quanto a proatividade ser valorizada como comportamento:

“A gente até confunde proatividade com arrogância, mas quando a pessoa tem certeza de alguma coisa e ela defende aquele ponto. A gente prefere muito mais uma pessoa que consiga dar uma verdade inconveniente do que fique tentando politizar um assunto técnico assim” (E4).

“No dia-a-dia, na verdade preza-se muito [...] pela proatividade das coisas, principalmente no meu time né!? De ter que vestir a camisa e resolver os problemas, independente se é problema teu ou não” (E6).

A concepção dos líderes e dos demais trabalhadores de ser proativo como um comportamento valorizado na organização pesquisada vai ao encontro com a ideia de Bateman e Crant (1993) ao entenderem a proatividade como um componente do comportamento organizacional. Os autores definem uma personalidade proativa como alguém que é relativamente espontâneo pelas forças situacionais e que gera mudanças ambientais. Pessoas com personalidades proativas identificam oportunidades e agem sobre elas, mostram iniciativas, interveem e perseveram até que consigam trazer as mudanças significativas.

Outro aspecto destacado por dois líderes (L4 e L5) de comportamento valorizado dentro da unidade da competência é o trabalhador ter foco em resultados quando realiza suas atividades na Empresa X. Este comportamento está vinculado a que o trabalhador esteja orientado à entrega de resultados na realização das suas atividades, isto é, no atingimento de metas que são estabelecidas dentro dos times. A síntese dos relatos quanto a ter foco em resultado é destacada a seguir:

“Quando eu falo competência, vai também muita associada a questão de entrega de resultado. Outra coisa bastante batalhada é a orientação por resultado, então competência muito alinhada com isso” (L4).

“A gente é muito result driving, então tem muito a ver com a questão de resultado” (L5).

Um dos demais trabalhadores (E4) também percebeu a valorização do comportamento de se ter foco em resultados, no sentido de que é importante o trabalhador se esforçar para ter um bom resultado, de a pessoa conseguir desenvolver o que está fazendo. A seguir, a síntese do seu relato:

“Então a Empresa X, é uma coisa bem forte aqui, meio que sempre existiu e hoje está bem mais clara é a questão de que a gente valorizado o resultado no esforço. Então não adianta você fazer um esforço gigantesco para fazer uma coisa, se você não fez do jeito correto. Se você fez de um jeito que vai continuar difícil de manter ou de continuar assim. Então a gente valoriza bastante a pessoa que consegue desenvolver aquilo que ela está fazendo” (E4).

Este comportamento também foi identificado na análise documental quanto ao perfil do trabalhador desejado na subseção 7.2.3, perfil nomeado como *Get the right things done*, pois é importante o trabalhador focar na concretização de resultados, antecipando e superando dificuldades. O comportamento ter foco em resultados ser valorizado na organização pesquisada está de acordo com o que Schuster (2008) identificou, como sendo um perfil requerido nos profissionais, que se busca na área da tecnologia de informação. Pois se procura profissionais dedicados e disponíveis para realizar as atividades no tempo determinado ou exigido pelos líderes.

O comportamento valorizado na Empresa X ser comunicativo se denominou assim na presente pesquisa, pois está vinculado a questões de comunicação entre os trabalhadores e foi o segundo mais citado nas entrevistas. Este comportamento foi relatado por quatro líderes (L1, L2, L3, L5) e por dois dos demais trabalhadores (E1 e E5). Ser comunicativo foi identificado na análise documental, na sessão 7.2.6, pois todos os trabalhadores são constantemente estimulados a participar, questionar e dar *feedbacks*. Para os líderes, é importante o trabalhador ser mais comunicativo, ser aberto ao diálogo, em todos os níveis da organização, ser transparente e facilitar para que as informações estejam disponíveis. As sínteses das falas dos líderes quanto a ser comunicativo estão a seguir expostas:

“[...] Da abertura, da transparência, das coisas, das informações estarem disponíveis, de se existir conversa e diálogo muito aberto, então isso é algo bem valorizado assim dentro da organização” (L1).

“Transparência, acho que é bem valorizada” (L2).

“E a valorização, o valor que eu gosto da Empresa X, é o diálogo. Eu acho que tem muito o diálogo entre tanto horizontal quanto vertical assim. Então se tem muita liberdade para chegar no CEO A, no CEO B. Viu? To com uma ideia aqui, vamos conversar? Ou estou querendo mudar alguma coisa, eles vão te ouvir. Pode ser que não seja prioridade para o presente momento e vão tentar dar algum retorno para você sobre isso, sobre o que você pensa. Então, o diálogo existe e não é só fachada assim. Algumas vezes você pode ficar com essa impressão, mas não é, eles estão preocupados. Então, esse é um dos valores que eu gosto muito” (L3).

Mas certamente seriam pessoas mais de [...] comunicação” (L5).

Quanto aos dois dos demais trabalhadores (E1 e E5) que percebem ser valorizado o comportamento ser comunicativo, similarmente aos líderes, os mesmos entendem que é importante as pessoas serem abertas e se comunicarem entre si, como pode ser observado nas suas falas a seguir:

“Eu acho que um dos principais é valorizar essa coisa de ser aberta” (E1).

“Precisa de bastante comunicação” (E5).

Outro comportamento, o de trabalhar arduamente também é um comportamento valorizado nos relatos dos participantes, conforme destacado na fala de dois líderes (L1 e L4) e de dois dos demais trabalhadores (E2 e E5). Na percepção dos líderes, é valorizado dentro da Empresa X, a pessoa trabalhar arduamente, trabalhar duro, isto é, um trabalho com bastante intensidade e que chega a ser exaustivo e a cansar as pessoas. Um comportamento, que se configura como esperado pela alta gestão da organização pesquisada. O trabalhar arduamente foi um dos aspectos pautados no planejamento estratégico, realizado no ano que foram feitas as entrevistas da presente pesquisa de tese. Este comportamento foi percebido pelos trabalhadores no planejamento estratégico como um aspecto para não ser mais valorizado, pois percebeu-se que existe certa veneração para quem trabalha na Empresa X ter comportamentos de *“workaholic”*, como percebido nas falas de um dos líderes. A síntese das verbalizações dos líderes quanto ao comportamento trabalhar arduamente é exposta a seguir:

“Acho que a Empresa X valoriza o trabalho duro das pessoas, árduo mesmo, isso é uma coisa muito evidente. Pessoas que trabalham de uma forma muito árdua são valorizadas e é um tipo de comportamento valorizado. Os donos estão aqui de forma muito árdua e é esperado das pessoas de forma muito árdua trabalhem” (L1).

“A Empresa X valoriza um pouco a questão do hard work. É uma discussão que a gente teve agora nos últimos dois meses, a questão que tem que mudar isso, que tem que ser o smart work e não o hard. Daí, mas bem em menos tempo e não faz duro o tempo inteiro, então tem essa valorização. Eu sinto que se você não é uma pessoa que está afim de vez em quando ficar mais, dar um gás a mais, isso, você não se encaixaria muito bem aqui” (L3).

“Aqui se valoriza também bastante intensidade de trabalho, então, não só o trabalho certo feito no tempo certo, mas o trabalho

exaustivo, que fique, que realmente que canse as pessoas. Parece estranho, mas é uma coisa que é valorizada. Inclusive está no nosso planejamento estratégico como uma coisa que a gente não gostaria de valorizar. Na análise que a gente fez é uma coisa que a gente tem, o workaholic é até idolatrado, mas não é saudável. Então a gente levantou a bandeira para isso e a gente tá fazendo uma fotografia de agora, e agora é” (L4).

Quanto a percepção dos demais trabalhadores (E2 e E5) a trabalhar arduamente, os mesmos entendem que é trabalhar intensamente, com muita energia, dedicação e esforço, similar a visão dos líderes. Os seus relatos são expostos a seguir:

“Eu acho que em primeiro lugar a coisa que é mais valorizada é trabalhar assim, não sei se trabalhar bastante, mas trabalhar intensamente, trabalhar com muita energia e se dedicar muito aquilo que tu estás fazendo” (E2).

“Também mostrar que é um profissional bem esforçado assim” (E5).

Como apresentado por alguns participantes, é importante avaliar se o comportamento valorizado trabalhar arduamente está afetando negativamente ou não os trabalhadores da Empresa X. Pois como resultado encontrado na pesquisa realizada por Mazzetti, Schaufeli e Guglielmi (2014), foi identificado que um ambiente laboral caracterizado com um clima de trabalho em excesso⁹ (*overwork climate*) pode promover o *workaholism* nos seus trabalhadores, principalmente naqueles que têm alto nível de motivação, perfeccionismo, conscienciosidade e auto eficácia.

O *workaholism*, também conhecido como adicção ao trabalho, é conceituado como um dano laboral do tipo psicossocial caracterizado pelo excesso de trabalho, devido fundamentalmente a uma irresistível necessidade ou impulso a trabalhar constantemente (Salanova, Líbano, Llorens & Schaufeli, 2007). Como não era o objetivo da presente pesquisa, não se identificou se alguns dos entrevistados são *workaholics*, no entanto, é importante destacar a diferença entre *workaholic* com *overwork climate*. O *workaholic*, como visto, é uma adicção do trabalhador pelo seu trabalho, o *overwork climate* está relacionado a uma gestão que incentiva trabalhar para além do seu horário de trabalho, levar trabalho para casa ou trabalhar durante finais de semana ou

⁹ Tradução livre.

feriados, por exemplo (Mazzetti, Schaufeli & Guglielmi, 2014). Assim, compreende-se que o *overwork climate* está relacionado com as demandas laborais que são incentivadas pelas características da cultura organizacional.

Dentro desta concepção, Mazzetti, Schaufeli e Guglielmi (2014), Líbano, Llorens, Schaufeli e Salanova (2006), compreendem que as demandas laborais podem multiplicar a possibilidade da adicção ao trabalho e destacam dentre as principais demandas, a sobrecarga de trabalho, a pressão temporal e os prazos. Essas demandas podem ser identificadas na organização pesquisada, quanto a sobrecarga de trabalho, uma vez que, o comportamento de trabalhar arduamente é valorizado, a pressão temporal quando outro comportamento valorizado é que o trabalhador seja ágil e os prazos, quando é valorizado o foco em resultados, como foram vistos anteriormente. Assim, é importante verificar se essas demandas não estão prejudicando os trabalhadores, pois ao se intensificar estes tipos de demandas, tais estímulos ou incentivos, vão de encontro a construção de organizações saudáveis, a qual tem o intuito de promover o capital psicológico positivo dos trabalhadores, isto é, promover que os trabalhadores sejam saudáveis. A promoção do capital psicológico positivo está relacionada com o cuidado com os trabalhadores e esse cuidado está relacionado com a manutenção e amplificação do bem-estar psicossocial (Salanova, 2008; Salanova, 2009).

Outro comportamento valorizado é as pessoas trabalharem em equipe. Este comportamento foi exposto por um líder (L5) e três dos demais trabalhadores (E1, E5 e E6). No caso do líder, o mesmo não descreveu mais especificamente o que este comportamento significa: *“certamente seria pessoas mais de time work mesmo”* (L5). Para os demais trabalhadores, o trabalho em equipe está relacionado a percepção que a organização pesquisada é construída por todos e não somente o dono dita o que deve ser feito e os demais trabalhadores executam. Como também, trabalhar em equipe ocorre frequentemente nas atividades da Empresa X, assim, é importante que as pessoas consigam trabalhar juntas, conforme seus relatos a seguir:

“De ter a consciência que a empresa é feita pelas pessoas que estão aqui e não alguém que tem uma ideia e traz as pessoas para simplesmente trabalharem para ela. É uma visão coletiva e a gente está junto e a gente está construindo junto” (E1).

“Trabalhar em equipe, que todo mundo trabalha bastante em equipe” (E5).

“Na verdade, isso eu vejo que é uma das coisas mais valorizadas assim, esse negócio de todo mundo estar toda hora puxando alguém, pedindo para fazer alguma coisa, é o que eu vejo aqui que é o mais marcante aqui” (E6).

Trabalhar em equipe está relacionado com o perfil do trabalhador que ajuda a ter um ambiente irado, como foi identificado na análise documental, subseção 7.2.3, pois é descrito que se respeita a individualidade, mas ao mesmo tempo na Empresa X se obtém grandes resultados por meio da coletividade, da cooperação e da colaboração. Quando há a valorização do trabalho em equipe, a cooperação e resultados do grupo, entre outras, isto demonstra que neste tipo de organizações há a busca de ativar uma identidade de orientação coletiva (Fernades & Zanelli, 2006). Para os autores, quando ocorre a orientação coletiva percebe-se que os trabalhadores primeiramente se reconhecem como membros da organização a qual trabalham, priorizando os objetivos organizacionais em detrimento dos seus próprios objetivos. Assim, foi observado a importância do trabalho em equipe na Empresa X, sendo um comportamento desejável, o que vai ao encontro de um dos valores organizacionais, o Amor, quando nos relatos dos participantes, é visto não somente a importância de se gostar do que faz, mas também de ter um propósito coletivo, é valorizado que as pessoas gostem do que fazem por um objetivo em comum.

Ser autônomo é outro comportamento valorizado o qual foi verbalizado por um líder (L4) e um dos demais trabalhadores (E4). Para o líder, é importante ser autônomo, pois é um comportamento frequente na organização, os trabalhadores aprendem sozinhos e não necessitam esperar alguém que os diga o que devem fazer. Como é sintetizado na sua verbalização:

“Autonomia também é uma outra coisa assim, a gente vê que muitas pessoas aqui realmente são autodidatas, aprendem por si mesmas várias coisas, elas se viram, não ficam esperando muita ordem, ou muita orientação sabe. É uma prática pelo menos bem valorizada para ser um trabalhador na Empresa X assim” (L4).

Na percepção do outro trabalhador, a autonomia está relacionada a importância de a pessoa conseguir finalizar um trabalho e apresenta uma das características de *Startups* de tecnologia sobre a relação da autonomia e a automatização das atividades, na qual o trabalhador não depende dos outros trabalhadores para fazer suas atividades e tem o auxílio, por exemplo, do computador para minimizar problemas que são

gerados quando se depende de um outro colega para realizar o trabalho. A seguir, a síntese de seu relato:

“A questão de autonomia, se você consegue realmente terminar alguma coisa, isso é importantíssimo. Uma das coisas que quase todas as Startup de tecnologia falam é a questão de poder automatizar coisas, é basicamente não depender de nada para poder fazer o meu trabalho, porque isso desacelera coisas, causa conflitos, causa problemas. Então é 100% dos problemas são causados por falhas de comunicação ou pessoas que não conseguem se entender. Então o que a gente procura em empresas de tecnologia é, bom se o computador pode não fazer que as pessoas dependam uma das outras e consiga desenvolver o próprio trabalho facilita muito, porque ela não tem uma relação de dependência negativa com outra pessoa. Então, se você consegue, é impossível fazer isso de forma completa, mas se você consegue fazer isso bem, você vai conseguir desempenhar o seu trabalho e num analista isso é muito valorizado” (E4).

Pode-se fazer a relação da autonomia ser um comportamento valorizado com o que apresenta Schuster (2008), quando explicita que as características subjetivas ocupam espaço de destaque no profissional da área de tecnologia da informação. Para a autora, este tipo de profissional precisa ter habilidades de relacionamento, aprendizado, autonomia, iniciativa, responsabilidade e comprometimento, não somente com o trabalho que desenvolve, mas também com toda a estrutura da organização a qual está inserido.

Se desenvolver profissionalmente é outro comportamento valorizado na organização pesquisada. Este aspecto apareceu nos relatos de um líder (L3) e um dos demais trabalhadores (E5). Para os dois participantes que trouxeram este comportamento, os mesmos entendem que é importante quem trabalha na Empresa X querer se desenvolver para ter um crescimento profissional, pois é algo valorizado na organização. O se desenvolver profissionalmente vai ao encontro, de que é importante ter trabalhadores com excelência técnica, assim são pessoas que buscam constantemente o seu aprimoramento. Como também, pode-se fazer a relação do que destacou Macedo (2011), a respeito dos conteúdos ensinados nas instituições de formação, os quais tornam-se rapidamente obsoletos, o que obriga os profissionais da área, a estarem em constante aprendizagem, pois o que foi ensinado, pode ser substituída por outra tecnologia em pouco tempo. As sínteses das suas verbalizações estão expostas a seguir:

“Então essa relação a Empresa X valoriza muito o crescimento profissional das pessoas, que eu acho importante” (L3).

“Também é bem valorizada a parte de tu querer te desenvolver aqui dentro. Não tu entrar e ficar de boa” (E5).

Outro comportamento valorizado por dois líderes (L3 e L5) é o de seguir os valores organizacionais. Assim, é valorizado na visão dos dois líderes, que os trabalhadores estejam alinhados com os valores organizacionais da Empresa X. Aspecto este que vai ao encontro do perfil do trabalhador identificado na análise documental, sessão 7.2.3, que é também o trabalhador estar alinhado e praticar os valores organizacionais da Empresa X. Dentre os valores, é visto a importância de que as pessoas tenham prazer em trabalhar na organização pesquisada e quando necessário, há o acompanhamento das psicólogas para acompanhar os trabalhadores percebidos como não alinhados com os valores organizacionais. As sínteses dos seus relatos estão a seguir:

“Tem a parte de valorizar quem está mesmo envolvido, quem segue os princípios, eu acho que também tem um valor muito forte de você gostar muito do que faz, sabe?! Não só estar aqui, mesmo com qualidade para ter o salário só no final do mês. Quando tem algo assim, geralmente a Empresa X pensa em ter algum acompanhamento ou ter uma psicóloga ou as psicólogas que trabalham aqui ou algo relacionado, para tentar fazer com que a pessoa entre no mesmo barco que tomo mundo assim. Então, tem um valor muito grande e valoriza muito que as pessoas estejam tendo prazer realmente e estejam afim de trabalhar não só de questão salarial, só valor financeiro” (L3).

“E tipo de pessoas que a gente quer, basicamente, bom, pessoas alinhadas nos nossos princípios” (L5).

Ao haver preocupação que os trabalhadores estejam alinhados com os valores organizacionais, compreende-se, conforme Schuster (2008), que há uma nova visão a qual se busca ter a valorização do envolvimento total do profissional nas suas atividades e nos valores e objetivos da organização. Esta nova visão faz um contraponto com a ideia do modelo fordista-taylorista, o qual estava presente a crítica ao empobrecimento de tarefas.

Quando no momento das entrevistas se perguntou aos participantes quais são os comportamentos não valorizados na Empresa X, os quais serão tratados na próxima sessão da presente pesquisa, houve alguns participantes que acrescentaram comportamentos que percebem

ser valorizados na organização pesquisada, dentre eles dois dos demais trabalhadores (E6 e E7). Para o participante E6, há a valorização de se ter pessoas que queiram trabalhar e resolver as coisas, já para o outro (E7) percebe que é valorizado ter amor pela profissão que exerce. Assim, compreende-se que o primeiro relatou sobre o valor organizacional comprometimento e o segundo sobre o amor e por este motivo que os relatos dos mesmos foram incluídos na unidade seguir os valores organizacionais como sendo um comportamento valorizado na organização pesquisada. As sínteses de suas verbalizações estão expostas a seguir:

“Aqui na Empresa X, a gente tem muita preocupação de pessoas boas trabalhando aqui, pessoas que queiram trabalhar, que queiram resolver as coisas” (E6).

“Eu penso que o amor pela profissão primeiramente assim, tem que trabalhar no que gosta, porque dinheiro vai vir e um dia ou outro , não é o ponto principal. [...]. E já trabalhei com pessoas que não gostavam da profissão e eu ficava muito puto. Porque eu gosto demais de assim. Meu hobby é a profissão, eu to em casa, to fazendo isso. Então, tem pessoal que tá ali pela grana. E aqui na Empresa X é muito difícil assim, tu vê realmente o pessoal que gosta da área assim e conseqüentemente gostando da área, tu muito rápido assim, já vai gostando da Empresa X e dos produtos. [...]. Então, essa identificação que para mim tem que ser uma pessoa que tem que gostar do trabalho, o resto tecnicamente, tem gente que gosta, tecnicamente não é tão bom, mas se compensa assim. Vai atrás” (E7).

Cabe fazer um destaque, que estes dois últimos participantes (E6 e E7) foram os dois dos demais trabalhadores que quando perguntados quais são os valores organizacionais da organização pesquisada, no item anterior, não conseguiram lembrar quais eram. Assim é importante destacar que mesmo os participantes não saberem dizer quais são os valores organizacionais quando perguntados, ao explanarem sobre quais são os comportamentos valorizados, percebeu-se que alguns dos valores estão internalizados pelos participantes, pois E6 falou sobre comprometimento e E7 relatou sobre o amor.

Ser informal ao se relacionar com as outras pessoas também é um comportamento valorizado na percepção de um dos líderes (L1). Para ele não há diferenças na maneira de os trabalhadores se relacionarem, tanto internamente, quanto externamente, o que significa, compreender desde

os colegas de trabalho até os clientes da Empresa X, como pode ser visto na sua fala:

“Acho que outra coisa que é valorizada assim é a questão da informalidade dentro de praticamente todas as frentes, até no relacionamento com o cliente, relacionamento interno” (E1).

A informalidade ao se relacionar com os clientes está em consonância com um dos aspectos verificados por Pereira e Bellini (2007) ao pesquisarem sobre o relacionamento de fornecedores e clientes de projetos de *software* empresarial. Para os autores, a informalidade e a troca de informações evidenciam a forte influência que os relacionamentos pessoais têm nos relacionamentos de empresas. A suposição é a de que a presença de relacionamento pessoal próximo entre compradores e gerentes de projeto, isto é, com a presença de confiança, comunicação e comprometimento, fortalecem os vínculos empresariais e bloqueiam os potenciais concorrentes.

Outro comportamento que é importante na Empresa X, é que o trabalhador se autoconheça. Este aspecto foi apresentado por um dos líderes (L5). Para ele, quando a pessoa tem consciência sobre as suas características, torna mais fácil o trabalho entre os demais colegas, como pode ser visto no seu relato:

“Uma coisa que eu acho importante é autoconsciência, as pessoas que se conhecem, que se conhecem bem, autoconhecimento, eu acho que é muito mais fácil trabalhar sabe, do que as pessoas que não se conhece” (L5).

Aceitar receber e dar *feedbacks* é um comportamento valorizado para um dos líderes (L5). O líder percebe que esta é uma prática frequente na organização e que pode ajudar a melhorar e auxiliar a pessoa a evoluir quando recebe um *feedback*, aspecto este que nem sempre todos na organização aceitam receber, como pode ser observado no seu relato:

“Também a questão do feedback, a gente pratica muito o feedback e tem gente que não aceita o feedback, é difícil, as pessoas também, prefiro que ...porque, daí a gente não consegue melhorar, não consegue fazer a pessoa evoluir porque ela não aceita o feedback, então é uma coisa meio impeditiva assim” (L5).

O comportamento de se preocupar com o produto que é vendido para os clientes é valorizado na percepção de dois dos demais trabalhadores (E3 e E7). Comportamento este que se faz relação com o

perfil do trabalhador, ter senso de dever identificado na análise documental, sessão 7.2.3. Para os participantes, esta preocupação está relacionada a se colocar no lugar do cliente, de se pensar a produzir um produto que irá gerar mais valor para o cliente e que funcionará perfeitamente, como é visualizado nos seus relatos:

“O que é valorizado eu acho que é se preocupar com o produto que a gente vende. Da forma mais ampla possível [...]. É valorizado eu acho que a preocupação com o produto. Isso é bem valorizado, se quem se coloca no lugar do cliente, quem tenta pensar em como fazer o trabalho dele de uma forma que isso gere mais valor para o cliente, eu acho que isso é valorizado” (E3).

“Primeiro a pessoa vai ter que comprar a briga no sentido de querer que os produtos sempre funcionem então, tu tens que estar sempre de olho assim. Estar sempre atento, navegando em vários sites dos nossos clientes e tudo que tiver alguma coisa errada assim, a gente tem que arrumar e enfim, tem que querer os produtos sempre funcionando perfeitamente. Pelo menos no nosso time” (E7).

Apesar de no momento da realização das entrevistas, a pergunta relativa a esta subcategoria foi de conhecer quais comportamentos são valorizados sem fazer distinção entre líderes e liderados, aconteceu de uns dos líderes (L3) ter relatado o que é valorizado na área da liderança. Assim, na sua percepção, o líder deve ser comprometido com os resultados e ser um exemplo para os liderados, o que vai ao encontro da outra unidade de comportamentos valorizados que é o de ter foco nos resultados, como pode ser verificado no seu relato:

“E na área de liderança assim, eles valorizam muito a questão de comprometimento com o resultado, de ser responsável por isso, ser exemplo para os próprios liderados” (L3).

Como pode ser percebido, houve vários comportamentos valorizados que emergiram nos relatos dos entrevistados. Uma contextualização do momento que a organização pesquisada estava passando é importante ser apresentada, o que pode ser uma das justificativas de haver tantos comportamentos. Quando foram realizadas as entrevistas, a organização recém havia passado pelo planejamento estratégico com o objetivo de definir as estratégias para o próximo ano, como também, em menos de um ano, a organização havia expandido em mais da metade o seu número de trabalhadores. Assim, a organização

estava passando por um processo de reestruturação, como pode ser observado no relato de um dos líderes:

“A gente está num momento, nesse momento discutindo assim, quais vão ser os valores que a gente quer para os próximos anos, que tipo de pessoas que a gente quer aqui dentro, que a gente não quer. Então ainda não está muito bem claro” (L5).

Por não estar claro quais são os comportamentos valorizados, que o líder (L1) compreende a necessidade de desdobrar o que é valorizado e o que não é para uma pessoa trabalhar na Empresa X. Que este desdobramento dos comportamentos valorizados e não valorizados também esteja alinhado com os valores organizacionais. Na sua percepção, quando houver esta clareza, isto irá auxiliar para haver um ambiente mais produtivo e também melhor para as pessoas trabalharem, pois ajudará no alinhamento entre o que é prescrito e o que é praticado, conforme seu relato:

“Assim, tem alguns aspectos que eu falei que eu acho que provavelmente a gente vai desdobrar nos nossos valores assim, o que a gente valoriza e conseqüentemente o que não para a gente poder ter um ambiente acho que mais produtivo e acho que até melhor, porque, às vezes, se a gente está querendo ir num caminho e tem algumas pessoas que estão querendo ir por um outro caminho, acaba gerando um conflito, infelicidade. Então, ok, se a pessoa não vir com a gente, então não precisa continuar” (L1).

Além de se definir quais são os comportamentos desejados e quais não são desejados, na percepção do líder citado anteriormente (L1), é importante, em função disto, fazer o alinhamento entre todas as lideranças, para assim, haver uma uniformidade entre os líderes do que é desejável e o que não é e, conseqüentemente, os mesmos poderem instruir os seus liderados quanto ao que é valorizado na organização. A seguir, sua verbalização quanto a necessidade do alinhamento entre todas as lideranças:

“Falta a gente, como no AC-DC a gente já pensou, já tem um modelo claro e nessa questão do que a gente valoriza e o que não valoriza não está ainda uniforme com todas as lideranças, por exemplo. Então é algo que a gente tem que discutir mais, até para ser uniforme e até instruir as pessoas [...]. Infelizmente não conseguimos avançar nesse ponto ainda. Minha visão né, talvez as outras pessoas tenham visão diferente” (L1).

Dois aspectos podem se destacar do relato do líder (L1) quanto ao desdobramento dos comportamentos que serão valorizados e os que não serão, a questão dos conflitos que podem ocorrer em função da mudança que a organização está passando e a necessidade de haver a negociação por parte da gestão e dos demais trabalhadores, caso alguém não concorde com as alterações que estão sendo feitas. Pois é entendido que as relações de conflito e de negociação podem ter um papel importante na formação e na consolidação de novos padrões de identidade na organização quando a mesma está passando por um processo de mudança organizacional (Vasconcelos & Vasconcelos, 2006). Os autores compreendem a mudança organizacional como *“uma crise não regressiva, superada pela consolidação de um novo sistema social com novos jogos, práticas e hábitos entre os atores”* (2006, p. 9).

Assim, a ruptura com o antigo sistema organizacional ocorrido em função das mudanças pode gerar contradições, por isso a importância de se negociar o novo sistema a partir do construto anterior, que conforme Vasconcelos e Vasconcelos (2006) proporciona a única experiência humana disponível para a consolidação do novo. Dessa forma, ao se analisar o relato do líder acima exposto, o mesmo compreende que as diferenças de visões podem gerar conflitos e é importante pensar de que maneira serão realizadas as negociações, pois no entendimento do líder se a pessoa não concordar com as novas mudanças, a mesma não deverá mais continuar a trabalhar na organização pesquisada. Na sequência, serão tratados os aspectos referentes aos comportamentos que não definem o trabalhador da Empresa X.

7.3.3 Comportamentos não valorizados para o trabalhador na Empresa X

A terceira subcategoria investigada na presente pesquisa é saber quais são os comportamentos que não definem um trabalhador na Empresa X. Como ocorreu na subcategoria referente aos comportamentos valorizados para trabalhar, nesta subcategoria também apareceram diferentes unidades, conforme as percepções dos participantes. As unidades que foram construídas são as seguintes: não trabalhar em equipe, ser herói, ter passividade, não ser comprometido, não se basear em fatos/dados, fazer algo incompleto, não ter muita agilidade, não ter flexibilidade, desrespeitar normas e procedimentos técnicos, discriminar as pessoas e o líder não ser muito *“bossy”*, como pode ser visto no Quadro 10.

Quadro 10: Comportamentos não valorizados dos trabalhadores

COMPORTAMENTOS NÃO VALORIZADOS	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Não trabalhar em equipe	L1, L3, L5	<i>“Eu acho que ser muito egoísta e egocêntrico assim, querer fazer só o seu” (L1).</i>
	E5	<i>“Não no sentido de ser tímido ou na dele, ele realmente não gostava de trabalhara em equipe” (E5).</i>
Ser herói	L5	<i>“que são os caras brilhantes, os caras que fazem, tem momento muito bons, só que são assim para trabalhar em equipe muito complicado” (L5).</i>
	E1	<i>“é aquele cara que é muito herói, ele resolve sempre tudo, ele se acha por tudo” (E1).</i>
Ter passividade	L2, L4	<i>“A passividade, a pessoa que não reage, que na verdade só reage e que não age, isso é uma coisa que aqui dentro é rechaçado assim, não sobram pessoas assim” (L4).</i>
Não ser comprometido	E2, E5	<i>“É tem o oposto que é aquela pessoa que faz corpo mole e não está muito afim do trabalho” (E2)</i>
Não se basear em fatos de dados	L1	<i>“Fazer algo sem ser baseado em fatos de dados, também levaram pessoas a não permanecer aqui” (L1).</i>
Fazer algo incompleto	L1	<i>“Fazer algo incompleto” (L1).</i>
Não ter muita agilidade	E2	<i>“O ritmo da empresa é bem acelerado, então se tu não consegue rápido</i>

		<i>mostrar valor daquilo que tu tá fazendo, então tende a não se adaptar tão bem” (E2).</i>
Não ter flexibilidade	L3	<i>“É uma pessoa que não tem essa flexibilidade, não é tranquilo conscientemente para fazer bem, porque tem gente que não se sente confortável fazendo isso, saindo um pouco mais cedo. Daí eu acho que pode ser um problema aqui dentro” (L3).</i>
Desrespeitar normas e procedimentos técnicos	E3	<i>“A gente tem procedimentos técnicos de segurança que assim, não os respeitar não é admissível” (E3).</i>
Discriminar as pessoas	L4	<i>“é que assim, tem coisas bem de bom senso mesmo, que a gente não tem aqui, mas é a discriminação” (L4).</i>
Não ter bom humor e ser sociável	L1	<i>“pessoas que não tem esse bom humor, que não convivem, que não participam muito do círculo social” (L1).</i>
Líder não ser muito “bossy”	L1, L4	<i>“Olha um comportamento que a gente tem até uma palavrinha para ele que é o bossy, uma pessoa que é mandachuva assim sabe?!” (L4).</i>
	E4	<i>“Mais a figura do gerente que aparece, dá uma ordem e desaparece e depois não sabe de nada” (E4).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O comportamento “não trabalhar em equipe” foi o que obteve mais relatos na percepção de três líderes (L1, L3 e L5) e de um dos

demais trabalhadores (E5) do que não define um trabalhador na Empresa X. Robbins (2005) explicita que há pessoas que não possuem habilidades para trabalhar em equipe e que, normalmente, são indivíduos habituados às contribuições individuais. Para os líderes da presente pesquisa de tese, a pessoa que não trabalha em equipe está relacionada a ser egoísta, ser individualista, ser egocêntrica, de somente querer realizar as suas atividades, de não dialogar com os demais colegas e também de não querer receber *feedback*. Estes são comportamentos que não são bem aceitos na organização, como podem ser visualizados nos relatos dos líderes:

“Eu acho que ser muito egoísta e egocêntrico assim, querer fazer só o seu, e algo do tipo, isso aqui é minha especificação do meu trabalho, então é isso que eu vou fazer e deu, isso é uma coisa não do trabalhador da Empresa X. Pessoas que tiveram este tipo de comportamento acabaram não sendo aceitas e expelidas assim” (L1).

“Não tem muito diálogo, chega, faz o dele e vai embora. Então isso é uma coisa pouco valorizado” (L3).

“A gente apanhou muito com algumas pessoas que tinham muita capacidade técnica, mas que não conseguia trabalhar em equipe muito bem, pessoas que não se comunicavam direito, pessoas que não aceitavam o feedback, pessoas que eram assim rebeldes sem motivo sabe?! Rebeldia meio até adolescente assim ou coisas de ok, quero ser sempre do contra” (L5).

Na percepção de um dos demais trabalhadores (E5), o não trabalhar em equipe também está relacionado a não gostar de se comunicar com os colegas, de ser muito fechado no relacionamento com os colegas, percepção similar a dos líderes, como pode ser visto no seu relato:

“Na outra parte seria mais a parte da comunicação. Precisa de bastante comunicação, tanto para comunicar dentro do teu time, quanto com os outros times e é bem essencial mesmo. Uma situação que eu lembro era de um rapaz que trabalhava aqui que ele era muito bom no que ele fazia, só que ele era bem fechado, se comunicava pouco. Não no sentido de ser tímido ou na dele, ele realmente não gostava de trabalhara em equipe” (E5).

O fato do comportamento “não trabalhar em equipe” ser um comportamento não valorizado, tem coerência, enquanto contraditório, com alguns dos comportamentos valorizados e apresentados na seção

anterior 7.3.2. Percebe-se tal coerência, ao se desejar que, na organização pesquisada, existam trabalhadores que consigam trabalhar em equipe, que sejam comunicativos e aceitem receber e dar *feedback*.

Na unidade “serem heróis” está classificado outro comportamento também não valorizado na organização pesquisada e que também tem relação com o comportamento de “não trabalhar em equipe”. Dois participantes da pesquisa tiveram essa percepção, um líder (L5) e um dos demais trabalhadores (E1). Na percepção do líder, o “ser herói” seriam as pessoas consideradas brilhantes, que conseguem dar resultados, no entanto, quanto a trabalhar em equipe, comportamentos deste tipo são vistos como dificultadores de uma boa relação. Em razão disto, quando da seleção de novos trabalhadores, os gestores estão procurando não contratar pessoas com essas características. Há similaridade no relato de um dos líderes em relação ao que mencionou um dos trabalhadores, que também não gostaria, de ter colegas que tivessem um comportamento de se “sentir herói” para realizar as atividades. Ou seja, uma pessoa que resolve sempre os problemas, que tem uma percepção de saber tudo, chegando a debochar dos colegas. No entanto, o participante L5, não percebe existir trabalhadores com essas características na organização. As sínteses das verbalizações dos participantes (L5 e E1) a esse respeito estão descritas a seguir:

“[...] que são os caras brilhantes, os caras que fazem, tem momento muito bons, só que são assim para trabalhar em equipe muito complicado. São pessoas difíceis, eles têm umas características que torna o trabalho em equipe difícil. Então assim a gente chega na conclusão que não vale a pena assim essas pessoas. [...], mas assim essas pessoas a gente está preferindo que não venha, por mais que seja muito bom e tal, porque prejudica muito, toma muito tempo nosso de gestão, daí a gente fica discutindo sobre essas pessoas” (L5).

“Quanto empresa pouco difícil dizer assim, mas uma coisa que eu noto, que não tem, que particularmente eu não gostaria que tivesse é aquele cara que é muito herói, ele resolve sempre tudo, ele se acha por tudo. Ele chega a ser arrogante de fazer melhor, deixa que eu resolvo, ou ele sempre debocha dos outros porque age com certo deboche porque os outros não fazem e chega para salvar o time em algum momento. Não lembro disso acontecendo aqui dentro e acho que isso não é saudável” (E1).

Ao ser percebido que as pessoas com comportamentos de serem heroínas, isto é, serem brilhantes no que fazem, que dão resultados, mas

ao mesmo tempo, a sua relação com os demais não se caracterizar como saudável, e por isto, não ser valorizada, vai ao encontro do que foi identificado na análise documental, sessão 7.2.3, quanto ao perfil do trabalhador desejado ter a característica do termo *iídiche*, chamado *mensch*. Pois é importante, conforme descrito no relatório GPTW, *mensch* está relacionado a pessoa ser ética, decente e admirável e que aja com caráter, dignidade, senso do que é correto, responsabilidade, probidade e equidade.

Outro comportamento não é valorizado, ao mesmo tempo em que, não se percebe pessoas com tal atitude e comportamento, é a passividade diante das atividades, o que significa, ausência de iniciativa para resolver algum problema, conforme foi relatado por dois líderes (L2 e L4). A passividade está relacionada a comportamentos de pessoas que não tem características proativas, conforme explicitam Bateman e Crant (1993). Para os autores, pessoas passivas reagem, se adaptam e são moldadas pelo ambiente. As sínteses dos relatos dos dois líderes, a este respeito, estão a seguir:

“Esse comportamento mais passivo, iniciativa é uma coisa que é bem valorizada. Um comportamento mais passivo frente a um problema, se a pessoa é meio funcionário pública sabe?! Essa coisa muito passiva, não caberia bem” (L2).

“A passividade, a pessoa que não reage, que na verdade só reage e que não age, isso é uma coisa que aqui dentro é rechaçado assim, não sobram pessoas assim” (L4).

O trabalhador ser passivo constitui comportamento não desejável para quem trabalha na Empresa X e representa o contraditório do comportamento “ser proativo”, isto é, ter iniciativa ao realizar suas atividades ou ao resolver algum problema, visto na seção anterior 7.3.2.

Não ser comprometido também é um comportamento não valorizado, o que significa que, dificilmente ou não permanecerão pessoas com essas características na Empresa X, conforme a percepção de dois dos demais trabalhadores (E2 e E5). O não ser comprometido está relacionado ao trabalhador que, na percepção dos participantes, faz corpo mole, que não tem muita vontade de trabalhar, tem problemas com a hora de chegar e sair da organização e faltam sem avisar. As sínteses das suas verbalizações são expostas a seguir:

“É tem o oposto que é aquela pessoa que faz corpo mole e não está muito afim do trabalho. Dificilmente fica, de todas as pessoas que eu vi sair assim, de serem bem metidas, foi por isso assim. Uma pessoa

que realmente que não tava comprometida, dava para ver que no trabalho dela, era algo que ela não queria. Exemplos de não conseguem ter um horário para chegar e sair da empresa, as vezes chegam muito tarde, precisam sair cedo, ou ficam na empresa, mas visivelmente estão resolvendo um problema que ela tem em outras áreas da vida dela e não conseguem se desvencilhar disso. É faltam, somem sem avisar, então isso é uma coisa que não sei se tem algum lugar que tolera isso, aqui não dura muito, a pessoa normalmente vai sair fora e não está comprometida” (E2).

“Acho que a pessoa fazer corpo mole, uma das coisas que é bem mal vista, tanto porque tem horário flexível, então as pessoas têm bastante flexibilidade para a hora que entra, contanto que cumpra mais ou menos a carga horário, digamos e mostre resultados. E uma pessoa que meio que se aproveita disso para ficar fazendo corpo mole e fazendo pouca hora, ou até ficar bastante tempo aqui, mas não ficar entregando nada, é bem mal visto” (E5).

Como apareceu em outras unidades, o comportamento não valorizado, não ser comprometido é coerente com a percepção de um dos comportamentos valorizados que é o trabalhador na Empresa X seguir os valores organizacionais analisados, descritos e interpretados na seção anterior 7.3.2. Pois um dos valores formalizados na organização pesquisada é ser comprometido.

O trabalhador na Empresa X, ao realizar suas atividades sem se basear em fatos de dados, que caracterizaria outro comportamento não valorizado, dificultaria em muito, a continuidade de qualquer trabalhador, seja ele, gestor ou não, na empresa X. Este comportamento que não é valorizado está coerente com o comportamento valorizado, enquanto contraponto, que este mesmo líder (L1) relatou, e que está descrito na unidade da seção anterior 7.3.2, cientificidade crítica, que significa buscar em fatos/dados para a tomada de decisão e realização das atividades, como é visto no seu relato: *“Fazer algo sem ser baseado em fatos de dados, também levaram pessoas a não permanecer aqui” (L1).*

Outro comportamento também não valorizado, e percebido por um dos líderes, também o (L1) é quando a pessoa faz suas atividades sem completá-las, isto é, quando o trabalhador não conclui o que estava responsável por fazer. Cabe destacar que o comportamento, fazer algo incompleto, não significa que o trabalhador não possa realizar um trabalho imperfeito, mas o que não é muito bem aceito é quando o

trabalhador não termina o que estava fazendo, como aparece na verbalização de um dos líderes a seguir:

“Fazer algo incompleto, mas é uma coisa diferente de imperfeito. Imperfeito a gente aceita bastante, porque a gente trabalha muito com pesquisa, com construção, com validação de hipóteses, mas o incompleto é o não concluir alguma coisa, é não terminar, não finalizar. Isso é algo que eu vejo que não é ser trabalhador da Empresa X, e pessoas que passaram por aqui que tinham esse perfil não foram aceitas” (L1).

Percebe-se que este último comportamento de fazer algo incompleto não ser valorizado, significa quase que a face oposta, do comportamento valorizado, ter foco em resultados, o que está descrito no item anterior 7.3.2. Pois quando o trabalhador não conclui uma atividade, o mesmo não gera resultados, aspecto este que é bastante demandado para quem trabalha na Empresa X.

Outro comportamento que também não é valorizado, é quando o trabalhador não tem muita agilidade e rapidez, quando executa as suas atividades, como percebeu um dos demais trabalhadores (E2). Ao não ter agilidade na realização das tarefas, não quer dizer que o trabalhador não executa bem o seu trabalho, mas é algo que faz com que essa pessoa não se adapte tão bem na organização, pois não mostra rapidamente o valor no que está fazendo. Aspecto este que vai ao encontro com a argumentação de Robbins (2005) ao entender que com a combinação da globalização, da expansão da capacidade e dos avanços da tecnologia, impuseram aos gestores e demais trabalhadores que eles sejam ágeis e flexível para conseguir sobreviver no mercado. Vejamos o relato do participante a seguir com relação a não ser valorizado o comportamento do trabalhador que não é ágil:

“Tem outra coisa que é mais ou menos nessa linha mas se a pessoa tem um tempo grande para aprender e desenvolver as coisas que ela faz, o que não quer dizer que ela não seja comprometida, só que é no tempo dela, as vezes tem problemas em se inserir também. Já vi alguns exemplos disso. [...] daí as pessoas têm dificuldades também, porque o ritmo da empresa é bem acelerado, então se tu não consegues rápido mostrar valor daquilo que tu estás fazendo, então tende a não se adaptar tão bem” (E2).

Dessa forma, vê-se coerência com o comportamento de ter agilidade inserido na unidade de ter competências apresentado no item

anterior 7.3.2, como também, reforça o pensamento de que, para trabalhar na Empresa X, é importante ter foco no resultado.

Outro comportamento não valorizado é quando há pessoas que não têm flexibilidade na questão dos horários de trabalho, que trabalham como se fosse numa organização mais conservadora, mais rígida, no ritmo de entrar as 8 horas da manhã e sair às 18 horas. Na percepção de um dos líderes (L3), este é um tipo de comportamento não valorizado, pois como é importante o trabalho árduo na organização pesquisada, há dias que a pessoa fica um pouco mais em casa, para descansar. No entanto, no outro dia, por exemplo, ela precisa ficar mais tempo para compensar, num horário que seja bom para o trabalhador, mas que também não comprometa processos considerados relevantes na organização, como podem ser visualizados na sua fala a seguir:

“É difícil pensar no que teria que ser modificado, faz parte entender também do outro assim né. Eu acho que a gente sem exigir, mas tenta fazer com que modifique pessoas que tem, tem algumas pessoas que vem de um meio corporativo bem rígido, de umas empresas bem conservadoras que senta as 8 e as 6 da tarde sai e não levanta da mesa. [...]. Tanto a ideia de flexibilidade de horário é um pouco para encaixar essas necessidades [trabalho árduo]. Tem dias que você não consegue pensar mesmo, fica em casa, dá uma descansada e no outro dia você compensa num horário que você está melhor. E uma pessoa que não tem essa flexibilidade, não é tranquilo conscientemente para fazer bem, porque tem gente que não se sente confortável fazendo isso, saindo um pouco mais cedo. Daí eu acho que pode ser um problema aqui dentro” (L3).

Desrespeitar normas e procedimentos técnicos também é um comportamento não valorizado, na percepção de um dos demais trabalhadores (E3). Para ele, há uma grande preocupação quanto aos procedimentos técnicos de segurança, pois dependendo do erro, o mesmo poderá prejudicar, tanto a Empresa X quanto os clientes. Dependendo do erro, há uma certa tolerância, mas o participante percebe que há uma grande preocupação para que os procedimentos técnicos ocorram corretamente. A respeito disto, a verbalização de E3 é descrita a seguir:

“A gente tem procedimentos técnicos de segurança que assim, não os respeitar não é admissível. Tudo bem pode não ser uma vez alguém errar, o que eu quero dizer assim, existem computadores que estão ligados e eles são responsáveis pela produção e se você agir de

forma irresponsável você pode desligar eles e ter um prejuízo monetário bem forte para o cliente e pra gente. Então não é admissível brincar com as normas de segurança da operação assim. Eu acho que isso é levado bem a sério. [...] assim tolerável é, alguma coisa pode acontecer, nunca vi ninguém ser mandado embora por isso, mas não é uma coisa que acontece bastante também, eu acho que por ter essa preocupação” (E3).

É importante que o desrespeito de normas e procedimento técnicos não seja um comportamento valorizado e que se tenha o cuidado quanto a isso, pois a camada humana (as pessoas presentes na organização, principalmente os que possuem acesso aos recursos de TI, seja para manutenção ou uso) é a que carece de maior atenção por partes das empresas (gestores e demais trabalhadores) quanto a gestão de segurança da informação (Netto & Silveira, 2007). Esta foi uma das descobertas que os autores anteriormente citados constataram na pesquisa que realizaram para identificar os fatores que influenciam pequenas e médias empresas a adotarem medidas de gestão da segurança da informação e avaliar o grau de importância deles. Os dados encontrados na pesquisa anteriormente citada confirmam que os gestores investem principalmente em controles tecnológicos para diminuir o risco de incidentes de segurança da informação, no entanto, esquecem que o fator humano é um dos grandes responsáveis por falhas na segurança.

Outro comportamento não valorizado e apresentado por um dos líderes (L4) é discriminar as pessoas. Na sua percepção é algo que não se vê ocorrer na organização. Vejamos o relato que segue, com o intuito de ilustrar isto:

“É que assim, tem coisas bem de bom senso mesmo, que a gente não tem aqui, mas é a discriminação, essas coisas a gente não têm, nunca teve. Isso não vale muito nem aprofundar” (L4).

O trabalhador na Empresa X não ter bom humor e não ser sociável, também são comportamentos não valorizados, na percepção de um dos líderes (L1). Na sua percepção, esses comportamentos fazem parte da cultura e do ambiente da organização pesquisada, e quando acontece alguém não participar do convívio social, isto, entre os colegas, não repercute bem, podendo até evoluir à rejeição. Quando ocorre tal situação, comentou L1, que tentam resolver, mas que as vezes é desafiador e não conseguem superar este problema. Este comportamento que não é valorizado, o de não ter humor e ser sociável, corrobora, o que foi identificado na análise documental, sessão 7.2.3, quanto ao perfil do

trabalhador desejado, que é um perfil de trabalhador que ajuda à construção de um ambiente irado, pois, na organização pesquisada, acredita-se que a fraternidade e o bom humor são essenciais para a evolução de um ambiente de trabalho agradável e com pessoas realizadas. A seguir, segue a verbalização do líder L1 a este respeito:

“Eu acho que em geral assim, o bom humor é algo que faz parte da cultura e do ambiente, pessoas que não tem esse bom humor, que não convivem, que não participam muito do círculo social, que vem para os eventos, para as festinhas, para os chopes, para almoçar junto, também já começam a ter problemas, porque eu acho que as pessoas acabam tendo um convívio bom assim dentro da Empresa X. Fora que, inclusive, de tempos em tempos grupos de amigos que saem juntos, saem à noite, tocar música, montar banda, tem de tudo né. Não há nada preparado pela organização, é algo que surge. E eu vejo que as pessoas que não conseguem se associar a esses grupos, entende, também acaba tendo algum tipo de problema. A pessoa acaba não evoluindo assim, eu vejo que tem uma coisa de fraternidade, acaba se sentindo rejeitada. É quase que é algo como acontece na sociedade, de tempos em tempos surge uma pessoa assim. A gente busca tratar, mas ... muitas vezes é desafiador a ponto de não conseguir resolver e não dar resultado” (L1).

Ao ser identificado que é importante na organização pesquisada ter pessoas que são sociáveis e que tenha bom humor vai ao encontro com a explicitação de que o trabalho exerce importante papel socializador, como meio para a construção da identidade pessoal e social (Farina, 2016). Assim, para a autora, na ciência psicológica, há a compreensão que o trabalho deve atuar para além de um simples meio de sobrevivência, mas, constitui-se como uma fonte de inserção, de interação e de satisfação, importante e necessária, por auxiliar a atribuição de significados à vida em sociedade.

Como ocorreu no item anterior 7.3.2 com os comportamentos valorizados, dois líderes (L1 e L4) e um dos demais trabalhadores (E4) também explanaram sobre um comportamento não valorizado para quem tem papel de liderança na Empresa X, que é o de não ser muito “bossy”. Na percepção dos líderes, mesmo com o crescimento da organização, há a necessidade, as vezes de uma atuação maior dos líderes, uma vez que, o pesquisado L1, percebe que não é bem aceito o líder com o papel tradicional dos chefes, dos gerentes de projetos, isto é, que mais dão ordem, demandam e gerenciam as atividades e não participam da realização das atividades. As sínteses das verbalizações com relação a isto, estão dispostas a seguir:

“Ser muito ‘boss’, ter um comportamento de chefinho, de ah, eu to aqui para mandar, ou só para organizar, só para gerenciar, também é algo que não é aceito. Por mais que com o crescimento a gente esteja observando que precisa um pouco mais as vezes desse tipo de atuação, desse tipo de perfil, ter que fazer alguma concessão, mas de fato não é algo aceito assim” (L1).

“Olha um comportamento que a gente tem até uma palavrinha para ele que é o bossy, uma pessoa que é mandachuva assim sabe?! Meio que delega mais do que faz, não é o gerente, tipo assim, é o gerente mal falado, que a gente não quer ser. A gente tem uma imagem bem feita de gerente e por mais que gerente sejam bons, a função que as vezes ajuda, a imagem que a gente tem para gerente de projetos é essa de alguém bossy. Há muito tempo é escrachado. Não gostamos e não valorizamos” (L4).

A percepção de um dos demais trabalhadores (E4) é similar a dos líderes apresentadas acima, quanto a não ser valorizado o líder “bossy”. O participante também percebe que, com o aumento da Empresa X, a questão da verticalidade na organização, por mais que auxilie na gestão, em função do aumento do número de trabalhadores, também pode trazer outros problemas, que é o líder ter um papel mais de gerente. A visão de gerente negativa, a qual é compartilhada na organização, é a do líder que dá ordem, desaparece e depois não tem conhecimento do que está acontecendo, comportamento este que não é não valorizado e percebido nos relatos dos líderes em geral, conforme ilustrou E4, por meio do trecho de fala que segue:

“Uma coisa que a Empresa X dificilmente aceitava antes, hoje é um pouco mais fácil, mas ainda é bem difícil, é a questão de verticalidade. A gente não quer virar uma empresa vertical, por conta de que por mais que ela resolva algum problema, ela cria problemas que a gente acha que a gente não gostaria de ter que resolver assim. E é difícil quando você começa a ficar grande, é muito difícil você conseguir resolver a questão da verticalidade. Então, uma coisa que acontecia muito antes na Empresa X que era uma das coisas que era negativa, é que a gente meio que demonizava a gerência. Mais a figura do gerente que aparece, dá uma ordem e desaparece e depois não sabe de nada. E isso causa milhões de problemas” (E4).

Como ocorreu com as unidades apresentadas nos comportamentos valorizados, com relação a subcategoria dos comportamentos não valorizados também emergiram diversas unidades, todas oriundas das

análises dos relatos dos participantes. Observou-se que alguns dos comportamentos não desejados na Empresa X são comportamentos inversos dos que foram apresentados na sessão anterior 7.3.2, como pode ser visualizado no Quadro 11 que segue:

Quadro 11: Relação dos comportamentos valorizados e dos comportamentos não valorizados

Comportamentos valorizados	Participantes	Comportamentos não valorizados	Participantes
Trabalhar em equipe	L5 E1, E5, E6	Não trabalhar em equipe	L1, L3, L5 E5
Ser proativo	L2, L3 E4, E6	Ter passividade	L2, L4
Se basear em fatos de dados	L1	Não se basear em fatos de dados	L1
Ter foco em resultado	L4, L5 E4	Fazer algo incompleto	L1
Ter agilidade	L5	Não ter muita agilidade	E2
Seguir os valores organizacionais	L3, L5	Não ser comprometido	E2, E5

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Como é observado no Quadro 11, seis comportamentos valorizados puderam ser relacionados diretamente com seis comportamentos não valorizados. Ter conhecimento de quais são os valores organizacionais e os comportamentos valorizados e não valorizados, como visto nas sessões anteriores, são aspectos importantes para auxiliar as atividades da área de gestão de pessoas numa organização, como forma de orientar a construção de políticas e prática de gestão de pessoas. Assim que na próxima sessão, tem-se a preocupação de compreender qual a finalidade desta área na organização pesquisada.

7.3.4 Finalidade da área de gestão de pessoas na organização pesquisada

A quarta subcategoria construída teve como propósito, identificar por meio da percepção dos participantes, a finalidade da área de gestão de pessoas na organização pesquisada. O objetivo de analisar essa subcategoria foi o de, conforme Gondim, Souza, Peixoto (2012), verificar o papel da área de gestão de pessoas no contexto da organização pesquisada, isto é, conhecer qual é a sua importância,

complexidade, *status*, esfera de poder decisório, etc. Assim, as unidades encontradas foram as seguintes: atrair e selecionar as pessoas certas, socializar os novos trabalhadores, acompanhar os trabalhadores, desenvolver os trabalhadores, alinhar as expectativas dos líderes e demais trabalhadores, fazer as atividades de departamento de pessoal, realizar avaliações dos trabalhadores, fortalecer as relações entre os trabalhadores, ter uma atuação ampla e cultivar a cultura organizacional, como podem ser visualizadas no Quadro 12, apresentado a seguir.

Quadro 12: Finalidade da área de gestão de pessoas

FINALIDADE DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Atrair e selecionar as pessoas certas	L1, L2, L5	<i>“Eu vejo que a finalidade da gestão de pessoas é ter as pessoas certas, entende, trazer as pessoas certas para dentro da organização. [...] atrair essas pessoas” (L1).</i>
	E3, E4, E7	<i>“Mas para realmente só entrar gente boa assim” (E7).</i>
Socializar novos trabalhadores	L1, L2	<i>“Logo depois que entra, também tem todo um processo de entrada que é fantástico. Ter um processo, se procura deixar a pessoa confortável na hora que entra, para simplificar esse processo de entrada que é interessante” (L2).</i>
	E2, E4, E5, E7	<i>“Tem bastante trabalho para complementar as pessoas novas, isso é um processo que toma bastante tempo do time, para fazê-las se inserirem, para detectar, para ver se tem algum problema ou não” (E2).</i>
Acompanhar os trabalhadores	L2, L3	<i>“E cada vez mais tem também, já tinha e sei que estão mantendo, essa ideia de acompanhar as pessoas aqui dentro, de estar toda hora vendo como é que está” (L2).</i>
	E1, E3, E4, E5, E7	<i>“Dá de ver que o pessoal está</i>

		<i>preocupado com o que acontece aqui dentro assim, no dia-a-dia e até não quer que a gente fique parado” (E7).</i>
Alinhar as expectativas dos líderes e demais trabalhadores	L4, L5	<i>“Alinhar justamente o propósito da empresa com os propósitos individuais de cada uma das pessoas” (L4).</i>
	E2, E4, E6	<i>“Esse alinhamento está ok, entre o que a pessoa quer e a empresa, tem isso também” (E2).</i>
Desenvolver os trabalhadores	L2, L3, L4, L5	<i>“Promover o desenvolvimento das pessoas através das lideranças e o desenvolvimento dos próprios líderes é uma responsabilidade do próprio peopleware” (L5).</i>
	E2, E7	<i>“Também não para aí, o peopleware também está bem preocupado no nosso desenvolvimento aqui dentro” (E7).</i>
Fazer as atividades de departamento de pessoal	L2	<i>“Tem a parte burocrática dos benefícios, porque não pode deixar de ter” (L2).</i>
	E1, E2, E3, E5	<i>“Eles fazem todas as coisas que a área de recursos humano deveria fazer, no sentido de cuidar do pagamento, benefícios, férias, toda essa burocracia” (E1).</i>
Realizar avaliações dos trabalhadores	L1, L3	<i>“É, a gente tem as rodadas de feedbacks, a cada 3 meses tem e também os feedbacks 360º que são feitos” (L3).</i>
	E4	<i>“A gente tem avaliações das quais a gente procura ser bem crítico sobre os pontos negativos” (E4).</i>
Fortalecer as relações entre os trabalhadores	L1	<i>“Fortalecer as relações entre os indivíduos é algo muito importante” (L1).</i>
	E3	<i>“Eu vejo essa tentativa de fazer</i>

		<i>uma unidade, uma coisa de família, um ambiente mais agradável, que as pessoas sejam mais amigas e eu vejo isso assim” (E3).</i>
Ter uma atuação ampla	L2, L4	<i>“Tem uma atuação bem ampla, o que é bem legal” (L2).</i>
Cultivar a cultura organizacional	L5	<i>“A melhor forma de definir é cultivar a cultura da Empresa X” (L5).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Uma das finalidades da área de gestão de pessoas é a de atrair e selecionar as pessoas certas para trabalharem na Empresa X, a qual foi percebida por três líderes (L1, L2 e L5) e três dos demais trabalhadores (E3, E4 e E7). Demo e Nunes (2012) apresentam o recrutamento e a seleção, como uma das práticas componentes da política de gestão de pessoas. Para os autores, estas práticas são compreendidas como uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para buscar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, procurando harmonizar os valores, interesses, expectativas e competências do candidato, com as características e demandas do cargo e da organização. Assim, para os líderes e pesquisados na presente pesquisa, a área de gestão de pessoas na Empresa X, tem como responsabilidade conseguir atrair as pessoas certas para trabalhar, isto é, pessoas que tenham qualidade profissional, não somente em termos de capacidade e conhecimento, mas quanto a atitudes e comportamentos também, pessoas que estejam mais alinhadas à cultura organizacional da Empresa X. Outro aspecto é que, na questão da atração das pessoas é realizado um recrutamento bem estruturado e bem feito. As sínteses das verbalizações dos líderes quanto a atrair as pessoas certas estão a seguir:

“Eu vejo que a finalidade da gestão de pessoas é ter as pessoas certas, entende, trazer as pessoas certas para dentro da organização. [...] atrair essas pessoas” (L1).

“Tem a parte de recrutamento, é bem estruturada, tem gente acompanhando, toda a parte de entrada na empresa. Recrutamento é antes de entrar bem feito, tem um acompanhamento frequente, interage bastante com os técnicos na avaliação, também tem gente tocando isso que é bem bom” (L2).

“Conseguir, a parte mais de contratação, de atrair e selecionar profissionais de qualidade para a Empresa X. A gente tem que conseguir, tem a ver com a nossa marca. Mais assim um ponto de gestão empregatícia, que a gente tem que ser atraente das pessoas da nossa área, a gente tem que ter um processo seletivo que funciona para selecionar os bons profissionais, não só em termos de capacidade e conhecimento e em termo de comportamentos que isso é uma coisa nova que a gente está começando a ver mais, o que a gente ...aceitar essas pessoas que estão mais alinhadas com a cultura da empresa” (L5).

Na percepção dos demais trabalhadores, a unidade atrair as pessoas certas é similar à visão dos líderes, pois para os demais trabalhadores, a área de gestão de pessoas também é responsável por recrutar e selecionar as pessoas certas, de modo que sejam pessoas apropriadas à estrutura e os processos da organização pesquisada, em síntese, que estejam alinhadas à cultura organizacional. Tanto a percepção dos líderes, de atrair as pessoas certas, quanto dos demais trabalhadores, vai ao encontro da compreensão apresentada por Dutra (2012), com relação a captação de pessoas. Para o autor, a captação de pessoas, enquanto recrutamento e seleção é compreendida como toda e qualquer atividade para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as suas necessidades presentes e futuras. Os relatos dos demais trabalhadores neste sentido são expostos a seguir:

“Eu acho que uma outra utilidade é essa. Claro estou pulando as como recrutamento e seleção, que também é o peopleware quem faz” (E3).

“Então a gente tem colocado pessoas certas aqui dentro. Não adianta colocar alguém que não consegue se adaptar a estrutura que a gente tem, isso não vale para a empresa” (E4).

“Mas para realmente só entrar gente boa assim” (E7).

Outra finalidade da área de gestão de pessoas na organização pesquisada é socializar os novos membros, como foi percebido nos relatos de dois líderes (L1 e L2) e quatro dos demais trabalhadores (E2, E4, E5 e E7). A socialização é uma ação importante no âmbito do sistema de ingresso, pois se entende a organização como um sistema social complexo, que é sustentada por uma visão de mundo com crenças, valores, costumes e linguagem que norteiam as relações que ocorrem (Gondim, Souza & Peixoto, 2012).—Dessa forma, para os líderes, a socialização serve para apresentar a empresa aos novos membros, de

modo a construir alinhamentos com as outras pessoas, que lá já se encontram, o que auxilia, para que a entrada da pessoa contratada seja mais confortável. As sínteses das suas verbalizações são expostas a seguir:

“Colocar elas aqui para que elas entendam como que a coisa funciona, como opera, para que elas operem de forma sincronizada, harmônica com o resto das pessoas. E trabalhar essa consciência de que sempre tem algo a mais de se fazer e assim melhorar, e que elas vejam aqui as possibilidades de melhorias que a gente possa fazer, os investimentos para que as coisas aconteçam” (L1).

“Logo depois que entra, também tem todo um processo de entrada que é fantástico. Ter um processo, se procura deixar a pessoa confortável na hora que entra, para simplificar esse processo de entrada que é interessante” (L2).

Os demais trabalhadores também têm uma visão similar quanto a finalidades da área de gestão de pessoas, também ser, a socialização dos novos membros. Para eles, a socialização serve para inserir os novos membros com qualidade e desta maneira, identificar se há alguma dificuldade no período de entrada. No momento de socialização, os novos membros têm informações quanto a organização pesquisada e também tem acompanhamento com uma das psicólogas da área de gestão de pessoas, para identificar como está ocorrendo sua inserção. A seguir, as verbalizações dos demais trabalhadores quanto a socialização dos novos membros:

“Tem bastante trabalho para complementar as pessoas novas, isso é um processo que toma bastante tempo do time, para fazê-las se inserirem, para detectar, para ver se tem algum problema ou não” (E2).

“O time é completamente responsável para garantir que a entrada das pessoas novas seja feita com qualidade para que essas pessoas estejam cientes do que elas estão se metendo basicamente. [...]. Não adianta colocar uma pessoa e esquecer dela, a gente tem que garantir que essa pessoa está sendo bem recebida e tudo o mais, então eu acho que esses são aspectos fundamentais” (E4).

“O acompanhamento com a psicóloga acontece mais quando você está entrando na Empresa X, nos três primeiros meses. Daí se não me engano, no início é toda a semana, depois uma vez por mês que ela vai acompanhando, pergunta como está a coisa, para ver se está tudo se encaminhando certo, não só te jogam aqui dentro” (E5).

“Eu vejo que o acompanhamento da pessoa quando entra também é legal, tem um acompanhamento mensal com a psicóloga” (E7).

Portanto, percebe-se a importância de uma das finalidades da área de gestão de pessoas, ser a socialização dos novos membros, pois por meio dela, as pessoas recém inseridas aprendem a ler e agir no cenário que passaram fazer parte, com a possibilidade de criar vínculos positivos ou negativos, fortes ou fracos e também, afetivos ou racionais com a organização (Gondim, Souza & Peixoto, 2012). Assim, por meio das práticas de socialização realizadas pela área de gestão de pessoas as quais foram relatadas pelos participantes, se pode identificar como está sendo o processo de inserção deste novo integrante. Para os autores anteriormente citados, a socialização pode ser uma maneira de auxiliar na construção de vínculos, como o comprometimento, o envolvimento, a participação e as expectativas mútuas (de gestores e demais trabalhadores), os quais dão sentido às relações de trocas entre trabalhadores ingressantes e gestores organizacionais.

Nessa ótica, acompanhar os trabalhadores na organização pesquisada também é uma das finalidades da área de gestão de pessoas, na percepção de dois líderes (L2 e L3) e cinco dos demais trabalhadores (E1, E3, E4, E5 e E7). Para os líderes, a área de gestão de pessoas também tem o papel de fazer o acompanhamento dos trabalhadores, para saber como eles estão se adaptando. Tal prática demonstra, ao nosso ver, que, este tipo de acompanhamento denota preocupação com o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores. Para o acompanhamento das pessoas recém-admitidas e das mais antigas, há uma psicóloga responsável por realizar esta atividade. As sínteses dos relatos dos participantes quanto ao acompanhamento dos trabalhadores são mostradas a seguir:

“E cada vez mais tem também, já tinha e sei que estão mantendo, essa ideia de acompanhar as pessoas aqui dentro, de estar toda hora vendo como é que está. A avaliação do Great Place to Work é uma ferramenta, nem é melhor. Estou vendo a psicóloga sentando junto dos times, tentando ter um termômetro de como são, é uma das psicólogas, essa que trabalha mais com...tem as duas em recrutamento, tem duas pessoas mais em benefício e infra, assim não é!? E a psicóloga A está trabalhando nessa parte de, como é que chama, imersão, que é a entrada da pessoa” (L2).

“Eu sempre gostei muito de ter a área de gestão de pessoas com a preocupação em relação as pessoas, [...] eu vejo que tem pessoas que

tem dificuldades de ver valor em psicóloga, em acompanhamento, mas pelo menos essas coisas aqui na Empresa X, acho que a maioria que conversa, gosta dos feedbacks, de todas as...então é importante ter esse processo de desde o recrutamento daqueles que fazem por ali, pensando mais na parte de pessoas” (L3).

Para os demais trabalhadores, o acompanhamento das pessoas está relacionado a área de gestão de pessoas, não ter somente o papel na Empresa X de atividades tradicionais, típicas do departamento de pessoal. Como percepção similar a dos líderes, nesta área, reside a preocupação com a saúde dos trabalhadores, o que, por conseguinte, existe a ação de acompanhar, com o intuito de saber, quais são as necessidades dos trabalhadores, tanto individuais quanto coletivas. Dessa forma, auxilia para garantir a construção de um ambiente laboral agradável e o bem-estar dos trabalhadores na organização pesquisada. Também nos relatos dos demais trabalhadores houve, a fala do papel da psicóloga A, que fica mais dedicada ao acompanhamento dos trabalhadores, em que pese, outras pessoas na área de gestão de pessoas, também fazerem o acompanhamento.

“Mas acho que o que diferencia porque eles são peopleware, e não simplesmente um RH, é exatamente que eles têm uma preocupação em cuidar das pessoas, no sentido de cuidar do ambiente, procurar quais são as melhores práticas para que as pessoas se sintam confortáveis, se sintam em casa, entender quais são as necessidades individuais e coletivas das pessoas aqui da Empresa X, entender que as pessoas tem momentos diferentes, precisam de diferente tipos de benefícios ou se a gente precisa de diferentes espaços para um conhecimento. Que é uma coisa que tenho conversado com o gestor de pessoas e tenho trabalhado com a Psicóloga A com isso, exatamente de criar áreas que a gente possa sentar e discutir com outros times, trocar tecnologias. Então, é perceber a organização e os indivíduos tanto como um todo e como indivíduos e dar suporte a eles. Eu acho que essa é a grande diferença, não é só fazer a burocracia do dia a dia” (E1).

“Tem gente do peopleware, a psicóloga A, agora, ela começou a circular entre os times, ela vai ficar um tempo num time, outro tempo noutro time” (E3).

“O time peopleware, acho que na Empresa X tem, eu não sei exatamente todas as coisas, claro que tem muito mais coisas, mas o que eu percebo do papel deles é garantir o bem-estar das pessoas. [...]. Uma das pessoas, já foi feito isso antes, agora a psicóloga A está fazendo,

passa um tempo em cada time, para ter uma ideia de como é que as pessoas estão trabalhando. Então para ter uma noção melhor na hora que for fazer o trabalho, para não ficar desconectada dos problemas e das pessoas assim” (E4).

“E também tem a parte, que eu não usei muito o serviço, mas tem a psicóloga que ela auxilia a gente, digamos para ver se está tudo certo. Isso acontece mais quando você está entrando na Empresa X, nos três primeiros meses” (E5).

“Dá de ver que o pessoal está preocupado com o que acontece aqui dentro assim, no dia-a-dia e até não quer que a gente fique parado. [...]. E também a qualquer momento se tu achar algo errado, tu podes ir lá no peopleware falar, chamar a psicóloga ou outra pessoa se necessário” (E7).

É importante que a área de gestão de pessoas tenha como uma das suas finalidades, o acompanhamento dos seus trabalhadores, pois as relações de trabalho se tornarão mais complexas, tanto pelas transformações das expectativas e necessidades dos gestores e demais trabalhadores, quanto pela entrada de intermediários nas relações da organização (Dutra, 2012). Assim, ao se ter acompanhamento dos trabalhadores, tal ação vai de encontro a um dos efeitos perversos da gestão de pessoas a serem evitados, como foi apresentado pelo autor, que é o de haver uma desarticulação com as pessoas, isto é, um desalinhamento quanto às expectativas e necessidades das pessoas. Nesta situação, as práticas da gestão de pessoas não têm credibilidade junto aos trabalhadores, e por esta razão, auxilia para que suas práticas não se sustentem ao longo do tempo.

Alinhar as expectativas dos líderes com a dos demais trabalhadores é percebida como uma das finalidades da área de gestão de pessoas na visão de dois líderes (L4 e L5) e três dos demais trabalhadores (E2, E4 e E6). Na percepção dos líderes, ao fazer a conciliação dos propósitos das pessoas com os propósitos da organização, se constrói uma relação mais saudável, pois se pode entender o que os trabalhadores querem, o que não querem e o que se quer para a própria organização. Os seus relatos são expostos a seguir:

“Alinhar justamente o propósito da empresa com os propósitos individuais de cada uma das pessoas. Eu acho que essa é a grande função do peopleware, tornar essa relação cada vez mais saudável” (L4).

“Entender o que as pessoas estão querendo, o que as pessoas não estão querendo, o que a gente imagina para a empresa, como é que isso está com as expectativas das outras pessoas e conciliar essas coisas” (L5).

Os demais trabalhadores também têm a percepção, como os líderes, do papel da área de gestão de pessoas, na construção do alinhamento entre as expectativas dos gestores e dos demais trabalhadores. Para eles, ao realizar o alinhamento entre as necessidades e expectativas dos demais trabalhadores e dos gestores, se torna possível identificar se os trabalhadores estão satisfeitos ou não, e, caso haja alguma dissonância, os profissionais na área de gestão de pessoas, poderão identificar o motivo, e assim, auxiliar na resolução de possíveis problemas. A seguir, as sínteses das suas verbalizações a este respeito:

“Esse alinhamento está ok, entre o que a pessoa quer e a empresa, tem isso também” (E2).

“Garantir o alinhamento do que as pessoas estão fazendo aqui dentro da empresa e o que a gente quer para a empresa. Então, eu acho que é um papel importantíssimo para saber, bom, tem alguma coisa errada acontecendo que as pessoas não estão satisfeitas com alguma coisa? Entender o porquê disso e de que forma a organização tem que mudar, ou se adaptar ou não se adaptar para resolver, ver qual é a questão daquele problema” (E4).

“Nossa, o peopeware é importantíssimo na verdade, na verdade total. Eu vejo o trabalho de gestão aqui muito bem feito e muito importante. Considerando os outros locais que eu trabalhei, a diferença é bem grande assim. Eles mantem a questão das políticas da empresa e das pessoas assim, a forma como eles mantém, a forma como eles fazem, a forma como eles se comunicam é muito boa. Acho que é bem importante mesmo o trabalho deles” (E6).

A busca do alinhamento entre as expectativas dos gestores com a dos demais trabalhadores, enquanto propósito da área de gestão de pessoas, vai ao encontro do conceito de Dutra, ao compreender a gestão de pessoas como *“um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”* (2012, p. 17). O que denota um papel importante, que a área de gestão de pessoas tem na organização pesquisada, pois caso haja divergências entre as

expectativas será um dos fatores que não contribuirá para existir um ambiente harmonioso entre as pessoas.

A conciliação de expectativas está vinculada com o compartilhamento de responsabilidades entre os gestores e os demais trabalhadores (Dutra, 2002). Assim, outro aspecto importante da área de gestão de pessoas ter o papel de fazer o alinhamento entre as expectativas dos gestores com os demais trabalhadores está vinculado que este papel pode auxiliar na efetivação do contrato psicológico que é estabelecido entre os demais trabalhadores e gestores. Já que o contrato psicológico é entendido como a avaliação feita pelo trabalhador com relação as obrigações recíprocas que existem entre si e a organização (gestores) (Chambel, 2016). Para a autora, além das obrigações estabelecidas no contrato formal entre os demais trabalhadores e os gestores, cada pessoa desenvolve a percepção subjetiva de que os gestores fizeram um conjunto de promessas de que lhe concederá um conjunto de benefícios em resposta às suas próprias atitudes e comportamentos. Assim, quando as expectativas estão alinhadas, pode-se fazer a relação de que as promessas acordadas entre os gestores e demais trabalhadores foram estabelecidas e executadas de forma que as duas partes estão satisfeitas.

Outra finalidade da área de gestão de pessoas é a de desenvolver os trabalhadores na Empresa X, como foi percebido por quatro líderes (L2, L3, L4 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E2 e E7). Para os líderes, existe preocupação com o desenvolvimento individual por parte da área de gestão de pessoas para todos os níveis hierárquicos da organização. O objetivo é o de os trabalhadores estarem sempre evoluindo e aprendendo. Desenvolver as pessoas serve para tornar o terreno fértil, conforme metáfora utilizada na organização pesquisada. Este foi um dos motivos de os CEO`s terem contratado o atual gestor de pessoas, para assim ser uma área que nutra e facilite o desenvolvimento dos trabalhadores. As sínteses das verbalizações dos líderes a este respeito estão expostas a seguir:

“Uma coisa que tinha, ah o plano de desenvolvimento individual, que é um plano de desenvolvimento, tem tudo nessa linha de treinamento, tem formas bem flexíveis de você fornecer isso. Então, tem um olhar para isso e para fazer isso acontecer e até é interessante que não é nem, se tentou coisas padronizada e quando não dá certo, para, tenta outra coisa que é bem interessante” (L2).

“E realmente há uma preocupação de desenvolvimento individual por parte do peopleware. [...]esses dias estava conversando não lembro

bem com quem sobre aqui, a Empresa X quando tinha 10 funcionários, o gestor de pessoas já chegou, que punha a mão na massa para algumas coisas, [...] queira ou não já houve desde a base, uma preocupação com o desenvolvimento da empresa como pessoa, das pessoas da empresa” (L3).

“Inclusive quando, eu tenho história, eu posso contar. Quando o Presidente A trouxe o atual gestor de pessoas, eu vim antes dele. É, a missão do gestor de pessoas era tornar o terreno fértil, essa é a grande metáfora de brotar grandes frutos e tudo mais. É fertilizar, alimentar as coisas, esses talentos vão brotar. Então, eu acho que essa é grande função do peopleware, nutrir e facilitar o desenvolvimento das pessoas, facilitar que elas vejam progresso e que elas produzam progresso, produzam produtos, valores que elas precisam entregar para os clientes, alinhar tudo isso com os interesses de negócio” (L4).

“Tem a questão de desenvolvimento de pessoas, promover um desenvolvimento de pessoas. Aqui na Empresa X, todo mundo tem que estar sempre evoluindo e aprendendo alguma coisa. Isso, talvez entre lá nos valores, aprendizagem contínua, alguma coisa assim. Então assim, qualquer pessoa, até a copeira, todo mundo tem que estar querendo sempre aprender alguma coisa. Que a gente fala que a gente quer ter uma terra fértil aqui, a ideia é que na terra fértil tudo cresce, então isso que a gente quer. Se tem pessoas que não tão querendo mais crescer em termos de conhecimento, nem de carreira, de, daí, talvez não seja o lugar para essa pessoa. E assim, óbvio que eles vão fazer isso sozinho, mas assim, promover o desenvolvimento das pessoas através das lideranças e o desenvolvimento dos próprios líderes é uma responsabilidade do próprio peopleware. Também acho muito importante” (L5).

Como os líderes, na percepção dos demais trabalhadores, a área de gestão de pessoas deve também ter, como função, criar um ambiente, no qual as pessoas possam se desenvolver e crescer profissionalmente, porque dessa maneira, segundo eles, a organização pesquisada também cresce. Em razão disto, para o desenvolvimento ocorrer, são oferecidos benefícios para as pessoas, como por exemplo, a oportunidade de fazerem cursos. As sínteses das verbalizações dos demais trabalhadores a este respeito estão expostas a seguir:

“Eu sempre ouvi que é criar um ambiente em que as pessoas possam se desenvolver e crescer profissionalmente e no qual a empresa consiga tirar desse crescimento, o seu crescimento também. Então, fazer

crer que de alguma maneira criar esse ambiente que a empresa cresce e as pessoas crescem e se desenvolvem. Acho que é esse o papel, se tivesse que definir em uma frase. [...] Para quem já tá aqui tem os benefícios, que daí entra nessa linha, que tem bastante incentivo para fazer curso, fazer uma coisa que seja uma necessidade tua, que tu vê, que a tua liderança vê, para tu melhorar. Daí a empresa ajuda com grana para curso esse tipo de coisa” (E2).

“Também não para aí, o peopleware também está bem preocupado no nosso desenvolvimento aqui dentro” (E7).

Ao se ter a percepção, que, na organização pesquisada, existe um terreno fértil, conforme a compreensão de diversos líderes, para o crescimento, tanto individual, quanto organizacional, como também na visão dos demais trabalhadores, pode-se fazer relação com que explicita Dutra (2012), quanto ao desenvolvimento de pessoas. Para este autor, o desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo, sobretudo, no que se refere a garantia de vantagens competitivas, o que leva os gestores a estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas. Ao mesmo tempo, para obter maior segurança com relação a sua inserção no mercado de trabalho, os trabalhadores buscam seu contínuo desenvolvimento. Assim, compreende-se desenvolvimento profissional como o crescimento da capacidade do trabalhador em agregar valor para a organização (Dutra, 2012).

Outra finalidade da área de gestão de pessoas, é ser, também responsável pelas atividades do departamento de pessoal, como foi observado na percepção de um líder (L2) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E2, E3 e E5). Para este líder, a área de gestão de pessoas também é responsável pelas atividades burocráticas, como é visto no seu relato: *“Tem a parte burocrática dos benefícios, porque não pode deixar de ter” (L2)*. Para os demais trabalhadores, a área de gestão de pessoas, como na visão do líder, tem a responsabilidade de realizar as atividades entendidas como burocráticas. Essas atividades são relativas a cuidar dos pagamentos e da avaliação das remunerações, dos benefícios, das férias, etc. dos trabalhadores. Mesmo havendo uma conotação negativa de serem atividades burocráticas, há o entendimento, por parte de um dos demais trabalhadores (E5), que pela característica da Empresa X, a de ser bastante flexível, isto auxilia os trabalhadores, pois há abertura para negociar, se pode trabalhar em casa, nas férias trabalhar como *freelancer*, etc. As sínteses das verbalizações dos demais trabalhadores são expostas a seguir:

“Eles fazem todas as coisas que a área de recursos humano deveria fazer, no sentido de cuidar do pagamento, benefícios, férias, toda essa burocracia” (E1).

“Tem também o trabalho ativo de tempos em tempos avaliar a tua posição, a tua remuneração, ver se está de acordo com o que teus colegas estão ganhando, com o que o mercado está pagando, de não ficar numa situação desconfortável” (E2).

“Existem utilidades, finalidades óbvias, burocráticas que envolvem desde dizer para as pessoas que elas têm plano de saúde e organizar férias e tal, tem essa parte mais óbvia assim. [...]. Outra utilidade é fazer os cargos e salários, negociações de salariais e aumentos” (E3).

“Tem a parte tanto digamos burocrática da coisa que eles tocam, toda a parte chata que eles têm que tocar e também eles auxiliam bastante a gente. No sentido que a Empresa X é bastante flexível. Por exemplo, tem bastante coisa que dá para renegociar melhor, dá para trabalhar a distância, ou as vezes tu não queres trabalhar efetivada aqui, quer trabalhar como freelancer, esse tipo de coisa. Geralmente vão atrás de bastante coisa dessa linha de flexibilizar para a gente, ou as férias que geralmente é só um mês fechado e deu. Aqui eles permitem ser mais flexíveis as férias. Eles procuram se esforçar nessa direção também” (E5).

A avaliação dos trabalhadores também é uma das funções da área de gestão de pessoas, na percepção de dois líderes (L1 e L3) e de um dos demais trabalhadores (E4). Compreende-se avaliação de desempenho e de competências como uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para avaliar o desempenho e as competências dos trabalhadores, para contribuir nas decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento (Demo & Nunes, 2012). Para os líderes, a área de gestão de pessoas tem ferramentas para realizar as avaliações por meio de *feedbacks*, como podem ser vistos nos seus relatos:

“Mas a gente tem algumas ferramentas, assim, alguns instrumentos são de feedback para que as pessoas estruturem feedbacks umas para as outras, então, com os critérios. Então, eu vou escrever sobre a pessoa, fazer uma avaliação, depois eu vou fazer um acompanhamento da equipe” (L1).

“É, a gente tem as rodadas de feedbacks, a cada 3 meses tem e também os feedbacks 360º que são feitos” (L3).

Um dos demais trabalhadores também relatou a existência de avaliações por meio de *feedback*. No entanto, o mesmo relatou que a mesma está em mudança. Também se pode perceber que os trabalhadores são críticos, quando ocorrem avaliações negativas de algum trabalhador, seja ele gestor ou não, como pode ser visto no seu relato:

“A gente tinha um processo que mudou um pouco agora, está diferente que se chamava feedback 360º. É meio que no modelo padrão só que tinha algumas milhões de diferenças, como a gente adora deturpar as várias coisas. É onde a gente fazia um processo de avaliação entre todo mundo para avaliar todo mundo, os seus pares basicamente, para poder ter o desenvolvimento sobre você e sobre os times. A gente tem avaliações das quais a gente procura ser bem crítico sobre os pontos negativos” (E4).

Como visto nos relatos dos participantes, a utilização de *feedbacks* se insere em uma das etapas do processo de avaliação apresentado por Peixoto e Caetano (2013). Os autores entendem que o *feedback* e planejamento futuro representam o núcleo de um sistema de gestão do desempenho. Quando frequente e sistemático, o *feedback* é a base para o processo de desenvolvimento e da motivação dos trabalhadores. Assim, os autores por último referidos, ressaltam a importância da preparação das partes envolvidas nesse processo, quanto a qualidade de devolução oferecida aos trabalhadores.

Outro papel da área de gestão de pessoas é a de fortalecer as relações entre os trabalhadores da Empresa X, isto na percepção de um dos líderes (L1) e um dos demais trabalhadores (E3). Para o líder, é importante não somente fortalecer o ser humano, ao possibilitar o seu crescimento profissional para que tenham mais conhecimento, mas também, adotar práticas que possibilitem melhorar as relações entre as pessoas, para assim trabalharem melhor em grupos, como visto em seu relato:

“E acho que não tem que trabalhar só nos indivíduos, mas também nos grupos e nas relações. Uma coisa que se faz bastante, a gente tem umas pequenas práticas assim, para ajudar um pouco nisso. Fortalecer as relações entre os indivíduos é algo muito importante. Não adianta só fortalecer os indivíduos. Uma coisa é eu trabalhar as pessoas individualmente para que elas passem a ter mais que conhecimento,

outra é trabalhar, melhorar aspectos de comportamento delas, que faça com que elas trabalhem melhor em grupo, faça que elas possam dialogar melhor, se comprometam umas com as outras de fato” (L1).

Corroborando com este relato, um dos demais trabalhadores (E3) percebe que a área de gestão de pessoas fortalece as relações, pois têm práticas, que visam dar mais unidade para a organização pesquisada. Isto é, fazer com que os trabalhadores interajam mais, para assim construir um ambiente mais agradável, no qual, as pessoas possam ser mais amigas. Vejamos então, a síntese da sua fala:

“Eu também vejo um pouco como eles tentam dar uma unidade para a empresa inteira, existem muitas divisões de time assim e tem pessoas que as vezes nem sabe muito o que o outro está fazendo, não conversam muito entre si. Então, eu vejo o peopleware tentando dar uma unidade, seja por organizar eventos assim, ou colocar as pessoas para conversar mesmo. [...]. Mas, além dessa parte vamos dizer de recursos humanos clássico, eu vejo essa tentativa de fazer uma unidade, uma coisa de família, um ambiente mais agradável, que as pessoas sejam mais amigas e eu vejo isso assim” (E3).

Além disso, ter uma atuação ampla, é o que também caracterizam as práticas da área de gestão de pessoas, na percepção de dois líderes (L2 e L4). Para eles, a área de gestão de pessoas tem um papel importante na organização pesquisada, pois é uma instância muito atuante, uma vez que, suas práticas são consideradas, a engrenagem para aprimorar as relações entre os trabalhadores, entre trabalhadores e os clientes e as próprias atividades realizadas na organização. As sínteses das suas verbalizações estão descritas a seguir:

Estão permeados bastante em tudo não é!? É uma coisa bem interessante, eles são muito atuantes. O gestor de pessoas é uma pessoa extremamente competente. Nesse sentido, acho que ele está afim de fazer o negócio sério, legal. E tem uma atuação bem ampla, o que é bem legal” (L2).

“Chave para mim. É, a gente trabalha com a produção puramente intelectual, pensar no que a gente faz, o desenvolvimento de software, muito trabalho intelectual. Desenvolvimento de negócio que também é relacionamento com clientes, relacionamento entre times, entre pessoas, acho que o peopleware é a engrenagem disso tudo, para mim é chave” (L4).

O fato de ter uma atuação ampla, vai ao encontro de outra finalidade apresentada por um dos líderes (L5), que é a de a área de gestão de pessoas ser responsável por cultivar a cultura organizacional na Empresa X. Na percepção do líder L5, a cultura organizacional seria, numa visão metafórica, uma árvore, a qual não se tem o controle total dela, mas se pode cultivá-la para ter conhecimento, para onde ela está crescendo e para que direção se quer que ela vá. Assim, a área de gestão de pessoas tem essa responsabilidade, que não é somente dela, de cultivar e de monitorar a cultura organizacional, por meio da escuta dos trabalhadores, com o propósito de saber, o que está funcionando e o que não está, na Empresa X, como pode ser visto no seu relato:

“A gente não consegue chegar e dizer assim, ah a cultura vai ser assim, vai ser assado. Mas a gente tem que imaginar, eu acho que assim, a cultura, na minha visão, ela pode ser cultivada. Você não pode querer controlar ela, você pode cultivar como uma árvore que vai nascendo, você poda aqui e acho que assim, promover e talvez cuidar da cultura que está se formando. Ou entender para onde que a árvore está crescendo e onde a gente quer direcionar isso. Acho que é responsabilidade do peopleware, não sozinho, mas assim, uma forma de estar monitorando e entendendo, ver, ouvir das pessoas, fazer pesquisa de clima, essas coisas, o que funciona e o que não. E daí fazer isso, cultivar a cultura da Empresa X, eu acho assim, é a responsabilidade, a melhor forma de definir é cultivar a cultura da Empresa X” (L5).

Frente as diversas finalidades da áreas de gestão de pessoas na organização pesquisada que foram apresentadas a partir das análises das verbalizações dos participantes, compreende-se que as mesmas se encontram dentro dos três sistemas apresentados por (Gondim, Souza & Peixoto, 2013), os quais caracterizam a área de gestão de pessoas, por meio dos sistemas de ingresso, de desenvolvimento e de valorização de pessoas. Para os autores, o primeiro sistema envolve as práticas relacionadas com o recrutamento, a seleção e a socialização das pessoas no contexto organizacional, inseridas numa perspectiva de ação integrada; o segundo sistema é o de desenvolvimento e capacitação e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem os seus objetivos e por fim, o terceiro sistema compreende o conjunto de práticas que tem por objetivo recompensar as pessoas como contrapartida do trabalho realizado. Na sessão 7.5, serão tratados mais especificamente como são realizadas as principais práticas da área de gestão de pessoas na Empresa

X. Na sequência, serão tratados os aspectos relativos ao estilo de liderança na organização pesquisada.

7.3.5 Estilo de liderança na organização pesquisada

A quinta subcategoria analisada na presente pesquisa foi compreender qual o estilo de liderança prevalecente na organização pesquisada. A justificativa para esta análise se dá pois, há o entendimento que um dos elementos da área gestão de pessoas é o estilo de gestão dos gerentes diretos das equipes de trabalho, isto é, a maneira pela qual o gestor atua, ao estabelecer limites ou estimular determinados padrões de comportamento (Fischer, 2002). Assim, quis se compreender como os líderes se relacionam com os seus liderados. Para isto, serão trabalhados dois aspectos na presente seção da tese, dentre eles, a percepção dos líderes quanto a sua maneira de liderar e a percepção dos liderados quanto a maneira que seu líder lidera.

As unidades encontradas, quando ao estilo de liderança, na percepção dos líderes, quanto a sua maneira de gerir os liderados foram: não autoritária, responsável por planejar as atividades, desenvolver o potencial dos liderados, preocupar-se com os liderados, abertura para o diálogo, alinhamento da diretoria e dos liderados e responsabilidade por estar numa posição de liderança, como podem ser visualizadas no Quadro 13 a seguir.

Quadro 13: Estilo de liderança na percepção dos líderes quanto a sua maneira de gerir os liderados

ESTILO DE LIDERANÇA	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Não autoritária	L1, L2, L5	<i>“Mas eu vejo que é uma relação que não é autoritária” (L1).</i>
Responsável por planejar as atividades	L2, L3	<i>“Eu gosto muito de processo também, definir como vai ser feito, isso para mim é legal” (L2).</i>
Desenvolver o potencial dos liderados	L2, L3	<i>“Tentar trazer o potencial de todo mundo, não é liderar pelo exemplo, esse tipo de coisa” (L2).</i>
Preocupar-se com os liderados	L1, L2	<i>“Mas eu tenho uma relação assim, de muita admiração e cuidado pelas pessoas assim”</i>

		(L1).
Abertura para o diálogo	L1, L2	<i>“Mas assim, em geral eu acho que é muito alinhado com esses aspectos que eu falei de ter muita abertura, ter muito diálogo e de estar disponível” (L1).</i>
Alinhamento da diretoria e dos liderados	L2, L3	<i>“Alinhamento com a diretoria no final das contas. [...] alinhamento com os pares e diretoria” (L3).</i>
Responsabilidade de estar numa posição de liderança	L1	<i>“Tudo que eu falar ou fizer sempre tem um peso muito grande para as pessoas entende?! E isso é muito desafiador assim, lidar com isso” (L1).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Três líderes (L1, L2 e L5) percebem que sua forma de liderar é não autoritária, isto é, uma maneira não coercitiva e que possibilita os liderados terem autonomia para realizar as suas atividades. Pois um comportamento autoritário por parte dos líderes não é muito bem recebido pelos liderados como apareceu nos relatos de dois líderes (L2 e L5). Aspecto este que vai ao encontro da construção de organizações autênticas, como foi apresentado por Kets de Vries (2001). Pois para o autor, é importante que os líderes de uma organização exemplar criem ações, dentre elas o sentido de autodeterminação entre os trabalhadores. Nesta acepção, os trabalhadores sentirão que tem o controle sobre suas vidas e percebem que não são meros peões organizacionais e desta forma, vai de encontro a um comportamento autoritário por parte das lideranças. A seguir, seguem as sínteses das verbalizações dos líderes:

“Mas eu vejo que é uma relação que não é autoritária” (L1).

“E eu acho que as pessoas diferentes têm visões diferentes. Mas acho que até aqui tudo bem espero. Mas eu acho que também eu sinto nessas pessoas bastante resistência a essas coisas mais empurradas, essa liderança mais coercitiva. Nem acontece muito, mas não vejo isso ecoar de maneira muito positiva nos liderados” (L2).

“Eu acho que o líder e cada time tem que ter autonomia” (L5).

Um dos líderes (L5) relatou que está tendo resistência por parte de alguns liderados, pois entende que há a necessidade como líder, de

demandar mais organização e métrica, isto é, dar mais direcionamento, o que na percepção de alguns liderados compreendem-no como sendo controlador. A necessidade desta mudança se dá, pois, antigamente, na organização havia muita liberdade. No entanto, atualmente, percebe-se que essa forma de gerir os liderados não está sendo muito eficiente. Assim, essa mudança na maneira de liderar, demonstra que, os comportamentos do líder (L5) se aproximam dos comportamentos dos gestores brasileiros, que se tornaram mais cosmopolitas, modernos e abertos a conceitos e modelos internacionalmente disseminados (Chu & Wood Jr., 2008). Pois para os autores, os gestores da atualidade se caracterizam como gestores que procuram por dimensões mais objetivas da gestão, tais como: sistematizações e padronizações e o crescimento do emprego de técnicas de planejamento e estruturação de ações a médio ou longo prazos, além da orientação a resultados e performance. A seguir, segue o relato do líder (L5):

“ [...] eu estou puxando mais para a questão de processos, para organização, para ter métrica. Então tem muitas pessoas que não gostam disso assim, eu não sei exatamente por que, mas eu acho que é uma questão de se sentir controlado, sabe?! [...]. É que assim, teve alguns momentos que a gente teve muita liberdade aqui, muita autonomia, podia fazer o que elas quisessem, [...] não era muito eficiente, que as pessoas precisavam de direcionamento. [...]. Então a gente começou a virar um pouco mais para a ordem assim, eu sou o cara mais da ordem, o CEO A é o cara do caos. Então, as pessoas que gostam mais do caos estão sentindo um pouco. Eu estou tirando um pouco a autonomia delas, um pouco da liberdade, elas não gostam muito, então essas pessoas eu tenho um pouco mais de dificuldade. Acho que é isso” (L5).

É importante para os líderes, na organização pesquisada, conseguirem equilibrar o espaço que se dá de autonomia e ao mesmo tempo as diretrizes as quais os mesmos são responsáveis para direcionar seus liderados, pois como analisado no item 7.3.2, a autonomia é um dos comportamentos valorizados para se trabalhar na Empresa X. Assim é importante que a liderança tenha o papel de orientar, mas que não seja uma maneira que pode a autonomia dos trabalhadores. Pois, conforme Limongi-França e Arellano (2002a), o líder empresarial tem adquirido novos perfis, ao deixar de ser controlador e se tornar um facilitador. Por conseguinte, busca ter uma visão estratégica do negócio e não somente soluções de curto prazo. Assim, ao invés de disciplinar os seus subordinados, cultiva o comprometimento deles.

Outro aspecto que dois líderes (L2 e L3) apresentaram é que eles são responsáveis por planejar as atividades dos seus times. Assim, eles têm o papel de definir as atividades futuras, incentivar o time para que esteja sempre se atualizando para melhorar os produtos, como também planejar as atividades em função das metas que cada time tem. Este papel dos líderes, que os pesquisados mencionaram nas entrevistas vem ao encontro da definição de liderança apresentada por Malvezzi (2015). Para o autor, a liderança tem por objetivo, a influência efetiva por parte de pessoas sobre outras, no intuito de direcionar e regular o comportamento dos mesmos em favor de alguma ação coletiva no espaço social a qual pertencem. Ao planejar as atividades, incentivar o time a se atualizar, tais comportamentos dos líderes na organização pesquisada, vão ao encontro da premissa de que, a liderança consiste em influenciar o comportamento dos liderados em prol de objetivos estipulados. Nas sínteses das verbalizações que estão a seguir, tais confluências são expressas:

“Eu gosto muito de processo também, definir como vai ser feito, isso para mim é legal” (L2).

“Então como o líder tem que dar uma atualizada no time, sempre manter o time focado nisso, planejar atividade futura muito baseada nisso, no que a gente pode fazer, de pesquisa para melhorar os produtos, do que está saindo no mercado, do que a gente pode fazer, planejamento futuro” (L3).

Outro propósito de liderança percebido por dois líderes (L2 e L3), é que os líderes têm o papel de desenvolver o potencial dos liderados. Assim, o desenvolvimento do potencial está relacionado ao desenvolvimento, tanto técnico quanto comportamental dos liderados, o qual se caracteriza como um papel essencial que os líderes têm, em relação aos seus times de trabalho. Tal propósito vem ao encontro do perfil do líder desejado, e que foi identificado por meio de análise documental, conforme descrito na seção 7.2.4. Segundo estabelecido documentalmente, uma das três responsabilidades principais das lideranças na Empresa X é de desenvolver as pessoas do seu time. Ao desenvolver o potencial dos liderados, os líderes contribuem a construir, por meio da concepção de organizações exemplares, o sentido de competência apresentado por Kets de Vries (2001). Isto porque, é importante que os trabalhadores percebam, o potencial e a expressão de atitudes e de sentimentos, orientados para o crescimento e o desenvolvimento pessoal permanente, o que se torna absolutamente

essencial à aprendizagem contínua, enquanto modo de prevenir a estagnação. Dessa forma, são adotadas práticas de suporte social que fomentem a aprendizagem no trabalho como uma ação rotineira (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). As sínteses das verbalizações endereçadas aos argumentos por último referidos, estão descritas a seguir:

“Tentar trazer o potencial de todo mundo, não é liderar pelo exemplo, esse tipo de coisa. É como eu procuro me relacionar com as pessoas” (L2).

“A parte de gestão de pessoas mais relacionada a acompanhar o desenvolvimento pessoal, o que as pessoas precisariam aprender ou desenvolver para o que a gente planeja para o futuro. Questões de desenvolvimentos técnico, desenvolvimento comportamental, a gente faz bastante rodada de feedback para ver o que que a pessoa precisa melhorar para tentar se desenvolver como pessoa, não só aqui dentro, mas também ajudaria aqui dentro” (L3).

Preocupar-se com os liderados também foi percebido como atitude de liderança por dois líderes (L1 e L2). Nas suas percepções, eles cuidam dos liderados, de modo que, as relações com os mesmos sejam boas, gerem crescimento e que as atividades possam ser divertidas para quem as está realizando. Assim, o estilo de liderança de preocuparem-se com os seus liderados vai ao encontro dos resultados encontrados na pesquisa de (Gumbau, Soria & Sorribes, 2009), ao identificarem que o líder transformacional tem a capacidade de gerar nos seus liderados afetos positivos, fazendo com que, os mesmos, se sintam mais relaxados, entusiasmados, à vontade, otimistas, resilientes às mudanças e satisfeitos com o trabalho. Desta forma, tal perspectiva também vai ao encontro do papel do líder, segundo o modelo de Bass e Avolio (1994), ao entenderem que o líder alcança a satisfação das necessidades laborais dos trabalhadores e tem conhecimento das necessidades dos trabalhadores. O que parece demonstrar, que os líderes, ao se preocuparem que os demais trabalhadores estejam satisfeitos com as suas atividades, estão praticando um dos valores organizacionais identificado da Empresa X, definido como “amor”. Uma vez que, existe preocupação da parte dos líderes, segundo percepções dos pesquisados, de que, os liderados experimentem prazer no trabalho. Os relatos dos líderes a este respeito estão descritos a seguir:

“Mas eu tenho uma relação assim, de muita admiração e cuidado pelas pessoas assim” (L1).

“Eu acho interessante como as pessoas relacionam se está legal, se aquilo gera crescimento, se a gente está indo numa direção que é legal e a forma de fazer. Não basta também resolver as coisas, o caminho tem que ser legal, tem que ser divertido também. E eu espero liderar dessa forma entende!?” (L2).

Ainda em relação a se preocupar com os liderados, um dos líderes relatou que as vezes se envolve, quando há algum liderado que sai da organização, e não consegue viabilizar sua vida por meio do trabalho na Empresa X. Isto é citado como uma das situações que envolvem os liderados, e que o afeta. Contudo, o líder percebe que há um lado positivo, nesta atitude e comportamento, pois significa que ele se importa com as pessoas, mas ao mesmo tempo há o lado negativo, pois também entende que sendo líder, também tem que ter um olhar para a gestão da Empresa X, que, por sua vez, não pode ter comportamentos coniventes com o paternalismo. Tal compreensão é expressa num dos trechos de suas falas, ao longo da pesquisa:

“Eu acabo me afetando assim, como tem pessoas que vão embora, não é?! [...]. Tem um lado bom que significa que eu me importo com isso, eu acho que é uma das coisas que as pessoas percebem e por isso que elas podem contar comigo. Mas tem um lado ruim [...]. Eu tenho que gerir a coisa de uma forma muito mais macro, olhando muito o lado da empresa entende?! Eu não sou pai dessas pessoas, não tenho que suportar tudo, existe uma responsabilidade, mas menos do que por vezes eu acabei me comportando assim” (L1).

Na situação anteriormente relatada pelo líder (L1), pode-se fazer relação com uma situação paradoxal que os gestores hoje em dia se deparam, que foi discutida nos resultados identificados na pesquisa que Chu e Wood Jr. (2008) realizaram com executivos da cidade de São Paulo, visando atualizar o quadro de traços da cultura organizacional brasileira. Para os autores,

“[...] coexistem na gestão praticada atualmente elementos tradicionais da cultura organizacional brasileira que configuram um estilo paternalista, paroquial e pré-moderno de gestão e elementos ‘novos’ ou ressignificados advindos do contexto internacional que configuram uma gestão internacional moderna” (2008, p. 984).

Assim, se percebe que o líder (L1) explicita uma situação paradoxal, pois de um lado há preocupação com a vida pessoal e

profissional dos trabalhadores, o que ele entende ser um comportamento paternalista e ao mesmo tempo, ele, como gestor, também compreende que tem que ter um olhar voltado para os negócios e os interesses da Empresa X. Desta forma, quando o líder relata que no seu papel tem que ter um olhar também voltado aos negócios, demonstra uma inclinação dos negócios com orientação a resultados e a performance dos trabalhadores (Chu & Wood Jr., 2008).

Outro propósito da liderança é estar aberto ao diálogo, isto na percepção de dois líderes (L1 e L2). Para eles é importante ter diálogo, estar disponível, como também liderar por meio da escuta com os seus liderados. As sínteses das suas verbalizações estão a seguir:

“Mas assim, em geral eu acho que é muito alinhado com esses aspectos que eu falei de ter muita abertura, ter muito diálogo e de estar disponível” (L1).

“Mais na escuta” (L2).

Estar aberto ao diálogo, pode ser relacionado com uma das categorias sugeridas pela OMS (2010), ao tratar da construção de ambientes de trabalho saudáveis, definido como ambiente psicossocial de trabalho. Pois um ambiente psicossocial, o qual é edificado por meio de um estilo de gestão que incentiva a comunicação recíproca entre os trabalhadores, auxilia positivamente a construção de aspectos psicossociais saudáveis no trabalho. Outro aspecto que se percebe é a coerência, de os líderes estarem abertos ao diálogo com, sendo este, um dos comportamentos valorizados para quem trabalha na Empresa X, que é o de ser comunicativo em todos os níveis da organização, o que também foi identificado por meio da análise documental, seção 7.2.6.

Compor positivamente, o alinhamento da diretoria e dos liderados é outro papel que dois líderes (L2 e L3) percebem ser responsáveis para realizar. Os líderes têm o papel de facilitar o alinhamento da estratégia estabelecida pela direção com os liderados, para que haja harmonia e que não seja realizada de maneira impositiva. O alinhamento da estratégia estabelecida com os trabalhadores vai ao encontro do que preconizam Bass e Avolio (1993), ao explicitarem que organizações eficazes requerem tanto pensamento tático e estratégico, como também uma cultura organizacional construída pelos seus líderes. O pensamento estratégico auxilia a criar e a construir a visão de futuro da organização. A visão pode emergir e progredir quando o líder constrói uma cultura que se dedica a apoiar essa visão. A cultura é o cenário no qual a visão se estabelece. Por sua vez, a visão pode também determinar as

características da cultura organizacional. Enfatiza-se também a importância para que haja espaço para a participação dos demais trabalhadores na construção da cultura organizacional. A seguir, seguem as sínteses dos relatos dos participantes em relação ao alinhamento que é realizado entre a diretoria e os liderados:

“Eu estou com um desafio agora que está vindo na questão do coaching que é essa coisa de aproximar o time da estratégia da diretoria, tentar fazer isso ficar uma coisa mais organicamente harmônica e não uma harmonia decretada ou uma coerência forçada, top down. Criar um entendimento, uma harmonia que torne essa coisa organicamente sintonizada” (L2).

“Alinhamento com a diretoria no final das contas. [...] alinhamento com os pares e diretoria” (L3).

Como visto, um dos líderes (L2) relata que está fazendo *coaching* com objetivo de conseguir fazer o alinhamento da estratégia estabelecida pela direção com os liderados. O *coaching*, essencialmente, ajuda a pessoa a resolver seus problemas e a transformar o que aprendeu em resultados positivos para si e para a equipe a qual lidera (Elisa & Yoshida, 2007). Para as autoras, “o *coaching de executivos é um processo individualizado de desenvolvimento de liderança que otimiza a capacidade do líder para alcançar metas organizacionais em curto e longo prazos*” (2007, p. 88). Pelo fato de o líder (L2) relatar a necessidade de realizar *coaching* para desenvolver sua capacidade de liderar, demonstra, conforme Malvezzi (2015), que as pessoas não nascem líderes, mas, as pessoas aprendem a viabilizar sua influência sobre os outros e a coordenar ações conjuntas, integradas e sinérgicas entre pessoas e grupos por meio das características que o líder possui. Assim, a liderança inserida em algum contexto social específico, é uma influência construída com os elementos concretos e subjetivos disponíveis neste contexto. Ainda para Malvezzi (2015), liderar se caracteriza como uma competência desafiada a se sustentar diante das mudanças que ocorrem em algum contexto social específico. Aspecto este identificado no relato do líder (L2), ao compreender como um desafio estar realizando o *coaching*, cujo objetivo, é o de ajudá-lo a aproximar sua equipe de trabalho com as estratégias estabelecidas pela diretoria da Empresa X.

Um dos líderes (L1) relatou a responsabilidade que se tem quando está num papel de liderança. Pois percebe que suas palavras e ações têm um grande impacto para os demais trabalhadores. Por isso é importante,

ele, como líder, refletir sobre o que está fazendo e no que pode afetar os demais trabalhadores, pois é por meio do trabalho na Empresa X, que as pessoas estão construindo suas vidas. Dessa forma, demonstra novamente o papel que o líder tem de ser um influenciador para os demais trabalhadores, a fim de atingir os objetivos estipulados (Malvezzi, 2015). No entanto, além de se identificar o poder que o líder pode ter com relação aos seus liderados, também se percebe a preocupação por parte do líder, do impacto que suas ações poderão ter nos seus liderados. A seguir, segue o relato do referido líder a respeito de influenciar pessoas:

“Tudo que eu falar ou fizer sempre tem um peso muito grande para as pessoas entende?! E isso é muito desafiador assim, lidar com isso [...]. Mas, no fim, a gente tem que começar a perceber que não é um fator ...é um impacto na vida dessas pessoas, que as pessoas estão construindo suas vidas, sua família, tudo pelo trabalho delas aqui, não é?! Então, assim, é bastante responsabilidade. Daí, cada vez que tu vais falar alguma coisa, se mover entende, tem que pensar em tudo isso, entende?!” (L1).

Dando continuidade a compreensão do estilo de liderança na Empresa X, na sequência será apresentada a percepção dos liderados, quanto a maneira que seu líder os lidera, como modo de compreender, qual é o estilo predominante de liderança na organização pesquisada. Pois, conforme Limongi-França e Arellano, “a liderança também é exercida quando há intenção de direcionar a aceitação dos seguidores em ser liderados” (2002a, p. 267). A maneira de verificar essa aceitação dos seguidores na presente pesquisa é por meio da percepção dos liderados quanto ao estilo de liderança dos seus líderes. As unidades encontradas quanto ao estilo de liderança dos líderes, na percepção dos liderados foram: boa relação do líder com os liderados, delegar atividades para os liderados, demonstração de papel de autoridade, preocupação do líder para desenvolver-se a partir dos *feedbacks* dos liderados e aspectos a melhorar no estilo de liderança, como podem ser visualizadas no Quadro 14, a seguir.

Quadro 14: Estilo de liderança na percepção dos liderados quanto a maneira que seu líder os lidera

ESTILO DE LIDERANÇA	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Boa relação do líder com os liderados	E1, E2, E3, L4, E5, E6, E7	<i>“A relação é boa assim, se respeita, tudo mais é legal” (E2).</i>
Delegar atividades para os liderados	E3, E5, L4	<i>“Ele coloca muito claro de que o trabalho de todo mundo tem um impacto na realidade material da empresa assim” (E3).</i>
Demonstração de papel de autoridade	E1, E2, E7	<i>“Eventualmente há situações onde há discordâncias e obviamente, ele acaba tendo a autoridade, ou então em alguns momentos a gente toma decisões erradas e obviamente ele cobra a gente por essas decisões” (E1).</i>
Preocupação do líder para desenvolver-se a partir dos <i>feedbacks</i> dos liderados	L4	<i>“E outra coisa com ele, ele é extremamente preocupado em evoluir a partir dos <i>feedbacks</i> que ele recebe assim” (L4).</i>
Aspectos a melhorar no estilo de liderança	E2	<i>“A única parte talvez que eu acho que poderia melhorar um pouco é ter um <i>feedback</i> mais claro de como as coisas estão indo” (E5).</i>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Seis (E1, E2, E3, E5, E6 e E7) dos setes liderados, têm a percepção que é boa a relação do líder com os liderados, o que também consta no relato de um dos líderes¹⁰ (L4). Na percepção dos participantes, a boa relação do líder com os liderados está relacionada ao líder ser uma pessoa agradável, não apresentar muitos conflitos com os liderados, ter respeito com as pessoas, ter o papel de estimular os demais trabalhadores, quando estes estão pessimistas, quanto a alguma situação. Por fim, também identificaram, nas atitudes e nos comportamentos do líder, o ser calmo e tranquilo para lidar com as atividades do seu time.

¹⁰ Inclui-se este líder na análise dos liderados, pois o mesmo é líder de algumas pessoas no seu time, havendo desta forma, um líder que tanto lidera o participante L4 como os demais trabalhadores neste time.

Tais percepções estão alinhadas com que Oliveira, Possamai e Valentina (2015) descobriram por meio de pesquisa, que tinha como objetivo, entender como a liderança ocorre em uma empresa brasileira, líder mundial em seu mercado de atuação. Na descoberta, os pesquisadores identificaram que para a liderança ser efetivada, um dos determinantes é a qualidade do relacionamento com os subordinados, aspecto este, que vai ao encontro com o que se identificou na presente pesquisa, ou seja, a boa relação dos líderes com os liderados na Empresa X. Para os autores anteriormente citados, o *feedback* auxilia a manter as pessoas engajadas e comprometidas. Assim, líderes efetivos, demonstram coragem e convicção, estabelecem bons pensamentos e imagens, encorajam as pessoas, dão prioridade à esperança e constroem vidas saudáveis e alcançam níveis superiores de desempenho. As sínteses das verbalizações dos participantes a este respeito estão a seguir:

“Eu acho nosso líder também tem um...também lida muito bem com o time, não tem maiores conflitos com ninguém” (E1).

“A relação é boa assim, se respeita, tudo mais é legal” (E2).

“Daí o jeito que ele lida com as pessoas, eu acho que é legal num ponto, mas que dependendo de como a pessoa recebe isso pode ser um pouco estressante assim. [...]. Ele tem essa coisa que é ambígua de jogar bastante a responsabilidade para as pessoas e daí eu já vi gente gostar disso e eu já vi gente ficar um pouco estressada com isso” (E3).

“Bem bom também. Ele é um cara que está sempre preocupado, a metáfora barata com a metade cheia do copo, ele vê se alguém está caindo, meio que fica no negativista, assim, daí ele já vai, não não, mas olha assim, olha por aqui. Cara um exercício constante, porque a gente vai escapando sempre, é bem legal essa parte, é bem explícito assim” (L4).

“Percebi que tem bastante preocupação na parte de ser uma pessoa agradável, digamos” (E5).

“Bom o relacionamento com o líder e com todos é muito bom, ele tem um relacionamento excelente assim, muito calmo, muito tranquilo assim para lidar com as coisas. O relacionamento assim no dia-a-dia é muito bom” (E6).

“Para a gente é perfeita assim” (E7).

Delegar atividades foi percebido por dois dos demais trabalhadores (E3 e E5) e um dos líderes (L4), como sendo um dos

comportamentos desejados nos líderes, na relação com o seu time. Aspecto este, que apareceu no relato de dois líderes, como visto anteriormente. Na percepção dos participantes, os líderes delegam as atividades por meio de responsabilizar os liderados para executá-las, o que pode trazer sentimentos positivos para alguns, em ter que realizar esta tarefa como também, pode trazer nervosismo e ansiedade em outros, pois os mesmos têm receio se irão conseguir fazer as atividades. Aspectos estes que estão alinhados com o entendimento de que, a liderança tem início na competência do líder, de promover tensão criativa, isto é, a energia produzida quando uma ou mais pessoas organizam uma visão do futuro e percebem a realidade onde se encontram da melhor maneira possível (Zanelli & Silva, 2008). Nos relatos dos participantes, os mesmos percebem que seus líderes têm uma boa comunicação e são claros quando delegam as atividades. A maneira como as tarefas serão realizadas fica a cargo do trabalhador escolher, havendo a abertura para rediscutir, se for o caso, o que foi planejado. O que, conforme os autores citados anteriormente, vai ao encontro com as expectativas de ações nas novas formas de gestão. Neste tipo de gestão, as gerências intermediárias e os executores também são requeridos a identificar os problemas e possíveis soluções em seu âmbito de trabalho. O que representa uma mudança, na dissociação entre o pensar e o fazer, conforme evidenciado e preconizado na administração clássica. A seguir, seguem as sínteses das verbalizações:

“Ele coloca muito claro de que o trabalho de todo mundo tem um impacto na realidade material da empresa assim. Que vai ser a percepção de qualidade, isso numa forma pode motivar muito as pessoas e falar assim, isso é muito legal, e para outras pessoas pode dar um pouco de medo e nervosismo assim, de ficar um pouco tenso se isso vai acontecer e tal” (E3).

“Ele trabalha muito a ideia de desobstruir caminho. [...] Uma coisa que é bem interessante, não tem o como, é preciso de você, entregue isso, como tu vais chegar lá, é o teu caminho” (L4).

“Na parte de ter uma boa comunicação, bom planejamento, deixar mais ou menos claro as expectativas, também a parte de deixar mais ou menos aberto o contato digamos no sentido se eu precisar falar com ele para discutir alguma coisa, rediscutir algo que já tinha sido discutido, esse tipo de coisa, está aberto a isso” (E5).

Por meio do exercício da liderança acontecem basicamente duas ações (Malvezzi, 2015). Para o autor, de um lado ocorre a proposta de

diferenciação por parte do líder e, por outro lado, sua legitimação por parte dos liderados. Compreende-se que ocorrerá a legitimação da liderança, a partir do momento que o líder propõe algo que será aceito e executado pelos liderados. Assim, percebe-se a legitimação da liderança na organização pesquisada, em função da coerência entre os relatos dos líderes e dos liderados, quanto ao papel que os líderes têm de planejar e de delegar as atividades para os seus subordinados. Pois, conforme o autor anteriormente citado, a liderança é constatada na relação de causalidade entre a ação do líder e alguma ação concreta no comportamento dos outros.

Também, a demonstração de autoridade por parte do líder foi apresentada por três dos demais trabalhadores (E1, E2 e E7). Para o participante E1, o seu líder tem um papel de autoridade em momentos de discordância no time e quando os liderados tomam decisões erradas. No entanto, não é uma situação que gera desconforto para eles, pois o pesquisado percebe ser um papel esperado de um líder. No caso do participante E2, a autoridade do líder também ocorre quando há discordâncias no time e ele solicita aos liderados, argumentos para confirmar suas propostas, o que pode tornar a situação um pouco desgastante. Para o participante E7, a autoridade do seu líder aparece quando há a necessidade de se tomar decisões ou definir alguma situação dentro do time, com o intuito de alinhar algo que esteja indeciso para os liderados. Estas situações relatadas pelos participantes se relacionam ao que Zanelli e Silva (2008) explicitaram, ao se referirem que, não é porque alguém detém poder, que isto significará exercício da liderança. Pois líderes levam em conta os liderados, utilizam a influência, além da autoridade formal e acolhem a contra influência dos liderados, aspecto este identificado quando há líderes na Empresa X que solicitam de seus liderados argumentos para confirmar suas propostas para tomar alguma decisão. Assim, nos relatos dos pesquisados é visto que a liderança é exercida nos momentos, os quais ocorrem discordâncias no time e há a necessidade de se tomar alguma decisão. Aspecto este que está alinhado a compreensão dos autores citados anteriormente, ao afirmarem que, a liderança é influenciada pela situação em que se manifesta, pelas características da tarefa que será realizada a ser executada e das características dos liderados. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Eventualmente há situações onde há discordâncias e obviamente, ele acaba tendo a autoridade, ou então em alguns momentos a gente toma decisões erradas e obviamente ele cobra a gente

por essas decisões. Mas, eu acho que é papel normal de liderança e liderado. Nunca chegou a gerar nenhum desconforto assim que se prolongasse” (E1).

“O meu líder que é liderança mais técnica, acho que está mais próximo assim e ele é uma pessoa que gosta muito de dialogar, e é difícil chegar num acordo com ele. Porque ele sempre tem contra-argumentos assim, o que é bom, porque várias vezes a gente tem ideias que não são tão boas e vai demandando tanto, que a gente chega no cerne do momento. Mas é meio desgastante, porque toda ideia, toda coisa que você vai fazer, tu tens que discutir com ele, vai tomar um tempo de conversa, de diálogo que é desgastante. As vezes dá vontade de não falar e ir lá e fazer, ow está pronto” (E2).

“Ele acaba tomando algumas decisões que tem que ser tomadas assim. [...]. Tu acabas passando muito despercebido que é líder assim [...]. É mais para centralizar e-mails e dar a última palavra, mas é tudo conversado com o time, não tem nada que ele decide por si assim” (E7).

O líder executar as atividades como membro do time foi percebida por dois dos demais trabalhadores (E4 e E7) e o líder (L4). Os demais trabalhadores percebem os seus líderes como um trabalhador comum na organização, o qual não têm o papel de chefia tradicional, mas percebem que os seus líderes têm responsabilidades diferenciadas. Para o líder (L4), o seu líder também executa as atividades dos seus liderados, quando os mesmos não conseguem realizá-las. Percebe-se que estas são características que estão alinhadas a um dos elementos apresentados por Bass e Avolio (1994), ao considerarem que, o estilo de liderança contemporâneo implica também supor, o desempenho do líder como membro da sua equipe de trabalho. A seguir, as sínteses dos relatos dos pesquisados, que se endereçam à esta perspectiva:

“Ele é um membro do time como qualquer outro e rola normalmente assim, não tem nada especial. Até porque o papel de liderança não necessariamente é um papel de chefia aqui. [...]. Então o meu líder consegue fazer isso muito bem, ele faz parte do time, ele só tem diferentes responsabilidades daquelas que a gente tem” (E4).

“Foi muito legal porque, pelo menos já no nosso caso o meu líder é um funcionário comum, e as vezes tu até esqueces que é líder assim, só lembra quando tem que dizer alguma coisa, ow amanhã vou chegar um pouco mais tarde. Tu lembrás só nesses momentos que ele é líder” (E7).

“O meu líder fala: ‘se tu não entregares esse trabalho, eu vou pegar 1 hora, vou fazer meia hora e vou entregar eu mesmo. Então tenta fazer vai’...então, é bem legal também assim. Já vi dele pegar e fazer algumas coisas assim que realmente não foram entregues[...]. Então é bem legal também, transparência” (L4).

Outro elemento considerado importante, reside na preocupação do líder, em desenvolver-se a partir dos *feedbacks* dos liderados, segundo percepção de um dos pesquisados (L4). Para ele, quando seu líder denota preocupação em receber *feedbacks* quanto ao seu comportamento com os liderados, tal atitude demonstra que o mesmo tem comportamentos humildes, o que é compreendido como positivo, uma vez que, ao dar importância aos *feedbacks*, demonstra preocupação de evoluir na sua liderança. Ao se preocupar em se desenvolver, a partir dos *feedbacks* dos demais trabalhadores, tal condição, vai ao encontro da necessidade dos líderes, terem a capacidade de trazer à tona os modelos mentais vigentes, principalmente o seu próprio modelo, para assim reduzir distorções do que é percebido e facilitar a compreensão compartilhada (Zanelli & Silva, 2008). A seguir, segue o comentário do participante (L4) a este respeito:

“Ele é extremamente preocupado em evoluir a partir dos feedbacks que ele recebe assim. [...]. Ele é bem preocupado com isso, tem esse nível de humildade, então essa relação com o líder é boa e ela é constante” (L4)

No que se refere a melhorias nas atitudes e nos comportamentos dos líderes, dois dos demais trabalhadores (E2 e E5) relataram aspectos distintos a melhorar no estilo de liderança dos seus líderes. No caso do participante E2, o mesmo entende que seu líder pode não ir para o enfrentamento com os colegas quando há divergências de ideias, e que, ele deveria encontrar uma nova maneira para sustentar seus posicionamentos. Mas é uma situação que não ocorre com tanta frequência e que o participante não percebe que gere algum problema grave no time. Para o participante E5, o mesmo entende que seu líder deve dar mais *feedbacks* quanto ao desenvolvimento de alguma atividade para os seus liderados, para saberem se estão indo ou não, no caminho certo. As sínteses das verbalizações destes pesquisados estão a seguir:

“Ele talvez tenha que ser um pouco mais, como é que vou dizer, não tolerante, mas ter um pouco mais de traquejo com as diferenças entre as pessoas [...]. O líder, às vezes, vai para o enfrentamento nessas

situações assim. E isso gera um impasse e não sai do lugar. Talvez tinha que conseguir persuadir a outra pessoa de outra maneira sabe, sem enfrentamento, que não acontece. Mas assim, são raras vezes, não chega a ser um problema” (E2)

“A única parte talvez que eu acho que poderia melhorar um pouco é ter um feedback mais claro de como as coisas estão indo. Já tem um certo feedback, mas ter mais feedback para ter uma ideia melhor se está tudo dando certo digamos” (E5).

Assim, quando alguns participantes percebem a necessidade de que, seus líderes modifiquem aspectos da sua liderança, tal discernimento está alinhado com a compreensão de que, a liderança é um processo de interação, que pode ser aprendida, e para se obter resultados positivos, dependerá das conexões entre suas próprias características e as características dos demais trabalhadores com quem trabalha, aliadas as características da organização (Zanelli & Silva, 2008). Para os autores, a eficácia dos líderes está vinculada a conexão de suas atitudes e comportamentos com a satisfação das necessidades e das expectativas dos liderados, sempre levando em conta, os propósitos da organização. Relacionado a isto, na próxima seção, serão abordados os aspectos relativos à qualidade de vida no trabalho na organização pesquisada.

7.3.6 Qualidade vida no trabalho na organização pesquisada

A sexta subcategoria analisada na presente pesquisa foi, a partir das percepções dos participantes, compreender se a qualidade de vida no trabalho (QVT) é valorizada na organização pesquisada. Pois, conforme Zanelli e Silva (2008), os modelos de gestão contemporânea proclamam relações que prezem pela saúde e pelo bem-estar dos trabalhadores nos relacionamentos interpessoais. Nesta direção, Gondim, Souza e Peixoto (2013) sugerem como uma das questões norteadoras da atuação em gestão de pessoas, inserida na dimensão instrumental das políticas desta área, o questionamento sobre, se os gestores nas organizações de trabalho, levam em conta as particularidades dos trabalhos desenvolvidos, visando a preservar o bem-estar dos demais trabalhadores. Tal pergunta, tem como propósito, avaliar a qualidade das ferramentas utilizadas e a existência ou não, de controle dos processos em gestão de pessoas, que possam viabilizar, o aperfeiçoamento contínuo e a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Na perspectiva de pessoa, que está contratada em uma organização, *“qualidade de vida no trabalho é entendida como a avaliação de bem-estar e mal-estar no trabalho, alinhada às políticas, aos valores, aos relacionamentos, aos produtos e aos serviços de gestão de pessoas”* (Limongi-França, 2015, p. 68). Tal conceito vai ao encontro das unidades identificadas na presente pesquisa, pois elas foram divididas com relação aos participantes que percebem que é valorizada a QVT na Empresa X apresentada no Quadro 15 e os participantes que não percebem ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, apresentada no Quadro 16. Primeiramente serão tratadas, as percepções dos pesquisados quanto a preocupação na Empresa X (dos gestores) a respeito das políticas e práticas de qualidade de vida no trabalho, conforme demonstrado no Quadro 15 a seguir.

Quadro 15: Percepção dos pesquisados quanto a valorização da qualidade de vida no trabalho

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	PARTICIPANTES		TRECHOS ILUSTRATIVOS
Percebem que é valorizada	L1, L2, L3, L4, L5		<i>“Eu acho que a qualidade de vida é boa” (L3).</i>
	E1, E3, E4, E5, E6, E7		<i>“Nossa excelente! Nossa, não tem comparação com os locais que eu já passei assim” (E6).</i>
	PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
	Incentivo financeiro para atividades físicas	L1, L2, L3, L5	<i>“Tem recurso para a atividade física, para tentar fazer com que equilibre um pouco o que você está fazendo, dar uma quebrada no teu ritmo” (L3).</i>
		E1, E3, E5, E7	<i>“Tem a parte do exercício físico, para incentivarem as pessoas a terem uma boa saúde, não ficar tão sedentário” (E5).</i>
	Cuidado com a alimentação	L1, L2, L3, L4	<i>“Tem a questão de ter a preocupação com a alimentação” (L1).</i>
		E1	<i>“A gente sempre tem lanches durante a tarde” (E1).</i>
	Flexibilidade no horário de trabalho	L1, L5	<i>“Então, várias coisas de qualidade de vida assim, como o horário flexível” (L1).</i>
		E1, E3, E5, E6	<i>“Uma coisa que eu acho muito positiva é a questão do horário. [...]o horário é muito flexível. Então isso ajuda bastante na qualidade de vida” (E3).</i>
	Intervalos das atividades para	L1, L2, L3	<i>“O pessoal para no meio do trabalho, vai para</i>

	descontração e resolução de problemas pessoais		<i>a academia e volta” (L3).</i>
		E5, E6, E7	<i>“Preocupação é extrema assim com a qualidade de vida, precisa sair para resolver alguma coisa, precisa trazer filho [...] tem um espaço” (E6).</i>
	Preocupação de se ter boas condições de infraestrutura para as pessoas trabalharem	L1, L3	<i>“Desde a parte de infraestrutura assim, eu acho bom. Você tem recursos para trabalhar com qualidade no trabalho” (L3).</i>
		E7	<i>A Empresa X te propicia vários lugares, poofs, sofás, cadeiras confortáveis” (E7).</i>
	Realização de eventos para confraternização entre trabalhadores	L1, L2	<i>“As festas grandes, tem festas maiores, tem dinheiro para happy hour do time, eles têm uma ideia de confraternização, de manter essa coisa legal” (L2).</i>
		E1	<i>“Eventos da Empresa X que a gente costuma fazer muito” (E1).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Em geral, na percepção dos pesquisados, a maioria percebe que há preocupação na organização pesquisada voltada a qualidade de vida no trabalho. Houveram relatos neste sentido, de todos os líderes (L1, L2, L3, L4 e L5) e de seis dos demais trabalhadores (E1, E3, E4, E5, E6, E7). Aspecto importante de se identificar que haja a preocupação com a QVT, pois a gestão da qualidade de vida no trabalho (GQVT) pressupõe uma visão independente, multifuncional e dinâmica das necessidades biológica, psicológica, social e organizacional e é concretizada em programas, ações, ferramentas gerenciais, inovações tecnológicas, melhorias ergonômicas, entre outros elementos da cultura organizacional e das condições de vida de uma organização (Limongi-França, 2015). A seguir, são apresentadas as sínteses das verbalizações dos participantes a respeito da preocupação com a qualidade de vida no trabalho na Empresa X:

“Eu acho que tem muitos elementos que mostram muito isso de uma intenção de proporcionar um ambiente de trabalho de qualidade. Então, se eu estou falando num trabalho de qualidade e o trabalho faz parte da vida, eu estou falando em qualidade de vida” (L1).

“Mas eu já trabalhei em outras empresas e outra empresa que tinha gente que saía de afastamento médico, voltava, ficava dois meses e sai de afastamento médico de estresse. Nunca vi esse ponto aqui sabe?! Eu acho que a qualidade de vida é boa” (L3).

“Mas eu acho tem iniciativas nesse sentido da qualidade de vida. Eu acho que se valoriza nesse sentido, de que as pessoas estejam bem com elas mesmas de certa forma” (E1).

“Nossa excelente! Nossa, não tem comparação com os locais que eu já passei assim” (E6).

Conforme visto na literatura que versa sobre o assunto, a qualidade de vida é um termo de aplicação abrangente e multidimensional (Limongi-França, 2015; Limongi-França, 2015a). Dentre as diversas aplicações se pode observar a qualidade de vida como percepção de bem-estar em múltiplas dimensões humanas, como resultado da intervenção de políticas e práticas coletivas, como política pública municipal, como resultados de boas práticas em gestão de pessoas, como parte de outros processos de gestão, com fundamentos da enfermagem e conhecimentos relacionados e como visão BPSO (Dimensões Biopsicossociais e Organizacionais). A partir dos relatos dos participantes da presente pesquisa, identificou-se relação com a

aplicação da qualidade de vida, enquanto resultado de boas práticas em gestão de pessoas, um dos fenômenos investigado na presente pesquisa.

Conforme visto no Quadro 15 anteriormente apresentado, entre as práticas voltadas à qualidade de vida no trabalho na percepção dos pesquisados, destacam-se: incentivo à atividade física, cuidado com a alimentação, flexibilidade no horário de trabalho, intervalos das atividades para descontração e resolução de problemas pessoais, preocupação de se ter boas condições de infraestrutura para as pessoas trabalharem e realização de eventos para confraternização entre trabalhadores. A seguir, tais práticas serão descritas com mais detalhes.

O incentivo à realização de atividades físicas foi relatado por quatro líderes (L1, L2, L3 e L5) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E3, E5 e E7) como uma das ações realizadas na Empresa X. Para os líderes, existe auxílio financeiro para que os trabalhadores realizem atividades físicas, que servem para ajudar a quebrar a rotina, que poderá se tornar estressante. Também há estímulo para as pessoas realizarem algum tipo de esporte, uma vez que, o desejo da gestão, é que os trabalhadores tenham uma vida saudável. Esta percepção dos líderes está alinhada ao que Silva, Silva, Silva, Souza e Tomasi (2010) explicitam, ao entenderem que o exercício físico é uma maneira de lazer e de restabelecer a saúde dos efeitos nocivos que a rotina estressante do trabalho e do estudo causa. As sínteses das verbalizações a este respeito estão descritas a seguir:

“A gente tem um valet de atividade física, porque a gente acha que é importante as pessoas se exercitarem e a gente suporta financeiramente quem vai praticar uma academia, participar grupo de corrida. E felizmente tem bastante gente que participa e usa esse recurso” (L1).

“Tem recurso para a atividade física, para tentar fazer com que equilibre um pouco o que você está fazendo, dar uma quebrada no teu ritmo” (L3).

“Eu quero que as pessoas tenham uma vida saudável, a gente estimula as pessoas a praticar esporte, eu quero que tenha qualidade de vida” (L5).

Numa percepção similar a dos líderes, os demais trabalhadores também relataram que na Empresa X há o auxílio financeiro como incentivo para que os trabalhadores façam atividades físicas do seu gosto, com o objetivo para que as pessoas não sejam sedentárias e tenham boa saúde. O incentivo a realização de atividades físicas também

foi identificado na análise documental, na seção 7.2.9, na qual é oferecido aos trabalhadores um Vale Atividade Física, o qual tem um valor fixo por mês e a intenção é de cobrir metade dos custos gastos com atividades físicas. Todo tipo de atividade pode ser feito com o vale e o pagamento é por meio de reembolsos mediante a apresentação da nota fiscal. Ao estimular os trabalhadores a realizarem atividades físicas, tal ação vai ao encontro do entendimento de que, a boa condição física dos trabalhadores é importante, tanto para a organização (os gestores), quanto para os demais trabalhadores (Pronk, 2015). A seguir, seguem as sínteses das verbalizações dos trabalhadores que não são gestores:

“Então em diversos aspectos a gente tem iniciativas quanto a qualidade de vida, desde vale atividade física para quem quer fazer atividade física” (E1).

“Tem a parte do exercício físico, para incentivarem as pessoas a terem uma boa saúde, não ficar tão sedentário” (E5).

“A Empresa X, ela já falando até financeiramente, ela te ajuda em atividade física, em academia, enfim, pode fazer natação, fazer o que tu achares melhor com essa ajuda de custo, assim” (E7).

A respeito disto, segundo Pronk (2015), o nível de condicionamento físico geral da força de trabalho dos Estados Unidos parece baixa e em declínio. Ocupações sedentárias tornaram-se cada vez mais prevalentes nas últimas 5 décadas e a obesidade entre trabalhadores dobrou desde 1985. Como visto nas constatações anteriormente citadas, no Brasil, pode-se verificar um número não muito elevado quanto a realização de atividade física identificada na Pesquisa Nacional de Saúde (PNS) realizada pelo IBGE¹¹ e Ministério da Saúde (IBGE, 2013). A proporção de adultos classificados na condição de insuficientemente ativos no Brasil foi de 46,0%. Estes indivíduos não praticaram atividade física ou praticaram por menos de 150 minutos por semana. Ao se considerar os três domínios investigados: lazer (realização de atividade física no tempo livre); trabalho (são considerados indivíduos fisicamente ativos no trabalho aqueles que andam a pé, fazem faxina pesada, carregam peso ou realizam outra atividade que requeira esforço físico intenso) e deslocamento para o trabalho (aqueles que se deslocam para

¹¹ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do Brasil, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal (IBGE, 2016).

atividades habituais, como o trabalho, ou escola, ou curso, ou levar alguém para estes lugares de bicicleta ou caminhando e que dependem pelo menos 30 minutos diários no percurso de ida e volta). Assim, frente ao resultado apresentado na PNS, percebe-se a importância de, na organização pesquisada haver o incentivo para que seus trabalhadores realizem atividades físicas. Dessa forma, a prática de exercícios físicos auxilia para que não sejam pessoas que possam ser consideradas insuficientemente ativas, segundo os critérios de realização de atividade física, apontados anteriormente.

Outra prática voltada à qualidade de vida no trabalho na percepção de quatro líderes (L1, L2, L3 e L4) e um dos demais trabalhadores (E1) é referente ao cuidado com a alimentação dos trabalhadores. Na organização pesquisada, há um espaço onde são disponibilizados alimentos para os trabalhadores, para que os mesmos possam fazer lanches com comidas diversificadas e com a preferência, que sejam alimentos saudáveis, como frutas, ingredientes integrais, entre outros. São considerados marcadores de padrão saudável de alimentação, o consumo recomendado de frutas, legumes e verduras e o consumo regular de feijão (IBGE, 2013). Conforme Simurro e Ogata (2015), esta prática, anteriormente relatada pelos participantes da presente pesquisa, está inserida no programa de nutrição relativo a uma das atividades que se pode realizar quanto ao programa de qualidade de vida no trabalho. O programa de nutrição possui ações que visam a melhoria do padrão alimentar dos profissionais da organização. Programa este que foi identificado na análise documental, seção 7.2.9, com o nome de Programa Bem-Estar, a fim de melhorar a qualidade nutritiva dos lanches servidos na organização pesquisada. Este programa visa a reeducação alimentar dos trabalhadores, por meio do acompanhamento de uma nutricionista, que elaborou um cardápio diferente para cada mês, dos lanches servidos na Empresa X. Nas sínteses das falas dos participantes da pesquisa, mostrada a seguir, se procura ilustrar isto:

“Tem a questão de ter a preocupação com a alimentação” (L1).

“A alimentação acho que mais de 90% tem fruta o tempo todo. [...] A maioria das pessoas usufrui, eu acho que vê com bons olhos a parte de ter a alimentação, de parar, de ter um tempo para dar uma descansada” (L3).

“A gente sempre tem lanches durante a tarde nas segundas e quartas feiras, por exemplo, tem salada de fruta, quando tem bolo, as

vezes tem preocupação de fazer bolo sem leite ou pão integral, etc. Então se procura ter esse tipo de coisa” (E1).

Uma certa flexibilidade no horário de trabalho é outra prática percebida por dois líderes (L1 e L5) e por quatro dos demais trabalhadores (E1, E3, E5 e E6), que, de acordo com suas percepções, também constrói qualidade de vida no trabalho. Conforme o relato de um dos líderes:

“Então, várias coisas de qualidade de vida assim, como o horário flexível, mas tem um tempo que a gente espera que as pessoas cheguem, das 10, pelo menos chegue até as 10 e não saia antes das 4” (L1).

Uma certa flexibilização no horário de trabalho vai ao encontro do que Macedo (2011) descobriu na realização da sua pesquisa sobre a inserção profissional dos desenvolvedores de *software*. O autor identificou a partir dos relatos dos participantes da sua pesquisa, que a flexibilidade dos horários de trabalho é compreendida como favorável para se escolher uma organização para trabalhar. Isto porque, alguns trabalhadores valorizam a possibilidade de administrar seus horários. Desta forma, foi identificado que algumas organizações possibilitam que os trabalhadores cumpram suas horas diárias de trabalho em turnos que podem ser escolhidos pelos próprios trabalhadores. Aspecto este que está alinhado com a flexibilidade de horário oferecida aos trabalhadores na organização pesquisada. Pois os trabalhadores têm a possibilidade de chegar num horário até as 10 horas da manhã e sair depois das 17 horas.

Os demais trabalhadores (E1, E3, E5 e E6), como os líderes, veem como positivo ter a flexibilidade do horário de trabalho, pois é uma liberdade que os auxilia para realizar atividades antes ou depois do trabalho, como, por exemplo, surfar ou cuidar dos filhos. As sínteses das suas verbalizações apresentadas a seguir, demonstram isto:

“A gente tem um pouco dessa flexibilidade de trabalho, de horário de trabalho[...].se você quer sair mais cedo para surfar ou você quer chegar as 10 horas porque você quer surfar primeiro, também não tem problema” (E1).

“Uma coisa que eu acho muito positiva é a questão do horário. [...]o horário é muito flexível. Então isso ajuda bastante na qualidade de vida [...]. Eu particularmente valorizo muito essa liberdade, eu sei que essa liberdade de horário ajuda a minha qualidade de vida, isso é um fato para mim” (E3).

“A qualidade de vida é valorizada no sentido da parte do horário flexível, permite se a pessoa, por exemplo, tem filhos, poder cuidar melhor deles” (E5).

Dessa forma, quando os participantes percebem que é positivo ter flexibilidade no horário de trabalho, pois tal condição auxilia para realizar uma atividade física ou cuidar das questões da vida pessoal, tal percepção encontra conexão com o que é destacado por Pronk (2015). Isto porque, o referido autor entende que os empregadores deveriam considerar as melhores práticas e elaborar seus programas de saúde do trabalho adequadamente. Políticas e regulamentos devem ser aproveitados para melhorar a saúde, gerar economia e garantir uma cultura organizacional centrada no ser humano.

Outra prática voltada para a qualidade de vida no trabalho percebida pelos pesquisados é a possibilidade de haver intervalos das atividades para momentos de descontração ou para a resolução de problemas pessoais como observado nos relatos de três líderes (L1, L2, L3,) e dois dos demais trabalhadores (E6 e E7), o que também está relacionado com ter um horário flexível para trabalhar. Os líderes relataram a possibilidade de os trabalhadores fazerem uma pausa das atividades que estão realizando para ir à academia, ir na sala de entretenimento da Empresa X jogar sinuca, videogame ou ir num espaço reservado para dormir, o que auxilia para quebrar a rotina e diminuir o estresse que podem estar passando. Há também a possibilidade de o trabalhador trabalhar em casa por motivos pessoais, caso a atividade que está responsável possibilite executá-la fora do ambiente laboral. O *home office* também foi identificado na análise documental, seção 7.2.9, como sendo uma prática que auxilia na qualidade de vida no trabalho, tendo o objetivo de buscar mais equilíbrio para a vida do trabalho, pois há possibilidade de o trabalhador trabalhar em casa. Apesar de como foi identificado no relatório do GPTW, esta prática não é muito utilizada pelas pessoas, pois muitos dos assuntos e das atividades dependem de outras pessoas e o *home office* dificulta essa comunicação. No entanto, quando necessário ou desejado, pode ser utilizado. As sínteses das verbalizações a respeito disto, estão dispostas a seguir:

“Tem muitas coisas de qualidade de vida que o cara pode parar no meio da tarde, jogar sinuca. Hoje um trabalhador, que trabalha comigo, ficou trabalhando de casa porque iam instalar um equipamento na casa dele e ele podia realizar o trabalho em casa. Eu disse que tudo bem, pois sei que o trabalhador vai apresentar o resultado, entende?!” (L1).

“Pode dormir no lugar [...] do que é aqui dentro é bem legal isso” (L2).

“O pessoal para no meio do trabalho, vai para a academia e volta. Dá uma quebrada no teu estresse, no que você está fazendo e eu acho que é meio isso a parte de qualidade de vida do pessoal” (L3).

Os demais trabalhadores e também os líderes relataram que podem fazer intervalos nas atividades que estão realizando, para resolver algum problema fora da Empresa X, ou ter a liberdade de sair para dar uma caminhada quando quiser, como também quem tem filhos, trazê-los para o trabalho. As sínteses das verbalizações que expressam tais situações estão a seguir:

“Algumas pessoas até trazem seus filhos para o trabalho, é permitido” (E5).

“Preocupação é extrema assim com a qualidade de vida, precisa sair para resolver alguma coisa, precisa trazer filho [...] tem um espaço” (E6).

“Então, assim, eu sair para dar uma caminhada, tu podes sair a qualquer momento para dar a caminhada, parte de ti. Se eu quiser pegar agora, sair e voltar, eu vou” (E7).

Ao possibilitar os trabalhadores realizarem intervalos durante o período de trabalho, tal prática vai ao encontro do que Santos e Ghirdello (2014) explicitam sobre as organizações com foco não somente na produtividade, mas também no desenvolvimento dos trabalhadores. Neste sentido, reside também o papel de promover um ambiente de trabalho no qual o trabalhador se identifique, prime pela sua autonomia e liberdade no trabalho. Desta forma, este tipo de organização proporciona independência, satisfação no trabalho e induz à maior comprometimento com a organização. Segundo as autoras citadas anteriormente, estes aspectos podem ser vistos em casos de sucessos como é o caso dos modelos de liderança e de relações humanas das empresas americanas *Google*, *Apple* e *Microsoft*, marcadas por cenários flexíveis e de curto prazo na contemporaneidade.

Outro aspecto relatado por dois líderes (L1 e L3) e um dos demais trabalhadores (E7) é a preocupação de se ter boas condições de infraestrutura para as pessoas trabalharem. Os líderes percebem a preocupação para que as pessoas tenham condições de trabalhar de forma confortável, possibilitar recursos e aspectos voltados à ergonomia no trabalho. Da mesma maneira, um dos demais trabalhadores também

relatou, como os líderes, que há preocupação de oferecer conforto aos trabalhadores para realizarem suas atividades, como também a liberdade de trabalhar em outras áreas da organização, não somente na sua mesa. As sínteses das verbalizações que estão a seguir expressam tais aspectos:

“Eu acho que tudo isso está muito relacionado com a busca por um ambiente de trabalho que desse para as pessoas condições de estar aqui, que é o tempo que elas vão estar mais tempo. Estar aqui de forma confortável, então a gente tem preocupação de disponibilizar coisas também relacionadas a ergonomia” (L1).

“Desde a parte de infraestrutura assim, eu acho bom. Você tem recursos para trabalhar com qualidades no trabalho” (L3).

“O conforto assim, imagina, tu podes vir aqui, deitar, pegar o notebook, vir aqui trabalhar. A Empresa X te propicia vários lugares, poofs, sofás, cadeiras confortáveis. Então, assim, isso é perfeito, poder trabalhar onde tu quiseres e no conforto que tu quiseres, se quiser ir na cozinha, ir no sofá, na entrada” (E7).

Ter boas condições de infraestrutura são aspectos positivos para a promoção da QVT, pois conforme identificado na pesquisa realizada por Ferreira, Alves e Tostes (2009) com gestores do serviço público federal para caracterizar as práticas de QVT em 10 órgãos públicos federais, a infraestrutura deficiente (mobiliário, espaço, instalações inadequadas) foi percebida pelos participantes como fator prejudicial à QVT. O que também é corroborado por Ferreira & Assmar, 2008; Paschoal & Tamayo, 2004; Quick, Quick, Nelson & Hurrell Junior, 1997, ao compreenderem que o ambiente físico inadequado tem o potencial de se constituir em fator estressante para os trabalhadores, o que pode ter repercussões negativas à sua saúde física e psíquica.

Além de ter uma infraestrutura confortável para os trabalhadores na organização pesquisada, também foi identificada a realização de eventos para confraternização entre trabalhadores, caracterizadas como práticas voltadas a qualidade de vida no trabalho por dois líderes (L1 e L2) e um dos demais trabalhadores (E1). Para os líderes, a realização de festas e *happy hours* auxilia para que os trabalhadores convivam mais entre si, para ter mais confraternização, para manter um ambiente legal. A inclusão de familiares e parceiros(as) dos trabalhadores também é bem-vinda, quando ocorrem os eventos, conforme relatos dos líderes e de um dos demais trabalhadores. Sendo que as vezes, a iniciativa de fazer estes eventos vem dos liderados e não necessariamente dos gestores. Ao se identificar que as confraternizações auxiliam para que os

trabalhadores da Empresa X tenham relações sociais positivas e mantenham um ambiente laboral saudável, se compreende que tal fato vai ao encontro a compreensão de Ferreira (2012), ao entender que as relações socioprofissionais de trabalho são um dos fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. Os elementos que integram esse fator são as relações hierárquicas (chefia imediata e chefias superiores), as relações com os pares (colegas de trabalho e membros de equipes) e relações externas (cidadãos-usuários dos serviços públicos e clientes e consumidores de produtos e serviços privados). As sínteses das verbalizações dos participantes estão a seguir:

“Tem uma série de eventos que a gente faz, de happy hour para que as pessoas convivam entre si e elas chamam os familiares também” (L1).

“As festas grandes, tem festas maiores, tem dinheiro para happy hour do time, eles têm uma ideia de confraternização, de manter essa coisa legal” (L2).

“Eventos da Empresa X que a gente costuma fazer muito. Happy hour aqui, não muito, mas enfim, a gente faz com uma frequência e é muitas vezes iniciativa dos próprios funcionários, junta o pessoal, compra uma cerveja e fica depois do expediente. São sempre bem-vindo os parceiros de fora também” (E1).

Apesar de a maioria dos participantes perceberem práticas voltadas a qualidade de vida no trabalho na organização pesquisada, houve também, a percepção da não valorização da qualidade de vida no trabalho e aspectos que podem ser melhorados na organização pesquisada, conforme podem ser vistos no Quadro 16 a seguir.

Quadro 16: Percepção dos participantes quanto a não valorização da qualidade de vida no trabalho e aspectos a serem melhorados

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Não percebe que é valorizada	E2	<i>“Então por um bom tempo eu acho que não, essa questão da qualidade de vida no trabalho não foi muito valorizada, não era um foco principal assim”</i> (E2).

ASPECTOS MELHORAR	A	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Infraestrutura		L3	<i>“A sede um pouco está ficando apertada, então algumas pessoas eu vejo que se incomodam de barulho” (L3).</i>
		E2	<i>“Na minha visão não tem preocupação com a qualidade de vida no trabalho, porque eu particularmente eu acho o ambiente bem ruim” (E2).</i>
Incentivo a uma cultura de trabalho “workaholic”		L1, L2, L3, L5	<i>“É todo mundo muito workaholic e nisso é um dos meus grandes problemas da Empresa X” (L2).</i>
		E1, E2, E4, E5	<i>“Acaba, às vezes, tendendo a ficar muito workaholic” (E5).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Um dos demais trabalhadores (E2) relatou não perceber a valorização da qualidade de vida no trabalho, conforme a síntese da sua fala:

“[...] Eu não vejo na verdade nenhuma ação ativa nesse sentido da valorização da qualidade de vida no trabalho assim sabe?! Sei lá, não vejo muita coisa assim, vamos promover a qualidade de vida, fazer aquilo que tu tenhas vida além do trabalho, acho que não” (E2).

Este relato do participante, ao se referir à ausência de ações sistemáticas, as de qualidade de vida parece ir ao encontro quanto a pesquisa realizada por Ferreira, Alves e Tostes (2009) com gestores do serviço público federal para caracterizar as práticas de QVT em 10 órgãos públicos federais. Os pesquisadores constataram a ausência predominante de uma política institucional claramente definida para conduzir as atividades de qualidade de vida no trabalho nos órgãos investigados. Em razão disto, identificaram ações de QVT momentâneas, isoladas e pontuais. O que, de certa maneira, também foi identificado na presente pesquisa, pois não foi relatado pelos participantes haver uma política específica voltada à qualidade de vida no trabalho, mas sim, ações também momentâneas e/ou pontuais na sua maioria.

Alguns aspectos foram relatos pelos participantes, ao perceberem que podem ser melhorados quanto a qualidade de vida no trabalho na

organização pesquisada. Dentre estes participantes, tanto estão pessoas que veem valorizada a qualidade de vida no trabalho, quanto um único participante que não a percebe. Os aspectos relatados foram a questão da infraestrutura da organização e o incentivo a uma cultura de trabalho “*workaholic*”.

Em que pese a infraestrutura da organização pesquisada ter sido percebida por alguns participantes como positiva para a promoção da qualidade de vida no trabalho, dois participantes (L3 e L2) percebem a mesma comprometendo a qualidade de vida no trabalho. Para os participantes, o tamanho da sede da organização pesquisada está pequeno para o número de pessoas que lá trabalham, pois há muitos ruídos, o que pode ser um incômodo para algumas pessoas, uma vez que, o isolamento térmico, dependendo do local onde o trabalhador está, não é de qualidade. No verão, a sede fica mais quente e no inverno, fica mais fria do que na rua. Por fim, existem poucos banheiros com relação ao número total de trabalhadores, além do que, no verão houve falta de luz. As sínteses das verbalizações dos pesquisados a este respeito estão a seguir:

“A sede um pouco está ficando apertada, então algumas pessoas eu vejo que se incomodam de barulho, desse tipo de ambiente que não acontecia muito há até 6 meses atrás e agora começou a ficar mais cheio. Então as salas de reunião já estão ficando sem horário livre se você precisa de uma reunião, já não tem” (L3).

“Na minha visão não tem preocupação com a qualidade de vida no trabalho, porque eu particularmente eu acho o ambiente bem ruim, sobre vários aspectos. Não tem um conforto nem acústico e nem visual agora [...]. Também não tem nenhum conforto assim de segurança térmica, no inverno aqui dentro é muito mais gelado que na rua e no verão vai ser um inferno. [...]. Além disso, a gente tem alguns problemas de instalação, a gente só tem três banheiros, sei lá quantos tem trabalhando aqui” (E2).

Ao se identificar participantes que percebem aspectos positivos e participantes que percebem aspectos negativos quanto à infraestrutura da Empresa X, percebe-se que isto está alinhado com uma premissa que Ferreira (2012) destaca ser importante e que não deve ser perdida de vista quanto à intervenção da QVT em organizações. Para o autor, a intervenção em QVT não é neutra e serve e desserve de interesses postos nos contextos organizacionais. Isto é, ela está inserida num cenário organizacional o qual, por definição, é contraditório e complexo e fazem

parte dele diferentes atores com múltiplas necessidades, expectativas, valores, crenças e, principalmente, interesses. Aspectos estes que se pode identificar nos relatos dos participantes da presente pesquisa, conforme indicados a seguir:

O incentivo à uma cultura *workaholic* ou como foi apresentada anteriormente, como um comportamento valorizado, o trabalhar arduamente, é um aspecto na percepção de quatro líderes (L1, L2, L3 e L5) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E2, E4 e E5), fator que deve ser pensado quando se trata das questões relativas à qualidade de vida no trabalho. Para os líderes, a cultura *workaholic* tem ligação com o modelo de gestão que tem na organização pesquisada, que é o de exigir resultados. Característica esta que também é percebida na empresa americana Google, a qual possui espaços para brincadeiras (por exemplo, mesas de sinuca, vídeo game etc.), cafés e cozinhas abastecidas com alimentos variáveis e saudáveis, e que também, os trabalhadores têm liberdade para escolher a hora de seu descanso e a hora de trabalhar, em contrapartida, devem ater-se aos prazos de entregas e ao desenvolvimento da produção (Santos & Ghiraldello, 2014). Conforme os relatos dos participantes, há a percepção de que o trabalhar arduamente não chega a ter consequências extremas, como, por exemplo, ter na organização trabalhadores com *burnout*. A exigência por resultados é uma questão não só interna, mas também externa à organização, em função das demandas do mercado, o que faz com que os líderes não saibam muito bem como equilibrar as exigências por resultados e as questões relativas à qualidade de vida no trabalho. Dessa forma, foi percebido por um dos líderes (L1) que não há uma ação estruturada com relação a preocupação dos líderes se o trabalhador está trabalhando excessivamente. As sínteses das verbalizações neste sentido estão a seguir:

“Agora se pensar se os líderes estão preocupados, se o cara está trabalhando muito, pouco, se ele está com problema em casa, coisas desse tipo assim, eu diria assim, que, de forma estruturada, não existe nada a esse respeito, entende?!” (L1).

“A Empresa X sofre de um mal, mas eu acho que é um mal do nosso tempo, da nossa época que é o workaholic né?! É todo mundo muito workaholic e nisso é um dos meus grandes problemas da Empresa X” (L2).

“ Tem um conceito de trabalhar hard, tudo isso, que faz com que dá um desgaste assim. Não sinto pessoas estressadas a ponto de ter burnout, de ter algum problema assim, não sinto de verdade” (L3).

“Então assim a nossa forma de trabalho aqui, a gente não exige horário, a gente não controla horário, a gente exige resultado. Quando a gente combina com o time, com alguém, algum resultado, alguma entrega, vamos fazer essa entrega em tal e tal data, a gente vai cobrar isso. [...]. Mas, a gente é, ao mesmo tempo, cobrado até pelo próprio mercado de resultado, nessa questão de sobrevivência, então a gente tem que resolver esse dilema aí, da qualidade de vida no trabalho, não sei muito bem como resolver” (L5).

Há a percepção dos demais trabalhadores que existe o incentivo a uma cultura *workaholic*, que parte tanto dos gestores como também da própria característica individual de cada trabalhador. Mas é percebido que ao haver o incentivo a trabalhar excessivamente e como os horários de trabalho são flexíveis, não se tem um controle de quantas horas o trabalhador realizou suas atividades, gerando situações de as pessoas trabalharem muito. A flexibilidade no trabalho foi um aspecto este que está alinhado com a evidência de Schuster (2008) com relação à natureza do trabalho na área da Tecnologia da Informação. Para a autora, o trabalhador passa a assumir, em diversas situações, um perfil de prestador de serviço, que não cumpre horários pré-definidos, somente cronogramas de trabalho e que só desenvolve projetos específicos, podendo em alguns momentos desenvolver partes de projetos, tendo em vista seu conhecimento ou especialização. Assim, a questão de se trabalhar muito, adicionadas com mecanismos de pressão ao invés de se preocupar com um trabalho de qualidade foram temas abordados no planejamento estratégico. Também foi relatado que as lideranças deveriam se preocupar se o trabalhador está trabalhando excessivamente. A seguir, as sínteses dos relatos dos participantes:

“A gente discutiu no planejamento estratégico sobre alguns mecanismos de pressão que acontecem e como minimizá-los e como a gente deveria se preocupar em trabalhar bem e não trabalhar muito. Pois acontecem casos de acabarem valorizando quem trabalha mais e não quem trabalho bem” (E1).

“Então, eu acho que a cultura da empresa valoriza um pouco isso de trabalhar mais. Mas tem a questão individual também. Tem pessoas que gostam disso, que querem fazer isso. E tem pessoas que não, tem pessoas que não gostam, acham isso ruim, acham que isso prejudica a

vida delas. Mas talvez a liderança ou sei lá, o gestor de pessoas pudesse ter como diretriz não deixar as pessoas trabalharem muito tempo seguido assim” (E2).

“Tem até essa parte de que é um pouco difícil do horário flexível, essas situações por não ter exatamente um banco de horas. Daí acaba, às vezes, tendendo a ficar muito workaholic. Às vezes, tu trabalhas a mais e não desconta essas horas que tu trabalhaste em outro momento” (E5).

O horário de trabalho ser flexível, de não haver um horário pré-determinado e de não ter controle da jornada de trabalho foram também identificados na análise documental, seção 7.2.9, como sendo práticas que geram a qualidade de vida no trabalho, como foi visto em alguns relatos dos participantes descritos no Quadro 15, anteriormente apresentado. Outros aspectos que chamam a atenção na análise documental foi que a flexibilidade no trabalho, não ter horário determinado para trabalhar, como também, não haver o controle da jornada dos trabalhadores são descritos em função da intenção de respeitar a individualidade de cada trabalhador, pois a relação é de confiança, ao se estabelecer uma parceria saudável entre trabalhador e empregador. No entanto, deve-se ser revisto a questão do quanto o trabalhador está sendo demandando, pois, trabalhar arduamente é um comportamento valorizado e como a maioria dos participantes percebe que é uma questão que está afetando a qualidade de vida no trabalho, o que vai de encontro com a descrição vista na análise documental sobre o estabelecimento de uma parceria saudável entre trabalhador e empregador.

Assim, a partir dos relatos dos participantes quanto as suas percepções de como se dá ou não a valorização da qualidade de vida no trabalho, o uso da sistematização reconhecida pela Limongi-França (2015) em três níveis de aplicação e de decisão nas questões de gestão da QVT, pode ser um auxílio para se fazer uma análise quanto à QVT na organização pesquisada. O primeiro nível é o estratégico, que se refere à missão, valores, imagem da organização, impacto e posicionamento na comunidade e no mercado de forma a garantir o bem-estar pessoal e organizacional. O segundo nível é o gerencial ou tático, que corresponde à formação e desenvolvimento de competências, lideranças e equipes, metas, atividades de mobilização, comunicação interna e externa, isto é, a implementação de Política, Diagnóstico, Ferramentas, Orçamentos e condições para difusão de um ambiente saudável e controle dos fatores de mal-estar. Por fim, o último nível é o Operacional, compreendendo o

nível Operacional Interno (referente a produtos e serviços realizados com os profissionais e recursos da própria organização e o Operacional Externo (refere-se à contratação de especialistas ou empresas especializadas em atividades de práticas saudáveis).

Compreende-se frente aos resultados encontrados, tanto dos participantes que relataram perceberem a valorização, quanto dos que não perceberam a valorização da QVT, que na organização pesquisada há ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida no trabalho, estando estas ações no nível operacional apresentado anteriormente. No entanto, se identifica a necessidade de ações nos aspectos dos níveis de gestão e estratégicos da Empresa X. Como foi identificado nos relatos, quando emerge a necessidade de se tratar questões relativas ao trabalho árduo no planejamento estratégico e a falta de uma ação estruturada com relação à preocupação dos líderes se o trabalhador está trabalhando excessivamente, denota a necessidade da criação de políticas e de diagnósticos para garantir o bem-estar dos trabalhadores no seu ambiente de trabalho. Na sequência, relacionado a qualidade de vida no trabalho, serão tratados os aspectos relativos à diversidade na organização pesquisada.

7.3.7 Diversidade na organização pesquisada

A sétima subcategoria analisada na presente pesquisa foi compreender como são tratados os aspectos referentes à diversidade na organização pesquisada. Pois conforme Gondim, Souza e Peixoto (2013), é importante verificar a diversidade, como uma das questões norteadoras para a atuação de gestão de pessoas, inseridas na dimensão ética. Ou seja, se os procedimentos adotados nos processos desta área levam em conta o respeito, a valorização e o desenvolvimento humano, bem como sua diversidade. Diversidade, em sua essência, se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, a maneira pela qual as pessoas se percebem – suas identidades visíveis e invisíveis (Heloani & Silva, 2015). Respeito à individualidade, ao seu reconhecimento e a própria diversidade foram aspectos identificados na análise documental, seção 7.2.1, quanto aos propósitos da Empresa X neste sentido. Pois os propósitos estão relacionados ao olhar que há na organização pesquisada, quanto a individualidade e a diversidade das pessoas, o espaço para se buscar coisas novas, como também, para ser surpreendido e a partir disso, ter sensações prazerosas, e o que isto pode auxiliar para que as pessoas se conheçam mais. Por fim, a Empresa X é um local, no qual há encontros entre diferentes pessoas e encontros aos

quais as pessoas irão gostar da presença uma das outras, como foi identificado na análise documental.

Para a compreensão da definição de diversidade e de suas implicações, há três conceitos da psicologia social que auxiliam para o seu entendimento, dentre eles o estereótipo (liga-se à caracterização de pessoas, mas sem julgamento), preconceito (julgamento e avaliação sobre essa caracterização) e discriminação (comportamento ligado ao preconceito) (Torres & Pérez-Nebra, 2014). Na presente pesquisa percebe-se a importância de se compreender como são tratados os aspectos referentes à diversidade, pois apesar de discriminação e assédio serem conceitos distintos, o primeiro é um dos principais componentes do assédio moral (Heloani & Silva, 2015). Para os autores, nos seus estudos, constataram que pessoas pardas, negras, homo afetivas, com deformações aparentes, obesas ou muito magras, ou portadoras de distintas deficiências, são mais passíveis de discriminação do que as ditas “normais”.

A este respeito, as unidades analisadas foram: os trabalhadores que percebem ser bem tratada a diversidade, situações de como são tratadas as diversidades e trabalhadores que não percebem ações explícitas para a promoção da diversidade, conforme o Quadro 17.

Quadro 17: Percepção dos participantes quanto a diversidade

DIVERSIDADE NA EMPRESA X		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Percebem ser bem tratada a diversidade		L1, L2, L3, L4	<i>“Eu vejo bem saudável assim” (L4).</i>
		E1, E4, E5, E6, E7	<i>“Eu nunca percebi nada, então eu acho que a gente lida muito bem com as diferenças” (E1).</i>
Situações de como são tratadas as diversidades	Opção sexual	L1, L2, L4, L5	<i>“Ah, primeiro ponto é a opção sexual a gente vê a diversidade bem grande aqui de gente e de opções assim” (L4).</i>
		E3	<i>“A Empresa X já teve, eu tive amigos que são homossexuais que nunca foram discriminados por isso” (E3).</i>
	Cor da pele	L1, L2, L4, L5	<i>“Acho que a gente não tem negros aqui, mas também não tem experiências negativas. Então, não posso falar nem positiva nem negativa” (L4).</i>
		E2	<i>“Mas o que eu posso te dizer que diferença de cor não tem problema, porque não tem diferença. 100% das pessoas que trabalham aqui são brancas” (E2).</i>
	Localização de origem	L1, L3, L4, L5	<i>“Mas tem pessoas de outras regiões do Brasil. E poxa, bem tranquilo assim, bem tranquilo mesmo” (L4).</i>
		E4, E7	<i>“E de Estados, acho que é bem tranquilo, não vejo muita discriminação ou problema por causa disso. Acho que é bem tranquilo” (E4).</i>
Formação acadêmica	L1, L3	<i>“No nosso time a gente tem muita gente formada com coisas parecidas” (L3).</i>	

		E7	<i>“A diferença de escolaridade está bem pequena também assim. Não tem grande diferença, não tem ninguém menos de graduação. Então, acho que é bacana” (E7).</i>
	Gênero	L2, L3, L5	<i>“Pelo fato assim de ter muito mais homem do que mulher, eu acho que a gente é um pouco machista assim, sem querer, uma coisa natural, sei lá, de piadas” (L5).</i>
		E2, E4, E5	<i>“A maioria é homem e nem sempre nós somos tão respeitosos assim com as mulheres que trabalham aqui” (E2).</i>
	Idade dos trabalhadores	E2, E3, E5, E7	<i>“De idade eu sinto muita falta de ter gente mais velha” (E2).</i>
	Trabalhadores estrangeiros	L1, L3, L4	<i>“Gringos, nossa há muitos” (L4).</i>
		E2, E3, E7	<i>“Tem pessoas de vários países” (E7).</i>
Não percebem uma ação explícita para a promoção da diversidade		L5	<i>“Eu acho que a gente não atua de forma consciente para entender as diferenças entre as pessoas e ver se existe algum tipo de desrespeito” (L5).</i>
		E1, E3	<i>“Para mim é muito natural, muito implícito” (E1).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na percepção geral dos participantes, quatro líderes (L1, L2, L3 e L4) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E4, E6, E7) percebem que é bem tratada a questão da diversidade na organização pesquisada. O que pode ser considerado relevante à relação com a construção de organizações saudáveis, pois no contexto de organizações saudáveis prepondera o respeito à diversidade (Zanelli, Silva & Tolfo, 2011). Na percepção dos líderes em geral, no que se refere ao respeito a diversidade na organização, em geral, não são percebidos problemas, em virtude de preconceitos ou discriminações. No que se refere a diversidade, é algo que os trabalhadores são acostumados com tais diferenças, conforme pode ser visto nos resultados da pesquisa realizada pelo *Great Place to Work* na organização pesquisada. As sínteses das suas verbalizações estão a seguir:

“Eu acredito assim, que isso a gente tem as evidências da organização Great Place to Work, é que a gente não tenha problemas assim. Porque em relação à opção sexual, cor, localização, tudo isso, felizmente, a gente nunca teve nenhum episódio assim” (L1).

“Eu não sei generalizar, no geral, é super tranquilo” (L2).

“Eu de verdade não percebo diferença, acho que principalmente pela Empresa X ter tanta gente diferente. Quando é todo mundo diferente, isso já passou a ser normal, e daí as pessoas não tem nem tempo de pensar, ah será que ele é competente por ser de lá” (L3).

“Eu vejo bem saudável assim, a gente tem inclusive recuperando um pouco o que a gente tem de avaliação do Great Place to Work, é, esses são critérios de bem boa avaliação assim” (L4).

Já os demais trabalhadores têm também percepções gerais similares aos dos líderes quando ao tratamento dado à diversidade na organização pesquisada. Os participantes percebem que a diversidade é tratada de uma boa maneira na organização, pois percebem que há pessoas com características bem diferentes e são acostumados com a diversidade, sendo tratada naturalmente essa questão. Há a consciência que não se quer que ocorra na organização comportamentos negativos quanto as diferenças e há o entendimento que já no momento da seleção dos candidatos, dá-se um peso igual às pessoas, não as distinguindo pelas suas diversidades. Ao se identificar os aspectos quanto à diversidade de uma maneira positiva, tal constatação vai ao encontro do que explicita Cascio (2003) que, ao invés de ver a diversidade como um problema, é importante olhá-la como uma oportunidade de aprender com

os outros e como maneira de capitalizar novos mercados e novos clientes. A seguir, as sínteses dos relatos dos participantes a respeito disto:

“Eu nunca percebi nada, então eu acho que a gente lida muito bem com as diferenças. A gente tem de tudo que é canto, gente de tudo que é jeito, gente mais velha, mais nova, gente com experiência, gente sem experiência, e eu nunca senti nada assim” (E1).

“A gente é consciente que a gente não quer de forma alguma que certas coisas aconteçam aqui, misoginia, racismos, xenofobia, não pode acontecer, de jeito nenhum e se acontecer, a gente tem que tratar de uma forma bem incisiva e direta assim” (E4).

“Então, me passa a impressão que no geral, a Empresa X, no mínimo, não dá peso negativo para as pessoas. Não sei se ela faz realmente na direção de contratar as pessoas que normalmente são excluídas do campo, mas no mínimo, dar uma chance igual para entrar” (E5).

“Aqui é bem tranquilo, porque tu já entras já acostumado com vários tipos de pessoas. Então, isso acaba sendo bem natural assim” (E7).

Dentro da questão da diversidade, conforme descrito no Quadro 17, os participantes trouxeram algumas situações de como são tratadas as diferenças, mais especificamente com relação às questões de opções sexuais, da cor da pele, da localização de origem, da formação acadêmica, de gênero, da idade dos trabalhadores, dos trabalhadores estrangeiros, as quais serão tratadas a seguir. Essas situações identificadas pelos relatos dos participantes estão alinhadas com as várias dimensões que ocorrem à diversidade, conforme explicitadas por Cascio (2003). As dimensões apresentadas são: raça, etnia, gênero, idade, religião e identidade cultural. Para o autor, a diversidade é um fato da vida organizacional moderna. Torres e Pérez-Nebra (2014) acrescentam as dimensões apresentadas por Cascio, aquela relacionada aos diferentes grupos nacionais e étnicos da força de trabalho, que estão ocorrendo graças aos fenômenos de migração mundial, os quais eram estudados principalmente pela psicologia transcultural. Aspecto este que também foi identificado nos relatos dos participantes da presente pesquisa.

Com relação às opções sexuais dos trabalhadores, dois líderes (L1 e L4) e um dos demais trabalhadores (E3) percebem que não há

discriminação com relação aos trabalhadores que são homossexuais, por exemplo. Os participantes percebem que é comum nos times da organização pesquisada haver trabalhadores que tem opções sexuais diferentes, percebem que são realizadas piadas quanto à homossexualidade, mas as suas percepções são quanto as piadas, que não chegam a ofender as pessoas. No entanto, houve outros dois líderes (L2 e L5) que percebem comportamentos que podem gerar preconceito com pessoas homossexuais, mesmo não sendo um comportamento valorizado na organização pesquisada. Assim, um deles (L2) procura não ter comportamentos preconceituosos, mas que, por omissão, reflete se pode agir de forma preconceituosa confuso. O outro líder (L5) percebe que a partir do momento que entraram na organização trabalhadores homossexuais, diminuíram os números de piadas com relação a esse público, mesmo não sendo algo consciente, tem a percepção de que as pessoas foram tendo mais cuidados ao se relacionarem com os demais. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Eu tenho, também parecido com a Empresa X, peço por omissão uma vez ou outra. [...]. Então, posso ter comportamentos preconceituosos, meio sem querer, ou por falta de cuidado, mas procuro não ter. Não acho legal, acho errado essas coisas erradas. [...]. Mas eu acho que isso não é valorizado” (L2).

“Ah, primeiro ponto é a opção sexual, a gente vê a diversidade bem grande aqui de gente e de opções assim. No meu time agora já passaram, então a aceitação bem tranquila, relacionamento bem bem de boa. Piadinhas normais da cultura do Brasil assim, mas nada ofensivo ou agressivo assim” (L4).

“No começo, a Empresa X tinha aquelas piadinhas de homossexual, a gente depois, eu acho que a gente diminuiu um pouco depois que começou a aparecer, ow vamos diminuir. Mas na minha visão também não foi algo consciente. [...] Respeitar é algo que aconteceu assim” (L5).

“A Empresa X já teve, eu tive amigos que são homossexuais que nunca foram discriminados por isso. Sempre existe pessoas que nas costas vão fazer piadinhas, mas nunca na frente. Eu nunca vi nenhum tipo de ofensa, discriminação por isso. Eu acho que nesse ponto assim é bem tolerante” (E3).

A partir dos relatos dos participantes, percebe-se a importância de se verificar na Empresa X, até que ponto as piadas realmente não estão ofendendo as pessoas, pois em pesquisa realizada para analisar o humor como forma de manifestação da discriminação por orientação sexual no ambiente de trabalho, ao longo das entrevistas com os homossexuais, os pesquisadores compreendem que ficou patente que, independentemente de qualquer função social, que o humor tenha para o grupo social investigado, em sua essência, é fonte de sofrimento para estes indivíduos, à medida que reifica a rejeição e a exclusão a que estes indivíduos são submetidos (Irigaray, Saraiva & Carrieri, 2010). Assim, os autores concluem que há a necessidade de politização do humor, como maneira de comunicação nas organizações, pois ele cumpre, como componente de suas funções sociais, o papel de auxiliar dos processos sociais de tolhimento e de discriminação social.

Com relação às pessoas com cores de pele diversificadas, é uma característica que no geral, não é vista como problema, na percepção de quatro líderes (L1, L2, L4 e L5) e de um dos demais trabalhadores (E2). Pois nas suas falas, trouxeram que é uma diversidade que não existe na organização, já que não há trabalhadores afrodescendentes, por exemplo. O que vai ao encontro do dado de que, apesar de haver uma evolução positiva da participação dos negros – pretos e pardos (nomenclatura adotada pelo IBGE), representando as duas populações juntas 51,1% da população brasileira, o que representa, em números absolutos, 98 milhões de indivíduos, ocupam, parcelas muito desiguais em relação aos não negros nos quadros de funcionários das empresas da amostra (Instituto Ethos, 2010). Esta pesquisa intitulada Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas foi realizada pelo Instituto Ethos e pelo Ibope Inteligência. O intuito desta pesquisa era traçar o perfil, quanto a diversidade, dos funcionários e dos dirigentes das maiores empresas que atuam no país.

Como motivo para não haver afrodescendentes trabalhando na Empresa X, um dos líderes (L2) relatou a questão de que não é somente uma característica da organização, mas também da área a qual a organização faz parte, a área de tecnologia de informação. No entanto, o referido pesquisado percebe que se há barreira à entrada das pessoas, é mais por omissão da organização do que por uma prática específica de bloqueio à entrada de pessoas afrodescendentes. Outro líder (L4) não soube dizer o motivo de não haver pessoas afrodescendentes. No caso da pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2010), foi identificado dois fatores que podem interferir na composição por cor. O primeiro é a grande proporção de empresas que dizem não ter medidas para

incentivar a participação de negros em cada nível hierárquico – nem políticas com metas e ações planejadas, nem ações pontuais ou específicas. Fator este que foi identificado também na Empresa X. O segundo fator, relacionado ao primeiro, é a percepção dos gestores que, também em grande parcela, consideram adequada a proporção de negros em cada nível hierárquico. Que no caso da percepção dos participantes, os mesmos consideram inadequada a proporção de afrodescendentes. As sínteses das verbalizações dos participantes, a respeito da diversidade estão a seguir:

“Mas não tem nenhum negro que esteja trabalhando aqui que eu saiba. Mas eu não acho que seja um preconceito específico, é também, tinha um na minha turma de faculdade. Então tem outras barreiras antes, mas a gente não faz nada para quebrar elas, também. É muito mais, se a Empresa X tem alguma coisa aí, eu acho que é muito mais por omissão do que por ação” (L2).

“Acho que a gente não tem negros aqui, mas também não tem experiências negativas. Então, não posso falar nem positiva nem negativa” (L4).

“Não tem nenhum negro aqui dentro, tinha um cara que acabou saindo, não sei por que que não tem” (L5).

“Mas o que eu posso te dizer que diferença de cor não tem problema, porque não tem diferença. 100% das pessoas que trabalham aqui são brancas” (E2).

Quanto a diferença de localizações de origens dos trabalhadores na organização pesquisada, foi percebido por quatro líderes (L1, L3, L4 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E4 e E7) que são bastantes diversificadas as cidades e Estados de origens dos trabalhadores e as relações entre as pessoas são tranquilas quanto a isto. Aspecto positivo, pois, como uma explicitação contrária a esta percepção dos participantes, conforme Torres e Pérez-Nebra (2014), existem regiões no Brasil que são avaliadas como mais trabalhadoras do que outras e dessa maneira, chamam pela necessidade de gerir a diversidade. Mesmo havendo a percepção de que as relações são tranquilas quanto a diversidade regional dos trabalhadores, um líder (L5) relatou ter ficado preocupado, com a possibilidade de alguns trabalhadores da região do nordeste do Brasil terem ficado ofendidos, por causa da situação de haver algumas pessoas que queriam que, a região sul se separasse do resto do Brasil, em função do resultado das eleições à presidência do

Brasil no ano de 2014. As sínteses das falas dos participantes a este respeito estão descritas a seguir:

“E também tem pessoal do Brasil inteiro, São Paulo, nordeste, sul” (L3).

“Mas tem pessoas de outras regiões do Brasil. E poxa, bem tranquilo assim, bem tranquilo mesmo. Já também piadinhas sobre sotaque tudo o mais, mas também nada ofensivo assim, nada demais” (L4).

“Uma coisa por exemplo que eu fiquei preocupado agora nas eleições com relação aos nordestinos. Teve na internet briga de norte contra sul, tinha gente aqui dentro que postava no facebook que o Sul tem que separar...então eu não sei também se o pessoal do Nordeste se sentiu ofendido com essas coisas, que eu acho uma baboseira” (L5).

“E de Estados, acho que é bem tranquilo, não vejo muita discriminação ou problema por causa disso. Acho que é bem tranquilo” (E4).

“Tem pessoas do Brasil inteiro, nordeste, São Paulo, acho que o que menos tem é de Floripa assim” (E7).

Alguns participantes expressaram a questão da formação acadêmica dos trabalhadores na organização pesquisada, dentre eles dois líderes (L1 e L3) e um dos demais trabalhadores (E7). No relato de um dos liderados, a homogeneidade dos trabalhadores com relação à escolaridade, no qual o mesmo relata que a maioria dos trabalhadores tem a graduação, na sua percepção é algo positivo, aspecto que vai ao encontro dos dados encontrados na pesquisa realizada pela SOFTEX (2012), na qual 57,1% dos profissionais que realizam atividades diretamente relacionadas a *software* e serviços possuem ensino superior e 16,7% têm pós-graduação. Segue a seguir a fala do participante com relação a isto: *“A diferença de escolaridade está bem pequena. Não tem grande diferença, não tem ninguém menos de graduação. Então, acho que é bacana” (E7).*

Os dois líderes relataram as mudanças de percepções que ocorreram, quanto ao que era desejado na formação acadêmica dos trabalhadores. Na concepção do líder L1, ocorrem atitudes preconceituosas, a respeito de qual universidade os candidatos se formaram. Atualmente, houve uma mudança nesse pensamento, uma vez que, se percebe que a qualidade do trabalho não necessariamente depende de qual formação a pessoa tem, pois há trabalhadores que são

formados em áreas diferentes da área de tecnologia de informação que são bons. Aspecto este que vai ao encontro do que foi descoberto por meio da análise documental, na seção 7.2.10, sobre a promoção da diversidade, a qual foi identificado que há a existência de uma equipe multidisciplinar na Empresa X, dentre as profissões têm-se engenheiros, cientistas da computação, designers e pesquisadores nas áreas de inteligência artificial, matemática e experiência do usuário. A mudança de pensamento que o líder L1 relatou está alinhada com a conclusão que Schuster (2008) teve ao analisar a demanda de profissionais pelo mercado de Tecnologia da Informação, segundo a visão dos responsáveis pelo recrutamento destes profissionais. Para a autora, nesta área, a grande maioria dos profissionais não possui graduação e percebe que o mercado de trabalho não exige ou valoriza a formação superior. Pois o que realmente é valorizado é o conhecimento, as especializações, as certificações conquistadas pelo profissional. O que “formaliza” e “oficializa” os conhecimentos e habilidades do profissional de TI são as certificações e a experiência prática. As certificações e a experiência prática também foram identificadas na pesquisa realizada por Macedo (2011) sobre a inserção profissional dos desenvolvedores de *software* ao entrevistar profissionais desenvolvedores de *software* no município de Porto Alegre. O autor explicita que fica evidente que o diploma, em várias situações, não é determinante para se conseguir um emprego. No entanto, ressalta que não se está afirmando que a formação não seja importante para conseguir um posto no mercado de trabalho. A formação tradicional tem um peso relativo ao se comparar a formação proporcionada por cursos e certificações ou mesmo pelo aprendizado de forma independente, acrescido do peso das redes pessoais. A síntese da verbalização do líder está a seguir:

“Eu sempre fui bastante seletivo, não é?! Para não dizer preconceituoso, da onde a pessoa vinha, de que universidade. Acho que hoje menos que no passado, mas já fizemos muito isso e hoje eu percebi que é bobagem. Tem pessoas trabalhando com desenvolvimentos de software que é formada em letras, por exemplo, que não tem formação em engenharia e computação e é muito boa, entende?!” (L1).

Já o outro líder (L3) percebe que no seu time há trabalhadores com formação acadêmica similar e a mudança no pensamento com relação a se ter mais diversidade de profissionais com formação em áreas diferentes, pois percebe que faz falta os diferentes conhecimentos que as pessoas podem contribuir. Esta nova percepção demonstra que o reconhecimento das semelhanças pressupõe o reconhecimento das

diferenças (Torres & Pérez-Nebra, 2014; Galinkin, 2003). Para Torres e Pérez-Nebra, é possível compreender a diversidade e a identidade como conceitos complementares, pois a identidade é feita no reconhecimento do outro, daquele que é diferente, que é diverso, e que a diversidade exprime as diversas identidades. O relato do líder está na sequência:

“No nosso time a gente tem muita gente formada com coisas parecidas. Então todo mundo era tão igual, daí a gente falava, não precisa de mais ninguém. Daí chegou essa pessoa da operação que a gente pediu. [...]. Hoje, ele trabalha o dia inteiro e tem coisa para fazer, porque a gente não percebia sabe?! Até nessa questão de diversidade de conhecimento, faz falta” (L3).

O líder L1 relatou que as vezes ocorre que conflitos, em função de um trabalhador ter uma formação maior e em função disso, receber um salário maior que os demais. No seu entendimento, este trabalhador ao ter feito algo útil com relação ao conhecimento adquirido, merece receber um salário maior, caso não consegue utilizar bem os seus conhecimentos, não é motivo para receber mais. Aspecto este que vai ao encontro com o que Schuster (2008) descobriu em sua pesquisa. A autora identificou que a importância do salário na área da Tecnologia da Informação é bastante relevante e que para um profissional receber uma remuneração alta é preciso que se destaque no trabalho que está realizando, o que indica que os conhecimentos técnicos e práticos têm maior influência do que a formação acadêmica. A síntese do seu relato está a seguir:

“Há conflitos quando uma pessoa tem uma formação maior. Daí as pessoas já acham, ah o cara tem doutorado, então deve ganhar três vezes mais do que eu, só porque tem doutorado. Primeiro, que é assim, se o cara fez doutorado, parabéns e ele merece mais uma coisa sim, se ele consegue fazer alguma coisa útil a partir daquele conhecimento. Se não consegue, não é por isso que ele vai ganhar mais” (L1).

Três líderes (L2, L3 e L5) e três dos demais trabalhadores (E2, E4 e E5) relataram aspectos relativos à questão de gênero na organização pesquisada. Os líderes expressaram que há poucas mulheres trabalhando na organização pesquisada, que gostariam que houvesse mais times mistos, para se ter percepções diferentes. Relato este que vai ao encontro da verificação em campo realizada por Macedo (2011), o qual identificou que há um reduzido número de mulheres trabalhando com desenvolvimento de *software*. Situação esta também identificada na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2010), a qual também

identificaram que é grande a desigualdade entre homens e mulheres nas maiores empresas do país. A diferença é menor no quadro funcional em que a presença feminina representa uma parcela de 33,1% dos postos de trabalho. No entanto, cresce progressivamente, com o declínio da participação das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo. Desta forma, permanece, portanto, o afinilamento hierárquico, que exclui as mulheres em que aumentam as atribuições de comando.

Outro aspecto relatado é a percepção de um dos líderes (L5), que por ser um ambiente onde há mais homens, ele percebe que há comportamentos machistas na organização, não sabe se as mulheres ficam incomodadas e não percebe nenhuma ação para combater este tipo de comportamento, mesmo entendendo que é algo que caso ocorra, deva ser combatido. As sínteses das verbalizações dos líderes estão a seguir:

“Eu gostaria de ter mais meninas no time. Mas eu gostaria de ter times mais mistos, eu acho que essa área de informática perde muito por ser uma área tão masculina e tal” (L2).

“É engraçado porque a gente nem vê muita diferença assim de gênero [...]. Só tem uma menina, no time de 12 homens. E fazia tempo que eu não tinha nenhuma menina [...]. Mas, até como a gente trabalha com recomendação, as vezes a gente para e fala assim, mas quem que usa esse tipo de roupa? Por isso, é importante ter pessoas de diferentes personalidades e sexo, nacionalidades até para saber essas coisas” (L3).

“Pelo fato de ter muito mais homem do que mulher, eu acho que a gente é um pouco machista assim, sem querer, uma coisa natural, sei lá, de piadas. Não é uma coisa que a gente combata e não tenho certeza se é uma coisa que incomoda as mulheres também. É importante a gente saber, se estiver incomodando acho que tem que combater, acho que não faz sentido” (L5).

A percepção dos demais trabalhadores é similar a percepção dos líderes quanto aos aspectos relativos ao gênero dos trabalhadores. Os participantes também percebem que a área a qual está inserida a organização pesquisada tem o predomínio de trabalhadores do sexo masculino. No entanto, percebem que a relação do número total de trabalhadores e do número de mulheres é maior comparada com outras organizações e não percebem que haja na seleção dos candidatos, um critério para não contratar por ser mulher. Como houve nos relatos dos líderes, os liderados também relataram a presença de comportamentos

machistas e não percebem haver um combate ou uma atividade para conversarem sobre o machismo na organização pesquisada, sendo este, um aspecto que necessita ser mais desenvolvido. Assim, conforme Torres e Pérez-Nebra (2014), a grande questão colocada pela diversidade cultural é como trabalhar com as regras e as normas institucionais que produzem os *ismos* organizacionais (p. ex., racismo, sexismo, etc), ou seja, facilitam a discriminação institucionalizada. Para os autores, ao se referir à gestão da diversidade, na maioria das vezes, se trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional, e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças. Essas normas e valores podem não refletir o estado atual da organização, mas refletem onde a organização quer chegar. Assim, elas fornecem um conjunto de expectativas claras de como devem ser tratados e quais comportamentos são esperados pelos trabalhadores. Aspecto este que foi identificado nos relatos, tanto dos líderes quanto dos demais trabalhadores, a necessidade de se refletir e conversar sobre as questões relativas ao machismo na Empresa X e formas de inibir que este comportamento ocorra. A seguir, as sínteses das verbalizações dos demais trabalhadores:

“De sexo acho que já tem problemas sim a questão da diversidade. A maioria é homem e nem sempre nós somos tão respeitosos assim com as mulheres que trabalham aqui. Não sei o que que elas sentem, acho que deve ter piadinhas, situações que elas não ficam tão confortáveis” (E2).

“No caso da computação tem um problema que é difícil de resolver ainda e é a questão de, é meio que misoginia assim. Eu não acho que seja uma coisa que a gente está bem desenvolvida. É uma coisa que eu percebo que a gente tem várias mulheres trabalhando na Empresa X, dado o nosso tamanho, proporcionalmente é até bastante [...]. Eu posso apostar todas as minhas fichas que ainda existem problemas e elas vão dizer quais são” (E4).

“Eu não sei se a Empresa X procura contratar mais mulheres, mas no mínimo eles procuram não evitar contratar mulheres por serem mulheres [...]. Eu acho que poderia ter mais discussão em relação as coisas como machismo ou racismo, um pouco mais de discussão nessa linha, porque não tem discussão nenhuma” (E5).

A questão da idade dos trabalhadores foi relatada por quatro dos demais trabalhadores (E2, E3, E5 e E7). Três dos liderados (E2, E3 e

E7) percebem que a maioria dos trabalhadores está numa faixa etária de jovens. Percepção esta que vai ao encontro do levantamento realizado pela SOFTEX (2012), ao identificar que a Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI conta com uma força de trabalho jovem. Em 2009, 51% dos profissionais possuíam de 18 a 29 anos de idade. Nos relatos dos participantes, há a percepção da falta que faz ter pessoas com mais idade na organização, pois foi relatado a contribuição que as pessoas mais velhas podem trazer para a organização. No entanto, apesar de haver mais trabalhadores jovens, não há a percepção que a idade seja um empecilho no momento da seleção. Na pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2010) foi identificado que é alta a proporção das corporações que dizem não ter medidas de incentivo à presença de pessoas com mais de 45 anos em seus quadros. Quando há, são ações pontuais e, em porcentagem bem menor, políticas com metas e ações planejadas. As sínteses das verbalizações dos participantes estão a seguir:

“De idade eu sinto muita falta de ter gente mais velha, por isso assim, eu queria ver experiência por quem já passou por esses problemas, que eu tenho certeza que estão sentindo. É, mas as diferenças acho que de idade são tratados ok, porque está todo mundo meio na mesma idade” (E2).

“O perfil do pessoal aqui é muito novo assim, eu acho muito legal que no meu time tem um colega com mais de 40 anos. É um perfil bem diferente e por não existir muitos sendo mais velhos, eu acho que o valor que ele agrega é muito grande” (E3).

“Para a parte da idade não vejo ser um empecilho na seleção. Eles também têm funcionários que são mais velhos, da onde eu percebo isso também não tomaram peso negativo por conta da idade que eles têm” (E5).

Três líderes (L1, L3 e L4) e três dos demais trabalhadores (E2, E3 e E7) relataram que na organização pesquisada tem uma inserção de trabalhadores estrangeiros. Aspecto este que também foi identificado na análise documental, seção 7.2.10, ao tratar que a política de promoção da diversidade está inserida no processo seletivo. A promoção da diversidade ocorre, pois se busca fazer com que as vagas disponíveis tenham alcance tanto nacional quanto internacional, para aumentar a diversidade geográfica e cultural dos candidatos. O que confirma a explicitação que, por sermos “almas globais” e ao saber que compartilhamos o futuro com os outros, isto exige que se tenha

poderosas competências interculturais (Bennett, 2014). Para o autor, uma das competências interculturais é a comunicação intercultural, que diz respeito ao processo interativo de criação de significados compartilhados entre pessoas de diferentes culturas. A comunicação intercultural incide sobre o que acontece quando os indivíduos com padrões contrastantes interagem, como eles criam significado compartilhado, e como eles expressam a cultura. Identificou-se a preocupação com relação a comunicação intercultural nos relatos dos líderes e dos demais trabalhadores. Na percepção dos líderes, há trabalhadores estrangeiros que tiveram ótimas experiências, no entanto, relatam que é comum os trabalhadores de outras nacionalidades terem dificuldades com a adaptação, principalmente pela questão da língua, o que pode dificultar que eles se enturmem com os demais trabalhadores. Em função da inserção de pessoas com outras nacionalidades, houve episódios de trabalhadores brasileiros acharem que por ser trabalhador estrangeiro ganham mais do que eles, mas o líder informou que não é verdade. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Teve vários casos que vem de fora e tem experiências ótimas aqui. Tem os caras que vem e saem indignados, porque não conseguiu falar, porque a gente fala muito rápido, então assim, tem de tudo. [...]. Mas hoje já teve episódio em relação a pessoas que achavam que os estrangeiros eram mais valorizados, que achavam que os estrangeiros ganhavam mais, o que não é verdade” (L1).

“Eu acho que é natural a pessoa que vem de fora ter um pouco mais de dificuldade, quem vem de outro país que não fala o português, tem um pouco mais de dificuldade de se enturmar assim [...]. Então, daí nesse ponto, eu acho que é um pouco ruim para quem vem de fora, mas nada em relação à percepção sobre ele. Não tem um problema disso, o problema é tentando fazer com que ele se sinta melhor” (L3).

“Gringos, nossa há muitos” (L4).

Os demais trabalhadores também percebem como os líderes, que a adaptação de alguns estrangeiros pode ficar dificultada em função da diferença de idiomas. Não há a percepção de discriminação pelo trabalhador ter outra nacionalidade e há necessidade de um melhor tratamento, principalmente na chegada do trabalhador estrangeiro, para a sua adaptação. Um dos participantes (E3) relata que alguns trabalhadores não se sentem confortáveis com o idioma do colega estrangeiro ou de ter que falar em inglês, o que pode ocorrer de fugir ou de excluir o estrangeiro em algumas conversas. O conhecimento da língua inglesa foi

identificado na pesquisa de Schuster (2008) como uma importante habilidade técnica. No caso da sua investigação, esta habilidade serve para os trabalhadores se comunicarem com clientes, como também, as linguagens em programação são todas em inglês. No caso da presente pesquisa de tese, também se identificou a necessidade de os trabalhadores saberem inglês para se comunicar com colegas estrangeiros na Empresa X. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“De nacionalidade tem diferenças que não são levadas em conta assim, o tratamento não é tão bom quanto poderia. Principalmente no começo, fazer um acompanhamento mais de perto e ajudar a pessoa com problemas básicos que ela tem, mas não tem discriminação por causa da nacionalidade” (E2).

“Quanto à nacionalidade tem bastante gente que gosta de interagir com estrangeiros, porque talvez não conheceu muitos e tal, então gostam. Por outro lado, também percebo bastante gente que talvez não se sinta confortável com o idioma e de ter que falar em inglês. Daí, então, acaba meio que fugindo ou excluindo, mas eu acho que o motivo é mais esse assim” (E3).

“Tem pessoas de vários países” (E7).

Houve a percepção de um dos líderes (L5) e dois dos demais trabalhadores (E1 e E3) de não terem o conhecimento de algum tipo de ação buscando tratar as questões específicas da diversidade na organização pesquisada. Para o líder, a área de gestão de pessoas deve ser a responsável por verificar os aspectos da promoção da diversidade, para saber se está ocorrendo algum problema e assim os próprios líderes podem saber se estão atuando de maneira a prezar a diversidade na organização. Aspecto este que é coerente com a ideia de que na atuação da área de gestão de pessoas é importante a adoção de procedimento que visam o respeito, a valorização, o desenvolvimento humano e a sua diversidade (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Para os demais trabalhadores, por não haver uma política de promoção da diversidade na organização pesquisada, há a percepção que os comportamentos que ocorrem frente as diferenças das pessoas, que seja de respeito entre elas, mas que se dá de forma implícita. Mesmo havendo diversidade na organização, também há o entendimento da necessidade de se ter profissionais mais diversificados, pois nos processos seletivos são contratadas pessoas com perfis parecidos aos demais trabalhadores da organização pesquisada. As sínteses das verbalizações dos participantes estão a seguir:

“Eu acho que a gente não atua de forma consciente para entender as diferenças entre as pessoas e ver se existe algum tipo de desrespeito. [...]. Mas na minha visão eu acho que o peopleware deveria levantar pontos para saber se tem problemas a questão da diversidade, faz parte dessa questão de cultivar a cultura e levantar esses pontos. Ow! Realmente esse tipo de comportamento está ruim? Até para a gente dar o exemplo: Não posso mais falar assim” (L5).

“Para mim é muito natural, muito implícito. Talvez eles tenham o cuidado da diversidade na hora de contratar as pessoas. Mas aqui dentro nunca vi nenhum tipo de ação de nesse sentido. De fazer as pessoas perceberem, respeitarem diferenças. Eu acho que sempre se deu muito naturalmente na empresa” (E1).

“Eu acho que a gente poderia ser mais diversificado ainda. Eu acho que talvez nos processos seletivos acaba se focando nessa coisa do espelho assim, trazer pessoas parecidas comigo. Mas existe a diversidade e ninguém destrata ou algo assim” (E3).

Apesar de como foi visto anteriormente nos relatos da maioria dos participantes que a diversidade é bem tratada na organização pesquisada, se identificou a falta pelas percepções de alguns participantes, de ações que busquem tratar as questões específicas da diversidade na organização pesquisada. O que demonstra falta de coerência com a existência de uma política para a promoção da diversidade, conforme relevância identificada na análise documental, seção 7.2.10, chamada Filosofia de Inclusão, pois não houve em nenhum relato, tantos dos líderes quanto dos demais trabalhadores, a verbalização sobre esta Filosofia. Desta forma, percebe-se a necessidade de haver melhor efetivação e explicitação para todos os trabalhadores desta política referente à gestão da diversidade na organização pesquisada, pois como foi identificado nos relatos dos participantes, ainda existe uma homogeneização dos perfis dos trabalhadores, isto é, nenhuma pessoa afrodescendente, poucas mulheres e poucas pessoas com maior faixa etária, por exemplo. Outro aspecto identificado é a ocorrência de piadas quanto a homossexualidade, a ser mulher, a região de origem e a falta de conhecimento por parte dos participantes se estas piadas afetam negativamente as pessoas. Uma pergunta que parece ser relevante responder, é se tais piadas e desconhecimentos a respeito das origens dos colegas, “vistas como diferentes”, interferem negativamente nos seus relacionamentos interpessoais? Pois, conforme Torres e Pérez-Nebra (2014), a gestão da diversidade ensina, entre outras coisas, que, quando

se lida com *ismos* nas organizações, mesmo se a intenção no princípio for a de fazer um elogio ou uma simples brincadeira, os efeitos de continuamente se envolver nesses comportamentos serão prejudiciais à organização. O efeito é diferente da intenção. Assim, para os autores, a diversidade cultural está associada a uma comunicação incrementada, às melhores forma de resolução de problemas, às tomadas de decisão mais efetivas, à produtividade aumentada, à maior flexibilidade e à alta moral entre os trabalhadores. Na sequência, serão tratadas as questões quanto as diferenças de opiniões e das formas de trabalhar na organização pesquisada.

7.3.8 Diferenças de opiniões e das formas de trabalhar

A oitava subcategoria analisada na presente pesquisa foi compreender como são tratadas as diferenças de opiniões e das formas de trabalhar na organização pesquisada. Dessa maneira, esta subcategoria vai ao encontro da análise de como se dá a abordagem política, conforme Davel e Vergara (2012), a qual são ponderadas as zonas de convergência entre as pessoas e suas dimensões políticas, assim como os desacordos entre os interesses das pessoas. Como também, a avaliação, de acordo com Gondim, Souza e Peixoto (2013), quanto a dimensão política no intuito de verificar de que modo a convergência e a diversidade de interesses são consideradas politicamente na organização. As unidades analisadas foram: as pessoas trabalham de forma parecida, cada pessoa e time tem suas características, as diferenças são discutidas e se tenta chegar num consenso, o argumento é valorizado numa discussão, conflitos gerados em função das diferenças e diferença quando se é mais novo em idade, conforme descrito no Quadro 18 a seguir.

Quadro 18: Diferenças de opiniões e das formas de trabalhar

DIFERENÇAS DE OPINIÕES E DAS FORMAS DE TRABALHAR	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
As pessoas trabalham de forma parecida	L1, L3	<i>“Mas no nosso time, por exemplo, não vejo tanta divergência em opiniões, são raros os casos de pessoas com opiniões muito discrepantes”</i> (L3).
	E7	<i>“Eu não vejo muita divergência assim”</i> (E7).
Cada pessoa e time tem suas características	L2	<i>“Acho que cada situação e cada time tem maneiras e situações diferentes, tem características pessoais de pessoas também”</i> (L2).
	E5	<i>“Se for uma pessoa que realmente é mais tímida, de não dar muito opinião, de não debater muito, tem chance da opinião dela ser passada por cima da opinião dos outros que dão mais ênfases que dão sua opinião”</i> (E5).
As diferenças são discutidas e se tenta chegar num consenso	L2, L3, L4, L5	<i>“Daí, cada um tem suas opiniões. A gente tenta chegar num acordo de todo mundo, quem vai trabalhar nesse projeto”</i> (L3).
	E1, E4, E5, E6, E7	<i>“Isso é discutido. No geral é discutido e tenta-se chegar numa opinião única para ser feita”</i> (E6).
O argumento é valorizado numa discussão	L1, L5	<i>“Tem uma coisa muito forte dessa característica da Empresa X, um melhor argumento é o que deve vencer qualquer discussão, não é?!”</i> (L1).
	E3	<i>“Em torno do que eu trabalho, a gente pode ter opiniões sobre alguma coisa, mas a gente tenta não deixar nunca uma opinião direcionar o trabalho das pessoas, mas sim, medir e avaliar exatamente, numericamente as coisas”</i> (E3).

Conflitos gerados em função das diferenças	Percepção da discussão levada para o lado pessoal	L5	<i>“Algumas pessoas conseguem fazer discussões construtivas e outras já levam muito para o lado pessoal” (L5).</i>
		E4	<i>“Quando a gente tem uma certa cumplicidade para entender que a gente está ofendendo a ideia, o ruim e não a pessoa” (E4).</i>
	Percepção da discussão com muito enfrentamento entre as pessoas	E2, E3	<i>“Tem bastante enfrentamento, ou colocar a ideia de maneira bem agressiva, bem seca e vezes isso é até desrespeitoso, tem bastante embate” (E2).</i>
	Falta de conhecimento sobre o assunto discutido	L5	<i>“Mas eu acho que a maioria dos conflitos, eles acontecem por falta de conhecimento” (L5).</i>
Diferença quando se é mais novo em idade		E2, E3	<i>“E no começo, tinha muita gente nova assim, por isso essa coisa cresceu, desses embates, porque todo mundo era ‘arrogantezinho’” (E2).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Dois líderes (L1 e L3) e um dos demais trabalhadores (E7) percebem que, no geral, as pessoas trabalham de forma parecida. Para os líderes, são poucas as vezes que ocorrem grandes divergências de opiniões, pois as pessoas trabalham de maneira alinhadas. Similar a percepção do liderado, o mesmo imagina que ocorram mais divergências nas relações da alta liderança, pois não percebe este aspecto de antagonismos nos times. Também percebe que as tomadas de decisões nos times são realizadas de forma rápida. Assim, nas perspectivas destes pesquisados, compreende-se a organização pesquisada, a partir dos relatos dos participantes, como um sistema de cooperação e consenso (Bastos, Loiola, Queiroz & Silva, 2014). Para os autores, cooperação não é entendida como compartilhar meios, mas alcançar resultados, os quais podem ter sido escolhidos pelos trabalhadores ou a eles prescritos. Assim, a cooperação é um processo de ações efetivadas de maneira conjunta ou separada, presencial ou não, sequencial ou não, pelos trabalhadores e voltadas a consecução do mesmo resultado, o qual, por sua vez, pode ter sido buscado de maneira espontânea ou imposta. As sínteses das verbalizações dos pesquisados, que caminham nesta direção, estão a seguir:

“As diferenças do como fazer é muito pouco sabe?! Acho que o pessoal trabalha muito assim de uma forma parecida, alinhada assim” (L1).

“Mas no nosso time, por exemplo, não vejo tanta divergência em opiniões, são raros os casos de pessoas com opiniões muito discrepantes” (L3).

“Eu não vejo muita divergência assim. Deve ter assim em relação a algumas tomadas de decisões mais críticas assim, mais em nível de direção. Mas em nível de time, eu penso que as decisões são bem rápidas de serem tomadas. Eu vejo em todos os times isso assim. A gente diz: ‘Não, vou definir que tem que ter isso, é dessa forma? É. Então vamos fazer’. No outro dia já está pronto e é muito rápido assim” (E7).

Cada trabalhador e cada time na organização tem suas características conforme foi relatado por um líder (L2) e um dos demais trabalhadores (E5). Para o líder, é difícil generalizar a questão de como as diferenças de opiniões e das formas de trabalhar na organização pesquisada são tratadas, porque, na sua percepção, cada pessoa e cada time lidam de formas diversificadas, em função das suas características de equipe e pessoais. O liderado percebe o tratamento dado as diferenças de opiniões e de maneiras de trabalhar, dependerá das características

individuais de cada trabalhador, pois percebe que, no caso de um trabalhador mais tímido, é provável que sua opinião não tenha tanta ênfase quanto a opinião de alguém que se expõe mais. Aspecto este, alinhado com o entendimento de que, a maneira como são tratadas as diferenças de percepções individuais de opiniões e de sentimentos, contribuem para determinar o tipo do relacionamento entre os integrantes de um grupo, colegas de trabalho, superiores e subordinados (Appel & Pucci, 2007). As sínteses das verbalizações a respeito disto descritas estão a seguir:

“De novo, duvido que tenha uma resposta genérica. Acho que cada situação e cada time tem maneiras e situações diferentes, tem características pessoais de pessoas também” (L2).

“Se for uma pessoa que realmente é mais tímida, de não dar muito opinião, de não debater muito, tem chance da opinião dela ser passada por cima da opinião dos outros que dão mais ênfases que dão sua opinião. Mas eu acho que isso é uma questão mais geral” (E5).

Nas situações que tem diferenças de opinião e na maneira de atuar, no geral, na percepção de três líderes (L2, L3 e L5) e de cinco dos demais trabalhadores (E1, E4, E5, E6 e E7), as diferenças são discutidas e se tenta chegar num consenso para se ter decisões comuns. Para os líderes, com relação às atividades que são realizadas, é percebido que cada pessoa tem a sua opinião. Assim, tenta-se chegar num acordo em comum, por meio de discussões, as quais sejam construtivas, para não gerar conflitos. É percebido que há abertura e espaço para que as pessoas deem *feedbacks* e em algumas situações que ocorre esta abertura de *feedbacks*, como há várias pessoas participando, as vezes, gera um caos de tanta participação. Mesmo havendo consenso no que foi definido, as pessoas responsáveis pelas atividades, têm liberdade de definir, a maneira como preferem realizá-las. O que vai ao encontro de um bom funcionamento de equipes heterogêneas (McIntyre, 2007). Para o autor, o bom funcionamento de uma equipe é uma tarefa difícil, principalmente na resolução de tarefas mais complexas. Para se ter a eficácia de uma equipe, tal propósito não depende somente do desempenho individual dos integrantes, mas também da estreita colaboração entre os membros, do grau de entreatajuda existente e da capacidade dessa equipe de tolerar pontos de divergência, isto é, o conflito. A seguir, os relatos dos líderes a este respeito:

“Eu acho que, no geral, é muito aberto. No geral, tudo pode ser discutido, se tenta chegar em consenso, em decisões comuns” (L2).

“Daí, cada um tem suas opiniões. A gente tenta chegar num acordo de todo mundo, quem vai trabalhar nesse projeto. A gente tenta ver se vale a pena ou não cada tipo de ação que vai ser feito. Mas dá liberdade para as pessoas fazerem do jeito que gostariam. Quem vai fazer, tem que ter a liberdade de fazer e decidir da maneira que sabe” (L3).

“Sempre aberta, feedback, sempre aberto. Tem umas reuniões gerais que acontecem, os últimos slides, feedbacks são sempre bem recebidos e apreciados. Inclusive isso, às vezes, gera caos demais, a gente fica tão aberta a participação, vou dar opinião, interferir nos processos, que gera caos demais” (L4).

“Acho que tem que discutir, importante discutir, discussão construtiva, sem gerar conflito, acho que é positivo” (L5).

Para os demais trabalhadores, como os líderes, nas situações que tenham diferenças de opiniões ou da maneira de realizar as atividades, existem tentativas de se chegar em um acordo. Foi percebido que o líder do time tem o papel de ser um mediador nestas situações, pois há espaço para que as pessoas possam dar suas opiniões e a partir delas, o líder dá as diretrizes. Sendo que as diretrizes não são impostas, as quais os liderados devem ouvir e seguir, mas também darem suas opiniões quanto ao que pensam a respeito. Desta forma, tal dinâmica vai ao encontro do entendimento que o gestor tem um papel importante na gestão destas situações de divergência, e quem tem o poder e a influência necessários para fomentar uma situação, em que o conflito se constitui positivo e não um fardo (McIntyre, 2007). Pois os gestores deveriam ter a formação adequada e a consequente autoridade, bem como mais possibilidades de ajudar a gerir o conflito no local do trabalho. Nos relatos dos participantes, quando há momentos, em que várias opiniões divergentes ocorrem, a pessoa responsável pela atividade, independentemente se é líder ou não, é quem define o que vai ser feito. As sínteses das verbalizações sobre isto estão a seguir:

“O meu líder sempre tenta também lidar como mediador, como escutar o time e escutar as opiniões do time, ver quais são as melhores alternativas e a partir disso, dar as diretrizes para o time. O nosso time tem bastante autonomia, para dar ‘pitaco’, se não a gente ia parar de falar e ia passar simplesmente a obedecer às ordens” (E1).

“Para ideias mais sérias a gente procura analisar pontos onde ela é positiva ou negativa. É uma discussão mais saudável assim e acho que isso acontece independente das pessoas que estão envolvidas no

caso. Tanto que o meu líder não tem como chegar e dizer, vocês vão fazer X, e se a gente dizer X não funciona. Assim como a gente vai ser bem incisivo com o CEO A ou com outra pessoa caso uma ideia seja muito ruim” (E4).

“Às vezes que aconteceu a diferentes maneiras de realizar uma atividade, foi bem debatido, chegou num ponto e ok foi” (E5).

“Isso é discutido. No geral é discutido e tenta-se chegar numa opinião única para ser feita. Daí no meu caso ou no caso do meu time ali, se não tem uma opinião única, a pessoa que é responsável tem que tomar a decisão, responsável pela atividade. Não necessariamente o líder” (E6).

Nos momentos em que há diferenças de opiniões e da maneira de realizar as atividades, como visto anteriormente, há as discussões para se chegar num acordo. Alguns participantes, dentre eles, dois líderes (L1 e L5) e um dos demais trabalhadores (E3), percebem que o bom argumento é valorizado numa discussão. Para os líderes, é importante que haja discussões e que elas sejam feitas de maneira racional e com argumentos para colocar suas opiniões sobre o que pensam que deva ser realizado. Para o liderado, as opiniões não devem direcionar o trabalho, mas, as atividades devem ser realizadas por meio de medições e avaliações, para se saber como é a melhor maneira de realizar o que deve ser feito. Assim, as atividades não são definidas pelo que as pessoas “acham” que deve ser feito, mas por meio de argumentos avaliados para tal situação. O que vai ao encontro de um dos comportamentos valorizados para se trabalhar na Empresa X, que é o de o trabalhador ter cientificidade crítica, pois é por meio da busca em fatos e dados, que o trabalhador poderá ter subsídios, quando houver a necessidade de responder alguém que o questione ou faça alguma crítica sobre o seu trabalho. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Tem uma coisa muito forte dessa característica da Empresa X, um melhor argumento é o que deve vencer qualquer discussão, não é?! Então, as pessoas estão habituadas a discutir, argumentar, colocar suas opiniões e a forma que ela vai ser feita, e até o que vai ser feito é muito em cima das discussões” (L1).

“Mas o que a gente tenta fazer, o que eu acho que é interessante, é interessante haver discussões, discussões racionais, sempre baseadas nos fatos e dados assim. Não muito sabe, opinião assim ou sentimento, não, mas quais são os fatos e dados que mostram isso” (L5).

“Em torno do que eu trabalho, a gente pode ter opiniões sobre alguma coisa, mas a gente tenta não deixar nunca uma opinião direcionar o trabalho das pessoas, mas sim, medir e avaliar exatamente, numericamente as coisas. Poucas discussões giram em torno do que eu acho que tem que fazer, porque se você acha aí e não prova, não tem muito juiz de valor” (E3).

Alguns participantes descreveram situações, as quais percebem que ocorrem conflitos nos momentos de discussões, em função de diferenças de opiniões ou maneiras de realizar as atividades, conforme visualizado anteriormente no Quadro 18. Assim, foram divididas em três itens estas situações de conflitos: percepção da discussão levadas para o lado pessoal, percepção da discussão com muito enfrentamento entre as pessoas e os conflitos são gerados por falta de conhecimento sobre o assunto discutido.

A percepção da discussão levada para o lado pessoal foi relatada por um líder (L5) e um dos demais trabalhadores (E4). Para o líder, ele percebe que há pessoas na organização que conseguem fazer discussões construtivas e outras que levam para o lado pessoal. Aspecto este que está alinhado com a compreensão de que, existem conflitos funcionais que são entendidos como formas construtivas de conflitos, mas também conflitos disfuncionais, isto é, conflitos que atrapalham o desempenho do grupo (Robbins, 2005). Assim no relato, o líder percebe que mudou sua maneira de agir nos momentos de discussões de ideias, pois hoje tem mais tranquilidade ao tratar as divergências com as pessoas, tentando não se ofender e também não ofender as outras pessoas. No entanto, explicita a necessidade de trabalhar a maneira como as pessoas lidam com as divergências, pois ainda há pessoas que levam para o lado pessoal as discussões, o que gera conflitos destrutivos na organização. O que vai ao encontro de um dos tipos de conflito, que Robbins classificou como conflito de relacionamento, o qual se refere às relações interpessoais. O autor compreende que este tipo de conflito é sempre o mais disfuncional, pois aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento, aumentam os choques de personalidade e reduzem a compreensão mútua, o que dificulta a realização das tarefas organizacionais. O liderado apresentou um exemplo de uma situação que houve divergências de opiniões, para exemplificar que, neste caso, a maneira como os trabalhadores se relacionaram seria, nas suas palavras, ofender a ideia e não a pessoa. O fato de questionar uma opinião de forma mais direta e grosseira, dependendo do contexto, entre alta liderança e liderados e vice-versa é comum na organização pesquisada, segundo o que relatou E4. No

entanto, isto é feito quando há cumplicidade entre as pessoas. Pois, conforme a percepção do participante, quando é um trabalhador que na relação não tem tanta cumplicidade, este tipo de situação pode ser entendido como uma forma de abuso e não somente de questionar o outro. As sínteses das verbalizações sobre isto estão descritas a seguir:

“Algumas pessoas conseguem fazer discussões construtivas e outras já levam muito para o lado pessoal. Eu levava muito para o lado pessoal antes, eu acho que hoje tenho mais tranquilidade para discutir ideias sem assim me ofender e sem ofender o outro. Mas, eu acho que talvez que dá para a gente trabalhar, acho que tem muita gente ainda que leva muito para o lado pessoal e começa a querer criar conflito” (L5).

“Isso já aconteceu várias vezes inclusive. Por exemplo, o Presidente A chega e dá uma ideia, a gente fala: ‘isso é a maior besteira, estúpido, estás louco de pensar assim’. Não porque a gente está sendo grosso com ele, mas porque a gente está tratando ele justamente quando trata outra pessoa. Quando a gente tem uma certa cumplicidade para entender que a gente está ofendendo a ideia, o ruim e não a pessoa. Obviamente, a gente faz isso muito mais quando a gente tem certeza que a outra pessoa entende isso também, do contrário já vira abuso assim” (E4).

Outra situação que pode gerar conflitos nas situações de divergências de opiniões e na maneira de realizar uma atividade é como emergiu nos relatos de dois dos demais trabalhadores (E2 e E3), ao se reportarem às discussões com muito enfrentamento entre as pessoas. Na percepção dos liderados, é visto que há discussões que são bem acaloradas, com bastante enfrentamento entre as pessoas, o que pode tornar as situações agressivas, secas e até desrespeitosas. Um dos liderados (E2) percebe que este tipo de comportamento ocorre, porque era uma prática comum da alta liderança da organização, e mesmo eles, os gestores da alta administração, não tendo tanto este tipo de comportamento atualmente, foi algo que se disseminou para os outros trabalhadores. Já o outro liderado percebe que são raras as vezes que ocorrem discussões acaloradas, apesar de ainda acontecerem. A respeito disto, parece ser importante os líderes da organização pesquisada refletirem e reverem de que forma as discussões ocorrem, porque *“o papel de uma pessoa enquanto chefe, colega ou subordinado poderá condicionar o estilo escolhido para lidar com o conflito”* (McIntyre, 2007, p. 301). As sínteses das verbalizações referentes a isto, estão a seguir:

“Tem bastante enfrentamento, ou colocar a ideia de maneira bem agressiva, bem seca e vezes isso é até desrespeitoso, tem bastante embate. E as coisas meio que viram brigas sabe?! Não precisa levar as coisas tão a ferro e fogo. E eu vejo isso assim, principalmente porque as pessoas que influenciam bastante o comportamento na empresa, o CEO A, o gestor de pessoas e algumas lideranças, no passado, tinham bastante essa coisa de enfrentamento, contraposição da ideia e isso se espalha assim” (E2).

“Às vezes, as discussões acaloradas aconteciam mais frequentes, hoje, elas são bem mais raras, mas ainda acontecem” (E3).

Outro motivo de haver conflitos nas situações de diferenças de opiniões e da maneira de atuar é em função da falta de conhecimento sobre o assunto discutido na percepção de um líder (L5). Na sua percepção, os conflitos ocorrem não por um comportamento maldoso, mas porque as partes que estão em discordâncias não têm o conhecimento sobre a situação que está sendo discutida. O que está alinhado com o conflito de tarefa classificado por Robbins (2005), o qual também está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho. Conflito este que, no relato do líder, é algo que ocorre muito nas relações entre os times da organização pesquisada, por um não conhecer a realidade do outro, conforme seu relato:

“Mas eu acho que a maioria dos conflitos, eles acontecem por falta de conhecimento. Não é uma maldade assim, um lado tem um conhecimento e o outro lado tem outro conhecimento. [...] ocorre muito entre times, acontece muito disso, de ter conflito, mas assim, um time não conhece a realidade do outro” (L5).

Para minimizar este tipo de conflito, foi realizado o revezamento dos trabalhadores entre os times, assim o trabalhador tem a possibilidade de conhecer a realidade de trabalho em um time diferente do seu. No entanto, é uma prática que foi pouco praticada, mas que teve resultados bem positivos quando foi realizada, o que segundo Robbins (2005), pode se tornar um aspecto positivo, pois um nível baixo ou moderado de conflito de tarefa, demonstra consistentemente um efeito positivo no desempenho do grupo, por estimular a discussão de ideias que auxiliam o trabalho em equipe. A seguir, segue o relato do líder:

“Então, uma coisa que a gente gostaria de estimular mais, que é uma vontade antiga, já que a gente não conseguiu tanto ainda, é a promoção de revezamento de pessoas entre times, roteamento sabe? Daí

a gente já fez isso algumas vezes e a pessoa se surpreendeu: 'pow, agora entendi', disse ela” (L5).

Com relação as diversidades de opiniões e da maneira de trabalhar, dois dos demais trabalhadores (E2 e E3) percebem a diferença com relação a estes aspectos quando o trabalhador é mais novo em idade. Para um deles, é comum, na área de tecnologia e na organização pesquisada, as pessoas mais novas entrarem nas organizações e terem comportamentos compreendidos como práticas de pessoas arrogantes, como nas situações de as pessoas mais novas não verem o valor de ideias mais antigas, colocarem defeitos nesta maneira de realizar, por entenderem que a forma mais nova é a mais adequada. Aspecto este que vai ao encontro do que explicitam Zanelli, Silva & Tordera (2013), ao mencionarem que, na maioria das organizações, os trabalhadores mais velhos são percebidos mais como um problema do que como um potencial, ao se considerar as competências que desenvolveram. Aspecto este que está sustentando na existência de estereótipos e de preconceitos negativos sobre o envelhecimento e as pessoas com mais idade. Este é um comportamento que era comum no início da criação da organização pesquisada, o que incentivou os embates nos momentos das diversidades de opiniões e da maneira de trabalhar. No caso da percepção do outro liderado, o mesmo relata que as pessoas mais novas, às vezes, têm vontade de colocar alguma opinião, mas ficam receosas, se o que dirão poderá ser algum disparate. Apesar de o liderado não perceber que haja algum tipo de opressão, para que os mais novos não deem suas opiniões e entender ser este, um comportamento positivo dos mais novos, pois eles refletem mais sobre o que querem falar. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Eu acho que é meio geral nessa área de tecnologia, porque as pessoas entram muito novas, de ser um pouco arrogantes no começo. Daí acontece bastante de tu olhar outras ideias mais antigas, por exemplo, e ver um monte de defeito nelas, meter o pau e querer fazer uma coisa nova, porque aquilo é bom. [...]. E no começo, tinha muita gente nova assim, por isso essa coisa cresceu, desses embates, porque todo mundo era ‘arrogantezinho’” (E2).

“Eu vejo pessoas mais novas, às vezes, elas têm vontade de falar ou se colocar, mas, às vezes, ficam um pouco receosas de falar bobagem. Não vejo um problema de alguém se sentir oprimido quanto a dar uma opinião, não vejo não. Até é bom para que não saia falando qualquer coisa. Pensar duas vezes” (E3).

Conforme os relatos dos participantes quanto as diferenças de opiniões e a maneira de realizar as atividades, percebe-se a característica de se tentar encontrar um acordo ou um consenso nas situações que onde possam existir divergências. Também se identificou o papel das lideranças nestas situações, sendo eles mediadores para a resolução das diferenças, no entanto, também emergiu situações as quais os líderes influenciavam negativamente os demais trabalhadores ao terem comportamentos mais acalorados quando ocorriam situações com divergências de opiniões ou quanto a maneira de realizar alguma atividade. Em síntese, compreende-se que os trabalhadores têm espaço para dar seu *feedback* nos momentos que ocorrem as diferenças, aspecto este que será tratado na seção a seguir, quanto a participação dos trabalhadores na organização pesquisada.

7.3.9 Participação e diálogo com e entre os trabalhadores da organização pesquisada

A nona subcategoria analisada na presente pesquisa teve como propósito, compreender a existência da participação e do diálogo, com e entre os trabalhadores da organização pesquisada, isto é, o propósito foi o de verificar, se há espaço para o diálogo e para a participação dos trabalhadores. Percebe-se a importância de se compreender esta subcategoria pois a interação humana é permeada pela comunicação e é por meio da mesma, que a realidade social é construída por e para cada um, além de facilitar as aprendizagens na organização (Zanelli & Silva, 2008). Para os autores, para as aprendizagens ocorrerem é necessário que se tenha condições diárias de diálogo e de institucionalização do que foi aprendido. Assim, o diálogo constitui prática essencial à aprendizagem e à criatividade nas organizações. Nesta direção, as unidades analisadas foram: há valorização do diálogo e da participação dos trabalhadores, as lideranças têm uma preponderância em algumas situações de decisões na organização, o espaço que existe para que os trabalhadores possam dialogar com a alta liderança, dependerá dos perfis dos trabalhadores, características da Empresa X e práticas que estimulam o diálogo e a participação dos trabalhadores, a abertura não é formalizada em processos e o diálogo entre times, conforme descritas no Quadro 19.

Quadro 19: Participação e diálogo com e entre os trabalhadores.

PARTICIPAÇÃO E DIÁLOGO COM E ENTRE OS TRABALHADORES	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS	
Há valorização do diálogo e da participação dos trabalhadores	L1, L2, L3, L4	<i>“A abertura para participação é bem grande, os canais de comunicação são bem abertos, as pessoas são acessíveis, a participação é bem estimulada” (L2).</i>	
	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7	<i>“Há abertura para dialogar. Qualquer pessoa que tiver qualquer ideia, pelo menos falar, ela pode” (E3).</i>	
Lideranças têm uma preponderância em algumas situações de decisões na organização	L1, L2	<i>“Diretores arbitram, mas é normal, mas de novo, não é uma arbitragem coercitiva” (L2).</i>	
	E1, E3	<i>“Eu acho que é uma construção coletiva, mas que cabe ao meu líder em certos momentos tomar decisões e as vezes cabe a ele conciliar o que o time pensa, com o que a organização pensa” (E1).</i>	
O espaço que existe para que os trabalhadores possam dialogar com a alta liderança	L3	<i>“A alta liderança é super treinada para receber críticas sabe?!” (L3).</i>	
	E2, E4	<i>“Com a gestão é bem aberta assim, eu acho que qualquer um pode chegar lá e conversar, não sei se com um presidente seja assim” (E2).</i>	
Dependerá dos perfis dos trabalhadores	L4, L5	<i>“Tem perfis, não é?! Tem pessoas que gostam de discutir, tem pessoas que só querem ouvir, não tem muita opinião própria, talvez ou não se importam de dar opinião” (L5).</i>	
	E2, E4, E5	<i>“Depende bastante da pessoa assim. Algumas pessoas não têm o perfil de ser mais ativa” (E4).</i>	
Características da	Estrutura física da	L1	<i>“Acho que o próprio ambiente da organização já</i>

Empresa X e práticas que estimulam o diálogo e a participação dos trabalhadores	Empresa X		<i>foi criado, de forma que presidentes, os diretores, ninguém tem uma sala, uma mesa” (L1).</i>
		E2	<i>“O problema é que eu não tenho como fazer o diálogo de uma maneira muito privada aqui, porque as salas de reuniões são de vidro, e não tem nenhum ambiente que não tenha ninguém por perto” (E2).</i>
	Realização de reuniões trimestrais com todos os trabalhadores	L1	<i>“Há a participação na reunião de todo o time, não é só o líder do time apresentando para a diretoria, é o time inteiro, eu vejo que isso já é um momento de abertura de fato” (L1).</i>
		E6	<i>“Tem encontros trimestrais da empresa toda, mas é só uma apresentação de resultados mesmo” (E6).</i>
	Participação dos trabalhadores no planejamento estratégico da empresa	L1, L2, L4	<i>“Em alguns casos, por exemplo, houve uma rodada de planejamento estratégico que as pessoas foram convidadas seja por histórico de participações e contribuição em outros planejamentos, o histórico também de conhecimento da empresa” (L4).</i>
		E3, E5	<i>“A gente teve num fim de semana, a gente foi para uma casa e era uma etapa do planejamento estratégico. Foram bastantes pessoas da empresa para fazer brainstorming sobre o que a gente acha sobre o ano que vem” (E3).</i>
	O papel da área de gestão de pessoas	L1, L5	<i>“ O que a gente tem é a nossa psicóloga que tenta ouvir as pessoas de vez em quando” (L5).</i>
		E6	<i>“Na verdade, o próprio peopleware é aberto para escutar, quando precisa falar” (E6).</i>
	Realização da	L5	<i>“Então, tem assim as pesquisas de clima, ou, por</i>

	pesquisa pela equipe do <i>Great Place to Work</i>		<i>exemplo, o GPTW (Great Place to Work), a gente faz sempre. Só que é uma vez por ano, é uma maneira de feedback, mas uma vez por ano é muito pouco” (L5).</i>
A abertura não é formalizada em processos		L3, L5	<i>“Então, há o diálogo, mas há a falta de processo para que permita isso” (L3).</i>
		E6	<i>“Mas não existe, pelo menos não existe nada oficial assim de ter um encontro para escutar os trabalhadores” (E6).</i>
Diálogo entre times		E1, E7	<i>“Então, aqui tu acabas conversando com todo mundo, pelo menos no nosso time” (E7).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Como pode ser visto, há valorização do diálogo e da participação dos trabalhadores na percepção de quatro líderes (L1, L2, L3 e L4) e de todos os demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7) que participaram da pesquisa. Aspecto este que também foi identificado na análise documental, seção 7.2.6, pois todos os trabalhadores são constantemente estimulados a participar, questionar e dar *feedbacks*. Na percepção dos líderes, há espaço para que todos os trabalhadores tenham abertura para o diálogo e à participação. Por conseguinte, há a percepção, que o diálogo é positivo, tanto no nível horizontal, quanto no nível vertical da organização, visto que, as pessoas que têm liberdade para falar e não há represálias. Quando há algum problema, normalmente é por meio do diálogo que são feitas as ações para resolvê-lo. Aspecto este que demonstra que, a prática da participação resulta da ideia que, o gestor confia nas potencialidades das pessoas que são geridas por ele (Zanelli & Silva, 2008). Orientado por essa crença, o gestor produz espaço para que os demais trabalhadores, sob condições adequadas, influenciem nas decisões que os afetam de modo direto ou indireto. Assim, a dinâmica da gestão envolve a comunicação dirigida para produzir oportunidades de participação em todos os níveis, a busca conjunta de solução de problemas e o acompanhamento dos processos de mudança. A seguir, seguem os relatos a respeito disto:

“Uma das coisas que a gente aprendeu assim é a valorizar muito o diálogo assim. Em geral, é como a gente conduz os problemas. Sempre através de diálogo e sempre tentando fazer com que o diálogo aconteça de forma direta assim” (L1).

“A abertura para participação é bem grande, os canais de comunicação são bem abertos, as pessoas são acessíveis, a participação é bem estimulada. Todo mundo tem várias contundências e são faladas e isso não tem problema, não gera represália” (L2).

“A gente tem muita abertura para conversar, mas a gente conversou sobre isso no SWAT do planejamento estratégico, ponto positivo o diálogo, tanto horizontal quanto vertical” (L3).

Como os líderes, todos os demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7) também percebem que há abertura para o diálogo e para a participação na organização pesquisada, tanto para falar com a alta liderança e entre os colegas. Assim, é incentivado que as pessoas dialoguem com todos e como também, tragam novas ideias. Aspecto este considerado importante, pois, ao haver a permissão que os trabalhadores ajudem a tomar as decisões que os afetam, quando os gestores investem

na descentralização do poder, há como consequência, uma tendência, ao enriquecimento do trabalho e um aumento do comprometimento (Appel & Pucci, 2007). Para as autoras, a carga psíquica do trabalho aumenta quando a liberdade que o trabalhador tem para organizar o seu trabalho diminui, o que pode contribuir para haver comportamentos conflitantes no ambiente laboral. Assim, a melhor estratégia para conquistar o comprometimento das pessoas é proporcionar um ambiente onde se possa criar, inovar, influenciar mudanças e crescer pessoal e profissionalmente e para isso, é importante o preparo de lideranças na gestão de pessoas. Mesmo havendo a percepção pelos participantes da valorização do diálogo e da participação dos trabalhadores foi relatado que nesta questão das conversas, há a identificação de uma barreira psicológica que pode ocorrer quando algum trabalhador quer dialogar e é visto a necessidade do trabalhador romper esta barreira. O rompimento se dá quando alguém quer participar de uma discussão e utiliza argumentos no diálogo, aspecto este que, como visto anteriormente, é valorizado na organização. Outro aspecto identificado, é que pela organização ter crescido quanto ao número de trabalhadores, é percebido que o espaço para que todos os trabalhadores possam opinar diminuiu, em função de não se poder mais ouvir cada um dos trabalhadores num mesmo momento. No entanto, não há a percepção que tenha prejudicado o diálogo e a participação dos trabalhadores, pois ainda há abertura para que eles possam dar suas opiniões. As sínteses das verbalizações sobre isto estão a seguir:

“É bem aberto, não tem nenhum empecilho sabe!? Pode chegar lá e falar o que tu quiseres com o presidente e entre os colegas, é bem aberto assim” (E2).

“Há abertura para dialogar. Qualquer pessoa que tiver qualquer ideia, pelo menos falar, ela pode” (E3).

“Existe abertura, mas eu acho que para que a participação existir tem uma coisa que, na Empresa X é só o único ponto, tem uma barreira psicológica que você tem que romper para fazer isso. Então você não pode só entrar na discussão. Você tem que ter um argumento válido e a partir do momento que você faz isso, você não tem aquela barreira psicológica de que aquela pessoa é inalcançável, inatingível” (E4).

“Questão de diálogo é, pelo o que eu escuto falar já foi mais aberto. A empresa era menor e quando ela cresce, muitas vezes esse espaço para todos opinarem, todos serem ouvidos não é mais possível.

Mas assim, eu não vejo como um coisa ruim assim, tem algum espaço” (E6).

Como visto anteriormente, é percebido a possibilidade de todos darem suas opiniões, no entanto, na percepção de dois líderes (L1 e L2) e dois dos demais trabalhadores (E1 e E3), os mesmos compreendem que as lideranças têm preponderância em algumas situações de decisões na organização. Para os líderes, eles percebem que as lideranças arbitram certas decisões, pois por estarem neste papel na organização, têm um peso maior quanto aos liderados, principalmente os CEO's da organização pesquisada. Aspecto que está alinhado com a ideia de que a percepção dos dirigentes determina, em grande parte, os problemas considerados prioritários e as soluções aceitáveis, ou seja, o que e como desenvolver as ações consideradas de alavancagem (Zanelli & Silva, 2008). Para os autores, alavancagem significa passar de um estado vigente para um estado desejado, sendo que esta passagem de alguma maneira, cria algum tipo de tensão nas relações entre os trabalhadores, cujo resultado esperado por eles, é a de que, a mesma, agregue algum tipo de valor positivo. Mesmo havendo uma preponderância nas decisões dos líderes, eles têm a prática de ouvir as pessoas e as decisões são tomadas de uma maneira que não seja coercitiva. É comum os líderes arbitrem, isto é, tomar alguma decisão quando há um dilema e há a necessidade de resolver algum problema. Por isto, pode ser uma situação que gera conflitos, pois eventualmente são tomadas decisões num período muito rápido, o que na visão de um dos líderes é algo que deveria ser trabalhado com mais maturidade, para que se tomem decisões com mais tempo e dessa maneira com resultados melhores. A seguir, seguem as verbalizações dos pesquisados:

“Claro que existem alguns tipos de conflitos, principalmente com os donos em relação às pessoas que nesses casos, os donos vão vencer não é!? Mas, é algo muito pouco incomum entende?! Porque eles têm essa consciência e também tem muito essa política assim: ‘não pow estou aqui e preciso ouvir as pessoas de verdade, preciso permitir que exista discussão comigo, não é?!’” (L1).

“Diretores arbitram, mas é normal, mas de novo, não é uma arbitragem coercitiva. Eu acho que tentam arbitrar dilemas que não estão se resolvendo, a ideia é que se resolvam. Sinto que isso é um ponto que a gente poderia ter uma pouco mais de maturidade também. Eventualmente, a decisão arbitrada poderia ser um pouco melhor se ela

desse um pouco mais de tempo e garantiria um processo menos conflituoso” (L2).

Um dos liderados (E1) percebe que o seu líder, as vezes tem o papel de tomar certas decisões, mas que é uma construção coletiva e o líder tem o papel de conciliar o que o seu time pensa com o que o resto da organização está precisando. O outro liderado (E3) relata que as pessoas podem falar o que pensam sobre uma decisão, no entanto, a concretização desta decisão dependerá se ela é cabível para a situação. Relatos estes que vão ao encontro da descoberta de Angeloni e Grotto (2009) por meio de pesquisa, que tinha o objetivo de verificar a influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento com integrantes de um dos centros de uma fundação de caráter privado da cidade de Florianópolis, Santa Catarina. As autoras descobriram que o processo decisório, apesar de ser participativo apenas no estágio inicial de busca de informação, favorece o compartilhamento do conhecimento quando os trabalhadores são chamados a participar dessa fase inicial de coleta de elementos para se tomar a decisão. As sínteses das suas verbalizações estão a seguir:

“Eu acho que é uma construção coletiva, mas que cabe ao meu líder em certos momentos tomar decisões e as vezes cabe a ele conciliar o que o time pensa, com o que a organização pensa. Então, ele faz também esse meio de campo entre time e o exterior, o resto da empresa” (E1).

“Se alguém vai realmente fazer alguma coisa com o que você falou são outros 500, porque você tem que julgar o que a outra pessoa falou, se faz sentido, se é cabível, não é?! [...] a Empresa X não é uma empresa auto gestonária, que todo mundo vai e decide o que realmente vai fazer. Mas falar com certeza assim pode” (E3).

Um líder (L3) e dois dos demais trabalhadores (E2 e E4) relataram o espaço que existe para que os trabalhadores possam dialogar com a alta liderança da organização pesquisada. O líder percebe que a alta liderança está bem treinada para receber críticas vindas dos demais trabalhadores, que eles foram desenvolvidos quanto à prática de receber *feedback* e que não acredita que a alta liderança vá julgar negativamente, o trabalhador, em função de ter trazido uma crítica. A percepção dos liderados é que a alta liderança também é aberta, pois qualquer pessoa pode ir conversar com eles. No entanto, um dos liderados (E2) relata não saber se todos os demais trabalhadores se sentem totalmente confortáveis em conversar com a alta liderança, principalmente com um

dos CEO's, o CEO A, pois ele tem uma característica de ser mais emotivo, o que o faz explicitar seus sentimentos, caso algo não seja do seu agrado tem dúvidas, o que pode tornar a difícil conversar com ele. Outro aspecto identificado é que a alta liderança prefere que as pessoas sejam mais diretas, no que vão tratar com elas e façam críticas negativas construtivas do que somente críticas positivas. Assim, o diálogo com a alta liderança está alinhado com a visão compartilhada por Marques e Mafra (2013) ao entenderem o diálogo, não somente como gesto voltado a harmonizar a cena de interlocução organizacional, no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las, mas como instância apta a torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores. Interlocutores, segundo os autores, que sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias. As sínteses das verbalizações dos pesquisados estão a seguir:

“A alta liderança é super treinada para receber críticas sabe. Por exemplo, o CEO B nunca vai, por prática de feedback, vai responder na hora. Vai ouvir, agradecer, vai te motivar a falar mais, pedir exemplo e vai sair. Então eles vão te ouvir e não vão te julgar por isso. Eu realmente acredito nisso, realmente acredito que não vão te julgar” (L3).

“Com a gestão é bem aberta assim, eu acho que qualquer um pode chegar lá e conversar. Não sei se todo mundo se sente confortável para fazer isso, como eu falei com algumas pessoas é mais fácil de conversar e com o CEO A, talvez as pessoas tenham mais dificuldades, por saber desse lado emotivo que ele tem e se alguma coisa ficar ruim, vai ficar muito claro para ti e para ele e sabe-se lá a consequência disso” (E2).

“As pessoas mais novas vão ter uma barreira, mais floreios com a diretoria. Com o tempo, vão aprender a ser mais diretas, que eu sei que eles gostam. Eu acho que o perfil deles, claramente é que nem o nosso, a gente valoriza muito mais uma crítica negativa construtiva do que uma crítica positiva. Sabe a gente chegar e falar: ‘pow bem legal o que você fez!’. É muito mais do que ‘beleza, eu sei que é legal, mas eu quero saber o que está errado assim’” (E4).

A existência da abertura ao diálogo e participação dos trabalhadores sendo valorizada na organização pesquisada, também dependerá dos perfis dos trabalhadores, conforme os relatos de dois líderes (L1 e L4) e três dos demais trabalhadores (E2, E4 e E5). Para os

líderes, há pessoas que gostam de discutir, outras preferem mais escutar ou não se importam em dar opinião ou não têm coragem para fazer colocações. Assim, a participação depende da vontade da própria pessoa em participar. As sínteses das verbalizações destes pesquisados estão a seguir:

“É, hoje a participação é muito do ímpeto de cada um não é!? Ela é largada, é deixada para cada um se sentir incomodado ou interessado em participar” (L4).

“Tem perfis, não é?! Tem pessoas que gostam de discutir, tem pessoas que só querem ouvir, não tem muita opinião própria, talvez ou não se importam de dar opinião. Ou talvez não tenham coragem de fazer uma colocação, não se sinta à vontade de fazer uma colocação. Então, tem um pouco disso” (L5).

Para os demais trabalhadores, o diálogo e a participação dependerá do perfil dos trabalhadores como visto nos relatos dos líderes. O que pode interferir, é o caso de a pessoa ser imatura ou não se sinta segura para falar, como também, ter um perfil de ser mais ativa, argumentando quando ache necessário, comportamento que é esperado pelas pessoas que estão a mais tempo na organização. A percepção, tanto dos líderes quanto dos demais trabalhadores, de que a existência da abertura para o diálogo dependerá do perfil do trabalhador, vai ao encontro com a explicitação de Bueno (2013), ao entender que é um problema pensar a organização, a cultura e a comunicação de forma simplista, sem atentar para a diversidade de públicos, de percepções e de visões de mundo que podem ter no local de trabalho. Para o autor, esta percepção cria armadilhas e equívocos na gestão da comunicação, principalmente em um momento que se caracteriza por mudanças bruscas e dramáticas e pela vertiginosa aceleração dos contatos e da expressão livre e ampliada de opiniões. A organização que segue esta perspectiva imagina poder criar um consenso artificial, se acomoda e permanece em uma zona de conforto e com isso, não se capacita para enfrentar as divergências internas e externas. A seguir, os relatos dos demais trabalhadores, nesta perspectiva de percepção:

“De novo, não sei se todo mundo tem maturidade ou se sente seguro assim para falar, mas não tem nada que demonstre o contrário assim, que tu não devas” (E2).

“Depende bastante da pessoa assim. Algumas pessoas não têm o perfil de ser mais ativa, de querer que a coisa seja feita direita e ter

argumento para falar isso e com o passar do tempo, na Empresa X, não perdem isso. Inclusive, vira um problema porque para quem está aqui a mais tempo, espera que as outras pessoas façam isso” (E4).

Alguns participantes relataram algumas características da Empresa X e práticas que estimulam a abertura ao diálogo e a participação dos trabalhadores na organização pesquisada. Dentre elas, a estrutura física da Empresa X, a realização de reuniões trimestrais com todos os trabalhadores, a participação dos trabalhadores no planejamento estratégico da empresa, o papel da área de gestão de pessoas e a realização da pesquisa pela equipe do *Great Place to Work*.

A percepção que a estrutura física da empresa estimula o diálogo, emergiu nos relatos de um líder (L1) e houve um contraponto no relato de um dos demais trabalhadores (E2). Para o líder, o padrão arquitetural da Empresa X foi criado para que seja aberto, assim, nem os diretores têm salas próprias, o que ajuda a estimular o diálogo entre todos. Aspecto este também identificado na análise documental, seção 7.2.6, pois foi descrito que o ambiente físico da Empresa X foi construído para facilitar a comunicação entre os trabalhadores e, também, com as lideranças. O ambiente físico praticamente não tem paredes, a alta liderança não tem sala própria e lugar fixo. É valorizado o fato de ninguém ter sala própria, pois acredita-se que o contato físico do dia-a-dia cria um ambiente mais propício para falar com as lideranças e, conseqüentemente, facilita uma escuta por parte dessas pessoas. Desta forma, tal prática corrobora o entendimento de que, o espaço de trabalho sem divisórias acaba por promover e estimular o compartilhamento do conhecimento, pois facilita o contato entre as pessoas (Angeloni & Grotto, 2009). Por ser uma estrutura física muito aberta, o liderado percebe ter problema quando necessidade de ter uma conversa privada com outro trabalhador, pois há salas de reuniões, mas por serem de vidro, não se tem privacidade visual ou então, as pessoas têm que conversar num tom de voz baixo ou ir falar em um lugar externo a sede da organização. As sínteses das verbalizações sobre isto estão a seguir:

“Acho que o próprio ambiente da organização já foi criado, de forma que presidentes, os diretores, ninguém tem uma sala, uma mesa. Então, já é aberto por definição e por padrão arquitetural. O dia-a-dia, a operação, assim, as reuniões são todas muito abertas” (L1).

“O problema é que eu não tenho como fazer o diálogo de uma maneira muito privada aqui, porque as salas de reuniões são de vidro, e não tem nenhum ambiente que não tenha ninguém por perto. Se tu

quiseres falar algum assunto que tu não queres que ninguém saiba, tem que ser muito discretamente, ou num lugar fora, ou pedir para a pessoa falar bem baixinho em algum canto” (E2).

Outra prática que estimula o diálogo e a participação dos trabalhadores é a realização de reuniões trimestrais com todos os trabalhadores da organização pesquisada, na percepção de um líder (L1) e um dos demais trabalhadores (E6). Esta reunião tem o propósito de apresentar as metas dos times e as prestações de contas do que foi realizado. Há a percepção pelo líder que esta reunião é um momento de abertura e de diálogo, sendo que, não necessariamente é o líder quem faz a apresentação, mas quem do time é responsável pela atividade e durante as apresentações qualquer trabalhador pode questionar, criticar o que está sendo falado na reunião. A realização desta reunião também foi identificada na análise documental, seção 7.2.6, onde está descrita como sendo uma prática para que as lideranças possam fazer a prestação de contas da Empresa X, como também, para dar as notícias e informações necessários a todas as pessoas que trabalham na organização pesquisada. Nesta reunião, todos os trabalhadores participam, há a apresentação dos novos trabalhadores, dos valores organizacionais, dos objetivos e metas gerais e por fim, dos indicadores da Empresa X. Este momento é aberto para perguntas e sugestões de todos os trabalhadores. A única diferença dos relatos dos participantes com a análise documento foi com relação a sua periodicidade. Os participantes relataram que a reunião ocorre trimestralmente e no relatório do GPTW está posto que é mensal. A realização deste tipo de reunião também foi um dado identificado na pesquisa de Martens, Freitas e Boissin (2010), que tinha o objetivo de caracterizar a proatividade em organizações de *software* consideradas empreendedoras. Quanto as práticas para estimular a comunicação interna e a participação das pessoas, os pesquisadores identificaram a realização de reuniões e de fóruns, que ocorrem nas organizações pesquisadas, tanto com pessoas chaves quanto com todos os demais trabalhadores. Como ocorre na Empresa X, nestas organizações, as reuniões reúnem toda a empresa, incluindo os diretores e os demais trabalhadores, sendo que todos podem expressar o que pensam nestes momentos. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes da presente pesquisa, a respeito disto:

“Há a participação de todo o time, não é só o líder do time apresentando para a diretoria, é o time inteiro, eu vejo que isso já é um momento de abertura de fato. E durante essas apresentações, qualquer pessoa pode questionar, criticar, isso nessa questão trimestral” (L1).

“Tem encontros trimestrais da empresa toda, mas é só uma apresentação de resultados mesmo” (E6).

A participação dos trabalhadores no planejamento estratégico da empresa é entendida como uma prática que estimula o diálogo e a participação dos trabalhadores na organização pesquisada, na percepção de três líderes (L1, L2 e L4) e dois dos demais trabalhadores (E3 e E5). Aspecto este que vai ao encontro do entendimento, de que é importante que os gestores tenham consciência e reconheçam, que a decisão e a operacionalização de estratégias organizacionais dependem, sobretudo das pessoas (Davel & Vergara, 2012). Na percepção dos líderes, há a prática de, no planejamento estratégico, convidar num primeiro momento, um grupo de 30 trabalhadores para fazer a análise do que está ruim, do que está bom e definir o que deve ser feito. É um momento, o qual tem muito abertura, muita participação e diálogo dos trabalhadores. O planejamento estratégico ocorre em etapas, dentre as quais tem a do grupo menor, como dito anteriormente, a etapa com a participação de todas as pessoas da organização e também a etapa, onde são apresentadas as propostas para os acionistas da Empresa X. É importante que os líderes tenham percepção do papel que os demais trabalhadores podem ter no planejamento estratégico, o que vem ao encontro do que é explicitado por Rodrigues e Leite (2006). Estes autores afirmam que, no processo de planejamento estratégico, acredita-se ser necessário, não restringir a participação no processo de planejamento estratégico, exclusivamente aos gestores; pois para os demais trabalhadores, ao se sentirem capazes de influenciá-lo, precisam, no mínimo, conhecê-lo e entendê-lo. Desta forma, os autores identificaram na sua pesquisa, que os departamentos, cujos gestores apresentam estilo de gestão, mais assimilado, ao que é propagado pela teoria da gestão participativa e do planejamento estratégico participativo são os mesmos cujos trabalhadores melhor compreendem seu papel no planejamento estratégico e mais se sentem dele participantes. Assim, são trabalhadores que demonstram maior interesse em se envolver nos processos de tomada de decisão, têm maior autoconfiança e maior capacidade para resolver situações que fogem ao cotidiano, são melhor qualificados para assumir responsabilidades adicionais e melhor se identificam com as metas e objetivos da organização. A pesquisa por último referida, tinha o objetivo de identificar o potencial da área de negócios de um banco federal brasileiro para adoção de um modelo de gestão participativa no contexto do planejamento estratégico. A seguir, seguem os relatos dos líderes a respeito da participação em planos estratégicos:

“No planejamento estratégico do ano seguinte, também é algo que as pessoas são convidadas para participar, para dialogar, para fazer a análise, do que que está ruim na organização, do que que está bom, e definir o que deve ser feito, então assim, é muito aberto é muito participativo e eu vejo que em todos os ambientes assim” (L1).

“Teve uma reunião de início de planejamento estratégico do ano que vem, que tinha 30 pessoas. Então, a participação é muito grande. Eu acho que é aberta a participação de muita gente e nesse primeiro processo se escolheram algumas pessoas e depois vai ter um outro que é com todo mundo, isso declina em algumas coisas e daí, depois a diretoria refina com os acionistas e depois volta e aí essa parte se não me engano, não sei, porque é o primeiro que eu vou participar. Mas isso é feito com a organização como um todo” (L2).

“Em alguns casos, por exemplo, houve uma rodada de planejamento estratégico que as pessoas foram convidadas seja por histórico de participações e contribuição em outros planejamentos, o histórico também de conhecimento da empresa. Então, explicitamente as pessoas foram convidadas a participar desse processo que é bem decisivo. Escolher estratégia” (L4).

Os demais trabalhadores, como nos relatos dos líderes, também trouxeram que o planejamento estratégico da organização pesquisada tem a participação dos liderados também. Esta atividade é realizada em etapas, havendo o momento que os líderes escutam os seus liderados, para depois discutirem com os outros líderes, o que cada time tem de ideias para o próximo ano da organização. Sendo que uma das etapas é realizada em um local fora da sede da organização com o grupo de trabalhadores e tem o objetivo de as pessoas compartilharem, por meio de *brainstorming*, as suas opiniões sobre o que pensam sobre a organização para o ano seguinte. Percebe-se o valor de, na Empresa X, ter a participação dos liderados no planejamento estratégico, vai ao encontro do que revelaram Gelbcke, Matos, Schmidt, Mesquita e Padilha (2006), ao relatarem a experiência da realização do planejamento estratégico participativo da diretoria de enfermagem do Hospital Universitário da UFSC. As autoras perceberam que mais que buscar planejar, estabelecer estratégias, realizar diagnósticos, o planejamento estratégico participativo constituiu-se num repensar a enfermagem, o cuidado, a pesquisa e o ensino. Assim, mobilizar as pessoas para participarem deste processo teve o seu valor, pois, desta maneira, pode-se compartilhar responsabilidades, compartilhar um olhar para a

instituição e para a profissão. A seguir, as sínteses dos relatos os liderados, referentes ao planejamento:

“A gente teve num fim de semana, a gente foi para uma casa e era uma etapa do planejamento estratégico. Foram bastantes pessoas da empresa para fazer brainstorming sobre o que a gente acha sobre o ano que vem. Daí, a partir disso, a diretoria organiza essa montoeira de pensamento para, aí depois, decidir como elaborar isso” (E3).

“Do que tem de escutar a opinião da gente, por exemplo, foi a análise de SWAT que foi feita no final desse ano agora. Cada time senta e fala toda a parte de SWAT, do que está havendo na empresa e daí o líder pega e junta tudo isso e vai para a reunião dos líderes com os diretores e discute o que cada time trouxe. Isso tem. Então está bastante tranquila a parte da discussão de ideias” (E5).

O papel da área de gestão de pessoas também foi relatado por dois líderes (L1 e L5) e um dos demais trabalhadores (E6) como uma das práticas que estimulam o diálogo e a participação dos trabalhadores na organização pesquisada. Aspecto este identificado na análise documental, seção 7.2.6, quanto ao papel que a psicóloga do time de gestão de pessoas tem, pois desde o início, as pessoas novas têm acompanhamento com uma psicóloga, que as aconselha e incentiva a prática do *feedback* e contato com os gestores. Para os líderes, os integrantes da área de gestão de pessoas têm o papel de estimular que, o diálogo ocorra entre os trabalhadores nos casos, por exemplo, de conflitos entre eles. Outra função desta área é ouvir os trabalhadores, como uma ouvidoria, apesar de não ter este nome, no qual o gestor e principalmente a psicóloga do time de gestão de pessoas têm esta atribuição. O papel de ouvir os trabalhadores também foi relatado pelo liderado como uma característica da área de gestão de pessoas na organização pesquisada, na qual os seus integrantes são abertos para escutar os trabalhadores quando eles necessitam falar algo. Assim, compreende-se que a área de gestão de pessoas, ao ter o papel de ouvir os trabalhadores e incentivá-los a dialogarem e participarem das atividades na Empresa X, tal prática está alinhada a crença de que, a subjetividade precisa ser mais amplamente admitida na gestão de pessoas (Davel & Vergara, 2012). Conforme os autores, *“considerar a subjetividade nas organizações significa que as pessoas estão em ação e em permanente interação, dotadas de vida interior e que expressam sua subjetividade por meio da palavra e de comportamentos não verbais”* (p.21). Ao possibilitar que os trabalhadores tenham espaço para falar,

isto possibilita ao trabalhador, ser ator em seu meio de trabalho (Chanlat, 2012). Pois para o autor, ser ator é querer que cada um mobilize sua subjetividade e expresse sua experiência de trabalho cotidiano, já que não existe subjetividade sem a expressão de si. As sínteses das verbalizações a este respeito, estão a seguir:

“É, eu acho que tem canais específicos para o diálogo também, através de ter um time de gestão de pessoas que tem uma ouvidoria, entende?! Assim, não tem esse nome, mas existe a psicóloga que está aqui para ouvir as pessoas que tem questões aí, que estão incomodadas, como também o gestor de pessoas é procurado para isso” (L1).

“ O que a gente tem é a nossa psicóloga que tenta ouvir as pessoas de vez em quando ” (L5).

“Na verdade, o próprio peopleware é aberto para escutar, quando precisa falar” (E6).

Outra prática que estimula o diálogo e a participação dos trabalhadores na organização pesquisada é a realização da pesquisa, a qual é realizada pela equipe do *Great Place to Work*, segundo a percepção de um dos líderes (L5). Para o participante, a realização deste tipo de pesquisa é uma maneira de se ter *feedback* dos trabalhadores, apesar de achar pouco, este tipo de avaliação, somente uma vez por ano. Esta pesquisa de avaliação é realizada a partir do modelo *Great Place to Work* com cinco dimensões: a credibilidade, o respeito, a imparcialidade, o orgulho e a camaradagem (Burchell & Robin, 2012). Nestas avaliações, analisam-se dois aspectos da organização que está participando da pesquisa. O primeiro é considerado o mais importante e avalia a experiência do trabalhador. O GPTW administra uma pesquisa nomeada *Trust Index* para determinar a consistência das cinco dimensões do modelo GPTW na organização pesquisada e também para ouvir diretamente dos trabalhadores de onde vem a excelência do seu local de trabalho. O segundo aspecto é o conjunto de programas, políticas e práticas que os líderes implementam para os trabalhadores. A sínteses da verbalização do líder a respeito disto, estão a seguir:

“Então, tem assim as pesquisas de clima, ou, por exemplo, o GPTW (Great Place to Work), a gente faz sempre. Só que é uma vez por ano, é uma maneira de feedback, mas uma vez por ano é muito pouco” (L5).

Apesar de a maioria dos participantes perceberem que é valorizada a abertura do diálogo e da participação dos trabalhadores,

houve nos relatos de dois líderes (L3 e L5) e um dos demais trabalhadores (E6), a percepção de que esta abertura não é formalizada em políticas institucionalizadas entre os trabalhadores. Por não ser formalizado em políticas institucionalizadas, a abertura do diálogo e a participação dos trabalhadores, na percepção dos líderes pode dificultar a aproximação de alguns trabalhadores, principalmente os com menos tempos na organização, a darem *feedbacks* ou sugestões, por meio de ideias para a diretoria. Assim, pela falta de uma política formalizada de abertura de diálogo, pelas relações com a diretoria serem voltadas para a informalidade e pelo crescimento da organização pesquisada, é percebido que alguns trabalhadores não têm conhecimento que possuem a liberdade para falar com todos (alta liderança e demais trabalhadores) da organização, o que pode criar uma imagem mais distante da relação com a diretoria. Desta forma, compreende-se pelos relatos, que existe o incentivo para que haja um processo de comunicação, para que as pessoas possam contribuir para o negócio, e ao aprimoramento de sua relação com os gestores, conforme explicita Dutra (2012). No entanto, por não haver uma política formalizada, segundo as verbalizações dos participantes da pesquisa, tal fato, parece indicar, estar acontecendo o que foi explicitado por Dutra, ao afirmar que, caso as políticas e práticas de gestão instituídas pela organização não agregarem valor para os trabalhadores, não terão efetividade no tempo. As sínteses das verbalizações a este respeito, estão dispostas a seguir:

“Quem está pouco tempo aqui, que não teve esse contato da empresa crescendo junto, daí talvez, não se sinta à vontade de falar principalmente com a diretoria. Eu acho que não tem tanta clareza que pode também. Então, há o diálogo, mas há a falta de processo para que permita isso. [...]. Então, tem essa balança, não é?! Há a liberdade, você pode falar o que quiser, mas, não há um processo formal de feedback” (L3).

“Eu sou mais de processos, eu gosto das coisas com processo, eu não vejo um processo para ter a abertura do diálogo e participação, por exemplo. [...]. Com os líderes, é bastante informal. Principalmente a questão de feedback para a diretoria está um pouco mais distante das pessoas, eu vejo isso acontecendo pouco e pode gerar problemas, que as vezes as pessoas começam a criar uma imagem da diretoria que não é exatamente” (L5).

“Mas não existe, pelo menos não existe nada oficial assim de ter um encontro para escutar os trabalhadores” (E6).

Com relação ao diálogo entre times da organização pesquisada, houve relatos diferentes de dois dos demais trabalhadores (E1 e E7). O participante E1 percebe que existe um isolamento entre os times. Apesar de ser permitida dar sugestões para outros times, não é uma prática muito frequente, conforme sua percepção. Como motivos, o participante entende que os trabalhadores gostam de ter independência e sente dificuldade em falar sobre o trabalho de um outro time, pois não conhecem muito a realidade do outro time. Já o outro participante (E7), em função do trabalho realizado no seu time, ele e seus colegas necessitam conversar com as pessoas de outros times, o que torna esta prática mais frequente. A seguir, a síntese dos relatos dos participantes a este respeito:

“Não sei, entre times, eu sinto que há um pouco de isolamento. Por mais que eu diga que é permitido, que times deem ‘pitacos’ entre os times, isso não é uma coisa que acontece assim. [...]. Eu acho que uma das coisas é porque as pessoas gostam da independência, e também pelo menos para mim, é diferente você dar opinião em coisas que você não está envolvido. Às vezes é bom, porque você consegue ter uma visão de fora, mas, você não conhece a realidade daquelas pessoas” (E1).

“Mas, principalmente no nosso time, a gente acaba tendo que conversar com todos os times da Empresa X, está sempre na mesa de um, de outro [...]. Então, aqui tu acabas conversando com todo mundo, pelo menos no nosso time” (E7).

Em síntese, compreende-se que, mesmo as lideranças, tendo, ao final, um peso maior nas tomadas de decisões, tal fato é visto, nos relatos dos pesquisados, que a participação dos trabalhadores é algo incentivado e bem-vinda, tanto pelos líderes, quanto pelos demais trabalhadores. Aspecto este, que está alinhado com as propostas de modelos de gestão contemporâneas, nas quais são recomendadas estruturas horizontalizadas para reduzir as assimetrias de distribuição de poder (Zanelli & Silva, 2008). Para os autores, procura-se o desenvolvimento de competências comunicativas para emancipar pessoas, por meio de espaços organizacionais que favoreçam aos trabalhadores analisarem e avaliarem criticamente os diferentes cursos das ações, promovendo questionamento, reflexão e possibilidade de refutar regras, valores e pressupostos. No entanto, algumas necessidades se fazem presentes quanto a questão do diálogo entre os times e a falta de uma formalização. Assim, sugere-se que haja uma divulgação explícita de que é bem vista a existência da participação e do diálogo com e entre os

trabalhadores da organização pesquisada, principalmente para aqueles que estão entrando na Empresa X. Como modo de dar sequência aos fenômenos investigados na presente pesquisa, a seguir, serão consideradas, as questões relativas às políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho na organização pesquisada.

7.4 INFORMAÇÕES REFERENTES ÀS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

7.4.1 Compreensão do que é assédio moral no trabalho na percepção dos participantes da pesquisa

Na décima primeira subcategoria analisada na presente pesquisa, o objetivo foi identificar, qual é a compreensão, do que possa ser assédio moral no trabalho, pelos participantes da presente pesquisa. Pois a informação sobre esse tema é o antídoto mais eficaz e pode ser acessível a todos na organização (Heloani, 2011; Heloani & Barreto, 2010; Freitas, Heloani & Barreto, 2008). As unidades analisadas foram: os trabalhadores não tinham clareza sobre o que é o assédio moral, compreensão sobre o que é o assédio moral, elementos que caracterizam uma situação de assédio moral, consequências geradas por situações de assédio moral e situações de relações não saudáveis na Empresa X, conforme descrito no Quadro 20.

Quadro 20: Compreensão do que é assédio moral no trabalho

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Os trabalhadores não tinham clareza sobre o que é o assédio moral		L2, L3, L4, L5	<i>“Na verdade, eu não entendo muito. [...] eu não conheço tão bem”</i> (L3).
		E1, E3, E6, E7	<i>“Eu estava pensando nisso hoje de manhã e eu parei para pensar que eu realmente sei bem pouco sobre a definição”</i> (E3).
Compreensão sobre o que é o assédio moral	Uma forma de pressionar o trabalhador	L1, L2	<i>“É, se eu for pensar, seria mais de você coagir, peer pressure, coisa de pressão do grupo, ou pressão de hierarquia, acaba pensando coisas desse tipo assim. Mas é basicamente essa a ideia”</i> (L2).
		E3	<i>“O que eu imagino sobre assédio moral é de alguma forma você passar uma barreira de quanto de estresse ou de pressão que você pode colocar num funcionário”</i> (E3).
	Uma forma de abuso de poder	L3, L4	<i>“Eu penso sempre que é algo de abuso de posição sabe?!”</i> (L3).
		E1, E2, E3	<i>“Seria uma forma de abusar do teu lugar na hierarquia assim ou da tua influência sobre as tomadas de decisão para intimidar, coagir, persuadir alguém de uma maneira não muito agradável para ela”</i> (E2).
	Uma forma de fazer comentários que humilham e ofendem a vítima	L5	<i>“Um pouco a questão assim, de as vezes, você fazer uns comentários que acabem humilhando ou que acabem ofendendo as pessoas”</i> (L5).
		E5, E6	<i>“A parte comunicativa, de você ficar falando mal, não dar valor para a pessoa, xingar, coisas assim”</i> (E5).
	Quando alguém exige que a pessoa trabalhe sem condições	E5	<i>“Quando é dada para a pessoa uma tarefa e ela simplesmente não tem condições de fazer”</i> (E5).

	apropriadas para realizar o seu trabalho		
Elementos que caracterizam uma situação de assédio moral		L1	<i>“Para mim, tem que ter um caráter assim de ser algo com uma intensidade, mas principalmente, com uma frequência, tem que ser algo que se repete ai no tempo” (L1).</i>
Consequências geradas por situações de assédio moral		L1	<i>“Acaba gerando no outro algum tipo de desmoralização, algo que começa a afetar questões de autoestima, questões do relacionamento daquela pessoa, de como ela é percebida, às vezes, até como ela se percebe no trabalho” (L1).</i>
Situações de relações não saudáveis na Empresa X	Caso com um estagiário	L4	<i>“Essa situação não foi saudável, começa a ser já chato assim, começa já a ser ‘discriminaçãozinha’. E teve esse caráter que tu falaste de haver uma diminuição da outra pessoa e em qualquer trabalho não deve praticar isso” (L4).</i>
	Os trabalhadores expunham suas ideias de maneira direta e grosseira	E4, E5	<i>“Mas, um dos problemas que a gente tinha é quando a gente era muito grosso, muito direto” (E4).</i>
	Prática da entrega do troféu	L5 E2	<i>“Bom, não sei se seria assédio moral, mas a gente fazia um bullying, que na minha visão era uma questão mais como uma brincadeira, mas no fundo o troféu tinha efeito de public shame assim, de que era até um pouco positivo” (L5).</i> <i>“Existia um prêmio, uma espécie de prêmio, na minha opinião era muito ruim, porque a pessoa que faz o erro, se sente julgada, assim, parece que ela fez uma coisa errada e ela não deve repetir e erros acontecem naturalmente” (E2).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Quanto à compreensão do que é o assédio moral no trabalho, foi verificado que quatro líderes (L2, L3, L4 e L5) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E3, E6 e E7) explanaram não terem muita clareza do que se trata esta violência. As dúvidas quanto à compreensão do assédio moral podem ser visualizadas nas sínteses das verbalizações a seguir, tanto dos líderes quanto, dos liderados:

“Pois é, nada, não sei. Não me diz muito nada” (L2).

“Na verdade, eu não entendo muito. [...] eu não conheço tão bem” (L3).

“Eu vejo assim, não sei se é o termo epistemológico da coisa (risos)” (L4).

“Bom, eu não consigo definir agora” (L5).

“Eu não sei muito” (E1).

“Eu estava pensando nisso hoje de manhã e eu parei para pensar que eu realmente sei bem pouco sobre a definição” (E3).

“Esse é mais ou menos o meu entendimento” (E6).

“Olha, eu iria não chutar, mas eu iria dizer de acordo com a palavra assédio e moral assim. Mas eu prefiro não dizer o que que é, mas eu não sei o que que é. Eu prefiro não chutar assim” (E7).

Com relação à compreensão do que é o assédio moral como pode ser visto no Quadro 20, os participantes entendem o assédio como uma forma de pressionar uma pessoa, uma forma de abuso de poder, uma forma de fazer comentários que humilham e ofendem a vítima e quando alguém exige que a pessoa trabalhe sem condições apropriadas para realizar o seu trabalho.

Para dois líderes (L1 e L2) e um dos demais trabalhadores (E3), o assédio moral é entendido como uma forma de pressionar o trabalhador. Para os líderes que foram pesquisados, pressionar o trabalhador tem por objetivo conseguir alcançar algum resultado, o que pode ser realizado, tanto por trabalhadores de um mesmo nível hierárquico ou por lideranças em relação aos seus liderados. A pressão pode ser realizada como uma estratégia de alguns líderes para que um trabalhador peça demissão do seu trabalho. O liderado também tem uma visão similar a dos líderes, ao entender que o assédio moral é uma maneira de pressionar o trabalhador para que ele cumpra com o que é esperado dele, sendo que a pressão pode também ser realizada por uma liderança em relação ao seu liderado

ou um colega do mesmo nível hierárquico. Sendo que, para o liderado, para ser considerado assédio moral, a intensidade da pressão tem um limite do quanto é aceitável ou não. Com relação a pressão que pode ser imposta aos trabalhadores, primeiramente, é importante ter em mente que é *“natural que todo trabalho apresente um grau de imposição e dependência”* (Hirigoyen, 2005, p. 35). No entanto, conforme a autora, o empregador é obrigado a fornecer ao empregado os subsídios normais para realizar sua missão e a tarefa exigida, como também, esta tarefa deve estar de acordo com as competências, a situação e o salário do trabalhador. Pois nem sempre é evidente a distinção entre a diferença da pressão legítima de um superior hierárquico para fazer seus liderados trabalharem e um comportamento abusivo que possa gerar situações de assédio moral. Uma forma de encontrar a evidência para esta distinção é que os executivos aprendam a transmitir suas mensagens de uma maneira respeitosa, como também, levem em conta a personalidade do trabalhador. Aspecto este que pode auxiliar, conforme relato do liderado, para que a intensidade da pressão não ultrapasse o limite que possa gerar situações de assédio moral. A seguir, seguem as verbalizações dos pesquisados, a respeito do que compreendem como assédio moral:

“Meu entendimento sobre assédio moral está principalmente relacionado, muitas vezes, assim, a uma pressão que alguém ou algum grupo de pessoas faz sobre outra pessoa ou sobre outro grupo de pessoas, com o objetivo de gerar algum resultado na cabeça desse indivíduo, desse grupo que está exercendo aquilo, aquele comportamento sobre a pessoa. [...] Eu vejo as vezes líderes colocando coisas como ‘ah vamos fazer pressão até o cara pedir para sair’, entende?!” (L1).

“É, se eu for pensar, seria mais de você coagir, peer pressure, coisa de pressão do grupo, ou pressão de hierarquia, acaba pensando coisas desse tipo assim. Mas é basicamente essa a ideia” (L2).

“O que eu imagino sobre assédio moral é de alguma forma você passar uma barreira de quanto de estresse ou de pressão que você pode colocar num funcionário ou alguém que está hierarquicamente abaixo de você para que ele cumpra o que é esperado do papel dele. Mas nessa minha definição, essa barreira é arbitrária assim, um juízo de valor quanto que é aceitável ou quanto que não é” (E3).

Outra concepção do que é assédio moral na percepção de dois líderes (L3, L4 e L5) e três dos demais trabalhadores (E1, E2 e E3) é ser uma forma de abuso de poder. Aspecto que está de acordo com as

definições de alguns autores ao entenderem o assédio moral como uma conduta abusiva (Tolfo, Nunes & Fabro, 2015; Freitas, Heloani & Barreto; Hirigoyen, 2005). Para os líderes que foram pesquisados, o abuso de poder está relacionado ao abuso de posição que a pessoa tem sobre o assediado, com a intenção de invadir a liberdade e a privacidade de um trabalhador, como também, de tirar proveito ou exigir um resultado de alguém em função do aproveitamento da posição hierárquica do assediador. O que vai ao encontro da ideia de haver o assédio vertical descendente, isto é, que vem de um superior hierárquico (Hirigoyen, 2005). No entanto, o líder L3 entende que o abuso de poder pode ocorrer com pessoas de um mesmo nível hierárquico também. Neste caso, compreendido por Hirigoyen (2005), como assédio horizontal, isto é, que vem de colegas e normalmente ocorre quando dois trabalhadores estão disputando a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção. As sínteses das verbalizações a este respeito estão a seguir:

“Eu penso sempre que é algo de abuso de posição sabe?! De você aproveitar a posição que você tem, tirar proveito de alguma pessoa, de alguma forma. Mas não precisa ser de posição de hierarquia, o assédio moral pode acontecer em qualquer nível, não é?!” (L3).

“De certa forma está relacionado ao que que a gente está falando de bossy, que é uma pessoa usar de uma posição, para forçar um resultado assim e não para produzir o resultado numa visão mais saudável” (L4).

“Eu acho que, assim, quando as pessoas que estão no poder, elas acabam invadindo um pouco da liberdade e da privacidade das pessoas e as ofendendo. As pessoas sentem que não conseguem reagir por conta da relação de hierarquia, para mim é mais ou menos isso, está certo?” (L5).

Para os liderados, o abuso de poder que ocorre por meio do assédio moral está relacionado a uma prática que o líder faz com os liderados, em função da sua posição, autoridade, influência que tem para intimidar, coagir e persuadir alguém. Uma situação a qual o líder age de forma extremamente agressiva, desnecessária e desproporcional, sendo claro que o agressor ataca a pessoa e não o problema que necessita ser resolvido. O que vai ao encontro do entendimento que a base do assédio está no abuso de poder relativo ao uso excessivo no exercício do cargo ou poder de distribuição de recursos (Tolfo, Nunes & Fabro, 2015). As sínteses das verbalizações sobre isto, estão a seguir:

“Mas, eu acho que o assédio moral passa, por exemplo, por certa forma de abuso e autoridade, quando a pessoa usa daquela posição que ela está para poder conseguir ou conseguir coisas dos outros que não necessariamente que as pessoas são designadas a fazer, troca de favor de certa forma” (E1).

“Seria uma forma de abusar do teu lugar na hierarquia assim ou da tua influência sobre as tomadas de decisão para intimidar, coagir, persuadir alguém de uma maneira não muito agradável para ela. Acho que é nesse sentido” (E2).

“O assédio moral ...deixa eu ver ...eu acho que num problema clássico, geralmente é uma pessoa que está num cargo de situação superior, ela age ou fala de uma forma extremamente agressiva, desnecessária, desproporcional aquilo do que aconteceu, onde é muito claro que ela está atacando mais a pessoa do que o problema” (E3).

O assédio moral no trabalho também é compreendido como uma forma de fazer comentários que humilham e ofendem a vítima, conforme percepção de um líder (L5) e dois dos demais trabalhadores (E5 e E6). O que está alinhado com o entendimento por Hirigoyen (2005), como sendo uma das consequências do assédio moral. Para a autora, nos quadros desta violência é comum haver a predominância da vergonha e da humilhação. Na percepção do líder, assédio moral está relacionado a comentários que humilham e ofendem as pessoas e que, quando ocorre numa direção vertical, o liderado normalmente aceita a situação, pois necessita manter o seu trabalho, conforme a síntese do seu relato:

“Um pouco a questão assim, de as vezes, você fazer uns comentários que acabem humilhando ou que acabem ofendendo as pessoas. Quando acontece numa relação de hierarquia então, assim, a pessoa tem que meio que aceitar aquilo para ela manter o trabalho dela” (L5).

Para os liderados, o assédio moral está relacionado a desvalorizar, diminuir, falar mal e ofender um trabalhador. Aspecto este que vai ao encontro com o conceito de assédio moral de Freitas, Heloani e Barreto (2008), ao entenderem que este tipo de violência visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente uma pessoa ou um grupo. Para o liderado E6, esta violência ocorre na relação da liderança com os liderados, isto é, numa direção vertical, como também foi percebido no trecho do relato do líder L5, por último descrito. Vejamos as sínteses das verbalizações a este respeito:

“A parte comunicativa, de você ficar falando mal, não dar valor para a pessoa, xingar, coisas assim” (E5).

“O assédio moral seria, o que eu me lembro de alguma coisa, seria qualquer forma de utilização de cargo, de hierarquia para diminuir ou desvalorizar uma pessoa nesse sentido, algo nesse sentido” (E6).

Outro entendimento do que é assédio moral apresentada por um dos demais trabalhadores (E5), é quando alguém exige que a pessoa trabalhe sem condições apropriadas para realizar o seu trabalho. Assim, é exigido que a pessoa realize suas atividades, mesmo não tendo meios e conhecimentos ou que trabalhe mais horas do que é estipulado. Tal compreensão vai ao encontro de uma das categorias de atitudes hostis representativas das práticas de assédio moral descritas por Hirigoyen (2005), a chamada deterioração proposital das condições de trabalho. Para a autora, neste caso, atua-se de forma a colocar a pessoa visada de maneira a parecer incompetente. A seguir, a síntese da verbalização do participante:

“Eu sei alguns exemplos de casos de assédio moral. Quando é dada para a pessoa uma tarefa e ela simplesmente não tem condições de fazer, ela não tem conhecimento, não tem meio de fazer aquilo, não tem tempo para fazer aquilo direito. [...]. E outra parte do assédio moral, seria na linha de ficar exigindo que a pessoa trabalhe mais horas, quando ela não tem condições de trabalhar tais mais horas” (E5).

Somente um líder (L1) apresentou os principais elementos que caracterizam uma situação de assédio moral. Elementos estes que são importantes que todos da organização pesquisada tenham conhecimento sobre eles, pois, conforme Hirigoyen (2005, p. 19), *“nem todas as pessoas que se dizem assediadas o são de fato. Por isso é preciso ser cauteloso”*. A autora citada anteriormente também compreende que é importante fazer a distinção do assédio moral com relação ao estresse, à pressão no trabalho, às agressões pontuais, ao conflito velado e ao desentendimento, por exemplo. Assim, os elementos que caracterizam o assédio moral percebidos pelo pesquisado foram: a intensidade, a frequência e em casos mais graves de assédio moral, serem práticas conscientes e sistematizadas. Assim está coerente com o entendimento de que uma das bases do assédio é o caráter processual, visto que não envolve uma única ocorrência (Tolfo, Nunes & Fabro, 2015). Tal compreensão é corroborada por Soboll (2015), ao explicitar que, por meio da repetição de situações constrangedoras e pela continuidade

destas no decorrer do tempo, é que se identifica o caráter processual do assédio moral. A seguir, a síntese da sua verbalização a respeito:

“Para mim, tem que ter um caráter assim de ser algo com uma intensidade, mas principalmente, com uma frequência, tem que ser algo que se repete aí no tempo, até o ponto dessa relação, dessa existência dentro desse grupo social começar a ficar inviabilizado. [...] Eu acho que os casos graves assim de assédio moral são os casos que isso existe de forma consciente e sistematizada entende?!” (L1).

As consequências geradas por situações de assédio moral também foram explanadas pelo mesmo líder (L1), que verbalizou o que entende pelos elementos desta violência no trabalho, conforme exposto em seu trecho de relato, por último apresentado. Assim, na sua percepção, as consequências que podem ocorrer é a vítima ser desmoralizada, a afetação da sua autoestima e das suas relações com os colegas, a maneira como ela e os outros a percebem também pode sofrer interferências em função de ela mesma e os outros a verem desvalorizada e incompetente. Para o líder, este tipo de situação pode gerar a sua demissão, em função de os outros a verem como incompetente e entenderem que ela não produz tanto ou a própria vítima não aguentar mais a situação que está vivenciando e pede para se desligar da organização. Aspecto este que está alinhado com o entendimento de que as consequências do assédio moral prejudicam o trabalhador assediado, a organização e a sociedade (Martins, Caldas, Cugnier, Goulart & Tolfo, 2012). Segundo as autoras, a exposição à violência causa um processo de degradação progressiva da saúde física e mental do ser humano, que pode iniciar com tensão, ansiedade e evoluir para quadros depressivos, podendo culminar em suicídio. A síntese da sua verbalização está a seguir:

“Acaba gerando no outro algum tipo de desmoralização, algo que começa a afetar questões de autoestima, questões do relacionamento daquela pessoa, de como ela é percebida, às vezes, até como ela se percebe no trabalho. Tem uma sensação de que ela vale menos perante os outros, ou ela é incompetente, podendo gerar sua demissão” (L1).

Após os participantes explanarem o que entendem por assédio moral, houve a necessidade da pesquisadora da presente pesquisa de tese explicar mais detalhadamente o que é o assédio moral para quatro líderes (L2, L3 L4 e L5) e quatro dos demais trabalhadores (E2, E3, E5, E6 e E7), pois como percebido, a maioria dos participantes não tinha tanta clareza. Assim, a explicação foi dada baseando-se no conceito de

Hirigoyen (2005) ao compreender o assédio moral no trabalho como toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2005). Como também houve a explicação que uma das bases do assédio é o caráter processual, visto que não envolve uma única ocorrência (Tolfo, Nunes & Fabro, 2015).

Apesar de não se perguntar diretamente, se os participantes percebem situações de assédio moral na organização pesquisada, dois líderes (L4 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E4 e E5) relataram situações de relações entre trabalhadores não saudáveis na Empresa X. Dentre as situações relatadas, uma situação específica com um estagiário, na qual os trabalhadores expunham suas ideias de maneira direta e grosseira e a prática da entrega de um troféu.

Com relação a situação específica com um estagiário, foi um caso relatado por um líder (L4), o qual ele presenciou. O líder não quis detalhar o que ocorreu nesta situação. No entanto, o participante relata que foi uma situação que não pode ser considerada saudável, que não é valorizada na organização, porque houve características de discriminação e de diminuir o estagiário. Aspectos este que, na sua percepção, não devem ser praticados em qualquer tipo de trabalho. O assédio moral pode acontecer em qualquer relação mediada pelo trabalho, independentemente do tipo de contrato de trabalho envolvendo potencialmente estagiários, por exemplo (Soboll, 2015). No entanto, “*o assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição*” (Hirigoyen, 2005, p. 30). O que, conforme a autora, uma agressão pontual não é o termo adequado para qualificar como uma situação de assédio moral, mesmo que a agressão tenha provocado consequências negativas para a vítima. Assim, pelo relato do pesquisado, compreende-se que a situação com o estagiário não se pode caracterizar como uma situação de assédio moral, já que o mesmo não percebeu repetições quanto a este fato. Mas, conforme houve no relato do pesquisado como também foi identificado na explicitação apresentada anteriormente por Hirigoyen, não é porque foi uma situação pontual que não possa ter causado algum efeito negativo no estagiário. Por isso, a importância que se preze na organização pesquisada relações de respeito, independentemente do cargo que a pessoa ocupa. A síntese da verbalização do pesquisado quanto a situação com o estagiário está a seguir:

“Mas eu vi um caso, então não é uma coisa que a gente valoriza. Nesse caso, eu vi só na cozinha assim, um papinho de estagiário, isso, isso e aquilo. Não vi repetir então não me preocupei muito. Essa situação não foi saudável, começa a ser já chato assim, começa já a ser ‘discriminaçãozinha’. E teve esse caráter que tu falaste do assédio moral de haver uma diminuição da outra pessoa e em qualquer trabalho não deve praticar isso” (L4).

Um dos demais trabalhadores (E4) relatou que, no passado, era comum os trabalhadores serem muito diretos uns com os outros, o que caracterizava uma maneira grosseira de exporem suas opiniões, mas que na sua percepção, não se caracterizava como uma situação de assédio moral. Como também foi relatado por outro liderado (E5) que não percebeu situações de assédio moral, mas que já presenciou uma cena de um líder dando sua opinião de maneira grosseira para um trabalhador. O participante não sabe se a situação foi trabalhada para resolver este conflito, mas percebeu que o líder e o liderado, depois de um tempo, estavam bem um com o outro. As sínteses das verbalizações a este respeito, estão descritas a seguir:

“Mas, um dos problemas que a gente tinha é quando a gente era muito grosso, muito direto. Isso acontecia com muito mais frequência, que não era nenhum assédio moral da pessoa que estava superando você, dos próprios companheiros” (E4).

“Eu ainda não percebi nenhuma situação de assédio moral, nada que tenha realmente me incomodado. Talvez, no máximo, que eu tenha visto, foi com um colega meu, foi um líder do time dele que acabou dando uma opinião de uma maneira mais grosseira para ele em público. Foi o máximo assim que eu já vi e depois disso, os dois estavam ok um com o outro. Não sei se foi trabalhado” (E5).

Um dos líderes (L5) relatou que no início da criação da organização pesquisada, era estimulado a prática de assédio moral entre os trabalhadores, conforme descrito em um dos seus relatos: *“No começo da Empresa X, a gente estimulava o assédio moral, não sei se as pessoas falaram isso para você” (L5).* A prática de assédio moral no trabalho se dava por meio de uma premiação a qual também foi relatada por um dos demais trabalhadores (E2). O trabalhador que realizava uma atividade malfeita na semana ganhava um troféu, que tinha o nome de *“troféu cagada da semana”*, conforme os relatos dos participantes:

“Tinha um negócio que era o troféu cagada da semana. O cara que fez a maior cagada numa semana, sabe? E a gente batia foto do cara assim” (L5).

“Então teve assédio moral aqui. É que é difícil eu lembrar dessas coisas, tinha uma época nessa empresa que existia um troféu para quem fazia coisa errada. Que fazia o que popularmente a gente entendia como ‘cagada’” (E2).

Inicialmente, este tipo de premiação era visto como uma brincadeira na organização, as pessoas gostavam desta prática, tinham orgulho de participar desta atividade. No entanto, o líder (L5) percebeu que era uma prática que tinha o efeito de envergonhar a pessoa que havia ganhado o troféu. O liderado (E2), que relatou sobre a entrega deste prêmio, também tem a percepção de que era uma prática ruim na organização, pois quem fazia algo incorreto e errado, se sentia julgado, conforme suas verbalizações:

“Bom, não sei se seria assédio moral, mas a gente fazia um bullying, que na minha visão era uma questão mais como uma brincadeira, mas no fundo o troféu tinha efeito de public shame¹² assim, de que era até um pouco positivo. [...]. As pessoas, no começo, gostavam assim, cara tinha assim orgulho da cagada da semana, o cara fez a cagada” (L5).

“Existia um prêmio, uma espécie de prêmio, na minha opinião era muito ruim, porque a pessoa que faz o erro, se sente julgada, assim, parece que ela fez uma coisa errada e ela não deve repetir e erros acontecem naturalmente” (E2).

Outro aspecto da prática da entrega do troféu relatada pelo líder (L5) é que tinha o efeito de gerar resultados positivos, pois na sua percepção, a pessoa premiada da semana podia repensar o que tinha realizado incorretamente para assim, aprender uma nova maneira para não acontecer de novo o erro. Já para o liderado (E2), o mesmo não gostava desta prática e se sentia chateado quando ocorria a entrega do prêmio, pois percebia que a pessoa que ganhava poderia ficar constrangida. As sínteses das suas verbalizações estão a seguir:

“A gente chegou assim a dizer que o bullying era uma prática da Empresa X, consciente, positiva, que dava resultado. E dava resultado para algumas situações e para algumas pessoas. [...]. Depois

¹² *Public shame* foi traduzido para o português como humilhação pública.

de tornar isso público, era de certa maneira positivo, porque a pessoa levava muito mais a sério o que aconteceu. 'Putá, fiz uma puta cagada, pow tenho que aprender para não acontecer de novo' e isso era positivo. Então a gente usava isso" (L5).

'Isso era uma coisa que eu nunca gostei e quando acontecia, eu ficava meio chateado, parece que a pessoa vai se sentir constrangida' (E2).

A prática da entrega do troféu vai ao encontro do exemplo típico de assédio moral organizacional explicitado por Soboll (2015), nos casos em que são utilizados *rankings* de comparação de resultados ou metas, acompanhado de exposições constrangedoras. Para a autora, o assédio moral organizacional é um tipo de violência institucionalizada que tem a função de alertar todo o coletivo sobre a exigência de dedicação total e de obediência incondicional, sob ameaça de sanções, humilhações e exclusões. Também é visto que a justificativa para tais práticas serem compreendidas como necessárias no discurso gerencialista e a ética economicista é uma tentativa de legitimar e naturalizar a violência, usada como uma política de gestão.

Com relação às situações de relações não saudáveis entre os trabalhadores que foram relatadas anteriormente, identificadas como: os trabalhadores expõem suas ideias de maneira direta e grosseira e a prática da entrega do troféu, serão expostos os motivos para que não elas não aconteçam mais. Assim, na próxima sessão serão tratadas as ações realizadas para que não ocorra o assédio moral no trabalho na organização pesquisada.

7.4.2 Ações realizadas para que não ocorra o assédio moral no trabalho na organização pesquisada

Na décima segunda subcategoria analisada na presente pesquisa, o objetivo foi o de identificar, quais são as ações realizadas, para que não ocorra o assédio moral no trabalho. As unidades analisadas foram: percebe que há ações que tem o efeito de prevenir o assédio moral, por não ocorrer o assédio moral, não percebem ações voltadas para sua prevenção e combate, não sabe se há situações de assédio moral e ações implícitas realizadas para não ocorrer o assédio moral no trabalho, conforme descritas no Quadro 21 que segue:

Quadro 21: Ações realizadas para não ocorrer o assédio moral no trabalho por meio da percepção dos participantes

AÇÕES PARA NÃO OCORRER O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Percebe que há ações que tem o efeito de prevenir o assédio moral		L1, L2, L3, L4	<i>“Eu acho pelo fato de não existir, pode ter existido, mas, não é uma coisa que a gente perceba aqui, daí não há uma ação direta, vinculada a isso. Mas, eu acho que todas as ações do peopleware acabam sendo indiretamente em pró disso sabe, de prevenir” (L3).</i>
		E1, E4, E5, E6	<i>“Eu sei que houve problemas, as pessoas estavam um pouco acuadas com alguma coisa, houve, mas eu não sei quais foram as ações tomadas. Mas o ambiente ficou melhor depois, mas o que foi feito, foi direito sabe!? Não consigo dar exemplos diretos” (E4).</i>
Por não ocorrer o assédio moral, não percebem ações voltadas para sua prevenção e combate		E2, E3 e E7	<i>“Olha para mim isso, na minha perspectiva, o assédio moral é tão distante da cultura e realidade de trabalho e das pessoas que não há razões para prevenir, porque eu acho que isso não acontece” (E3).</i>
Não sabe se há situações de assédio moral		L5	<i>“Mas dizer bem a verdade, não sei se acontece ou não, não chegou até a mim essa informação que ‘ow, esse aqui está dando problema’” (L5).</i>
Ações implícitas para não ocorrer o assédio moral no trabalho	Haver diálogo entre os trabalhadores	L1, L3	<i>“Para que não ocorra o assédio moral, uma questão é o diálogo” (L1).</i>
		E1, E4, E7	<i>“Eu acho que o principal mecanismo que a gente tem aqui dentro para isso é exatamente essa abertura de diálogos” (E1).</i>
	Prevenção de conflitos	L2	<i>“Tem prevenção de conflito negativo, entende prevenção”</i>

	negativos		(L2).
	Inclusão de métodos de trabalho	L1	<i>“A inclusão de métodos, ferramentas, enfim, uma série de instrumentos aí que ajudam a operação no dia-a-dia, não permitir muito espaço para o assédio moral” (L1).</i>
	Diminuir a exposição de ideias de maneira grosseira entre os trabalhadores	E4	<i>“Isso foi feito não só para esse plano, foi feito de uma forma geral para a gente entender que as pessoas precisam se desenvolver juntas assim” (E4).</i>
	Desenvolvimento das lideranças	L3, L4	<i>“A capacitação das lideranças que é feita, é para isso, acaba refletindo nesta questão de não ter assédio moral” (L4).</i>
		E5	<i>“Eu acho que as ações seriam mais na parte do programa de desenvolvimento de lideranças que todos os líderes passaram” (E5).</i>
	Avaliação dos trabalhadores	L1, L3	<i>“Ter clareza em quais são os valores de um líder, uma avaliação frequente de liderança, e em relação aos liderados também” (L3).</i>
		E1, E7	<i>“Porque tem um feedback de três meses, então, passar esses três meses, só se a pessoa for muito ator assim” (E7).</i>
	Retirada da premiação por meio do troféu ‘cagada da semana’	L5	<i>“Como começou a gerar problemas em algumas pessoas novas, que estavam entrando na empresa e que se ofendiam mais, daí a gente parou de fazer” (L5).</i>
		E2	<i>“Daí parece que até de uns tempos para cá isso foi abolido assim e talvez a gestão tenha percebido e trabalhado ativamente para que isso não acontecesse mais” (E2).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quatro líderes (L1, L2, L3 e L4) e três dos demais trabalhadores (E1, E4, E5 e E6) percebem que há ações para que não ocorra o assédio moral no trabalho. Um dos líderes (L1), relatou que, quando ocorre algum comportamento que possa levar a situação de assédio moral, existe a ação de dialogar com os trabalhadores para que não venha a piorar a situação. Já os outros três líderes (L2, L3 e L4), por não perceberem que exista situações de assédio moral na organização pesquisada, entendem que há ações implícitas como forma de prevenir à ocorrência de assédio moral. Também foi relatado por um dos líderes (L3), o papel que a área de gestão de pessoas tem em auxiliar a prevenção do assédio moral. Aspecto este que está alinhado com o entendimento de que, a questão central do assédio moral não está no comportamento das pessoas, mas como são definidas as relações entre os trabalhadores na organização (Soboll, 2015). As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Quando acontece algo nessa linha assim, de comportamentos de relação que podem levar algumas situações moralmente assim, ruim, é existe o diálogo para que não seja o caso” (L1).

“Eu acho pelo fato de não existir, pode ter existido, mas, não é uma coisa que a gente perceba aqui, daí não há uma ação direta, vinculada a isso. Mas, eu acho que todas as ações do peopleware acabam sendo indiretamente em pró disso sabe, de prevenir” (L3).

“Olha, por não ter tido nenhuma experiência muito negativa, eu acho que a gente nunca deu muita atenção para isso. Não tem algo sendo feito especificamente para isso, de ter práticas em torno de assédio moral assim” (L4).

Com relação aos demais trabalhadores, similar a percepção dos líderes, os mesmos percebem que há ações implícitas para a não ocorrência de situações de assédio moral na organização pesquisada. No entanto, cada liderado sugeriu ações diferentes quanto a evitar o assédio moral. O participante E4 relata que houve problemas anteriormente, pois as pessoas se sentiam acuadas e apesar de não saber quais ações foram tomadas para que as pessoas não se sentissem acuadas, percebe que alguma coisa foi feita e que auxiliou para que o ambiente laboral ficasse melhor. As ações percebidas pelos participantes E5 e E6 estão relacionadas à liderança. Para o liderado E5, as práticas para evitar o assédio moral estão relacionadas com o desenvolvimento dos líderes na organização pesquisada. Para o liderado E6, as ações para não ocorrer o assédio moral estão voltadas com o perfil do líder, se o mesmo não

permite que este tipo de violência ocorra no seu time. As sínteses dos relatos dos liderados estão a seguir:

“Eu sei que houve problemas, as pessoas estavam um pouco acuadas com alguma coisa, houve, mas eu não sei quais foram as ações tomadas. Mas o ambiente ficou melhor depois, mas o que foi feito, foi direito sabe!? Não consigo dar exemplos diretos” (E4).

“Pelo que eu vi, é mais essa parte do desenvolvimento de lideranças que todos os líderes passaram por ele, que deu esse foco maior, seja um líder legal para evitar esse tipo de situação” (E5).

“Não percebo uma ação específica. Na verdade, eu acho que isso vai muito mais do próprio perfil dos líderes. Acho que também tem questões políticas, políticas da empresa, então é nesse sentido que eu vejo assim. Muitas vezes, o próprio perfil do líder não permite que se tenha problema de assédio, uma coisa que minimiza esse tipo de problema” (E6).

Três dos demais trabalhadores (E2, E3 e E7) não percebem que haja uma ação voltada para a prevenção e o combate ao assédio moral, pois esta é uma situação que não ocorre na organização pesquisada. Para os liderados, como a ocorrência do assédio moral é algo inexistente e distante da realidade cultural da Empresa X, entendem que não há razões para haver a prevenção deste tipo de violência. Pelo fato de ser um ambiente laboral agradável para se trabalhar, os liderados percebem que não houve uma ação da área de gestão de pessoas voltada para a prevenção e combate às situações de assédio moral, que por ventura possam ocorrer. Percebe-se, a partir dos relatos dos participantes, que por ter a preocupação tanto pelos gestores quanto pelos demais trabalhadores de ser um ambiente agradável para se trabalhar, de certa maneira, já pode-se entender como uma forma implícita de prevenir a ocorrência do assédio moral. Assim, a construção de culturas organizacionais expressas e mediadas por ações de qualidade de vida que contribuem à existência de sentimentos de felicidade no ambiente de trabalho funcionam como antídotos ao assédio moral no trabalho (Silva & Tolfo, 2011). As sínteses das verbalizações a este respeito estão a seguir:

“Não, ativamente não sei de nada assim que está sendo feito. Não sei se eu teria um exemplo assim. Talvez não haja a necessidade, porque nunca ninguém parou para pensar na questão assim, eu realmente, eu nunca pensei, talvez a gestão não tenha pensado” (E2).

“Olha para mim isso, na minha perspectiva, o assédio moral é tão distante da cultura e realidade de trabalho e das pessoas que não há razões para prevenir, porque eu acho que isso não acontece. O ambiente é bem legal, então, posso até estar errado, mas, eu acho que o peopeware nunca se preocupou com isso” (E3).

“Eu acho que não foi feito nada, até porque nunca vi aqui dentro assim. Essa história de dificultar a vida, eu acho que também nunca vai ter assim, aqui dentro. Não vou dizer que nunca vai ter, mas vai ser muito difícil” (E7).

Um líder (L5) não sabe dizer se pelas características de despojamento nas relações entre os trabalhadores existem situações de assédio moral. Já que, como visto na análise documental, seção 7.2.3, um dos perfis desejado para se trabalhar na organização pesquisada é que os trabalhadores ajudem a ter um ambiente irado, pois acredita-se que a fraternidade e o bom humor são essenciais para a evolução de um ambiente de trabalho agradável e com pessoas realizadas. E ao mesmo tempo, sejam pessoas que ajam com caráter, dignidade, senso do que é correto, responsabilidade, probidade e equidade. O líder tem receio de que essa maneira despojada e de bom humor nas relações, possam se tornar comportamentos de assédio moral. No entanto, o participante relata não ter conhecimento da ocorrência desta violência na Empresa X, pois esta é uma informação que não chegou a ele. O receio do líder é pertinente, porque normalmente o assédio começa com pouca intensidade, como um comportamento inofensivo, pois as pessoas tendem a relevar os ataques, compreendendo-os como brincadeiras e posteriormente, propaga-se com mais força e o assediado se torna alvo de mais humilhações e brincadeiras de mau gosto (Freitas, Heloani & Barreto, 2008; Heloani, 2005). Por isso, é importante na organização pesquisada, ter clareza de como as relações entre os trabalhadores estão se constituindo, para assim, saber se está sendo uma relação saudável, de descontração ou se pode estar prejudicando alguém. A síntese da sua verbalização a respeito, está descrita a seguir:

“Eu, assim, não sei te responder muito bem essa pergunta. Eu não sei se as pessoas se sentem ofendidas com algumas brincadeiras que a gente faz. A gente, assim, é uma empresa despojada. Eu tenho esse medo do despojado, do bom humor virar um assédio moral e tal. Mas dizer bem a verdade, não sei se acontece ou não, não chegou até a mim essa informação que ‘ow, esse aqui está dando problema’” (L5).

Apesar de não haver políticas e práticas explícitas voltadas a prevenção e ao combate do assédio moral no trabalho, alguns participantes relataram algumas ações que percebem se relacionar para a não existência deste tipo de violência na organização pesquisada, conforme visto no Quadro 21, anteriormente exposto. Dentre as ações têm-se: incentivo ao diálogo, prevenção de conflitos negativos, inclusão de métodos de trabalho, diminuir a exposição de ideias de maneira grosseira entre os trabalhadores, desenvolvimento das lideranças, avaliação dos trabalhadores e retirada da premiação por meio do troféu ‘cagada da semana’.

O incentivo de haver diálogo entre os trabalhadores foi percebido por dois líderes (L1 e L3) e três dos demais trabalhadores (E1, E4 e E7) como uma ação para que não ocorra o assédio moral na organização pesquisada. Para os líderes, a prática do diálogo por meio de *feedbacks* serve para compartilhar o que precisa ser melhorado nos comportamentos dos trabalhadores e dessa forma, é visto como uma prática contra o assédio moral. O líder L1 relatou que houve conversas com as lideranças dos times que estavam fazendo pressão em seus liderados, para que melhorassem quando não estavam rendendo o esperado. Desta forma, foi incentivado o líder, na organização pesquisada, ter o papel de ajudar o liderado quando está tendo dificuldades e informá-lo o que precisa melhorar, sem ser de uma forma que pressione até que o trabalhador não suporte mais trabalhar na Empresa X. Já o líder L3 relatou a necessidade de conversar com um dos liderados no seu time, pois estava recebendo reclamações quanto ao comportamento dele com os outros colegas. Após a conversa, percebe quanto o liderado melhorou na sua maneira de se relacionar com os outros. A partir dos relatos dos líderes, corrobora a ideia de que “*é preciso reforçar o diálogo e a escuta nas relações profissionais*” (Hirigoyen, 2005, p. 316). Desta maneira, a escuta deve ser empática, independente do nível hierárquico da pessoa. É preciso que as lideranças observem atitudes de bloqueio ou de reticência dos demais trabalhadores, como também, que consigam identificar se o trabalhador está passando por alguma dificuldade ou esteja em crise, antes que possa estar numa situação negativa. Assim que Martinigo Filho e Siqueira (2008, p. 32) fortalecem o argumento de Hirigoyen, ao explicitarem que, “*as empresas precisam privilegiar o respeito e a escuta sobre o problema dos funcionários e se esforçar para funcionar de maneira sadia, apesar do estresse e da pressão do mercado*”. Desta forma, os autores compreendem também, que é necessário reforçar o diálogo nas relações profissionais, para que se tenha a possibilidade de identificar os

trabalhadores em dificuldade ou em crise, antes que sejam prejudicados por alguma forma de violência. As sínteses das verbalizações dos pesquisados estão a seguir:

“Para que não ocorra o assédio moral, uma questão é o diálogo. [...] Eu não quero que chegue um momento que seja uma surpresa para o cara que vai ser demitido, então, a gente diz: ‘dá o feedback para o cara, diz que ele não está bem, sem fazer uma pressão de ‘ou tu melhora, ou tu vais embora’, como o Presidente B fez, entende?! Nesse caso, a gente também entende que não é honesto” (L1).

“Uma ação que a gente faz é o feedback. Realmente, eu sempre uso o exemplo de um liderado do meu time, que é uma pessoa que os outros times reclamam assim. Daí a gente disse para ele: ‘nossa, para de ser insuportável, seja mais educado, respeita um pouco mais. Ele é liderado do nosso time, daí, hoje passou um ano e melhorou absurdo” (L3).

Os demais trabalhadores (E1, E4 e E7), também como os líderes, percebem que o diálogo é importante como uma ação para que não ocorra o assédio moral em situações diferentes. Aspecto este que está alinhado com a ideia de que, em organizações onde a conversa real está circunscrita ao monólogo ou ao falso diálogo, tende a manifestar o assédio moral no trabalho (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013). O liderado E1 relata que o principal mecanismo contra o assédio moral é a abertura de diálogo que ele possui, pois tem a liberdade de falar com o líder do seu líder para falar sobre ele. O liderado E4 destaca que em uma situação de conflito com outra pessoa, é possível conversar com alguém da área de gestão de pessoas para saber como lidar nesta situação. É comum receber a sugestão de conversar com a outra pessoa que está tendo conflito para entender o que está acontecendo. Já o liderado E7 relata que caso haja alguém no seu time com comportamentos voltados para o assédio moral no trabalho, que será identificado este tipo de comportamento e o seu time irá avisar a área de gestão de pessoas sobre a situação. O participante entende que pessoas que tenham este perfil, o de serem assediadoras morais, provavelmente não ficariam por muito tempo na organização pesquisada. Aspecto este que vai ao encontro da ideia que se o grupo de trabalho funciona de maneira sadia, os trabalhadores que apresentam tendência a seguir o grupo, terão menos risco de perder o controle e ter comportamentos que possam gerar o assédio moral (Hirigoyen, 2005). As sínteses das verbalizações a este respeito estão descritas a seguir:

“Eu acho que o principal mecanismo que a gente tem aqui dentro para isso é exatamente essa abertura de diálogos. Quando eu falo de diálogos, o mais importante aqui não é que eu simplesmente possa chegar para o meu chefe e falar. É que eu posso chegar para o chefe do meu chefe e falar sobre o meu chefe” (E1).

“Mas, geralmente na questão de conflito, tem uma coisa importante que eu acho que a maioria das pessoas fazem isso, vão no peopeware para que as pessoas o procurem para conversar. Então, há um aconselhamento de como a pessoa deve lidar com aquilo e na primeira instância vai ser, conversa com a pessoa para entender o que aconteceu” (E4).

“Eu penso que se tiver alguma pessoa com comportamento de assediador, porque tem feedback, o próprio time, então, vai rapidamente identificar, o time inteiro vai ver e essa pessoa provavelmente não vai ficar. O time ia conversar e essa pessoa já ia ser avisado para o peopeware, eu penso que seria esse processo assim” (E7).

Outra ação relatada por um líder (L2) para que não ocorra o assédio moral no trabalho é a prevenção da ocorrência de conflitos negativos entre os trabalhadores. Pois para o líder, há conflitos, na organização pesquisada, quando ocorrem divergências nas decisões tomadas, o que gera em algumas pessoas sentimentos não positivos. No entanto, percebe que são situações distantes de assédio moral. Desta forma, ele percebe que há na organização, uma preocupação de como prevenir, que estes conflitos ocorram e que não tenham resultados negativos para os trabalhadores. Quando se identifica que há a preocupação e a reflexão de como prevenir, que conflitos aconteçam e que não sejam prejudiciais no ambiente de trabalho, tal atitude vai ao encontro da ideia de prevenção eficaz do assédio moral, conforme explicitada por Hirigoyen (2005). Pois para a autora, se os trabalhadores, incluindo os dirigentes, não se proporem a fazer um autoquestionamento dos seus métodos de gestão, não se pode fazer uma prevenção eficaz do assédio moral. Pois é visto diretores de empresas começarem a se interessar pela prevenção do estresse e pela administração de conflito, mas, ao invés de rever minimamente seus métodos de gestão, fazem com que o trabalhador suporte mais o estresse e os conflitos que podem ser gerados no cotidiano laboral. A seguir, segue a verbalização de um líder nesta perspectiva:

“Tem prevenção de conflito negativo, entende prevenção. [...] eu vi coisas de divergência, de pessoas se sentirem mal com decisões que

foram tomadas, mas que não chega nem perto de uma situação de assédio moral. [...] Eu acho que a Empresa X está trabalhando ainda nessa questão, 'pow como a gente faz para não ter esse conflito? Como resolver os assuntos de maneira mais produtiva e que não que chegue a coisas destrutivas? 'Assim, o alarme soa muito antes do assédio moral'' (L2).

A inclusão de métodos de trabalho é percebida como uma ação que auxilia para que não ocorra o assédio moral no relato de um dos líderes (L1). O líder verbaliza que anteriormente era comum haver uma grande cobrança quanto aos resultados que os trabalhadores tinham que dar. Ao incluírem na organização um novo método de trabalho, chamado por eles, *key results*, o participante percebe o auxílio deste método nos momentos de cobrança dos resultados, pois o *key results* tem o objetivo de esclarecer quais são os resultados esperados pelo time. Consequentemente, ao se ter clareza do que é esperado, o participante entende que situações de assédio moral são minimizadas e ficam mais evidenciada caso ocorram. Ao se ter este método de cobrança de resultados, auxilia para que fique claro para os trabalhadores o que é esperado dele, pois, uma das causas do assédio moral é a distância entre os objetivos fixados e os meios designados (Gaulejac, 2006). Outro destaque a se fazer é que ao se ter este método nos momentos de cobrança de resultados, é importante as lideranças se lembrarem que o bom funcionamento das organizações não pode ser considerado unicamente pelos resultados econômicos, mas também por seu ambiente de trabalho (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). Pois, para os autores, um ambiente de trabalho saudável proporciona que os trabalhadores sintam prazer no seu trabalho, o que eleva a criatividade, a inovação e a dedicação em relação à organização. Desta forma, a valorização do trabalhador possibilita, desde a melhoria e o clima de confiança entre as pessoas, além do que, são os elementos essenciais para a permanência do profissional. A síntese da sua verbalização está descrita a seguir:

“O que eu vejo assim que a gente teve no passado era a cobrança, 'ow precisa dar resultado. Acho que com os mecanismos que a gente incluiu esse ano de ter objetivos, key results, como a gente chama, é começou a ficar muito mais claro para as pessoas assim, qual que era o resultado esperado. [...] eu acho que essas situações de possíveis existência de assédio moral são minimizadas e quando ele existe, fica mais evidenciado. A gente tem os mecanismos de cobrar e de exigir” (L1).

Diminuir a exposição de ideias de maneira grosseira entre os trabalhadores foi incluída nas ações para a não existência do assédio moral, pois houve o relato de dois trabalhadores (E4 e E5) que perceberam este tipo de comportamento ocorrer, como visto na seção anterior, apesar de não identificarem a existência de assédio moral na organização pesquisada. O liderado E4 relata que foi detectado que este tipo de comportamento estava crescendo na organização e assim, houve uma ação para minimizá-lo. A ação foi a de conscientizar a pessoa que estava sendo grosseira, que este tipo de comportamento é um problema. A pessoa que sofreu a grosseria também foi conscientizada para que não ficasse quieta numa situação desta e assim não aceitasse que isto ocorresse novamente. Além deste exemplo que o participante trouxe, houve também a conscientização dos trabalhadores quanto a diminuir a exposição de ideias de maneira grosseira em outras situações que vieram a ocorrer, para que as pessoas entendessem que devem se desenvolver juntas. Ao se identificar a diminuição da exposição de ideias de maneira grosseira entre os trabalhadores, tal fato está alinhado com a argumentação de que, a direção de uma organização deve se preocupar com as pessoas, tanto com os números, impedindo a ação de chefes grosseiros ou paranoicos e é necessário tomar medidas a obrigá-los a controlar o comportamento (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013; Hirigoyen, 2005). Pois muitas vezes, pelo executivo apresentar bons resultados, a diretoria se exime de emitir julgamento a respeito do comportamento grosseiro. Aspecto que se identifica como positivo na organização pesquisada, pois se identificou a preocupação e a ação de diminuir comportamentos grosseiros entre os trabalhadores. Pois liderar as pessoas com respeito pode evitar diversos problemas de mal-estar (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). Desta forma, para os autores, é importante que a área de gestão de pessoas considere que cada pessoa tem seus traços de personalidade e fragilidades, sem esquecer o componente afetivo ou emotivo de cada um. A seguir, a síntese do seu relato:

“Eu acho que foi uma coisa muito mais do tipo: ‘cara, isso está começando a acontecer e isso não pode acontecer, isso é negativo, as pessoas ficam até mal quando isso acontece’. [...] Houve dois trabalhos de fazer com que a pessoa que cometeu a ofensa entenda que aquilo é um problema e fazer com que a pessoa que recebeu que ela não tem que ficar quieta ou não tem que ficar parada e tem que existir um empowerment dessa pessoa para que isso não aconteça. Isso foi feito

não só para esse plano, foi feito de uma forma geral para a gente entender que as pessoas precisam se desenvolver juntas assim” (E4).

Outra ação para que não ocorra o assédio moral no trabalho, é o desenvolvimento, principalmente das lideranças, isto na percepção de dois líderes (L3 e L4) e um dos demais trabalhadores (E5). Para os líderes, como há atividades voltadas ao desenvolvimento das lideranças, tal prática demonstra por si só, que na organização pesquisada têm-se a preocupação que, as relações entre os trabalhadores não cheguem em situações de assédio moral. Sendo não somente o desenvolvimento dos líderes, mas dos liderados também, segundo um dos líderes (L3). O liderado E5 também relatou o desenvolvimento das lideranças que houve na organização pesquisada como uma ação para evitar o assédio moral, porque houve o enfoque de que os líderes sejam agradáveis, comunicativos e tenham preocupação para que os conflitos não se mantenham por muito tempo. O desenvolvimento das lideranças como uma maneira de se evitar a ocorrência do assédio moral é importante, porque os gestores têm o papel relevante de educar os geridos, para que os mesmos se conscientizem sobre os processos de construção de significados éticos, responsabilidades e propósitos de sustentabilidade, tanto física como psicossocial, condições para que não permaneçam os infortúnios e desesperanças (Silva & Tolfo, 2011). A seguir, seguem as sínteses das verbalizações:

“Quando você tem desenvolvimento comportamental de uma pessoa é porque você não quer que chegue nesse ponto do assédio moral. [...]. Então essa questão de desenvolver o comportamental em todo o mundo, dos líderes e liderados, eu acho que é uma coisa forte, prevenir também sabe?! E a gente percebe melhorias assim” (L3).

“A capacitação das lideranças que é feita, é para isso, acaba refletindo nesta questão de não ter assédio moral. Os modelos de liderança, por exemplo, liderança, líder coaching, essas coisas todas que a gente vê se formando nessas caixinhas aí, também contribui para isso” (L4).

“Eu acho que as ações seriam mais na parte do programa de desenvolvimento de lideranças que todos os líderes passaram. Porque pelo o que eu percebo, dá bastante foco nessa parte de ser um líder agradável, comunicativo, não deixar os conflitos ficarem muito tempo dígamos” (E5).

A avaliação dos trabalhadores também foi relatada como uma ação para que não exista o assédio moral na organização pesquisada nos relatos de dois líderes (L1 e L3) e dois dos demais trabalhadores (E1 e E7). Para os líderes, a avaliação dos trabalhadores na organização pesquisada serve como uma maneira de identificar comportamentos que possam repercutir em assédio moral. As sínteses das suas verbalizações estão a seguir:

“Como a gente previne né? Eu acho que, quando a gente começa a ter formas de avaliar as pessoas e os líderes, entende, de forma um pouco mais criteriosa, esse tipo de coisa é minimizado. Enfim, uma série de instrumentos aí que ajudam a operação no dia-a-dia, para não permitir muito espaço para esse tipo de coisa que é o assédio moral” (L1).

“Ter clareza em quais são os valores de um líder, uma avaliação frequente de liderança, e em relação aos liderados também, sempre tem alguém com mais conhecimento que o outro, que pode se sentir no direito de humilhar o outro assim, sabe?!” (L3).

Para os demais trabalhadores, um dos liderados (E1) trouxe como ação para evitar o assédio moral a avaliação que é realizada dos líderes, como forma de um programa de *feedback*. Neste programa, os liderados preenchem um formulário para relatar o que tem acontecido com o seu líder, quais são os comportamentos que se alinham com a visão de líder da Empresa X. Já o outro liderado relatou a questão de identificar comportamentos que possam gerar situações de assédio moral nos trabalhadores recém-chegados na organização pesquisada, por meio de uma avaliação que é realizada durante os três primeiros meses da sua entrada. As sínteses das suas verbalizações estão a seguir:

“Os próprios líderes, por exemplo, têm um programa de feedback dos líderes que acabam 6 meses ou uma coisa assim, onde todos os liderados recebem formulários para preencher sobre o que está acontecendo com os líderes, quais comportamentos eles se enquadram na visão de líder da Empresa X, esse é um outro mecanismo” (E1).

“Mas a gente tem esse processo do...isso, para as pessoas novas é muito mais fácil identificar se está fazendo assédio moral. Porque tem um feedback de três meses, então, passar esses três meses, só se a pessoa for muito ator assim” (E7).

Ao se realizar avaliações tanto dos líderes quanto dos demais trabalhadores é uma prática similar ao exemplo apresentado por

Hirigoyen (2005) da empresa *General Motors*, na qual se procura otimizar a gestão das individualidades. Os executivos são submetidos a uma avaliação 360°, onde todos que trabalham com eles, tanto os que estão em nível inferior quanto superior, são questionados para avaliar seu trabalho. Quando um problema é identificado, todos os envolvidos nele se reúnem sob a direção de um monitor remunerado (exterior ao problema), sem a presença de quem foi avaliado. Desta forma, conforme a autora anteriormente citada explicita, em um ambiente sadio e equânime não se deve temer as avaliações. As avaliações ocorrem de uma maneira ou de outra, de forma explícita ou implícita, e assim, é importante que as mesmas estejam organizadas. Pois pode ser uma oportunidade para definir o próprio cargo e de expressar um certo número de problemas.

Ao se realizar avaliações tanto dos líderes quanto dos demais trabalhadores é uma prática similar ao exemplo apresentado por Hirigoyen (2005) da empresa *General Motors*, na qual se procura otimizar a gestão das individualidades. Os executivos são submetidos a uma avaliação 360°, onde todos que trabalham com eles, tanto os que estão em nível inferior quanto superior, são questionados para avaliar seu trabalho. Quando um problema é identificado, todos os envolvidos nele se reúnem sob a direção de um monitor remunerado (exterior ao problema), sem a presença de quem foi avaliado. Desta forma, conforme a autora anteriormente citada explicita, em um ambiente sadio e equânime não se deve temer as avaliações. As avaliações ocorrem de uma maneira ou de outra, de forma explícita ou implícita, e assim, é importante que as mesmas estejam organizadas. Pois pode ser uma oportunidade para definir o próprio cargo e de expressar um certo número de problemas.

“Como começou a gerar problemas em algumas pessoas novas, que estavam entrando na empresa e que se ofendiam mais, daí a gente parou de fazer. Então, parou assim, pelo menos com essas práticas, do troféu da semana” (L5).

“Principalmente para quem é novo na empresa e não conhecia ninguém que estava trabalhando aqui, imagina, tu chegares num lugar, cometer o erro e receber um troféu de presente porque você fez uma coisa errada? Sei lá, isso não é uma coisa que eu achava muito legal. Daí parece que até de uns tempos para cá isso foi abolido assim e talvez a gestão tenha percebido e trabalhado ativamente para que isso não acontecesse mais” (E2).

A retirada do troféu vai ao encontro da explicitação de Bass e Avolio (1993). Para os autores, à medida que novos membros são trazidos para a organização, eles também, frequentemente, irão desafiar profundamente as premissas, mesmo que nas organizações sejam contratadas pessoas que tenham valores similares aos que dominam na cultura organizacional. Conseqüentemente, os líderes estão incumbidos na organização, de verificar o desenvolvimento das premissas e dos valores como um processo evolutivo. Um processo pelo qual os líderes e seus membros questionam periodicamente os seus pressupostos e fazem as alterações necessárias, se houver justificativas para tal mudança. Alteração que no caso da organização pesquisada houve com a retirada do troféu, pois esta prática foi identificada, principalmente pelos novos trabalhadores como algo não saudável. O que para Martiningo Filho e Siqueira (2008) é um aspecto positivo quando os trabalhadores reagem à violência que ocorre no ambiente de trabalho, porque a partir da reação, se pode ter a oportunidade de alterar os métodos de administração e de melhorar a comunicação entre as pessoas. Na sequência da presente tese, serão tratadas as questões relativas à preparação das lideranças para a prevenção e combate a ocorrência de assédio moral no trabalho.

7.4.3 Preparação das lideranças da organização pesquisada para a prevenção e combate a ocorrência de assédio moral no trabalho

Na décima terceira subcategoria analisada na presente pesquisa, o objetivo foi de identificar, se as lideranças têm sido preparadas para prevenir e combater a ocorrência de assédio moral no trabalho. A justificativa para a investigação desta subcategoria, reside na compreensão de que, os gestores das organizações precisam identificar, analisar, prevenir e combater o assédio moral, incluindo todos os setores e os níveis hierárquicos. Para isto, é necessário investir fortemente na formação dos gestores, inserindo na mesma, assuntos referentes a gestão de pessoas, entre eles, o assédio e a ética nas organizações (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013). As unidades analisadas foram: os participantes que não percebem a ocorrência de uma preparação específica quanto ao assédio moral no trabalho e as ações implícitas quanto à preparação das lideranças na prevenção e no combate ao assédio moral, conforme Quadro 22 a seguir.

Quadro 22: Preparação das lideranças quanto à prevenção e combate do assédio moral no trabalho na percepção dos participantes

PREPARAÇÃO DAS LIDERANÇAS QUANTO AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Não percebem a ocorrência de uma preparação específica quanto ao assédio moral no trabalho		E2, E3, E6	<i>“Não, eu não acho que tenha tido assim, sinceramente preparação, que eles estejam preparados para discutir o assunto do assédio moral assim” (E2).</i>
Ações implícitas quanto à preparação das lideranças na prevenção e no combate ao assédio moral	Perfil da liderança auxilia para que não ocorra o assédio moral no trabalho	L3, L4	<i>“É a tal visão do líder moderno, o líder moderno é esse, é o líder de exemplo, essas metáforas que estão utilizando. Nossos programas de desenvolvimento giram em torno desses conceitos, então naturalmente está incorporado” (L4).</i>
		E1, E3, E4	<i>“Eu acho que a estratégia, de todos eles, foi muito mais no amor, respeito, preocupação e conseguir o coleguismo, para aí conseguir que o pessoal caminhe na mesma direção, do que por uma forma de pressão ou assédio ou nervosismo, assim” (E3).</i>
	Líder com característica de ser bossy não é aceito	L4	<i>“O líder moderno que eu falo é aquele que não é o líder bossy” (L4).</i>
		E1, E3, E4	<i>“Eu acho que existe um consenso comum da nossa cultura de que a gente não gosta dessa do bossy, do chefe mandão, do chefe autoritário. E os times vão rejeitar se alguém aparecer assim, vai gerar conflitos e vão ser notados” (E1).</i>
Conversas informais entre os diretores para refletir sobre suas práticas	L5	<i>“Entre a diretoria se discute, às vezes, assim, como se deve falar alguma coisa” (L5).</i>	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Três dos demais trabalhadores (E2, E3 e E6) relataram que não percebem a ocorrência de uma preparação específica das lideranças voltadas para a prevenção e o combate ao assédio moral no trabalho. Aspecto este que vai de encontro à compreensão de que, os gestores deveriam ser treinados para reconhecer, lidar com o assédio moral para a concretização da política de prevenção e combate ao assédio moral (Richards & Daley, 2003). Um dos liderados (E2) relata que não sabe se os líderes estão preparados para conversar sobre assédio moral. Tal relato é coerente com as explicações dos quatro líderes (L2, L3, L4 e L5), ao relatarem na seção 7.4.1, que não têm muita clareza do significado dessa violência. Já o liderado (E3) verbalizou que não há preocupação por parte das lideranças, a prevenção do assédio moral, pelo fato de não ocorrer este tipo de violência na organização pesquisada. Aspecto positivo quando há a identificação que não ocorre o assédio moral no trabalho, no entanto, é importante as lideranças prevenirem o assédio moral na Empresa X, porque é visto que a ocorrência desta violência, ocorre pelo fato das pessoas encontrarem um ambiente propício, sobretudo do ponto de vista cultural, para sua ocorrência, e que tende a se cristalizar como uma prática, porque não se deparam com resistências organizacionais ou reprovações, nem nas regras, nem na autoridade, nem na cultura da organização (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Assim, é importante os gestores e também os demais trabalhadores estejam atentos e verifiquem constantemente, como as relações estão sendo constituídas na Empresa X, para que as mesmas se orientem a interações saudáveis entre as pessoas. As sínteses das verbalizações a este respeito estão a seguir:

“Não, eu não acho que tenha tido assim, sinceramente preparação, que eles estejam preparados para discutir o assunto do assédio moral assim” (E2).

“Voltando para os líderes, eles não fazem nada disso assim e também não se preocupam em prevenir o assédio moral, porque isso não acontece” (E3).

“Não, não, pelo menos eu não vejo assim. Não sei se existe algum treinamento, algum tipo de política ou algum tipo de orientação nesse sentido” (E6).

Da mesma maneira como houve na seção anterior, relatos de ações implícitas quanto a não existência do assédio moral na organização pesquisada, alguns participantes também relataram algumas ações implícitas, que percebem terem relação com a preparação das

lideranças quanto à prevenção e ao combate do assédio moral na organização pesquisada. As ações relatadas foram: perfil da liderança auxilia para que não ocorra o assédio moral no trabalho, o líder ter características de ser *bossy* não é aceito na organização pesquisada e conversas informais entre os diretores para refletir sobre suas práticas.

A existência de um perfil do líder na organização pesquisada que auxilia para que não ocorra o assédio moral no trabalho foi relatado por dois líderes (L3 e L4) e três dos demais trabalhadores (E1, E3 e E4). Para o participante (L3), é importante que o líder seja alguém que se comunica bem, que saiba lidar com as outras pessoas, que faça as atividades serem realizadas e que tenha uma visão estratégica do futuro. Para o líder (L4), é importante a pessoa que lidera na Empresa X, ter características do líder moderno, que é a pessoa que dá exemplos no seu time e são aspectos trabalhados nos programas de desenvolvimento das lideranças realizados na organização pesquisada. Assim, estes aspectos relatados pelos participantes estão coerentes com a gestão por meio do exemplo (Zanelli, Sila & Tolfo, 2011). Para os autores, neste tipo de gestão, o papel dos gestores é essencial para coordenar as ações no dia a dia da vida organizacional. As sínteses das suas verbalizações estão a seguir:

“É lógico que o líder tem que ser alguém que se comunica bem, que consiga lidar com as pessoas do time, fazer a atividades acontecerem, pensar um pouco estrategicamente o futuro” (L3).

“É a tal visão do líder moderno, o líder moderno é esse, é o líder de exemplo, essas metáforas que estão utilizando. Nossos programas de desenvolvimento giram em torno desses conceitos, então naturalmente está incorporado” (L4).

Os liderados também trouxeram algumas características que percebem nos seus líderes, que auxiliam para que não ocorra o assédio moral no trabalho. Para os participantes, é importante que os líderes da Empresa X proporcionem a participação de seus liderados e escutem as opiniões dos liderados para basear suas decisões. Aspecto importante e positivo de se identificar nos relatos, pois em pesquisa realizada para caracterizar o assédio moral com trabalhadores, foi visto que a estratégia de assédio moral vertical descendente no trabalho, a qual o superior não deixa o participante se expressar ou dizer o que tem para dizer, foi a mais vivenciada por 61 % dos participantes no cotidiano do trabalho (Lemos & Tolfo, 2015). A característica dos líderes estarem preocupados em terem a aceitação dos liderados, tendo como estratégia

o amor, respeito e coleguismo para estarem alinhados na mesma direção e por fim, serem líderes que fazem parte do time, o que facilita ter uma relação similar do líder com seus liderados, também foram identificadas nos relatos dos participantes. Aspectos estes que facilitam a construção de organizações saudáveis, as quais são compreendidas, na perspectiva da construção psicossocial da cultura, baseadas na ética e no fortalecimento das interações, em favor de objetivos compartilhados (Zanelli, Silva & Tolfo, 2011). A seguir, as sínteses dos relatos dos participantes:

“Eu acho que dentro, a própria visão de líder da Empresa X ressalta um pouco disso, fala da participação das pessoas, que o líder tem que ouvir as partes e tomar decisões baseadas nas informações de todos, considerando tudo” (E1).

“Então, os líderes, eu acho que eles estão preocupados em terem a aceitação dos liderados. Eu acho que a estratégia, de todos eles, foi muito mais no amor, respeito, preocupação e conseguir o coleguismo, para aí conseguir que o pessoal caminhe na mesma direção, do que por uma forma de pressão ou assédio ou nervosismo, assim” (E3).

“Como a gente vê a liderança como parte do time, é muito fácil a gente tomar a mesma atitude para o resto do time, eu acho que funciona muito bem nesse caso” (E4).

O líder ter características de ser *bossy*, como visto em seções anteriores, não é aceito na organização pesquisada e é entendido como uma concepção quanto à preparação das lideranças na prevenção e no combate ao assédio moral na percepção de um dos líderes L4 e três dos demais trabalhadores (E1, E3 e E4). Para o líder L4, dentro da visão que é importante ter líderes modernos na Empresa X, ser um líder *bossy* vai de encontro a esta concepção. Os liderados também têm a percepção de que líderes com características de serem *bossy*, isto é, serem chefes mandões, autoritários ou com estilo de gerente não aceito, serão rejeitados pelos seus liderados, por não ser algo compartilhado na cultura da organização. A seguir, as sínteses dos relatos dos participantes sobre isto:

“O líder moderno que eu falo é aquele que não é o líder bossy” (L4).

“Eu acho que existe um consenso comum da nossa cultura de que a gente não gosta dessa do bossy, do chefe mandão, do chefe

autoritário. E os times vão rejeitar se alguém aparecer assim, vai gerar conflitos e vão ser notados” (E1).

“Mas, daí a minha leitura e o que eu conversava com as pessoas era que como sempre existiu na Empresa X, uma cultura vamos dizer assim, ‘anti-gerentismos’ assim” (E3).

“Se o líder chegar e tentar fazer algo do tipo: ‘agora eu mando aqui’, no time de pessoas que a gente tem, ele vai apanhar, figurativamente, tá? Vai tomar uma resposta bem clara, incisiva e diretamente. Hoje como a gente tem essa cultura [...] eu acho mais difícil que isso aconteça assim” (E4).

Outra ação implícita na preparação dos líderes, relatada pelo líder L5, ao perceber relação com a prevenção e o combate ao assédio moral, é o costume de haver conversas informais entre os diretores da organização pesquisada para refletir sobre suas práticas. O líder relata que é comum os diretores da organização pesquisada darem *feedbacks* entre eles, quando, por exemplo, alguém fala de uma maneira que não foi saudável. Esta ação vai ao encontro da sugestão de Davel e Vergara (2012), ao compreenderem a importância de os gestores renovarem seus modos de atuar, enriquecendo sua compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo. Por meio da prática de os gestores se autoconhecerem, isto poderá os auxiliá-los para que deixem de ter uma visão ortodoxamente reducionista do ser humano, assim fazendo um esforço para integrar outros tipos de seres humanos, não somente *homo economicus* e *racional*, mas também incluir o *homo interior*, *homo subjectivus* e *homo collectivus*. A seguir, segue seu relato este respeito:

“Entre a diretoria se discute, às vezes, assim, como se deve falar alguma coisa. Mas, de vez em quando, numa reunião geral da empresa toda, a diretoria fala uma besteira. [...]. Mas, essa conversa entre os diretores, assim, é bem informal, acontece de vez em quando feedback entre os diretores: ‘não olha, acho que isso aqui não é legal’” (L5).

Ao mesmo tempo que há conversas entre os diretores para avaliar a maneira como os mesmos estão se comunicando com os demais trabalhadores, o líder (L5) relata não perceber no comportamento dos diretores, o ouvir dos próprios trabalhadores, se os mesmos se sentem ofendidos com o jeito dos diretores se comunicaram com eles. O que fez o participante (L5) refletir, que isto é algo que os diretores deveriam

também se preocupar e não deixar somente a cargo da área de gestão de pessoas averiguar. A seguir, segue o seu relato a respeito:

“Mas, daí assim, tem essa discussão entre os diretores, mas como eles não sabem qual é o efeito que está gerando, não tem muita relação. Talvez seja a culpa deles, deviam ter perguntado para as pessoas: ‘pow, você se ofendeu?’ Também assim, o cara ficar jogando as responsabilidades só para o peopleware, talvez a diretoria tenha que fazer mais isso, não sei” (L5).

Em síntese, frente ao relato do líder, identifica-se que, apesar de se ter a compreensão que o gestor de pessoas deve ter a capacidade de assessorar os demais gestores no exercício das relações com a sua equipe de trabalho (Gondim, Souza & Peixoto, 2013), tem-se o entendimento de que os líderes necessitam prestar atenção nas questões de exploração e na necessidade de se envolver em uma série de atividades que ajudam a garantir a congruência entre as realidades interna e externa dos trabalhadores (Kets de Vries, 2001). Na sequência da presente tese, serão tratadas as subcategorias relativas às políticas e práticas da área de gestão de pessoas na organização pesquisada.

7.5 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

7.5.1 Processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores na organização pesquisada

Na décima quarta subcategoria analisada na presente pesquisa, o propósito foi de compreender como é que ocorre o processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores na organização pesquisada. Já que as práticas de atração, seleção, contratação, socialização, bem como, a organização e a alocação das pessoas estão inseridas em um dos grandes sistemas, o sistema de ingresso de pessoas, que caracteriza a área de gestão de pessoas (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Outra classificação dos aspectos verificados nesta subcategoria é a realizada por Dutra (2012), compreendida como a movimentação. Para o autor, a movimentação é considerada como uma das naturezas dos processos de gestão de pessoas e tem como objetivo disponibilizar suporte a toda ação de movimento do trabalhador que estabelece uma relação com a organização, independentemente do seu vínculo empregatício. A movimentação compreende práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Com base nisto, as unidades analisadas foram as seguintes: a gestão da marca da Empresa X

para atração de candidatos, o recrutamento é realizado por meio de redes sociais e por indicação, a dificuldade de encontrar pessoas para contratar, o alinhamento do candidato com os valores organizacionais da Empresa X, saber se quer trabalhar com o candidato, a identificação se o candidato tem conhecimento técnico, no passado, era comum no processo seletivo informar os candidatos mais as características positivas da organização, há a preocupação de esclarecer as características da Empresa X, há um trabalho conjunto entre a área de gestão de pessoas e o time que tem a vaga disponível, o auxílio que as pessoas da área de gestão de pessoas dão para o líder com relação a como fazer as entrevistas, o processo seletivo ocorre em várias etapas, o candidato vai até a organização pesquisada para se contextualizar, no processo seletivo, o candidato passa por um exercício prático, os candidatos se sentem cuidados e a socialização dos novos integrantes, conforme Quadro 23 mostrado a seguir.

Quadro 23: Processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores na percepção dos participantes da pesquisa

ATRAÇÃO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO DOS TRABALHADORES	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Gestão da marca da Empresa X para atração de candidatos	L1, L5	<i>“Tem uma parte antes de tudo que é a questão de branding, que é a gente nos posicionar como uma marca empregatícia boa assim, sermos atrativos” (L5).</i>
	E1, E2, E4, E5, E6	<i>“Uma das coisas é que a Empresa X participa bastante de eventos, ela dá palestras, dá uma amostra do que ela faz, o que tem conhecimento” (E5).</i>
Recrutamento é realizado por meio de redes sociais e por indicação.	L5	<i>“Daí tem a parte do processo seletivo, que é uma questão de divulgação que a gente tem os canais de divulgação, a gente estimula também a questão de indicação” (L5).</i>
Dificuldade de encontrar pessoas para contratar.	L3	<i>“Como tem muita demanda de contratação, que vai crescendo, é difícil encontrar profissional” (L3).</i>
Alinhamento do candidato com os valores organizacionais da Empresa X	L1, L4	<i>“A gente faz uma avaliação da adequação dos princípios e valores, também de diálogo, não é?!” (L1).</i>
Saber se quer trabalhar com o candidato	L3, L5	<i>“E depois a gente faz uma entrevista entre nós para ver a pergunta: ‘você gostaria de trabalhar com essa pessoa?’ ” (L3).</i>

No passado, era comum no processo seletivo informar os candidatos mais as características positivas da organização	L1	<i>“Naquele momento se eu trabalhasse com a realidade, eu não ia convencer ninguém. Eu nunca menti, mas eu falava só dos aspectos positivos” (L1).</i>
Há a preocupação de esclarecer as características da Empresa X	L1	<i>“E a gente tem deixado muito mais claro para as pessoas alguns aspectos da Empresa X, assim em relação a trabalhar com metas, a existir cobrança, a não ser um ambiente perfeito, não é?!” (L1).</i>
	E4	<i>“A gente fala sobre nossa cultura, a gente deixa isso bem claro” (E4).</i>
Há um trabalho conjunto da área de gestão de pessoas e o time que tem a vaga disponível	L1, L3, L5	<i>“Então, assim, o processo seletivo é participativo, o time, que o cara vai entrar, participa do processo seletivo, isso ajuda a aceitação do cara” (L5).</i>
	E3, E7	<i>“80% é o time, o peopleware faz a ponte, digo para dar a última palavra e aplicar provas e entrevistas é o time” (E7).</i>
Auxílio que as pessoas da área de gestão de pessoas dão para o líder com relação a como fazer as entrevistas	L3	<i>“Eu não tenho experiência de entrevistar, me faz até falta algumas coisas assim, que as vezes eu falo com as meninas para me ajudarem” (L3).</i>
O processo seletivo ocorre em várias etapas	L1, L5	<i>“O processo de recrutamento e seleção tem várias etapas” (L1).</i>
	E3, E6, E7	<i>“O meu foi relativamente rápido, mas as pessoas reclamam que demora, é um processo com várias etapas” (E6).</i>

O candidato vai até a organização pesquisada para se contextualizar		L1, L4	<i>“A gente traz a pessoa que está na fase final do processo de seleção para realmente interagir com os times” (L4).</i>
No processo seletivo, o candidato passa por um exercício prático		L1, L5	<i>“A gente sempre tenta ver as pessoas fazendo na prática o que elas vêm fazer aqui” (L5).</i>
Os candidatos se sentem cuidados		E1	<i>“Você sente cuidado assim, se sente assistido durante o processo, isso é legal” (E1).</i>
Socialização dos novos integrantes	Rituais de socialização do novo integrante	E1	<i>“A gente tem alguns rituais de chegada” (E1).</i>
	Apadrinhamento na imersão	E1, E2, E3, E5	<i>“Ter um padrinho é uma forma muito mais tranquila para a pessoa se ambientar, do que ter que sair por aí tentando descobrir como as coisas acontecem” (E3).</i>
	Apresentação dos times para o novo integrante	L3, L4	<i>“Uma pessoa de cada time apresenta por uma hora, uma vez por mês o que faz” (L3).</i>
		E5	<i>“E também tem a parte da imersão a cada dois meses, faz um conjunto de novas pessoas e cada time vai e explica o que faz, dá espaço para dúvidas” (E5).</i>
	Entrega de objetivos durante as semanas do estágio probatório	L3, L5	<i>“Tem um projeto de 8 semanas que a gente faz 8 atividades com entrega de objetivo para a pessoa” (L3).</i>
E2, E3, E5		<i>“Uma coisa que eu gostei é que foram três meses de experiência e nesses três meses, eu tinha que cumprir objetivos por semanas” (E5).</i>	

	Avaliação do novo integrante	L4, L5	<i>“A pessoa passa por 3 meses num processo de feedback, a cada mês, das pessoas que se relacionaram com ela por escrito e uma definição se ela vai ser contratada ou não” (L4).</i>
		E1	<i>“A psicóloga, a cada mês, pede feedback de pessoas do time daquela nova pessoa” (E1).</i>
	Acompanhamento do novo integrante	E1, E2, E5	<i>“Tem essa parte que nesses 3 meses tu tens um contato bem direto com a psicóloga para ver se está tudo se encaminhando certo” (E5).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No processo de atração, seleção e socialização dos trabalhadores, há um trabalho voltado à gestão da marca, ou também conhecido como *branding*, da Empresa X para a atração dos candidatos, conforme os relatos de dois líderes (L1 e L5) e cinco dos demais trabalhadores (E1, E2, E4, E5 e E6). Para os líderes, a preocupação com a gestão da marca da Empresa X se dá para que a organização se posicione como uma marca empregatícia e seja atrativa para os candidatos. Desta forma, os candidatos têm referência que os trabalhos realizados na organização pesquisada são de qualidade, pois normalmente são pessoas que buscam por desafios técnicos e querem evoluir no trabalho que estão realizando. Como também é transmitida a imagem de ser uma empresa diferente, descolada e cheia de oportunidades. As atividades relativas à gestão da marca da Empresa X são, conforme o relato do líder (L5), divulgação da organização por meio de um *blog*, participação dos trabalhadores em eventos e a realização de palestras. A seguir, seguem os seus relatos:

“A gente acabou criando uma marca de uma empresa diferente, descolada e cheia de oportunidade” (L1).

“Tem uma parte antes de tudo que é a questão de branding, que é a gente nos posicionar como uma marca empregatícia boa assim, sermos atrativos. Tem o nosso blog, a gente participa de eventos, a gente dá palestras. As pessoas têm que ver que nós somos muito bons no que a gente faz, porque assim, as pessoas técnicas querem desafios técnicos bons, querem aprender, querem evoluir” (L5).

Os demais trabalhadores também percebem, como o líder, que existe a preocupação da gestão da marca da Empresa X como forma de atrair os candidatos no processo seletivo. Assim, os liderados percebem que por terem trabalhadores com excelência técnica, isto é um atrativo para as pessoas quererem trabalhar na organização, aspecto este que vai ao encontro de um dos comportamentos valorizados para se trabalhar na Empresa X. Além disto, os participantes percebem que há a prática de participarem em eventos e palestras como uma forma de fazer propaganda da organização e assim de as pessoas conhecerem questões relativas à cultura organizacional da mesma. Ao se ter preocupação com a marca empregatícia, tal atitude vai ao encontro com o que explicita Dutra (2012), a respeito da imagem institucional de uma organização, que se caracteriza como fator a ser observado em relação ao mercado de

trabalho¹³, pois uma imagem positiva traz facilidades à captação de pessoas. Assim, no processo de atração, quando há o enfoque da imagem institucionalizada da organização com relação ao mercado, isto parece demonstrar que na Empresa X, a gestão de pessoas também está preocupada com o contexto externo, pois *“o descaso com o mercado de trabalho revela que as empresas, no que se refere à gestão de pessoas, estão essencialmente voltadas para dentro”* (Dutra, 2012, p. 72). A seguir, seguem as sínteses dos relatos dos participantes em relação a isto:

“Acho que tem um monte de coisas que atraem as pessoas para a Empresa X, principalmente um monte de questões técnicas como falei anteriormente. Aqui, é um lugar de excelência das pessoas, então isso já é um grande atrativo para você querer trabalhar com pessoas de nível altíssimo, pacote de benefícios e assistência para mudança” (E1).

“Para atrair, eu acho que a Empresa X usa bastante marketing, se promover, falar de si mesma de uma maneira positiva, e mostrar os valores bons de se trabalhar aqui e participar em evento, esse tipo de coisa assim. ‘Venha para cá, aqui é muito bom’. Isso, eu acho que é para atrair” (E2).

“Uma das coisas é que a Empresa X participa bastante de eventos, ela dá palestras, dá uma amostra do que ela faz, o que tem conhecimento. Ela faz sempre bastante propaganda da cultura informal, horário flexível, abertura para discutir ideias, hierarquia mais horizontal” (E5).

Outro aspecto relatado por um líder (L5) foi a questão da atração dos candidatos, isto é, o recrutamento é realizado por meio de redes sociais e por indicação. O líder verbalizou que a divulgação das vagas é feita de várias formas, dentre elas, utilizam as redes sociais. Aspecto este que está alinhado com a descoberta de Macedo (2011), ao constatar que a inserção profissional dos desenvolvedores de *software* ocorre por meios diferentes, em que mecanismos mercantis, como *sites* de emprego, e não mercantis, como as redes sociais, são de modo distintos articulados e mobilizados. Para Dutra (2012), a internet ainda é pouco explorada como maneira de acesso ao mercado de trabalho, apesar de ter grande potencial e baixo custo. Pois pela internet se pode estruturar e atualizar banco de dados, realizar pesquisas sobre o mercado de trabalho e

¹³ Mercado de trabalho é conceituado como “o conjunto de oportunidades de trabalho oferecido pelas organizações e como o conjunto das pessoas dispostas a oferecer sua força” (Dutra, 2012, p. 70).

interagir com candidatos em potenciais. A indicação de pessoas pelos trabalhadores da Empresa X para as vagas em aberto é uma prática estimulada e com o oferecimento de prêmio quando a pessoa indicada é contratada. Compreende-se ser uma prática positiva as empresas que criam programas para incentivar seus trabalhadores a indicar pessoas conhecidas para as posições abertas, *“porque essa forma de fazer contrato com o mercado cria um critério de seleção, é mais econômico e muito mais rápida”* (Dutra, 2012, p. 85). A seguir, a síntese da sua verbalização:

“Daí tem a parte do processo seletivo, que é uma questão de divulgação que a gente tem os canais de divulgação, a gente estimula também a questão de indicação. Então, as pessoas ganham prêmio por indicação, se o cara é contratado, ganha um prêmio. Então tem de estar sempre repensando formas de divulgar e as pessoas ficam sabendo das nossas vagas, tem facebook, linkedin, a gente usa bastante e tem outros canais também” (L5).

A preocupação da gestão da marca e da maneira como estão sendo divulgadas as vagas é importante, pois outro aspecto que apareceu no relato de um outro líder (L3) é a dificuldade de encontrar pessoas para contratar. Aspecto este importante, pois, conforme Macedo (2011), uma questão que não pode ser desprezada na análise do mercado de TI, é o aquecimento e a expansão que o mesmo se encontra, pois há muitas vagas de trabalho em aberto. Como também foi identificado na análise do mercado brasileiro de *software* e de serviços realizada pela Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES, 2015), que identificou a falta de profissionais qualificados para atender às demandas de desenvolvimento e de prestação de serviços, além do fato, da absorção dos profissionais pelo mercado externo, isto é, os profissionais brasileiros são reconhecidos pelo mercado, mas as organizações nacionais encontram dificuldades em mantê-los em seu quadro funcional. No relato do líder, o mesmo verbaliza que a dificuldade se dá em função do crescimento da demanda de contratação de pessoas. Em função disso, nas situações de organizações que estão em fase de expansão, como é o caso da Empresa X, é recomendado que se invista em uma composição de banco de dados, de candidatos potenciais para ocuparem cargos vagos (Gondim & Queiroga, 2013). A seguir, segue o relato do participante L3:

“É, outro processo que a gente cada vez fica refletindo sobre o que mudar, eu acho que hoje está bem melhor o processo de

recrutamento, mas como tem muita demanda de contratação, que vai crescendo, é difícil encontrar profissional” (L3).

O alinhamento do candidato com os valores organizacionais da Empresa X é um dos aspectos que são avaliados no processo seletivo, conforme relatos de dois líderes (L1 e L4). Para fazer identificar este alinhamento, quando a vaga é divulgada, já são expostos aspectos referentes aos valores organizacionais que existem na organização como também, durante as entrevistas são realizadas perguntas com este objetivo. Aspecto importante verificar nos relatos, pois estão coerentes com o que foi identificado na análise documental do relatório do GPTW, na seção 7.2.3 da presente pesquisa, como perfil do trabalhador valorizado para se trabalhar na Empresa X. O perfil valorizado é que o trabalhador seja alinhado e pratique os valores organizacionais, com relação ao amor, à consciência, à disciplina e ao comprometimento. A seguir, as sínteses das verbalizações dos líderes a este respeito:

“A gente faz uma avaliação da adequação dos princípios e valores, também de diálogo, não é?!” (L1).

“Durante a publicação da vaga, a gente já coloca coisas sobre valores, coisas que a gente pratica e gosta de ver nas pessoas assim. A gente já coloca um pouco do nosso posicionamento, de como vai ser essa relação. Durante a entrevista também tem perguntas que são nesse sentido” (L4).

No processo seletivo, os líderes têm como uma das perguntas norteadoras saber se quer trabalhar com o candidato, como emergiu no relato de dois líderes (L3 e L5). O líder (L3) verbaliza que é realizada uma conversa entre eles para avaliarem se as pessoas gostariam de trabalhar com o candidato, em função das suas características comportamentais, como também se percebem que o candidato irá contribuir tecnicamente nas atividades. O líder (L3) percebe que é uma prática importante no processo seletivo, pois compreende que, caso aceite, irá compartilhar bastante tempo com a pessoa contratada. O outro líder (L5) relata também que é realizada a identificação no processo seletivo se o candidato tem conhecimento técnico para trabalhar na organização pesquisada. Aspecto este que novamente se observa relação com um dos comportamentos valorizados, visto anteriormente na presente pesquisa, que é o trabalhador ter excelência técnica. Assim, o líder (L5) verbaliza que se tenta identificar na seleção, se o candidato tem conhecimento sobre as tecnologias que estão utilizando na organização pesquisada e sobre os conceitos destas ferramentas. Caso

identifiquem que a pessoa tem um conhecimento superficial, ela não será contratada, pois existe o entendimento de que, pessoas que não tem muito conhecimento sobre a ferramenta, são pessoas que tem mais dificuldades em mudar de tecnologia. Ao ser identificado no relato do líder (L3) que existe preocupação de refletir com quem se quer trabalhar na Empresa X, isto vai ao encontro da ideia de que, na capacitação de pessoas, reside o pressuposto que haja consciência por parte das pessoas que farão a seleção, de quais são suas necessidades (Dutra, 2012). Pois, para o autor, apenas desta forma será possível ter conhecimento de quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecida entre a pessoa e a organização. Assim, a necessidade da organização é concretizada quanto a três aspectos para que se possa elaborar um processo de recrutamento e de seleção, os quais foram apresentados pelo autor anteriormente citado, dentre eles, o perfil profissional, o perfil comportamental e entregas desejadas. Compreende-se o perfil profissional como o estabelecimento do espaço de trabalho da pessoa a ser captada e as necessidades de conhecimento, habilidades e a experiência requerida. Já o perfil comportamental é desenhado conforme o contexto político, social e cultural no qual a pessoa irá atuar. As entregas desejadas referem-se as entregas aguardada do candidato no presente e no futuro, para assim se analisar, no processo de recrutamento e de seleção, se a pessoa está apta ou não a entregar o que é desejado. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“E depois a gente faz uma entrevista entre nós para ver a pergunta: ‘você gostaria de trabalhar com essa pessoa? Você é capaz de trabalhar com essa pessoa comportamentalmente e ela é capaz de te ajudar tecnicamente? Porque você vai compartilhar muito tempo da sua vida com essa pessoa. Daí esse tipo de pensamento ajuda você a pensar sobre o trabalhar com a pessoa” (L3).

“Eu valorizo muito as pessoas que conhecem o conceito das coisas, não só a tecnologia porque a tecnologia muda muito, assim as pessoas têm mais facilidade de mudar de tecnologia depois. Então, tem toda uma forma de tentar identificar aqueles caras que conhecem profundamente as coisas que a gente está usando ou o cara que conhece superficialmente e daí a gente não contrata” (L5).

No início da Empresa X, era comum no processo seletivo informar os candidatos, mais as características positivas da organização. Um dos líderes (L1) relatou que, no início, a organização não era muito conhecida, não se podia oferecer um bom salário para o candidato e a

estrutura da empresa era pequena. Assim, eram destacados nas entrevistas os aspectos positivos para o candidato se interessar em trabalhar na organização. Pois se na seleção falassem a realidade, o líder não conseguiria convencer a pessoa desejada a trabalhar na organização, conforme seu relato que segue:

“Existia uma época que como a gente não tinha nome nenhum, marca nenhuma, que para contratar alguém era muito, muito, muito, muito difícil, entende?! Eu não tinha dinheiro para oferecer, imagina um ano e meio atrás. Eu não tinha essa Sede, a gente ficava lá na incubadora, numa salinha pequena, entende? Ninguém sabia o que a Empresa X fazia. Naquele momento se eu trabalhasse com a realidade, eu não ia convencer ninguém. Eu nunca menti, mas eu falava só dos aspectos positivos” (L1).

Atualmente, no processo seletivo, há a preocupação de esclarecer os candidatos, quais são as características de se trabalhar na organização pesquisada, conforme relatos de um líder (L1) e um dos demais trabalhadores (E4). O líder expõe que também são declarados nas entrevistas os aspectos negativos que existem na organização. O liderado também relata que nas entrevistas se tenta deixar claro, como é a cultura organizacional e que, os entrevistadores estão abertos a responder as indagações dos candidatos. Desta forma, o momento da entrevista está alinhado com a concretização das necessidades da organização no processo de recrutamento e de seleção quanto ao aspecto de condições de trabalho (Dutra, 2012). Neste aspecto é visto em que ambiente a pessoa irá atuar e quais são os recursos a sua disposição para realizar o trabalho. A seguir, seguem a verbalizações de L1 e E4 a este respeito:

“E a gente tem deixado muito mais claro para as pessoas alguns aspectos da Empresa X, assim em relação a trabalhar com metas, a existir cobrança, a não ser um ambiente perfeito, não é?! Que existe um nível de hierarquia, que tem momentos de estresse, que tem cliente, que tem que trabalhar muito e isso faz mudar muito assim” (L1).

“A gente fala sobre nossa cultura, a gente deixa isso bem claro. Quando a pessoa vem para cá, a gente sempre responde todas as perguntas que a pessoa faz, tirando informações confidenciais, a gente sempre é muito claro como o trabalho vai ser” (E4).

Outra característica do processo seletivo na organização pesquisada é que há um trabalho conjunto da área de gestão de pessoas e o time que tem a vaga disponível, conforme relatos de três líderes (L1,

L3 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E3 e E7). Os líderes relataram que há a participação, além da área de gestão de pessoas, do time que o candidato irá participar, o que auxilia na aceitação deste candidato. Aspecto importante de ser identificado, pois a decisão sobre o preenchimento da vaga, a avaliação e a comparação dos candidatos e a decisão final sobre o escolhido devem ser realizadas pelo responsável da área ou por mais pessoas da área que receberá o trabalhador selecionado (Limongi- França & Arellano, 2002b). Assim, para as autoras, quando mais a área estiver envolvida, maior a possibilidade de acertar na escolha. No entanto, um dos líderes (L3) verbalizou que este processo, para ele não é bom, em função de que tem as atividades para realizar e tem que conciliar com a análise dos candidatos. A partir do relato do líder L3, identifica-se a coerência com a explicitação de que algumas pessoas podem argumentar que ter mais de um avaliador no processo seletivo é recomendável, mas, às vezes, pode não ser prático, visto a urgência de se planejar processos seletivos ágeis e econômicos (Gondim & Queiroga, 2013). As sínteses das verbalizações a este respeito estão a seguir:

“Hoje, o processo de recrutamento e seleção envolve de fato as pessoas com o qual a pessoa que está chegando vai trabalhar” (L1).

“Então, há um trabalho conjunto do pessoal de recrutamento e dos times que precisam do candidato. Eu acho um pouco ruim como está sendo feito hoje, porque a gente tem tanta coisa para fazer no time e você não quer ficar olhando pessoas o tempo inteiro” (L3).

“Então, assim, o processo seletivo é participativo, o time, que o cara vai entrar, participa do processo seletivo, isso ajuda a aceitação do cara” (L5).

Os liderados, como os líderes, relataram que há o envolvimento das pessoas do time do candidato no processo seletivo, sendo a sua participação maior do que a área de gestão de pessoas. Esta área tem a função de mediar a inserção do candidato no processo seletivo, pois quem possui a decisão final são as pessoas do time. Desta forma, a partir dos relatos dos líderes e dos liderados, compreende-se que existe alinhamento com a explicitação de que, a movimentação de pessoas na organização deve ser encarada como um elemento crucial da estratégia de gestão de pessoas e pensar a pessoa em toda a sua trajetória na organização é fundamental (Dutra, 2012). Aspecto este que também foi destacado por Gondim & Queiroga (2013), ao argumentarem sobre a importância, de as práticas de recrutamento e de seleção estarem

articuladas com o sistema de gestão de pessoas. Assim que se identifica a importância de a área de gestão de pessoas, líderes e demais trabalhadores do time, terem parceria no processo de recrutamento e de seleção dos candidatos para ocupação de a vaga em aberto. A seguir, seguem os relatos dos participantes a este respeito:

“Então, a seleção é um misto de entrevistas entre o peopleware e o time em especial que está contratando a pessoa” (E3).

“80% é o time, o peopleware faz a ponte, digo para dar a última palavra e aplicar provas e entrevistas é o time quem faz” (E7).

Outro aspecto referente ao processo seletivo e que envolve o trabalho conjunto das pessoas da área de gestão de pessoas e o responsável pela contratação no time é o auxílio que as pessoas da área de gestão de pessoas dão para o líder com relação a como fazer as entrevistas. O líder (L3) relatou que teve mais experiência em entrevistar quando começou a trabalhar na organização pesquisada e recebeu ajuda de como fazer as perguntas, pois percebia que tinha dificuldades em formular algumas questões aos candidatos. O papel que a área de gestão de pessoas tem em auxiliar o líder em relação a como realizar as entrevistas é importante, já que a entrevista é considerada o instrumento de maior valor no processo seletivo (Limongi-França & Arellano, 2002b). Dessa forma, as autoras recomendam que as entrevistas devem ser conduzidas por um profissional experiente e capaz de identificar, quais fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição etc.). A seguir, segue o seu relato do pesquisado L3:

“Porque eu tenho experiência de entrevistar desde que eu cheguei aqui. Eu não tenho experiência de entrevistar, me faz até falta algumas coisas assim, que as vezes eu falo com as meninas para me ajudarem, porque perguntar coisas para ver capacidade de pensar, mais além sabe?! É difícil fazer esse tipo de pergunta para a gente” (L3).

Outra característica do processo seletivo é que, o mesmo ocorre em várias etapas, conforme relato de dois líderes (L1 e L5) e três dos demais trabalhadores (E3, E6 e E7). Para os líderes, o processo seletivo na organização pesquisada, se dá em várias etapas e por isso, na percepção de um deles (L5), é um processo que se torna bastante rigoroso na escolha do candidato. O que se percebe é que mesmo em alguns processos seletivos, em pese existir dificuldades em encontrar candidatos, como visto anteriormente nesta seção, de modo geral, a escolha do novo trabalhador continua a ser rigorosa, com várias etapas, o

que vai de encontro a ideia de Gondim e Queiroga (2013). Pois, para as autoras, os profissionais que estão realizando o processo seletivo, quando encontram dificuldade de encontrar pessoas aptas, a assumir os postos de trabalho disponíveis, muitas vezes, estes profissionais são obrigados a diminuir as exigências de perfil profissional para preencher a vaga. As sínteses das verbalizações sobre isto estão a seguir:

“O processo de recrutamento e seleção tem várias etapas” (L1).

“Mas é um processo seletivo mais rigoroso assim, do que a maioria das empresas da região. Comparado com empresas de São Paulo ou do Vale do Silício lá, talvez a gente ainda tenha que melhorar. Mas, comparando com empresa daqui, é um processo mais rigoroso, tem várias fases assim” (L5).

Os demais trabalhadores também, como os líderes, relataram que o processo seletivo tem várias etapas e tem a característica de ser demorado. Mas entendem ser importante a demora para conseguir contratar as pessoas que se alinhem melhor com a cultura organizacional da Empresa X. A percepção de se levar um período mais longo no processo seletivo para se encontrar bons candidatos na Empresa X, fortalece o argumento apresentado por Dutra (2012). O autor afirma que se requer tempo na obtenção de pessoas adequadas para trabalhar na organização e por isso é importante que se tenha um planejamento do quadro de pessoas para não perder boas oportunidades. Somente um dos participantes (E7) relatou que a resposta dada ao candidato poderia ser feita mais rapidamente. A seguir, seguem os relatos dos participantes a respeito do processo seletivo:

“O processo seletivo geralmente demora, a gente sempre preferiu demorar bastante para contratar, fazer um monte de entrevista, fazer a pessoa falar com um monte de gente” E3

“O meu foi relativamente rápido, mas as pessoas reclamam que demora, é um processo com várias etapas. Mas, eu acho que faz sentido porque a liberdade que se tem aqui dentro não serve para qualquer um. Tem pessoas que não sabem lidar com isso e acham que podem fazer o que quiser” (E6).

“Tem muita gente que acha que é grande, já é bem longo em relação a outras empresas. Eu penso que está legal assim. Eu só penso que talvez poderia melhorar no tempo de resposta para o candidato, mas tirando isso, o processo em si, as etapas são legais” (E7).

Outro aspecto que ocorre no processo seletivo, é que o candidato vai até a organização pesquisada para se contextualizar, conforme emergiu nos relatos de dois líderes (L1 e L4). Nas falas deles, mesmo o candidato sendo de outra cidade, ele vai à organização e passa alguns momentos que pode ser até alguns dias. O objetivo da ida do candidato à organização, é para que ele possa interagir com os times e desta maneira, poder ter um contato com a cultura organizacional e assim avaliar se há identificação ou não com o que as pessoas da organização atribuem valor. A seguir estão os relatos dos participantes a este respeito:

“E sempre traz a pessoa para Floripa, se ela é de fora. Ela vem aqui, passa algumas horas, as vezes dia aqui” (L1).

“A gente traz a pessoa que está na fase final do processo de seleção para realmente interagir com os times. Daí ela já começa também a se identificar ou não com o que as pessoas valorizam, como fazem as coisas, então também já tem um outro contato aí. Daí vai avançando progressivamente na construção da nossa cultura que vai ficar com essa pessoa” (L4).

Dentro das etapas do processo seletivo, o candidato passa por um exercício prático, como emergiu nos relatos de dois líderes (L1 e L5). Esta etapa tem o objetivo de averiguar na prática, no que o candidato irá trabalhar, caso seja selecionado. Pois há candidatos que falam bastante durante a entrevista, mas não produzem muito e o inverso, de candidatos que não expõem muito, mas tem uma boa produtividade. Este aspecto está alinhado com o entendimento de que *“é fato que um processo seletivo vai além de uma avaliação de suas competências traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho do cargo que pretende ocupar”* (Gondim & Queiroga, 2013, p. 399). Assim, como apareceu nos relatos, as autoras também explicitam que é comum a inserção de provas práticas de acordo com a especialidade requerida. Ou como também foi identificado na literatura, podem ser realizadas técnicas vivencias, neste caso, chamada de prova situacional, a qual está relacionada às tarefas do cargo, isto é, são atividades que envolvem atuação e simulações de uma circunstância profissional (Limongi-França & Arellano, 2002b). As sínteses das verbalizações sobre isto estão a seguir:

“Tem que fazer exercício prático” (L1).

“A gente sempre tenta ver as pessoas fazendo na prática o que elas vêm fazer aqui. Porque uma coisa é o que o cara fala e outra é o

que ele entrega. Tem gente que fala pra caramba e não entrega nada e tem gente que não fala muito e entrega pra caramba. A gente tenta ver isso aí” (L5).

Outra característica do processo seletivo na organização pesquisada, no relato de um dos demais trabalhadores (E1), é que os candidatos se sentem cuidados. Para o participante, o processo seletivo é bem estruturado, as pessoas que o realizam estão bem preparadas, sabem lidar com os candidatos e eles se sentem assistidos durante o processo seletivo. Relato importante de se identificar no processo seletivo, pois, conforme Gondim & Queiroga (2013), não se deve esquecer que existe uma nítida assimetria de poder nestes processos, já que o candidato consente em ser avaliado por não ter opção. Assim, ao se utilizar medidas invasivas, que tem por objetivo capturar dimensões subjetivas, principalmente nas entrevistas, as mesmas devem ser fortemente orientadas por princípios éticos. Argumento este também salientado por Limongi-França e Arellano (2002b), ao explicitarem que a ética deve estar presente no processo seletivo, já que se trata de um processo o qual se pesquisam dados intrínsecos aos candidatos, com avaliações que têm o objetivo de revelar aspectos de sua inteligência, personalidade, interesses, sociabilidade, vida pessoal e vida profissional. Outro aspecto quanto ao cuidado com os candidatos, que se identificou coerência com o que foi descoberto na análise documental, seção 7.2.5, quanto ao que estava descrito no site da Empresa X. No site são detalhadas as diversas etapas que ocorrem no processo seletivo, o que possibilita que os candidatos tenham conhecimento das mesmas e proporciona que ele possa ter boas experiências em cada uma das etapas. A seguir, segue o relato do participante:

“Eu acho que todo o processo é muito bem estruturado, é um processo de seleção que as pessoas que estão lidando estão bem preparadas, sabem lidar com as pessoas que estão lidando naquele processo. Você sente cuidado assim, se sente assistido durante o processo, isso é legal” (E1).

Os participantes da presente pesquisa também relataram aspectos quanto à socialização do novo integrante na organização pesquisada, conforme visualizado no Quadro 23. Na Empresa X, a socialização do novo integrante se dá por meio de uma prática formalizada, a qual é chamada de imersão. Dentre os aspectos apresentados pelos participantes, quanto a socialização ou imersão, destacam-se os seguintes: rituais de socialização do novo integrante, apadrinhamento na

imersão, apresentação dos times para o novo integrante, entrega de objetivos durante as semanas do estágio probatório, avaliação do novo integrante e acompanhamento do novo integrante.

Um dos demais trabalhadores (E1) relatou a existência de rituais de socialização do novo integrante. Um dos rituais é que o novo trabalhador envia um e-mail se apresentando e dizendo o que irá fazer na organização pesquisada. O outro ritual é quando o trabalhador novo recebe o primeiro salário. É costume pagar um barril de chope, cujo objetivo, é o de que, os trabalhadores interajam e se conheçam de uma maneira mais descontraída. No entanto, como o número de pessoas cresceu, o liderado relatou que um barril não é mais suficiente para todos e por isso, as pessoas se intimidam a ir beber, o que tira um pouco do objetivo deste ritual. Estes rituais de socialização do novo trabalhador estão de acordo com uma das práticas de socialização apresentada por Dutra (2012), a chamada integração. Nesta prática são realizadas ações que visam aclimatar o novo trabalhador em seu ambiente de trabalho, de modo a estabelecer ligação entre as pessoas, dentro e fora da organização. A seguir, segue a verbalização do participante a este respeito:

“A gente tem alguns rituais de chegada, sempre quando alguém entra manda um e-mail se apresentando, dizendo o que vai fazer. Outro ritual, a cada recebimento do primeiro salário, a pessoa tem que trazer um barril de chope com o objetivo de bebermos e conhecermos as pessoas. Hoje, como a empresa está maior, um chope na verdade nem vai dá para todo mundo. Então as pessoas se intimidam mais” (E1).

Uma das práticas relativas à socialização do novo membro é o apadrinhamento na imersão, conforme relatado por quatro dos demais trabalhadores (E1, E2, E3 e E5). Os liderados percebem esta prática, criada pela área de gestão de pessoas, como positiva, pois tem o objetivo de integrar o novo trabalhador na organização, ajudá-lo a conhecer a rotina do time e definir as suas primeiras atividades. Aspecto este, que está de acordo, com o que está descrito no relatório do GPTW, conforme capturado por meio de análise documental, seção 7.2.5, onde consta que, o padrinho é alguém do time do novo integrante, que se disponibiliza a auxiliá-lo nos seus primeiros três meses (período de experiência). Ao haver o apadrinhamento na imersão, tal prática vai ao encontro do que também pode ser denominado de orientação por meio de um orientador (Dutra, 2012). Segundo o autor, o orientador é designado a orientar o novo trabalhador nos contatos iniciais com a organização e servir de ligação entre as expectativas da organização e da pessoa. Uma outra

nomenclatura identificada na literatura quanto ao apadrinhamento é a chamada tutorização organizacional de novos empregados (Borges & Carvalho, 2013). Para as autoras, similar ao que Dutra (2012) preconiza, a necessidade de haver a tutorização é uma tendência que serve para promover a integração ou acelerar o processo de socialização dos trabalhadores, ao ingressarem em uma organização e/ou ao vivenciarem grandes ciclos de mudanças nelas. No entanto, mesmo vendo como positiva esta atividade, dois participantes (E2 e E5) relataram que é importante haver uma preparação do padrinho antes de recepcionar o novato, pois o apadrinhamento é uma atividade que pode ser desgastante, já que consome tempo e dá a sensação que não está produzindo tanto. Outro aspecto é que alguns padrinhos que não foram preparados, ficam em dúvida quanto as atividades que devem definir junto aos novatos. Assim, Borges & Carvalho explicitam que a preparação dos tutores ou padrinhos, no caso da Empresa X, *“pode envolver instruções simples sobre o processo ou o treinamento deles mesmo”* (2013, p. 428). As autoras sugerem alguns objetivos que o treinamento pode ter, os quais são: favorecer a adesão das partes (principalmente a díade tutor-tutorando), enfatizar a importância da qualidade do relacionamento, clarear as funções de tutores e tutorados, esclarecer os resultados que podem ser esperados, evitando a construção de expectativas irrealistas, orientar sobre o grau de diretividade esperada nos relacionamentos, instruir sobre os procedimentos adotados, aproximar tutores e tutorados, oportunizando momentos de contatos iniciais, orientar a díade sobre o papel de planejar o desempenho do tutorando, sustentando este por meio de metas claras quando for o caso. A seguir, as sínteses dos relatos dos pesquisados a respeito disto:

“Cada novo integrante tem um novo padrinho dentro do time e que é alguém da mesma hierarquia que vai ajudar a se integrar tanto na empresa quanto na rotina do time, vai, desde, apresentar para todos os times o novo integrante, ajudar nas tarefas cotidianas e definir quais são as primeiras atividades daquele novo integrante” (E1).

“O apadrinhamento é uma ferramenta boa, que eu acho que todo mundo tem que ter consciência para fazer isso bem. Porque receber pessoas e treinar pessoas é bem desgastante, tu consumes muito tempo e é um tempo que parece que tu não estás produzindo nada. O pessoal acha: ‘o que adianta eu ir lá, recebê-lo bem, tratá-lo bem, se no fim vão achar que eu não estou fazendo nada de importante?’” (E2).

“Ter um padrinho, que é uma coisa do peopleware e é uma forma muito mais tranquila para a pessoa se ambientar, do que ter que sair por aí tentando descobrir como as coisas acontecem. É muito mais fácil você ir para uma pessoa que tem a clareza e responsabilidade de ajudar ela a se ambientar. Isso é bem legal” (E3).

“Tem o padrinho quando chega. No meu caso, o meu padrinho não era muito bem preparado. Acho que deveria dar cursinhos para padrinhos também. O meu não conseguiu me orientar tão bem. Ele era um pouco grosseiro, além de falta de preparo no geral, ele não sabia muito bem o que diabos ele faria comigo, que acabei de chegar e que tarefa dar” (E5).

Outra atividade realizada no processo de imersão é a apresentação de todos os times para o novo integrante da organização pesquisada, a qual emergiu nos relatos de dois líderes (L3 e L4) e um dos demais trabalhadores (E5). Aspecto este que está alinhado com o que foi identificado no relatório do GPTW, seção 7.2.5, a qual esta atividade é chamada de Apresentações de Imersões, momento em que cada um dos times da Empresa X investe uma hora para capacitar as novas pessoas. Assim, um dos integrantes de cada time apresenta quem são as pessoas que trabalham naquele time, o que fazem, porque fazem etc. Para os líderes, esta atividade tem o objetivo de que, o novato conheça todos os times por meio de apresentações de uma hora. Dentre elas, o gestor de pessoas apresenta qual é a função da área de gestão de pessoas, como também, o que é valorizado e praticado na organização pesquisada. O liderado também relatou esta atividade e complementou, por meio do que os líderes relataram, ou seja, que a mesma é uma prática que auxilia o novato a ter uma contextualização de onde está inserido na organização. Esta atividade de apresentação do novo trabalhador também pode ser inserida na prática de socialização chamada de integração (Dutra, 2012), como visto anteriormente. Pois além de estabelecer ligação entre as pessoas, dentro e fora da organização, esta prática tem por objetivo informar o novo integrante sobre a organização e seu negócio, oferecer orientação sobre normas e procedimentos importante, etc. A seguir, as sínteses dos participantes a este respeito:

“A imersão é para conhecer todos os times. Uma pessoa de cada time apresenta por uma hora, uma vez por mês o que faz. Daí tanto em inglês e em português” (L3).

“A pessoa que passa por isso, ela vai cair num processo formal de imersão aqui e ela vai passar, por exemplo, numas 2 ou 3

apresentações do gestor de pessoas que fala o que a gente valoriza, coisas que a gente pratica, o que que é a visão da empresa, o que que é função do peopleware” (L4).

“E também tem a parte da imersão a cada dois meses, faz um conjunto de novas pessoas e cada time vai e explica o que faz, dá espaço para dúvidas. Então a pessoa consegue ter uma noção melhor de onde ela está na empresa” (E5).

Outra atividade que o novato é responsável por realizar no período de socialização é a entrega de objetivos durante as semanas do estágio probatório. Esta atividade emergiu nos relatos de dois líderes (L3 e L5) e três dos demais trabalhadores (E2, E3 e E5). Relatos estes que estão alinhados com a explicação dada no relatório do GPTW, seção 7.2.5, sobre o outro papel que o padrinho tem, que é o de estabelecer junto com o novo trabalhador, alguns objetivos a serem executados no período de experiência e que serve como um dos critérios de avaliação dos três primeiros meses. Os líderes relataram que a cada semana, das 8 semanas do estágio probatório é passado um objetivo para o novo membro alcançar. Houveram situações de desligar algumas pessoas, em função de elas não terem conseguido alcançar os objetivos. Como visto anteriormente, quanto aos objetivos da preparação dos tutores apresentado por Borges e Carvalho (2013), um deles está relacionado à atividade de que o novato deverá entregar objetivos no seu período de estágio probatório, conforme relato dos participantes. O objetivo é o de que é importante haver uma orientação da díade tutor-tutorando sobre o papel de planejar o desempenho do tutorando, sustentando este em metas claras. Assim, para as autoras, nesta fase é importante que os tutores e tutorados tenham informações substanciais sobre a razões que levaram a organização contratá-los e quais são as expectativas quanto ao desempenho deles mesmos. A seguir, seguem os relatos dos líderes sobre isto:

“Tem um projeto de 8 semanas que a gente faz 8 atividades com entrega de objetivo para a pessoa. De certa forma é bom, porque a pessoa sabe que tem que entregar algumas coisas, mesmo que a gente mude e adapte” (L3).

“Aconteceu de a gente chegar nos 3 meses, a gente desligar algumas pessoas, porque não funcionou, em 3 meses tem que conseguir atingir os objetivos de 3 meses e fazer algumas coisas, se não, não entra” (L5).

Os liderados também relataram, tanto quanto os líderes, que os novos integrantes devem realizar estes objetivos e destacam que os padrinhos junto com o seu ‘afilhado’ definem quais serão os objetivos que devem ser entregues. Na percepção de dois participantes (E3 e E5), é uma atividade que veem como positiva, pois possibilita o novo trabalhador ter uma direção do que precisa cumprir para sua contratação ser efetivada após o estágio probatório. No entanto, um dos liderados (E2) relata que o suporte para a realização dos objetivos dependerá de quem é o padrinho responsável, pois se a pessoa não é tão dedicada, os objetivos podem ser ruins e o novato se sentir perdido. Na sequência, segue os relatos dos participantes a respeito disto:

“O suporte depende muito de quem é o padrinho da pessoa e quem está acompanhando assim. Tem casos que isso funciona bem e tem outros casos que o padrinho não é tão dedicado e os objetivos ficam ruins, as vezes não são acompanhados e a pessoa fica um pouco perdida assim” (E2).

“Então todo mundo que entra, o padrinho junto com a pessoa define objetivos que tem que entregar num plano de 2 meses. Daí a cada semana tem uma entrega assim. Eu acho que são muito bons e eu acho que faz com que as pessoas não tenham um sentimento de ‘eu estou perdido e não sei o que fazer’” (E3).

“Uma coisa que eu gostei é que foram três meses de experiência e nesses três meses, eu tinha que cumprir objetivos por semanas. Foi bom porque isso deu um norte bem claro assim, o que eu preciso fazer para ser contratada” (E5).

No período de imersão, outra prática realizada é a avaliação do novo integrante que apareceu nos relatos de dois líderes (L4 e L5) e um dos demais trabalhadores (E1). Aspecto este que está alinhado com a identificação descrita desta prática, também na análise documental, seção 7.2.5, a qual a área de gestão de pessoas faz conversas com os outros trabalhadores e recolhe *feedbacks* sobre o andamento do trabalho do novo trabalhador. Essa ação serve para orientar o time na definição final sobre o período de experiência e auxilia para que o novo trabalhador se sinta mais seguro, pois há uma definição do que se espera dele e há clareza de que o mesmo está sendo avaliado e quais desafios devem ser vencidos nesse período. Os líderes relataram que a cada mês do estágio probatório, o novo integrante passa por *feedbacks* das pessoas que se relacionam com ele, sendo uma maneira de avaliar se a pessoa vai ou não ser contratada. A avaliação é feita de maneira bem explícita e

transparente, o que demonstra para o novo trabalhador como as decisões são tomadas na organização pesquisada. O liderado também relatou, como os líderes também relataram, que o objetivo deste tipo de avaliação por meio de *feedbacks* sobre os novatos é aberto e transparente, sendo a psicóloga da área de gestão de pessoas responsável por conseguir as avaliações para saber como a pessoa está se integrando com os colegas, se está dando os resultados esperados. Ao se ter esta prática de avaliação do novo integrante no seu estágio probatório, tal prática corrobora a explicitação de que para contornar a dificuldade de se avaliar atitudes e valores dos candidatos, além dos conhecimentos e habilidades técnicas, é bem-vindo um acompanhamento no período experimental que avalie mais atentamente esses aspectos, a partir de inferências dos comportamentos observados no exercício do cargo ou da função (Gondim & Queiroga, 2013). A seguir, seguem as verbalizações dos participantes a respeito disto:

“A pessoa passa por 3 meses num processo de feedback, a cada mês, das pessoas que se relacionaram com ela por escrito e uma definição se ela vai ser contratada ou não. Tudo isso bem explícito, bem transparente e mostra como são feitas as decisões aqui dentro” (L4).

“Outro ponto importante é a questão de que o processo seletivo não termina quando a pessoa começa a trabalhar. Os três primeiros meses ainda fazem parte do processo seletivo, ou seja, a pessoa está sob avaliação de ter feedback de 1, 2, 3 meses para a gente decidir se a pessoa entra ou não” (L5).

“A psicóloga, a cada mês, pede feedback de pessoas do time daquela nova pessoa. Esses feedbacks são abertos, são transparentes para todo mundo da Empresa X. Servem para saber como esta pessoa está se integrando, como ela está lidando com as outras, se ela está tendo resultados esperados. E isso inclusive é usado em consideração no período probatório” (E1).

O acompanhamento do novo integrante é outra atividade realizada no processo de imersão, o que aparece nos relatos de três dos demais trabalhadores (E1, E2 e E5). O qual está também bastante alinhado com a descrição identificada na análise documental, seção 7.2.5, quanto ao acompanhamento do novo trabalhador. Pois é uma prática do processo de socialização e é realizado pelo padrinho e pela área de gestão de pessoas. Esta prática tem o objetivo de identificar quais são as expectativas de quem está entrando, fazer o alinhamento com o que é esperado por parte da Empresa X, como também, é um momento o qual

o novo integrante pode dar *feedbacks* quanto as práticas na organização pesquisada. Segundo os liderados, este acompanhamento é realizado pela psicóloga da área de gestão de pessoas e serve para que o novo integrante faça uma avaliação do período que está na organização pesquisada, para saber como está sua inserção, se está ocorrendo bem, como também, para dar *feedbacks* do que percebe de diferente dos outros locais que trabalhou. As sínteses das verbalizações dos pesquisados estão descritas a seguir:

“Também tem um processo de auto avaliação da pessoa que entrou, para saber o que tinha antes no lugar que ela trabalhava que não tem aqui, que ela acha que é interessante. É um processo de auto avaliação, mas também você pode trocar ideias para a empresa” (E1).

“Depois que a pessoa está aqui, tem esse acompanhamento bem constante do time peopleware que fica fazendo várias reuniões contigo, para saber como tu estás indo, se adequando, se alinhando” (E2).

“Tem essa parte que nesses 3 meses tu tens um contato bem direto com a psicóloga para ver se está tudo se encaminhando certo” (E5).

O acompanhamento do novo integrante vai ao encontro de um aspecto, de que é importante ter no processo de recepção das pessoas na organização, criar canais de comunicação para que o novo trabalhador possa manifestar-se adequadamente sobre sua relação com a organização (Dutra, 2012). Ao dar a oportunidade do novo integrante avaliar como está sendo o seu processo de socialização, isto vai ao encontro da ideia de que, a socialização não deve ser um processo unilateral de adaptação do recém-ingresso às regras e às normas da organização, porque o trabalhador tem um papel ativo nesse processo (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Assim, para as autoras, a socialização é um momento que se pode ter a oportunidade de conhecer e explorar as possibilidades de balancear as expectativas de dois importantes atores organizacionais, trabalhadores e empregadores. Na sequência da presente tese, serão tratadas questões relativas aos programas de desenvolvimento dos trabalhadores na organização pesquisada.

7.5.2 Desenvolvimento dos trabalhadores na organização pesquisada

A décima quinta subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes como se dá o desenvolvimento tanto das lideranças quanto dos demais trabalhadores.

Pois há um crescente investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D)¹⁴ e com isso, a preocupação com os resultados das ações desta área, por dois pontos de vistas principais, um macro e um ponto de vista dos indivíduos (Mourão, 2015). Pelo ponto de vista macro, pensando-se o T&D como uma vantagem competitiva das organizações e assim, amplia-se a preocupação pelas capacitações dos profissionais. Pelo ponto de vista individual, se procura organizações as quais estejam favorecendo o crescimento pessoal e profissional, visto que as pessoas estão mais preocupadas com sua aprendizagem para o seu trabalho e seu grau de empregabilidade.

Outro aspecto de se verificar como se dá o desenvolvimento dos trabalhadores é porque se tem a compreensão de que a qualidade de vida em organizações saudáveis é reforçada por indicações de que a força de trabalho é valorizada por um trabalho significativo e seguro, que oferece oportunidades para o auto crescimento, desenvolvimento e uso de habilidades, boas relações interpessoais e comunicação entre colegas, e uma sensação geral de justiça e equidade (Lewis, 2008). Assim, o desenvolvimento dos trabalhadores está inserido no segundo grande sistema da gestão de pessoas apresentado por Gondim, Souza e Peixoto (2013). As unidades analisadas foram: percebem que há incentivo ao desenvolvimento das lideranças, não percebeu que houve incentivo ao desenvolvimento das lideranças, Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), formação de novas lideranças, critérios para escolher os participantes do PDL, benefícios do PDL, percebem que há incentivo ao desenvolvimento dos demais trabalhadores, Programa de Desenvolvimento Individual (PDI), incentivo à participar em congressos, ministrar cursos, comprar livro, *coaching* para líderes e liderados, conforme Quadro 24 a seguir.

¹⁴ Destaca-se a diferenciação encontrada na literatura quanto aos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação. Assim, compreende-se que “desenvolver assume um sentido amplo no contexto das organizações e refere-se a um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e as pessoas a atingirem seus objetivos. Treinar é uma ação de aprendizagem mais específica, voltada para a melhoria do desempenho no trabalho. Educar também está intimamente relacionado a ações de aprendizagem, mas nesse caso, elas estão orientadas para aumentar a capacidade da pessoa em lidar com as situações de trabalho, qualificando-a para assumir postos de trabalho mais exigentes” (Gondim, Souza & Peixoto, 2013, p. 357). No entanto, na presente pesquisa, optou-se por identificar junto aos participantes o que os mesmos percebem quanto ao desenvolvimento na organização pesquisada em geral.

Quadro 24: Desenvolvimento dos trabalhadores

DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHADORES	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Percebem que há incentivo ao desenvolvimento das lideranças	L1, L2, L3, L4, L5	<i>“Eu acho que em termos de desenvolvimento de pessoas, a parte de liderança, a gente fez muito bem” (L5).</i>
	E1, E2, E3, E4, E5, E7	<i>“Então tem sempre esse tipo de ação de desenvolvimento de lideranças” (E1).</i>
Não percebeu que houve incentivo ao desenvolvimento das lideranças	E6	<i>“Não, não percebi. Não percebi com os líderes não” (E6).</i>
Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)	L1, L2, L3, L4, L5	<i>“Eu estou num que é o PDL, programa de desenvolvimento de lideranças. Então, se detectou a necessidade de líderes e daí o pessoal do peopleware organizou esse desenvolvimento específico de liderança, que é super bem feito” (L2).</i>
	E1, E2, E3, E4, E5	<i>“Teve vários módulos com cursos sobre lideranças, sobre gestão de pessoas, para dar suporte as lideranças” (E1).</i>
Formação de novas lideranças	L1, L2, L3, L4	<i>“A versão 2 do PDL, que está tendo agora, inclui já líderes e não líderes, aspirantes a líderes, tipo assim, como eu participei do primeiro não sendo um líder” (L4).</i>
	E2, E5	<i>“Muita gente participou do PDL, tanto os que são líderes agora, quanto pessoas que ficaram na fila para possivelmente ser líder, porque a Empresa X precisa de mais líderes” (E5).</i>
Critérios para escolher os participantes do PDL	L1, L2, L3, L4	<i>“Foram escolhidas pessoas que já estavam exercendo algum tipo de liderança e depois, pessoas que já influenciaram muito os outros, eram líderes informais” (L1).</i>
Benefícios do PDL	L1, L3, L5	<i>“O curso PDL foi muito bom, eu gostei bastante eu acho que na verdade, deveria ter algo mais frequente” (L3).</i>
	E2, E5	<i>“Eu vi que depois do PDL assim, melhorou bastante as reuniões,</i>

		<i>essa parte de planejamento” (E5).</i>
Percebem que há incentivo ao desenvolvimento dos demais trabalhadores	L1, L2, L3, L4, L5	<i>“Eu acho que tem essa motivação para se ter uma coisa mais personalizada, para todo mundo e uma coisa que funcione como estímulo ao desenvolvimento de todo mundo” (L2).</i>
	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7	<i>“O incentivo ao desenvolvimento tem bastante também” (E5).</i>
Programa de Desenvolvimento Individual (PDI)	L2, L3, L4, L5	<i>“Aqui tinha o PDI, Programa de Desenvolvimento Individual com atividades para se desenvolver, tanto técnico como comportamentalmente e você tem que focar uma atividade que possa ser aplicada aqui de certa forma” (L3).</i>
	E1, E2, E4, E5, E7	<i>“Tem o PDI que é voltado para que as pessoas estabeleçam coisas que elas precisam melhorar, pode ser aspectos técnicos, comportamentais e pensar junto com um mentor quais seriam as melhores abordagens” (E1).</i>
Incentivo à participar em congressos, ministrar cursos, comprar livro	L2	<i>“Eu vejo acontecer de pessoas indo a cursos e eventos, e você pode juntar o dinheiro e ir para uma coisa mais cara e acho que isso acaba mais acontecendo” (L2).</i>
	E1, E3, E5, E7	<i>“A empresa tenta sempre, até benefício para ela, obviamente, manter as pessoas participando de eventos, congressos” (E1).</i>
Coaching para líderes e liderados	L1, L2, L4, L5	<i>“Eu estou fazendo um processo de coaching, que é super legal, que é de novo nessa linha do individualizar em vez do genérico entende?!” (L2).</i>
	E1, E3, E7	<i>“Eu, por exemplo, faço coaching, tenho gostado bastante. Para mim está sendo um misto de coaching com terapia e análise mesmo clássica” (E3).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Todos os líderes (L1, L2, L3, L4 e L5) e seis dos demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4, E5 e E7) percebem que há incentivo ao desenvolvimento das lideranças na organização pesquisada. Os líderes relataram que houve na organização pesquisada uma preocupação para a realização de um programa voltado ao desenvolvimento de lideranças. O programa foi construído por meio de consultorias na organização pesquisada, com o objetivo de ter um olhar externo para o desenvolvimento de lideranças. Aspecto este que está alinhado com o entendimento de que é necessário que se propicie condições para o desenvolvimento de líderes eficientes (Eboli, 2002). Para a autora, significa haver profundas mudanças não só de estrutura, sistemas (em especial comunicação e processo decisório), políticas e práticas, mas principalmente de mentalidade, valores e cultura organizacionais. Assim, a postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo constante de crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe haver nas organizações um ambiente favorável para haver sua manifestação. As sínteses dos relatos dos pesquisados estão a seguir:

“Sim, a gente trabalhou da metade do ano passado até julho desse ano um programa de desenvolvimento de lideranças” (L1).

“Então do processo de formação de pessoas mais relacionada a liderança, eu passei pelo processo de ser formado como líder, com muita coisa a aprender e já estou tentando formar outros dentro do time” (L3).

“Sim, sim, sim. Uma coisa que a gente tem praticado mais agora, é a questão de consultorias. Então, hoje, a gente está procurando mais o olhar externo para o desenvolvimento de lideranças. A gente sempre procurou ter programa de capacitação” (L4).

“Eu acho que em termos de desenvolvimento de pessoas, a parte de liderança, a gente fez muito bem” (L5).

Os demais trabalhadores também relataram que houve uma ação voltada ao desenvolvimento de lideranças na organização pesquisada e que houve várias pessoas que participaram. A seguir, segue os relatos dos participantes:

“Então tem sempre esse tipo de ação de desenvolvimento de lideranças” (E1).

“Eu vi essa ação em especial, um curso de liderança, na verdade eu ouvi né. Porque eu não estava aqui ainda. Mas quanto ao desenvolvimento de liderança, é isso assim. Mas eu acho que ocorre, pelo menos esse curso houve sim” (E3).

“Sim, eu sei que tem um programa, não lembro agora o nome bem certinho, tem um programa que desenvolve lideranças na Empresa X. Não cheguei a participar porque eu estava muito pouco tempo. Mas eu sei que teve muita gente que participou” (E5).

Somente um dos demais trabalhadores (E6) relata não ter percebido que houve incentivo ao desenvolvimento das lideranças na organização pesquisada, conforme o seu relato a seguir:

“Não, não percebi. Não percebi com os líderes não” (E6).

O Programa de Desenvolvimento das Lideranças (PDL) foi relatado por todos os líderes (L1, L2, L3 L4 e L5) e cinco dos demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4 e E5) como uma das atividades voltada ao desenvolvimento das lideranças que ocorreu na organização pesquisada. Os líderes relatam que o PDL foi um programa desenvolvido pela área de gestão de pessoas com o objetivo de desenvolver as lideranças da organização pesquisada. Pois, conforme identificado na análise documental do relatório do GPTW, na seção 7.2.8, a criação do PDL fez-se em função da necessidade de inserir mais ordem pelo fato de que o trabalho estava sendo pouco ágil e a estrutura de tomada de decisão estava ficando confusa. Conforme relatos dos líderes, o programa foi realizado por professores experientes e foram trabalhadas diversas temáticas com os participantes, dentre elas: formação e gestão de time, *feedback*, pensamento sistêmico, gestão do tempo, delegação, negociação, equipes de alto desempenho, entre outras. As escolhas das temáticas foram em função das necessidades percebidas pelos trabalhadores da organização pesquisada. Compreende-se que a partir das temáticas trabalhadas no PDL estão alinhadas com um tipo de desenvolvimento que está sendo realizado, o chamado desenvolvimento político (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Pois, para os autores, *“as ações de desenvolvimento são voltadas para o aprendizado do trabalho em equipe em que está em jogo a participação nos processos decisórios”* (2013, p. 358). Assim, desenvolver politicamente é entendida como auxiliar as pessoas a beneficiarem-se das trocas no contexto grupal e interativo. A seguir, seguem os relatos dos líderes:

“Esse desenvolvimento de liderança, houve treinamentos por professores bem experientes e tudo foi montado numa coisa bem customizada para a gente. Havia uma parte mais técnica sobre gestão e liderança, então disciplinas sobre formação de time, sobre feedback, pensamento sistêmico” (L1).

“Eu estou num que é o PDL, programa de desenvolvimento de lideranças. Então, se detectou a necessidade de líderes e daí o pessoal do peopeware organizou esse desenvolvimento específico de liderança, que é super bem feito” (L2).

“Olha, foi um programa bem extenso, houve o módulo de auto liderança, autoconhecimento, envolvia análise de personalidade, bem mais profundo. Gestão do tempo, delegação, negociação, equipes de alto desempenho, gestão de times, complexidade e organização” (L4).

“Bom, acho que uma coisa que funcionou muito bem assim, foi a questão do PDL, que foi uma ação que o peopeware fez há uns dois atrás. Então, a gente começou a ter treinamento de liderança e a gente teve um treinamento só para a diretoria e outro para o resto, a diretoria e mais as outras lideranças” (L5).

Os liderados, também como os líderes, relataram sobre a execução do Programa de Desenvolvimento de Lideranças, o PDL. Os participantes verbalizam que o programa teve o objetivo de dar suporte as lideranças da organização pesquisada, pois como são pessoas da área técnica, percebeu-se a necessidade de trabalhar com os líderes questão relativas a como gerir pessoas e mediar conflitos. Outro propósito deste programa é de servir para definir lideranças formais da organização pesquisada. Dentre as temáticas trabalhadas, foram similares as que os líderes relataram: autoconhecimento, resolução de conflitos e comunicação. Aspectos importantes de serem trabalhados no desenvolvimento dos trabalhadores, porque em pesquisa realizada com 1354 trabalhadores de 126 equipes de trabalho, Van Woerkom e Sanders (2010) descobriram que os gestores que têm a vontade de estimular os processos de compartilhamento de conhecimento e melhoras no desempenho das equipes de trabalho tendem a ter melhores resultados quando previnem desacordos entre os membros do time e têm práticas de aumentar a coesão da equipe. A seguir, seguem as sínteses dos relatos dos participantes:

“Teve vários módulos com cursos sobre lideranças, sobre gestão de pessoas, para dar suporte as lideranças, principalmente porque

muitas das lideranças dos times são pessoas técnicas, então que nunca tiveram uma formação realmente de gestão de pessoas, de como lidar com pessoas, mediar conflitos” (E1).

“No começo desse ano, teve uma rodada de um curso de liderança, acho que chamava de PDL, programa de desenvolvimento de liderança, onde várias pessoas, acho que todos que são líderes agora participaram” (E3).

“Esses programas geralmente são nas questões da Empresa X tentar definir lideranças formais” (E4).

“Eu ouvi falar bastante bem. O líder do meu outro time, ele chegou a passar para a gente alguma das coisas que tinha no programa de liderança. Tinha aquela parte de autoconhecimento, conhecer melhor as características positivas e negativas que tu tens, coisas que ajudam em termos de liderança como resolver conflitos, parte de comunicação também” (E5).

Outro objetivo do PDL e do papel das lideranças nos times é a formação de novos líderes, conforme relato de quatro líderes (L1, L2, L3, L4) e dois dos demais trabalhadores (E2 e E5). Aspecto este que também foi identificado na análise documental, na seção 7.2.8, quanto a um dos objetivos do PDL, que também tem o foco de formar novos líderes, desenvolvendo os seus talentos e suas competências. Os líderes percebem que há uma preocupação em desenvolver as propensas lideranças para o futuro, para que elas estejam preparadas quando assumirem o cargo, já que nos times há pessoas que são novas e recém graduadas. Outra característica é que no PDL também participam pessoas que não têm desejo de se tornar líderes, no entanto, tem o propósito de esclarecer para os liderados que participam do PDL, o que é ser líder. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“A ideia do programa era alimentar um pipeline de liderança para que as pessoas já possam estar preparadas para exercer a liderança no futuro, e algumas que mesmo não vão exercer, pelo menos elas passaram a ter um entendimento melhor do que que é ser líder” (L1).

“Tem incentivo a formação de propensos líderes, então o programa de desenvolvimento de liderança, foi isso, foi para fazer isso” (L2).

“Porque nosso time é formado por gente muito nova né, recém graduado. Então, a gente tem que ter paciência um pouco com ele antes de colocar uma responsabilidade. Daí a gente faz a organização e junto diz: ‘o que vocês vão fazer?’ Daí a gente já delega e confia mesmo assim, então tem um processo de formação de outros líderes já” (L3).

“A versão 2 do PDL, que está tendo agora, inclui já líderes e não líderes, aspirantes a líderes, tipo assim, como eu participei do primeiro não sendo um líder” (L4).

Os liderados relatam que percebem que há a preocupação em desenvolver propensos líderes, pelo motivo da organização pesquisada necessitar mais lideranças. Um dos liderados (E2) foi convidado pelo gestor de pessoas a participar do PDL, no entanto, por não ter desejo ainda de ter um papel de liderança, preferiu não realizar o programa. Desta forma, compreende-se que há na organização pesquisada uma preocupação quanto as carreiras profissionais (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Para os autores, nas organizações percebe-se que há o favorecimento para se estimular as pessoas a buscarem o desenvolvimento contínuo com a finalidade de garantir a empregabilidade, isto é, condição de se manter no emprego ou ter vantagem competitiva na disputa por postos de trabalho dentro e fora da organização. Que pelo relato anteriormente visto do liderado (E2), caso a pessoa ainda não esteja com o desejo de participar do PDL, ela não é obrigada e também não se identificou haver um prejuízo no cargo ao qual ela está atuando. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Teve um programa grande que é do PDL, mas eu não fiz. Foi essa parte que eu falei que não quero me desenvolver em liderança agora assim. Fui convidado pelo gestor de pessoas mesmo e não, agora não quero fazer e não fiz” (E2).

“Muita gente participou do PDL, tanto os que são líderes agora, quanto pessoas que ficaram na fila para possivelmente ser líder, porque a Empresa X precisa de mais líderes” (E5).

Alguns líderes (L1, L2, L3 e L4) relataram quais são os critérios para escolher os participantes do PDL. Os principais critérios relatados foram escolher líderes e outros trabalhadores que exercem alguma influência na organização, além do critério financeiro que limita a participação de 12 a 14 pessoas por programa. Assim, foi identificado que algumas pessoas são convidadas a participar pela alta liderança,

dentre eles, os CEO's e o gestor de pessoas fazem o convite. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Foram escolhidas pessoas que já estavam exercendo algum tipo de liderança e depois, pessoas que já influenciaram muito os outros, eram líderes informais. Tem também o critério financeiro, dava para colocar 12, 14 pessoas, então assim, até no final teve gente que queria participar e que assim não deu. E teve gente que a gente queria que participasse e que se negou a participar” (L1).

“Eu fui mais convidado do que procurei. Mas estou fazendo porque eu quero, mas foi um convite” (L2).

“ O Presidente B falou: ‘viu? A gente está começando agora o programa de desenvolvimento de lideranças que o gestor de pessoas até comentou, você quer participar?’ ” (L3).

“Geralmente vem do gestor de pessoas, eu acho que ele consulta, eu fui consultado. Eu acho que ele consulta as lideranças dos times, as pessoas mais relacionadas, para poder eleger as pessoas para o programa. Acaba que assim, ele que escolhe com a ajuda de outras pessoas, há uma eleição indireta” (L4).

Os benefícios do PDL foram relatados por três líderes (L1, L3 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E2 e E5). Para os líderes foi uma experiência positiva, pois o programa tratou de temas importantes e ricos em conteúdo, pensam que deve ser uma atividade mais frequente. Por ter um conteúdo não só voltado à liderança, mas também relativo às relações entre as pessoas, pensa-se em mudar o nome, para que assim mais pessoas queiram participar, sem ter o peso da questão de ser voltado para a liderança. Desta forma, o PDL está alinhado com a ideia do desenvolvimento de lideranças apresentado por Bendassolli, Magalhães e Malvezzi (2014). Pois, para os autores, este tipo de desenvolvimento não é necessariamente direcionado a profissionais que tenham papéis formais na organização, mas também pode ser definido como o processo de aumentar a capacidade de trabalhadores para assumir papéis de liderança conforme a estratégia e os valores organizacionais. Assim, papéis de liderança podem se manifestar associados ou não com a autoridade formal. A seguir, seguem os relatos dos pesquisados:

“Eu vi que o conteúdo era muito rico e em próximas oportunidades não se quer chamar de programa de liderança entende?! Porque se quer que mais pessoas participem sem ter o peso da questão

liderança embutida. Porque os temas ligados à liderança são temas ligados a pessoas, a resolução de conflitos, tudo isso” (L1).

“O curso PDL foi muito bom, eu gostei bastante eu acho que na verdade, deveria ter algo mais frequente. Falei com o gestor de pessoas estes tempos, sobre continuar tendo de vez em quando um palestrante falando sobre isso. Manter as pessoas pensando que tem que desenvolver sabe?!” (L3).

“Eu acho que foi muito bom assim. Para mim, foi muito bom, eu adorei, achei muito legal e eu acho que para as lideranças foi bastante positivo” (L5).

Um dos liderados (E2) percebe melhorias depois que o seu líder participou do PDL. As melhorias se deram quanto a realização das reuniões, que ficaram mais curtas, efetivas e os trabalhadores sabem o que tem que ser feito. O outro liderado (E5) não sabe se houve melhorias em função do PDL, pois quando entrou na organização, o programa já estava ocorrendo. Mas, percebe que as lideranças são bem capacitadas e se preocupam em garantir uma comunicação fluída e boas resoluções de conflitos. Ao se verificar os benefícios do PDL nos relatos dos pesquisados, percebe-se que os benefícios identificados estão alinhados com o que envolve a meta do desenvolvimento de líderes que é *“a aquisição por determinados indivíduos da capacidade de agir diante circunstâncias complexas, tomando decisões estratégicas e mobilizando recursos e pessoas para a solução de problemas e para a criação de novas possibilidades do trabalho e seus resultados”* (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014, p. 438). A seguir, seguem os relatos dos pesquisados quanto a isso:

“Eu vi que depois do PDL assim, melhorou bastante as reuniões, essa parte de planejamento. A reunião ficou bem mais curta e bem mais efetiva. Saio de lá sabendo o que tem que fazer. Mas foi uma mudança que eu vi lá e não sei se os outros times tiveram. Mas esse foi uma prática que eu acho que veio do PDL” (E2).

“Então não deu para eu perceber muita diferença, eu já cheguei com o curso rolando. Mas me passa a impressão que pelo menos os líderes são bem capacitados, tanto no meu time anterior quanto no meu time de agora. Principalmente naquela parte de garantir que a comunicação está fluindo bem e a parte de resolução de conflitos também” (E5).

Todos os líderes (L1, L2, L3, L4 e L5) e todos os demais trabalhadores (E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7) percebem que, no geral, há o incentivo ao desenvolvimento dos demais trabalhadores. No entanto, um dos líderes (L5) relatou que percebeu que o desenvolvimento dos demais trabalhadores se deu de forma mais pontual, identificando que algumas pessoas evoluíram, mas outras não. Por isso, o líder compreende que há a necessidade de melhorar o processo de desenvolvimento para os demais trabalhadores. A seguir, seguem as sínteses dos participantes:

“Eu acho que tem essa motivação para se ter uma coisa mais personalizada, para todo mundo e uma coisa que funcione como estímulo ao desenvolvimento de todo mundo” (L2).

“Eu consegui ver nas lideranças que isso ficou muito claro na minha visão que melhorou bastante, mas com outras pessoas assim foram mais pontuais, algumas pessoas eu vi que evoluíram bastante e outras não vejo clara assim a evolução. Eu acho que é um processo, nosso processo de planejar, acompanhar, de cobrar os resultados, isso não na minha visão não funciona direito. Precisa melhorar” (L5).

“Sempre teve também uma verba lá destinada para o time usar como quisesse para se capacitar” (E2).

“Tem capacitação, tem treinamento, tem desenvolvimento, tem conversas, essas pessoas se reúnem eu acredito com frequência. Eu acho que é difícil porque ainda é uma coisa que está sendo organizada, mas está sim sendo feito um esforço, está sim e movendo para esse lado” (E4).

“O incentivo ao desenvolvimento tem bastante também” (E5).

Com relação ao desenvolvimento de todos os trabalhadores, há o Programa de Desenvolvimento Individual (PDI), o qual foi relatado por quatro líderes (L2, L3, L4 e L5) e cinco dos demais trabalhadores (E1, E2, E4, E5 e E7). Os líderes relatam que este programa tem o propósito de o trabalhador realizar atividades com objetivos personalizados para se desenvolver. Neste programa, é oferecido um auxílio financeiro mensal para a execução das atividades, que pode se dar, por exemplo, por meio de cursos que o trabalhador busca fazer, voltados às questões técnicas ou, também, voltado ao desenvolvimento comportamental, por meio de psicoterapia quando é visto a necessidade. Assim, é um programa que possibilita o desenvolvimento em diversas áreas do trabalhador e de uma maneira personalizada conforme a demanda do indivíduo. Ao se ter no

PDI uma personalização do que será desenvolvido, está alinhado com a concepção de que os trabalhadores entregam o que os gestores esperam de diferentes formas, já que as pessoas são diferentes e têm diferentes formas de articular seus conhecimentos e habilidades em relação às demandas do contexto (Dutra, 2012). Desta forma que o autor sugere o uso da complexidade da entrega na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento e que se identifica algumas similaridades quanto aos seus desdobramentos com relação a execução do PDI na organização pesquisada. Dentre os desdobramentos, se identifica que o trabalhador deixa de ser olhado segundo o cargo que ocupa ou um perfil ao qual deve ser enquadrado, mas é observado com base em sua entrega. Outro aspecto é que se pode identificar deficiências individuais (nível de informação, conhecimento ou habilidades, problemas comportamentais, problemas de orientação do desenvolvimento, falta de formação básica etc) e a partir disso, estabelecer com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir se foi ou não efetivo. É importante que haja uma cumplicidade entre o trabalhador e a sua chefia em relação ao plano de ação e que as ações de desenvolvimento sejam centradas nos pontos fortes dos trabalhadores. Apesar dos líderes perceberem que a proposta é positiva para desenvolver os trabalhadores, relatam que principalmente na execução do último PDI, houve poucas adesões dos trabalhadores e por este motivo, estão repensando a maneira de executá-lo. Um dos líderes (L4) relatou que percebe a pouca adesão ao PDI em função do novo processo que foi implantado na organização pesquisada, que é o atingimento de metas que os times têm que executar trimestralmente e assim, faz com que o trabalhador se foque menos nas questões de participar do programa de desenvolvimento. Aspecto este que vai de encontro com o objetivo identificado na análise documental do relatório do GPTW, descrita na seção 7.2.8, quanto a realização do PDI, que é a de incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional do trabalhador. Pois pelo relato anteriormente visto, o atingimento das metas pode ser uma das causas de o trabalhador não estar aderindo a realização do PDI. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“O PDI foi uma iniciativa que não funcionou tão bem e agora pelo visto está se procurando uma nova iniciativa” (L2).

“Aqui tinha o PDI, Programa de Desenvolvimento Individual com atividades para se desenvolver, tanto técnico como comportamentalmente e você tem que focar uma atividade que possa ser aplicada aqui de certa forma. Mas, cada vez tem pessoal que não tem

utilizado tantos recursos, e investido tanto tempo para desenvolvimento e daí está tendo uma reorganização” (L3).

“Ultimamente, os PDIS estão ficando largados por conta de um novo processo que a gente incluiu esse ano, que chama os OKR'S, esses são os objetivos, metas e resultados que a gente precisa atingir trimestralmente. Mas, eu acho que é uma prática bem legal e que não deveria ser retirada, deveria ser mantida” (L4).

“A gente tem uma verba para usar para o PDI, acho que a gente não tem um processo que seja eficiente, não tem um processo que faça funcionar, que estimule” (L5).

Os liderados, também como os líderes, relatam que o PDI tem por objetivo desenvolver tanto aspectos técnicos quanto comportamentais que são definidos pelo próprio trabalhador conjuntamente com um mentor que irá acompanhá-lo. Também os participantes verbalizam que o programa é pouco utilizado, apesar de haver o suporte para sua realização e por isto, está sendo revisto pela área de gestão de pessoas. Aspecto importante de ser revisto, pois *“a partir do momento em que ações de treinamento, desenvolvimento e educação contribuem na elaboração de expectativas dos participantes e dos dirigentes organizacionais, o descuido com elas pode implicar descrédito com a área de gestão de pessoas”* (Borges-Andrade, Zerbini, Abbad & Mourão, 2013, p. 492). Assim, para os autores, os resultados do diagnóstico desta revisão realizada pela área de gestão de pessoas, além de servirem para a mesma, devem ser divulgadas para os outros trabalhadores, como também, não basta haver este diagnóstico se ações não forem realizadas para corrigir os problemas detectados ou melhorar os resultados encontrados. As sínteses das verbalizações dos pesquisados a seguir:

“Tem o PDI que é voltado para que as pessoas estabeleçam coisas que elas precisam melhorar, pode ser aspectos técnicos, comportamentais e pensar junto com um mentor quais seriam as melhores abordagens. Eu acho um desperdício a empresa oferecer isso e a gente usar tão pouco. Eu acho que a gente precisa melhorar a dinâmica, mas existe” (E1).

“Tem um programa chamado PDI, só que deu uma parada agora. Mas a ideia é de 6 em 6 meses do PDI seria para escolher algumas tarefas de auto capacitação, se focar nelas e se melhorar naqueles 6 meses” (E5).

“Aqui a gente tem o plano de desenvolvimento individual (PDI). Esse plano até está sendo estudado, o peopleware quer melhorar juntamente com a gente assim. A gente tem um valor mensal para capacitação assim, para a gente enfim, fazer o que quiser com aquele dinheiro. Daí tu vais ter um padrinho no caso e esse padrinho vai te orientar” (E7).

Outra maneira de desenvolver os trabalhadores percebida pelos participantes é o incentivo que é dado aos trabalhadores para participarem em eventos e congressos, ministrarem cursos, comprarem livros etc. nos relatos de um líder (L2) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E3, E5 e E7). O líder relata que é oferecido aos trabalhadores um auxílio financeiro para a participação de congressos. Cada time recebe um auxílio financeiro para o pagamento de inscrições em congressos e a forma que o auxílio será dividido é definido internamente entre os integrantes do seu time. Os liderados, similarmente ao líder, também explanam o incentivo que é dado para os trabalhadores participarem em congressos, eventos, como também, há um programa no qual os trabalhadores ministram cursos para a comunidade, sendo um estímulo para o trabalhador conseguir organizar o que sabe e transferir o seu conhecimento. A seguir, as sínteses das verbalizações dos pesquisados:

“O jeito que é feito hoje é bem interessante, você tem grana para isso, 300 reais por mês, gasta como você quiser e tem uma grana de time também. Eu vejo acontecer de pessoas indo a cursos e eventos, e você pode juntar o dinheiro e ir para uma coisa mais cara e acho que isso acaba mais acontecendo” (L2).

“A empresa tenta sempre, até benefício para ela, obviamente, manter as pessoas participando de eventos, congressos. A gente tem um programa onde as pessoas da Empresa X ministram cursos para a comunidade e que de certa forma é um estímulo a pessoa conseguir formatar o que ela sabe, numa maneira de transferir esse conhecimento” (E1).

“O que me chama a atenção, é quanto a idas à congressos e encontros, que são bem relevantes para a tecnologia de ponta. Sempre tem alguém indo para os Estados Unidos ou para a Europa, sempre. Não falta ninguém de gastar dinheiro com isso, e acho que é bem legal” (E3).

“Eu fui para Porto Alegre num evento todo ele custeado pela Empresa X. Está certo que ela não tem como custear todo mundo, mas,

tem que conversar com o teu líder, o time tem um valor em caixa, que vai se acumulando e o time pode usar como quiser” (E7).

Outra atividade realizada quanto ao desenvolvimento dos trabalhadores é a realização de *coaching* para as lideranças e liderados na organização pesquisada, que emergiu nos relatos de quatro líderes (L1, L2, L4 e L5) e três dos demais trabalhadores (E1, E3 e E7). Os líderes relatam que a realização do *coaching* com as lideranças serve para ajudá-los a exercitar este papel e a aumentar o seu potencial de líder. Há a percepção do amadurecimento da alta liderança a partir da sua participação nesta atividade. Desta forma, o *coaching* tem o objetivo, no contexto organizacional, de traçar um plano de médio prazo para o acompanhamento e o assessoramento do processo de aprendizagem no trabalho, tendo em vista desenvolver a capacidade e habilidades dos trabalhadores que possibilitam o alcance de metas pessoais e profissionais previamente estabelecidas (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Outro aspecto que se identifica é que as atividades de *coaching* direcionam a capacitação dos líderes para construir relacionamentos mais positivos, auxiliando para torná-los mais eficaz em termos de motivação, alcançando metas pessoais e fortalecendo o desempenho organizacional (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014). A seguir, seguem os relatos dos líderes:

“Há um programa de coaching com uma psicóloga com formação em coaching para ajudar quem está em formação no exercício da liderança. E agora, a gente está fazendo a experiência de novo, com pessoas técnicas, para ajudar comportamentalmente quem tem algumas dificuldades, ou algumas limitações e tem algumas barreiras” (L1).

“Eu estou fazendo um processo de coaching, que é super legal, que é de novo nessa linha do individualizar em vez do genérico entende, se faz algumas coisas um pouco mais abertas e outras bem específicas no desenvolvimento de cada um desses indivíduos para aumentar o potencial deles de liderança” (L2).

“O gestor de pessoas e os dois presidentes fizeram coaching um cara que é bem bom e amadureceram legal assim” (L4).

Os liderados relatam que a sessão de acompanhamento por meio do *coaching* está auxiliando os trabalhadores a desenvolverem aspectos comportamentais, que tem servido como uma forma de análise terapêutica e que está sendo realizado com diferentes trabalhadores, conforme os relatos a seguir:

“Eles estão com programa de coaching, que algumas pessoas estão participando com uma sessão de acompanhamento de coaching para ajudar a desenvolver, exatamente outras características, ou lidar com outras características que não são necessariamente técnicas, mas comportamentais” (E1).

“Eu, por exemplo, faço coaching, tenho gostado bastante. Para mim está sendo um misto de coaching com terapia e análise mesmo clássica. E eu tenho gostado, eu percebi que tem bastante gente fazendo, mais de 15 pessoas” (E3).

“Eu vi que, quando eu entrei estava tendo uma capacitação de coaching com uma treinadora que eu não vi muito o processo, mas eu vi que estava acontecendo” (E7).

Um dos demais trabalhadores relata como foi feito o convite para participar do processo de *coaching*. O convite foi feito pela gestão da organização como uma sugestão para o trabalhador participar, não sendo obrigatória sua participação. O gasto desta atividade é repartido entre a organização e o trabalhador. A seguir, segue o seu relato:

“O convite veio pela gestão, eu nem sabia e foi sugerido assim. Não foi obrigatório. Como é opcional e como também tem uma parte de desenvolvimento pessoal mesmo da pessoa, o gasto é compartilhado, por quem faz e a empresa” (E3).

A percepção do *coaching* como sendo uma forma de desenvolver os trabalhadores vai ao encontro com a ideia de Gondim, Souza & Peixoto (2013) ao compreenderem que o *coaching* substitui algumas ações pontuais de treinamento, que podem enfrentar dificuldades na aplicação do aprendido no ambiente de trabalho, o que potencializa alterações cognitivas, afetivas e psicomotoras necessárias ao desempenho profissional. A seguir, serão tratadas as questões relativas à retenção dos trabalhadores na organização pesquisada.

7.5.3 Retenção dos trabalhadores na organização pesquisada

A décima sexta subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes o que é feito quanto à retenção dos trabalhadores na organização pesquisada. Retenção de pessoas é definida como a capacidade de manter trabalhadores valiosos ou até que ponto as pessoas permanecem em seus trabalhos (Brown, Fraser, Wong, Muise & Cummings, 2013). As unidades analisadas

foram: construção de um ambiente laboral com qualidade, incentivo ao desenvolvimento pessoal, benefícios oferecidos aos trabalhadores e a retenção dos trabalhadores ser prejudicada em função da concorrência com empresas maiores, conforme Quadro 25 a seguir.

Quadro 25: Retenção dos trabalhadores na organização pesquisada

RETENÇÃO DOS TRABALHADORES	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Construção de um ambiente laboral com qualidade	L2, L3, L4, L5	<i>“O peopleware vai atrás de produzir avaliações da percepção das pessoas sobre o que elas valorizam e criar plano de ação de forma a melhorar os pontos de má percepção e isso sim, tem um interesse em segurar a taxa de saída de pessoas assim” (L4).</i>
	E1, E3, E4, E5, E6, E7	<i>“Boa parte da retenção vem dessa qualidade do ambiente de trabalho, de agradar o trabalhador no dia-a-dia” (E3).</i>
Incentivo ao desenvolvimento pessoal	L3, L5	<i>“Acho que outro ponto é o incentivo ao desenvolvimento pessoal, também é um pouco de retenção sabe?! (L3).</i>
	E2, E7	<i>“Para a retenção, tem o negócio dos PDI's que tem um monte de práticas que toda empresa que tem, divide custos para se desenvolverem” (E2).</i>
Benefícios oferecidos aos trabalhadores	L3, L5	<i>“A questão salarial é o que a gente faz pensando bastante em retenção e em justiça também” (L5).</i>
	E2, E6	<i>“Tem os vários benefícios assim que a empresa tem. Sei lá, de plano de saúde, até vale atividade física” (E2).</i>
A retenção dos trabalhadores ser prejudicada em função da concorrência com	L2, L5	<i>“Daí a concorrência é cruel também, você começa a concorrer com gente grande, de fora, gente daqui indo para</i>

empresas maiores		<i>Amazon, Google</i> ” (L2).
	E5, E7	<i>“É, muitos saíram para empresas maiores e fora do país, eu acho que a maioria saiu para fora, então tu vêes que o pessoal está saindo para coisa melhor em termos financeiros, de nome e lucro da outra empresa” (E7).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A construção de um ambiente laboral com qualidade foi percebida por quatro líderes (L2, L3, L4 e L5) e seis dos demais trabalhadores (E1, E3, E4, E5, E6 e E7) como uma forma de haver a retenção dos trabalhadores na organização pesquisada. Os líderes percebem a preocupação para se ter um ambiente laboral prazeroso e feliz. O que vai ao encontro com a ideia de quando o trabalhador tem uma percepção positiva da sua organização, o mesmo se sente mais satisfeito, comprometido, envolvido e feliz, tanto na esfera pessoal quanto na profissional (Chiuzi, Siqueira & Martins, 2012). Para os autores, a organização se beneficia, pois, possui trabalhadores mais satisfeitos e comprometidos, trabalhando de maneira mais prazerosa e produtiva, agregando valor à organização. Assim, segundo os relatos dos líderes, a área de gestão de pessoas tem a prática de divulgar para os trabalhadores quais ações estão sendo realizadas para melhorar a qualidade do trabalho, como também, realiza avaliações junto com os trabalhadores para identificar o que necessita ser melhorado. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Tem um trabalho muito forte de manter todo mundo feliz, a ideia que todos que estejam felizes. Eu acho que a Empresa X faz um esforço até na direção certa que é manter quem está feliz aqui” (L2).

“Então, do peopleware tem uma preocupação disso de estar sempre tentando dar a percepção para as pessoas de melhoria, sendo por jornalzinho, por notificação de coisas que estão acontecendo” (L3).

“O peopleware vai atrás de produzir avaliações da percepção das pessoas sobre o que elas valorizam e criar plano de ação de forma a melhorar os pontos de má percepção e isso sim, tem um interesse em segurar a taxa de saída de pessoas assim” (L4).

“Eu acho que a relação de trabalho tem que ser boa para a pessoa e para a empresa, se alguns dos lados não está satisfeito, tenta

conversa para tornar satisfeito. Não deu certo, ok, então termina a relação de trabalho, então eu acho normal. Só não acho quando acontece com menos de dois anos assim, porque daí não se aproveitou o trabalho da pessoa direito” (L5).

Os liderados, como os líderes, também percebem que a preocupação em se ter um ambiente de trabalho agradável é uma maneira de reter os trabalhadores na organização pesquisada. É percebido que pelas características da cultura organizacional, por se ter flexibilidade no trabalho, espaço para o diálogo, o suporte da gestão, a estrutura física oferecida, bons equipamentos, boa alimentação, entre outros, são aspectos que os demais trabalhadores percebem que atraem pessoas a quererem trabalhar, como também, auxiliam para que os trabalhadores queiram continuar na organização, independentemente da questão salarial. Aspectos estes que estão coerentes com a afirmação de que a produção de sentimentos que levem a experiências de efetiva felicidade nos ambientes físicos e psíquico de trabalho pode se dar quando se proporciona ao trabalhador a satisfação plena de necessidades fisiológicas (comer, beber, dormir, etc.), a segurança física e psíquica (boas condições de trabalho livres de assédio moral), interações humanas saudáveis e gratificantes, autoestima por meio de legítimas práticas de reconhecimento e, por fim, oportunidades autênticas de autoatualização (crescimento pessoal e profissional) e de autorrealização (Silva & Tolfó, 2012). A cultura organizacional foi um dos elementos identificados nos resultados de uma revisão de literatura como um dos antecedentes que auxiliam na retenção de pessoas em organizações (Steil, Penha & Bonilla, 2016). As autoras inseriram a cultura organizacional nos antecedentes organizacionais (aqueles relacionados a características e práticas de nível organizacional), identificando que há uma relação positiva com a retenção de pessoas. Na sequência, seguem as verbalizações dos participantes:

“Esses mecanismos de cultura, de flexibilidade, que é espaço para diálogo que a gente tem aqui, são muitos favoráveis e para mim, são uma das coisas que me seguram aqui. Uma coisa que eu não gostaria de perder, não trocaria por um salário mais alto” (E1).

“Boa parte da retenção vem dessa qualidade do ambiente de trabalho, de agradar o trabalhador no dia-a-dia. Eu não me vejo, por exemplo, agora trabalhando em outro lugar, poderia fazer isso, mas ia ser bem sofrido para mim abrir mão dessa flexibilidade de trabalho” (E3).

“A gente tenta melhorar o nosso ambiente o tempo todo. A própria sede que a gente construiu no tamanho de empresa que a gente estava é um atestado bem claro que a gente se preocupa na forma que as pessoas estão trabalhando assim” (E4).

“A parte que beneficia manter aqui, é basicamente ser um ambiente bastante agradável de se trabalhar. As pessoas que são atraídas para cá é que querem trabalhar em algo realmente interessante e como isso se concretiza na maioria dos casos e ajuda a manter a pessoa aqui” (E5).

“Muita gente assim, como eu, trocou de empresa não por dinheiro. E aqui na Empresa X é legal isso, te apoia em várias coisas. E também essa liberdade de flexibilidade de horário, de conforto aqui dentro, boa alimentação, de computadores bons, de poofs” (E7).

Apesar de a maioria dos participantes, tanto líderes quanto liderados, relatarem perceber a preocupação de se ter um ambiente de qualidade na organização pesquisada, houve o relato de um dos demais trabalhadores (E2) que relatou sentir falta da realização de avaliações individuais com os trabalhadores, pois gostaria que houvesse uma prática maior de verificar individualmente com o trabalhador se o mesmo está feliz e satisfeito com o seu trabalho. A seguir, segue o seu relato:

“Eu acho que a prática que a gente não tem, que deveria ter mais, é verificar constantemente se a pessoa está feliz assim, sabe?! Se está satisfeita, individualmente. Isso muda de tempos para tempos. Então eu acho que falta essa verificação assim sabe?!” (E2).

O incentivo ao desenvolvimento pessoal é outro aspecto que auxilia na retenção dos trabalhadores na percepção de dois líderes (L3 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E2 e E7). O treinamento também foi identificado como um dos antecedentes organizacionais que contribui positivamente para a retenção das pessoas nas organizações (Steil, Penha & Bonilla, 2016). Para os líderes, participantes da presente pesquisa de tese, por haver o incentivo ao desenvolvimento pessoal do trabalhador, compreendem que são maneiras de reter os trabalhadores na organização pesquisada. O incentivo ao desenvolvimento pessoal dos trabalhadores se dá por meio do curso de liderança, da participação em eventos e do recebimento de *feedback*. O recebimento de *feedback* corrobora com a ideia de que as pessoas esperam ser reconhecidas simbolicamente pelo trabalho realizado (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Assim, para os

autores, o incentivo para que o trabalhador continue a colaborar com a organização pode se dar por meio de elogios pelo trabalho bem-feito e pelos esforços para aprender. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Acho que outro ponto é o incentivo ao desenvolvimento pessoal, também é um pouco de retenção sabe?! Por exemplo, o curso de líder de 1 ano, você se sente mais parte da empresa e um incentivo de participação de eventos” (L3).

“Questões acho de desenvolvimento pessoal e participação em eventos são coisas que também as pessoas gostam e estão sempre buscando. Um feedback, a gente dá bastante feedback e é uma forma das pessoas evoluírem e também é um aspecto de retenção” (L5).

Como os líderes, os liderados percebem que um aspecto que auxilia na retenção dos trabalhadores na organização se dá em função do incentivo ao desenvolvimento pessoal por meio dos PDI's e participações em eventos. Aspecto este que está alinhado com uma das ações de recompensas oferecidas aos trabalhadores quanto a disponibilizá-lo o acesso a programas de capacitação ou a linhas de subsídio à formação profissional e pessoal para haver o estímulo ao desenvolvimento contínuo (Dutra, 2012). Um dos participantes (E7) relata que por haver a prática de dar auxílio financeiro a participação em eventos, ele sente que tem uma dívida moral com a organização, pois caso queira mudar de organização, o mesmo irá refletir se neste novo local irá ter os benefícios que tem no momento. A seguir, seguem as sínteses dos relatos dos participantes:

“Para a retenção, tem o negócio dos PDI's que tem um monte de práticas que toda empresa que tem, divide custos para se desenvolverem” (E2).

“A Empresa X pagou para eu ir num evento em outra cidade. Ela quer que tu se desenvolvas, mas, muito também, é uma dívida moral. Porque caso eu queira mudar de empresa, eu vou pensar ‘Na outra, eu vou ter isso?’ Tu vais pensar” (E7).

Outro aspecto que favorece a retenção dos trabalhadores são os benefícios oferecidos na percepção de dois líderes (L3 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E2 e E6). Os benefícios, como os aspectos relativos à cultura e ao treinamento, também foram identificados como antecedentes organizacionais que influenciam positivamente a retenção das pessoas nas organizações (Steil, Penha & Bonilla, 2016). Dentre os

benefícios que os líderes percebem que ajudam as pessoas permanecerem na organização, são as revisões salariais que motivam os trabalhadores, como também, é uma forma de fazer justiça, oferecendo um salário maior para quem merece mais, como emergiu na percepção de um líder (L5). O salário foi identificado pelas autoras citadas acima como um antecedente ocupacional (refere-se à fatores relacionados ao trabalho realizado) que tem uma relação positiva quanto à retenção dos trabalhadores nas organizações. É importante destacar que os critérios que são utilizados para recompensar as pessoas são considerados uma das questões centrais das práticas de valorização de pessoas nos sistemas de gestão de pessoas (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Assim, a maneira como são oferecidos o aumento salarial deve ser claramente definida, pois, conforme os autores, a percepção de injustiça quanto aos critérios utilizados suscita prejuízos para a motivação, o desempenho e o clima psicológico da organização. Aspecto este também corroborado por Dutra:

a questão-chave no processo de valorização está nos critérios a serem utilizados para tanto; esses critérios devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, caso contrário, corremos o risco de reconhecermos duas pessoas de forma diferente ou em intensidade diferente por contribuições semelhantes (2012, p. 172).

Assim, para o autor, para se garantir um tratamento justo da contribuição dos trabalhadores para a organização e também para estimulá-los a ampliarem sua contribuição, é importante que haja padrões de equidade nas respostas das lideranças para com relação as suas contribuições. As sínteses das verbalizações dos participantes estão a seguir:

“A gente tem revisão salarial semestral, além do dissídio. Então, de certa forma, isso consegue reter as pessoas, motivar as pessoas com um pouco mais de remuneração” (L3).

“A questão salarial é o que a gente faz pensando bastante em retenção e em justiça também. Aquelas que estão merecendo mais, tem que receber mais. Tem que ter um retorno maior. A gente tem processo de revisão duas vezes por ano” (L5).

Os benefícios que os liderados percebem que ajudam na retenção dos trabalhadores foram outros em relação aos trazidos pelos líderes. Para os liderados, a existência de plano de saúde, do vale atividade física e da divisão de lucro são aspectos que auxiliam as pessoas quererem se manter trabalhando na organização pesquisada. Os relatos corroboram a afirmação de que *“a política de benefícios é também percebida como atrelada às ações de valorização do trabalhador”* (Gondim, Souza & Peixoto, p. 361). Pois, para os autores, benefícios que incluam planos de saúde empresarial e de concessão de auxílios para a continuidade de estudos, como visto anteriormente ser uma prática na Empresa X, acabam sendo altamente esperados e interpretados como uma maneira de valorização e incentivo, já que num país como o Brasil, as políticas públicas de saúde e de educação não atendem a contento os interesses da maioria da população e dos trabalhadores em geral. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Tem os vários benefícios assim que a empresa tem. Sei lá, de plano de saúde, até vale atividade física” (E2).

“Tem a questão de divisão de lucros agora, de resultado, que também eu acho que não é toda a empresa que tem, todo mundo quer dinheiro. Isso faz diferença. Na verdade, são as políticas internas da empresa mesmo que fazem a retenção” (E6).

Apesar de todos os aspectos positivos acima relatados que auxiliam na permanência dos trabalhadores na organização pesquisada, houve verbalizações de dois líderes (L2 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E5 e E7) sobre a questão de a retenção dos trabalhadores ser prejudicada em função da concorrência com empresas maiores que a Empresa X. Os líderes relatam que em função de contratarem trabalhadores com uma boa qualidade de trabalho, se torna mais fácil a troca de emprego, como também, há uma concorrência com organizações até internacionais que buscam este tipo de profissional, dentre elas *Amazon, Google*, etc. Assim, se torna um problema, na percepção de um dos líderes (L2) para além da Empresa X, como também, para o outro líder (L5), eles não conseguem pagar os salários destas organizações maiores, apesar de oferecerem salários para os trabalhadores acima da média da região a qual a organização se localiza. Esta situação que ocorre na organização pesquisada demonstra que a recompensa pouco provavelmente atende plenamente às expectativas individuais (Gondim, Souza & Peixoto, 2013). Conforme os autores, nenhum plano de valorização é capaz de vencer todos os obstáculos

interpostos, assim, é importante reconhecer que é natural ao ser humano o desejo de buscar cada vez mais satisfação de variadas maneiras e o profissional de gestão de pessoas deve estar consciente disso e atuar ciente dos limites. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“A gente, especialmente, que contrata pessoas muito boas, daí é mais fácil ainda as pessoas mudarem de emprego. Daí a concorrência é cruel também, você começa a concorrer com gente grande, de fora, gente daqui indo para Amazon, Google. Acho que essa questão de retenção é uma questão difícil para além da Empresa X” (L2).

“A concorrência nossa, não de negócio, mas de pessoas, principalmente fora do país, não dá para comparar. Então, a gente perde muita gente boa para empresas estrangeiras., por causa do desalinhamento cultural e também essa questão de salário. Não conseguimos pagar salário como do Vale do Silício para o pessoal estar aqui, apesar de estarmos pagando acima da média da nossa região” (L5).

Os liderados também relataram, como os líderes, que a saída de trabalhadores para outras organizações, dentre elas, internacionais, se dá em função das questões relativas ao salário que é abaixo da média internacional e também, pelo nome que tem estas organizações concorrentes quanto à procura de trabalhadores. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Embora o salário da Empresa X seja acima da média em relação ao Brasil, é abaixo da média em relação ao mundo. E como há muita gente de alta qualificação, acaba que o salário na prática está abaixo da média. E não é incomum alguém sair daqui para ir para uma empresa internacional” (E5).

“É, muitos saíram para empresas maiores e fora do país, eu acho que a maioria saiu para fora, então tu vê que o pessoal está saindo para coisa melhor em termos financeiros, de nome e lucro da outra empresa” (E7).

Os relatos dos participantes estão alinhados com a explicitação de que especialmente os trabalhadores mais talentosos, inseridos em setores com demanda aquecida, como é o caso da organização pesquisada, têm buscado alternativas de trabalho mais recompensadoras, ou em muitos casos, se tornado empreendedores, procurando gerir o próprio negócio (Bueno, 2013). No entanto, a justificativa para a saída dos trabalhadores na Empresa X na percepção dos participantes não se assemelha aos

motivos explicitados pelo autor, pois para Bueno, alguns dos motivos seriam o resultado dos gastos excessivos não apenas para capacitar novos trabalhadores, como também, para cobrir os custos dos desligamentos. Que no caso da organização pesquisada, o incentivo ao desenvolvimento pessoal é um dos aspectos que auxiliam na retenção dos trabalhadores. A seguir, serão tratadas as questões relativas à avaliação de desempenho dos trabalhadores na organização pesquisada.

7.5.4 Avaliação de desempenho dos trabalhadores na organização pesquisada

A décima sétima subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes como são realizadas as avaliações de desempenhos dos trabalhadores na organização pesquisada. Compreende-se desempenho como conjunto de entregas ou resultados de determinado trabalhador para a organização ou negócio (Dutra, 2012). As unidades analisadas foram: avaliação dos líderes, avaliação dos liderados e novas maneiras de avaliar os trabalhadores, conforme Quadro 26 a seguir.

Quadro 26: Avaliação de desempenho dos trabalhadores

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Avaliação dos líderes	Como é feita	L1, L3, L4	<i>“Os liderados falam dos líderes e depois o resultado é compilado pelo peopleware e entregue aos líderes. No final tem um espaço, para comentários gerais. É algo simples” (L1).</i>
		E3	<i>“Todos os liderados avaliam os líderes” (E3).</i>
	O que é avaliado	L1, L3	<i>“E falava sobre vários aspectos relacionados com os valores, se o líder tem esses valores e no final tinha uma pergunta que era relacionada a quão prazeroso as pessoas se sentem trabalhando com o líder” (L3)</i>
		E1, E2	<i>“Tem um documento compartilhado que é a visão de líder da Empresa X, que toda a vez que tem a avaliação fala: ‘veja se o líder se comporta de acordo com esse documento’. E você olha o documento e olha o líder” (E1).</i>
	O que é feito após ser realizada a avaliação	L1, L5	<i>“A gente ainda não sabe efetivamente o que fazer com isso, mas só o fato de o líder ser avaliado pelos liderados e ter acesso a esse material, acho que já é um trabalho de elevação da percepção dele sobre ele mesmo” (L1).</i>
		E3	<i>“Eu não exatamente agora o que acontece depois assim. Isso é uma coisa nova né?!” (E3).</i>
Avaliação dos liderados		L1, L2, L3, L4, L5	<i>“Eu vi que no ano passado teve uma avaliação 360, mas também teve um efeito mais ou menos” (L2).</i>
		E2, E3, E6	<i>“A cada 6 meses, tinha um feedback 360 onde os seus superiores, os seus pares vão te avaliar e você vai avaliar eles também e daí você recebe todas essas avaliações, e isso eu acho bem legal” (E3).</i>

Novas maneiras de avaliar os trabalhadores	L1, L2, L5	<i>“Acho que a gente tem que melhorar, a gente não tem um processo de avaliação” (L5).</i>
	E4	<i>“O processo de avaliação é algo que a gente ainda está aprendendo, a gente ainda está tentando descobrir qual é a melhor forma de fazer” (E4).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Para explicar quais são as características das avaliações de desempenho dos líderes, se subdividiu em três aspectos: como é feita, o que é avaliado e o que é feito após ser realizada a avaliação. Com relação a como é feita a avaliação dos líderes, três líderes (L1, L3 e L4) e um dos demais trabalhadores (E3) relatam sobre isto. No relato dos líderes, verifica-se que a prática de avaliar os líderes é recente, pois fazia um ano que na organização pesquisada, em função do crescimento que houve, começou a ter líderes formais. Desta forma, os liderados realizam uma avaliação de desempenho do seu líder e de outro líder que tenha vontade de fazer também, no qual é entregue um formulário pela área de gestão de pessoas. Ao se ter a avaliação das lideranças na organização pesquisada vai ao encontro com algumas das transformações experimentadas pelas organizações nos últimos anos, pois na sua origem, o processo de avaliação de desempenho era na lógica da organização hierárquico-funcional, na qual quem avaliava é a chefia imediata (Hipólito & Reis, 2002). Para os autores, já se observa que o ambiente organizacional está cada vez mais caracterizado por relações multidirecionais e *networks* com vínculos hierárquicos menos evidentes, nos quais as pessoas e seus recursos, e não mais os cargos, são a principal referência de consecução da estratégia organizacional. No formulário, há questões quantitativas com o objetivo de perguntar sobre os resultados e as características do líder, como também, questões sobre o desenvolvimento de pessoas. Um dos líderes (L1) relata que no final do formulário havia uma pergunta em aberto para os liderados escreverem comentários gerais, no entanto, outro líder (L4) relata que não recorda de haver na avaliação pergunta aberta, o que demonstra contradição entre os relatos dos líderes quanto a avaliação das lideranças. Já o liderado, somente relatou que todos os liderados avaliam os seus líderes. A seguir, estão os relatos dos participantes:

“É um formulário, simples, com questões quantitativas focadas na parte de resultados, na parte de desenvolvimento de pessoas e mais uma avaliação de características de um líder. Os liderados falam dos líderes e depois o resultado é compilado pelo peopleware e entregue aos líderes. No final tem um espaço, para comentários gerais. É algo simples” (L1).

“Da liderança teve um primeiro experimento, porque não tinha liderança formal até um ano atrás, então é um processo de mudança também. Então foi um blind text de pessoas responderem quem elas escolhem que é o líder direto, que é obrigatório, e se tem mais algum líder que ela gostaria de avaliar” (L3).

“Teve essa avaliação de líderes que o gestor de pessoas circulou. Ela foi simplesmente quantitativa, então elas eram só avaliações de escala mesmo, não lembro de ter um campo de perguntas abertas” (L4).

“Todos os liderados avaliam os líderes” (E3).

Com relação ao que é avaliado do líder por meio dos formulários, dois líderes (L1 e L3) e dois dos demais trabalhadores (E1 e E2) relataram sobre esta questão. Um dos líderes (L1) relata que a avaliação é baseada no conceito de líder da Empresa X, o qual o líder é aquele que atinge resultados com pessoas e é um exemplo dos princípios e valores da organização, relato este que está alinhado com o perfil do líder identificado na análise documental do relatório do GPTW, na seção 7.2.4. O outro líder (L3) também relata que as avaliações tratam de aspectos referentes se o líder segue os valores organizacionais, se o liderado gosta de trabalhar com o seu líder, para, desta forma, avaliar se a liderança está sendo positiva ou não. Este tipo de avaliação vai ao encontro com a ideia da avaliação com o foco na análise comportamental que tem o objetivo de dar *feedbacks* de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, a missão e objetivos da organização, propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria (Hipólito & Reis, 2002). A seguir, seguem as avaliações dos participantes:

“A gente tem uma definição de líder que é bem simples, ‘o líder é aquele que atinge resultados com pessoas e é um exemplo dos princípios e valores da organização’. É o cara que atinge resultado junto com as pessoas e não através delas e ele é um exemplo dos princípios e dos valores, e essas avaliações são em cima dessa definição” (L1).

“E falava sobre vários aspectos relacionados com os valores, se o líder tem esses valores e no final tinha uma pergunta que era relacionada a quão prazeroso as pessoas se sentem trabalhando com o líder. Daí isso te dá uma noção se você está sendo bem visto ou não sabe?!” (L3).

Um dos liderados (E1) relata, como o líder acima (L1) relatou, que a avaliação é realizada para identificar se o seu líder se comporta de acordo com o que é entendido da definição do líder da Empresa X. Já o outro liderado (E2) relata que a avaliação do líder era bem aberta, diferentemente do que foi apresentado de ser uma avaliação mais quantitativa e era relativa a verificação de quais são os sentimentos sobre

o líder. Assim, como identificado na unidade anterior, não houve concordância entre os relatos dos liderados. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Tem um documento compartilhado que é a visão de líder da Empresa X, que toda a vez que tem a avaliação fala: ‘veja se o líder se comporta de acordo com esse documento’. E você olha o documento e olha o líder” (E1).

“Eu lembro que a gente tinha que avaliar, era bem aberto, quais os seus sentimentos sobre o seu líder, mas não lembro se a gente mandava isso diretamente para ele, ou se era para uma outra pessoa que avaliava isso. Mas teve esse momento de avaliar a liderança” (E2).

Apesar de não haver concordância da maneira que era realizada a avaliação dos líderes, compreende-se pelos relatos das lideranças quanto dos liderados que o objetivo da realização da avaliação de desempenho está relacionado a desenvolver as pessoas (Peixoto, 2015). Ou, conforme Dutra (2012), está voltada a avaliação do comportamento, o qual é uma avaliação extremamente subjetiva e adota como referência um padrão de conduta definido pela organização ou por um conjunto de pessoas. Aspecto este identificado quando há o chamado conceito de líder na Empresa X, como visto anteriormente.

Outro aspecto relativo a avaliação das lideranças relatado por dois líderes (L1 e L5) e um dos demais trabalhadores (E3) trata do que é feito após ser realizada a avaliação. Um dos líderes relata que na organização não se sabe efetivamente o que se deve fazer após o líder ser avaliado. Percebe que a avaliação dos liderados quanto aos seus líderes auxilia para que a pessoa que lidera tenha uma melhor percepção de si mesmo. A princípio, fica a cargo do líder trabalhar os aspectos do resultado da sua avaliação, mas é uma questão a qual a área de gestão de pessoas pode trabalhar junto com o líder. O outro líder (L5) percebe que foi positivo ter participado da avaliação, mesmo recebendo várias críticas e gostaria que ocorresse mais vezes esta atividade. Já o liderado relata não saber o que ocorre após realizada a avaliação. Fica na dúvida se o procedimento pós avaliação se dá com o líder ler os resultados da avaliação e discutir com a área de gestão de pessoas o que pode ser feito. Assim, compreende-se que é necessária uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas no sistema de avaliação de desempenho (Hipólito & Reis, 2002). Pois, para os autores, nesse processo, a área de gestão de pessoas apoia e gerencia o sistema, no

entanto, os principais atores são, de fato, o avaliado e o avaliador. A seguir, seguem os relatos dos participantes:

“A gente ainda não sabe efetivamente o que fazer com isso, mas só o fato de o líder ser avaliado pelos liderados e ter acesso a esse material, acho que já é um trabalho de elevação da percepção dele sobre ele mesmo. Se eles vão fazer algo com isso ou não, entende, um outro ponto que o peopleware pode trabalhar isso” (L1).

“Para mim foi muito positivo a avaliação assim. E tomei muita porrada, mas foi bom, eu acho que é sempre positivo. Mas eu gostaria se tivesse de três em três meses a avaliação de eu como liderança. Eu acho muito bom, positivo” (L5).

“Eu não exatamente agora o que acontece depois assim. Isso é uma coisa nova né?! Essa coisa da liderança, eu não sei depois que todo mundo avaliou, se é só o fato do líder ler aquilo e tomar as próprias conclusões e discutir com o peopleware, eu não sei o que acontece depois, mas existe o instrumento” (E3).

É um aspecto importante identificado nos relatos dos líderes, que a avaliação dos liderados surta alguma reflexão, tanto em função das avaliações positivas quanto as negativas, com relação à maneira que o líder tem agido com os liderados. No entanto, é necessário que haja uma ação quanto as necessidades demandadas como também o reforço dos aspectos positivos destacados nas avaliações realizadas, pois quando a avaliação de desempenho tem por objetivo, como visto anteriormente, ser para o desenvolvimento das pessoas, deveria ser um processo no qual os resultados guiam políticas de treinamento e desenvolvimento na organização (Peixoto, 2015). Assim, para ocorrer as mudanças comportamentais desejadas pelos processos de avaliação demanda um conjunto de ações integradas para que venham a acontecer de fato (Hipólito & Reis, 2002). Dentre as ações integradas estão os esforços combinados do trabalhador (com suas aspirações e seus projetos pessoais) e da organização que deve gerar oportunidades e estímulos ao desenvolvimento dos atributos desejados e precisam ser reforçados por práticas de gestão de pessoas de acordo com os comportamentos sinalizados como críticos para o sucesso da organização.

Com relação à avaliação de desempenho dos liderados, era realizado na organização pesquisada o chamado *feedback* 360° nos relatos de todos os líderes (L1, L2, L3, L4 e L5) e três dos demais trabalhadores (E2, E3 e E6). Os líderes relataram que era uma avaliação realizada semestralmente com os liderados, individualmente. No entanto,

o gestor de pessoas estava pensando em alterar esta forma de avaliar os trabalhadores, pois percebia ser um processo pouco efetivo, como também emergiu no relato de um dos líderes (L2). A seguir, seguem as sínteses dos relatos dos líderes:

“Existe um processo de feedback 360 semestral, agora a gente está um tempo sem fazer, porque o gestor de pessoas quer matar esse processo. Ele pensa ser pouco efetivo por mais que haja pessoas que estão sentindo falta, tão reclamando” (L1).

“Eu vi que no ano passado teve uma avaliação 360, mas também teve um efeito mais ou menos” (L2).

“E o 360 é mais em pares, não é?! Você fala sobre a pessoa e não sobre a empresa” (L3).

“Existe o feedback 360 que é individual, que combina quantitativo e qualitativo. Então, existe uma escala, existem ponderações sobre as afirmações que a gente faz” (L4).

Os liderados relataram, como os líderes, que havia a avaliação por meio de *feedbacks* 360°. A avaliação ocorria por meio de perguntas pré-definidas que tanto a liderança, quanto os pares e uma pessoa de fora do time respondiam com relação ao desempenho e comportamentos do trabalhador avaliado. Neste sentido, a avaliação envolvia a organização como um todo e não somente as pessoas do time do liderado avaliado. Um dos liderados (E3) gostava da maneira que era realizada, apesar de se sentir incomodado por perceber que havia uma cordialidade nas respostas avaliadas, no sentido de haver uma camaradagem. O liderado (E3) percebia que não eram apontados os aspectos negativos pelos avaliadores por terem receio de ofender quem estava sendo avaliado. Outro aspecto negativo quanto a esta avaliação que emergiu no relato de um dos liderados (E6) foi de ter escutado de colegas que não há justificativas quanto aos resultados que o liderado obtém na sua avaliação, independentemente se é um resultado positivo ou negativo. Este liderado não teve a experiência de passar por este processo de avaliação, pois quando ocorreu, estava no estágio probatório e assim, como visto na seção 7.6.1, passou pela avaliação do período de socialização dos novatos. A seguir, seguem as sínteses das verbalizações dos liderados:

“Tinha esse feedback 360 que outras pessoas te avaliavam sobre umas perguntas pré-definidas, agora eu não sei se vai continuar a ter isso. Algumas pessoas do time que me avaliavam, mas tinha pelo menos

uma pessoa que era de fora assim. Acabava envolvendo a empresa inteira” (E2).

“A cada 6 meses, tinha um feedback 360 onde os seus superiores, os seus pares vão te avaliar e você vai avaliar eles também e daí você recebe todas essas avaliações, e isso eu acho bem legal. Um ponto que me incomodava era que, eu sempre percebi uma cordialidade meio excessiva assim, uma camaradagem excessiva, as vezes parece que a pessoa não quer falar para não ofender assim” (E3).

“Pelo o que eu escutei, eu não passei por isso ainda, mas o que eu escutei de conversas foi pessoas dizendo que elas não têm nenhuma justificativa do por que ela foi bem ou por que ela foi mal avaliada. Foi o que eu escutei” (E6).

A partir dos relatos dos líderes e dos liderados, compreende-se como visto na avaliação dos líderes que o objetivo desta avaliação era para avaliar o comportamento dos trabalhadores, entendendo que o comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não (Dutra, 2012). O autor recomenda que neste caso se realize a avaliação 360°, de forma semelhante a que ocorria na organização pesquisada, na qual ocorre um sistema de avaliação de múltiplas fontes, sendo uma maneira de minimizar a subjetividade e apresentar para a pessoa avaliada a opinião pública a seu respeito. No entanto, como identificado nos relatos dos pesquisados, esta avaliação na organização pesquisada não teve um resultado esperado. Por meio das percepções dos liderados, pode-se identificar alguns motivos do porquê as avaliações não conseguiram atingir o objetivo almejado. Dentre os motivos, identificou-se que, por ser uma avaliação que trata de questões subjetivas, por ocorrerem comportamentos de camaradagem não são destacados os aspectos que as pessoas necessitam melhorar ou o avaliado não tem clareza das justificativas da sua avaliação, realmente, se torna difícil, tanto para o avaliado quanto para a área de gestão de pessoas conseguirem construir ações quanto aos resultados da avaliação. Corroborando a afirmação de que para o processo de avaliação de desempenho ter efetividade, o avaliado necessita concordar com a avaliação realizada e a forma como ela foi alcançada (Peixoto, 2015).

Alguns líderes (L1, L2 e L5) e um dos demais trabalhadores (E4) relataram que na organização pesquisada se está pensando em novas maneiras de avaliar os trabalhadores. Os líderes relatam que se está pensando em um novo processo para avaliar os liderados, a qual não teve uma definição ainda. Um dos líderes (L5) relata que este é um dos

grandes defeitos da organização pesquisada, a falta de políticas para algumas atividades, dentre elas a avaliação dos trabalhadores. O liderado também relata que a avaliação dos trabalhadores é um processo que ainda estão aprendendo e que estão tentando descobrir a melhor maneira de realizá-la. Ao se ter dúvidas quanto a como avaliar, necessitando que o processo de avaliação seja melhor definido está alinhado com a ideia de que na gestão de pessoas, uma das questões mais difíceis é definir o que é desempenho e como avaliá-lo (Dutra, 2012). A seguir, seguem os relatos dos participantes:

“Está se pensando que a avaliação ocorra mais cotidianamente e mais entre os times entende?! O gestor de pessoas não quer que seja uma coisa de a cada 6 meses tenha que parar as pessoas para responderem os formulários. Então, está tentando achar outro mecanismo. É a tentativa agora” (L1).

“Mas está sendo repensado esse processo. Está se pensando numa questão de salário, que o meu time não fez, então eu não sei como é que é. Parece que é uma coisa que é para ter, é antigo, eu não sei” (L2).

“Acho que a gente tem que melhorar, a gente não tem um processo de avaliação. Eu acho que para mim, isso é talvez o pior defeito da Empresa X que é essa questão de falta de organização de processos assim” (L5).

“O processo de avaliação é algo que a gente ainda está aprendendo, a gente ainda está tentando descobrir qual é a melhor forma de fazer” (E4).

É importante que haja a preocupação em melhorar a forma como estão realizando as avaliações tanto dos líderes quanto dos demais trabalhadores e a tentativa de que se torne uma política organizacional. Pois a vantagem de estruturar como uma política de avaliação de desempenho e introduzi-lo como prática formal nas organizações está em criar ferramentas comuns aos diferentes gestores e demais trabalhadores, vinculadas aos objetivos e às estratégias da organização (Hipólito & Reis, 2002). Assim, para os autores, é possível dar parâmetros às decisões decorrentes do processo de avaliação, aproximar as interpretações de avaliadores e avaliados em torno de aspectos em comum e diminuir a influência de idiosincrasias no processo e nos resultados das avaliações. Na sequência, serão tratadas as questões

relativas à área de gestão de pessoas e sua relação na prevenção e combate ao assédio moral no trabalho.

7.6 INFORMAÇÕES REFERENTES À ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E SUA RELAÇÃO NA PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

7.6.1 Relação da área de gestão de pessoas e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada

A décima oitava subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes a relação da área de gestão de pessoas e a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada. Pois é compreendido que a área de gestão de pessoas tem as condições para detectar o assédio moral e alertar a alta cúpula sobre os riscos da ocorrência do fenômeno no nível da organização, desta forma, é que há o entendimento desta área tendo um papel fundamental na prevenção do assédio moral no trabalho (Martiningo Filho, 2007). As unidades analisadas foram: não percebem a necessidade de haver ações específicas de prevenção e combate ao assédio moral, a relação se dá pelo fato de a área de gestão de pessoas ter a prática de melhorar as relações entre os trabalhadores, a relação se dá em função de ser realizado com qualidade pela área de gestão de pessoas o processo de seleção e de socialização e gostariam que esta área atuasse com ações mais focadas às questões do assédio moral, conforme Quadro 27 a seguir.

Quadro 27: Relação da área de gestão de pessoas e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho

ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E ASSÉDIO MORAL	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Não percebem a necessidade de haver ações específicas de prevenção e combate ao assédio moral	L2	<i>“É, acho que isso já está respondido antes essa coisa mais de valores. Não tem uma ação específica para o assédio moral, não precisa” (L2).</i>
	E7	<i>“Só vai chegar nesse ponto de assédio, se tivesse uma ou duas assim, se tivesse algumas, aí teria uma política. Mas, como nunca aconteceu, está implícito</i>

		<i>que esse processo inteiro funciona” (E7).</i>
A relação se dá pelo fato de a área de gestão de pessoas ter a prática de melhorar as relações entre os trabalhadores	L1, L3	<i>“Eles fazem bastante conversa de como melhorar a relação com as pessoas aqui dentro, semanalmente eles fazem as conversas deles e com certeza põem isso na pauta” (L3).</i>
	E1, E3, E4, E6	<i>“Eles têm um papel importante para preparar as pessoas, manter a cultura da empresa para que o assédio moral não aconteça” (E6).</i>
A relação se dá em função de ser realizado com qualidade pela área de gestão de pessoas o processo de seleção e de socialização	L4	<i>“O peopleware tem responsabilidade naquele processo de imersão, na verdade ele tem responsabilidade naquele processo de contratar, o recrutamento, seleção e imersão. Toda essa preparação para mim é como uma das formas que o peopleware pode auxiliar e já tem auxiliado nessa coisa aí do assédio moral” (L4).</i>
	E4, E5, E7	<i>“Então, o papel está bem claro, se isso está acontecendo, é porque eles estão fazendo um trabalho continuado para que isso continue acontecendo, mude, seja melhor” (E4).</i>
Gostariam que esta área atuasse com ações mais focadas às questões do assédio moral	L4, L5	<i>“Poderia ter mais avaliações sobre essa questão assim, ter ações mais regulares, constantes, talvez não de forma direta sobre o assédio moral, coisas que pode medir de forma indireta, já que não acontece” (L4).</i>
	E2	<i>“Eu acho que o trabalho deles é reativo, se eles percebem alguma situação, eles vão atuar especificamente nela. Não tem uma estrutura montada para prevenir isso” (E2).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na percepção de um líder (L2) e um dos demais trabalhadores (E7), pela Empresa X possuir um ambiente laboral o qual não tem situações de assédio moral, não percebem a necessidade de haver ações específicas de prevenção e combate ao assédio moral. O líder percebe que estão protegidos de situações que possam gerar assédio moral em função de se propagar valores organizacionais que não permitem este tipo de violência, assim, relata não perceber a necessidade de criar ações voltadas ao assédio moral. O participante percebe que caso chegue a situações de assédio moral, antes, haveriam outras ocorrências até chegar neste nível extremo. O liderado, como o líder, percebe que se ocorresse, situações de assédio moral, entende que haveriam políticas voltadas para a sua prevenção e combate. Por não ter ocorrido situações de assédio, compreende que implicitamente o processo organizacional que existe na organização pesquisada auxilia para que não haja a violência. Dentre um dos processos, dá o exemplo quanto a entrada dos novos integrantes, com a sua socialização e o acompanhamento próximo da área de gestão de pessoas que iria cortar algum comportamento que identificasse o assédio moral. Estes aspectos identificados nos relatos corroboram a afirmação de que *“o assédio moral no trabalho somente subsiste se os assediadores tiverem a aprovação, o suporte, ou pelo menos a permissão implícita de seus superiores para agirem dessa maneira”* (Martiningo Filho, 2007, p. 37). A seguir, seguem os relatos dos participantes:

“É, acho que isso já está respondido antes essa coisa mais de valores. Não tem uma ação específica para o assédio moral, não precisa. Só um comentário que eu ia falar, num lugar como esse, a gente está protegido dessa coisa por várias camadas, não é!? A gente está numa situação que para chegar nesse problema ia ter tanta coisa que ia estragar antes, que não sei se a recomendação daqui serviria num lugar que está numa situação de risco maior” (L2).

“Só vai chegar nesse ponto de assédio, se tivesse uma ou duas assim, se tivesse algumas, aí teria uma política. Mas, como nunca aconteceu, está implícito que esse processo inteiro funciona. Todo esse acompanhamento desde o teu primeiro e-mail até o teu último dia dos teus três meses, onde tem um acompanhamento mais próximo com o peopeware, isso já vai ser cortado, não é!?” (E7).

Uma ação da área de gestão de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral é a prática desta área para melhorar as relações entre os trabalhadores na percepção de dois líderes (L1 e L3) e

quatro dos demais trabalhadores (E1, E3, E4 e E6). Um dos líderes (L3) percebe que a área de gestão de pessoas tem a prática de repensar como está a Empresa X, pensar como está a cultura organizacional, para manter o que é valorizado e eliminar o que não é. Assim, esta área está constantemente atualizando as práticas de *feedbacks* e de desenvolvimento o que auxiliam para mitigar o assédio moral. Estas práticas estão coerentes com a ideia de que para se combater e na presente pesquisa compreende-se também para prevenir o assédio moral, há a necessidade de promover a dignidade no trabalho por meio da criação de um ambiente laboral no qual os comportamentos adequados são promovidos e apoiados, ao invés de esperar que maus comportamentos ocorram (Tehrani, 2005). Com a criação de uma cultura organizacional pelos gestores e demais trabalhadores na qual as relações entre eles sejam tratadas com dignidade e respeito e de forma que fique claro que eles podem esperar esse comportamento dos outros. Em casos de conflitos, a área de gestão de pessoas tem o papel de ser um influenciador para que o diálogo ocorra entre as pessoas conflitantes e não se colocar para resolver os problemas. O líder (L1) percebe que é incentivado que as pessoas se tornem empáticas quanto ao que está ocorrendo e se posicionem como atores da situação, auxiliando para que elas percebam que podem mudar positivamente o conflito. É importante a identificação do incentivo que se tem para que as pessoas sejam atores das situações que ocorrem na organização, pois é visto como um aspecto que pode auxiliar na prevenção e combate a situações de assédio moral ao se entender que este tipo de violência trata de um processo disciplinador com o intuito de anular a vontade daquela pessoa que de alguma maneira ameaça o agressor (Heloani, 2005). Na sequência, seguem as verbalizações:

“Quando tem conflito, a gestão de pessoas busca não atuar como alguém que resolve o problema ou mediador, só em casos extremos, mas atuar mais como um ‘capitalizador’ e um influenciador para que os diálogos aconteçam. [...] Ela faz um exercício de tentar tornar aquele indivíduo um pouco mais empático em relação a situação e a outra pessoa, e se colocar como atores e organizando as pessoas para que elas vejam que podem mudar e dependem muito dela” (L1).

“Eles fazem bastante conversa de como melhorar a relação com as pessoas aqui dentro, semanalmente eles fazem as conversas deles e com certeza põem isso na pauta. Então, essa prática constante de repensar como está a Empresa X, como poderia a cultura continuar sendo, manter o que é valorizado e eliminar o que não é valorizado. Isso

faz com que sempre esteja se atualizando as práticas de feedbacks, de desenvolvimento e diretamente também se relaciona com isso de mitigar o assédio moral” (L3).

Os liderados, também como os líderes, percebem que a área de gestão de pessoas atua de forma a ser a guardiã da cultura organizacional para assim identificar o que deve ser mantido, o que deve ser retirado e conciliar os comportamentos dos trabalhadores. Aspecto este que está alinhado com a afirmação de que a área de gestão de pessoas pode ser entendida como a guardiã de princípios básicos de boa convivência ética nas organizações (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). Outro papel é garantir que as pessoas estão se relacionando bem entre elas e auxiliar nos momentos de conflitos que os trabalhadores dialoguem uns com os outros e ensinar maneiras de as pessoas poderem resolver os conflitos de uma forma saudável. Na percepção dos liderados, estas são ações que a área de gestão de pessoas exerce e que são maneiras de prevenir e combater o assédio moral na organização pesquisada. Aspecto importante, pois muitos responsáveis hierárquicos podem ser competentes, mas podem não conhecer a dinâmica de uma equipe e não têm consciência dos problemas humanos que suas responsabilidades envolvem, quando tomam consciência que existe algum problema, muitas vezes, apenas ficam com medo, não sabendo de que forma podem intervir (Martiningo Filho, 2007). Dessa forma, para o autor, é importante quando haja a preocupação pela manutenção de um bom clima organizacional e a maneira como é administrado os conflitos internos. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Eu vejo o peopleware, como disse, tem como principal papel, além de ser a coisa do RH, cuidar das pessoas e cuidar do todo. Eles são, de certa forma, guardiões da cultura assim. Eles conseguem perceber e conseguem ver o que que a gente deve manter ou o que a gente tem que tirar e conseguir conciliar as pessoas” (E1).

“Continuando com esse tipo de feedback, forçar as pessoas a lidarem com conflito antes que ele vire um monstro, isso é bem legal. Incentivar isso né, que as pessoas falem umas com as outras e dar técnicas. É ensinar como a pessoa pode resolver conflitos de uma forma saudável, é um pouco o que eu quis dizer que o gestor de pessoas é um mediador assim, isso eu acho que sempre aconteceu. Bom acho que com tudo isso que eu falei tanto o processo da imersão, do desenvolvimento das pessoas e dessa confraternização, sentimentos de unidade, eu acho

que isso ajuda bastante a que não tenha esse tipo de problema, que é o assédio moral” (E3).

“Não é a responsabilidade de um gerente do time, é responsabilidade do peopleware que tem que garantir que todas as pessoas em todos os times estejam trabalhando bem. É um posicionamento bem claro de que forma realmente eles vão fazer as pessoas desenvolverem” (E4).

“Como eu disse no início, eles são bem ativos na empresa, eles estão sempre fazendo alguma coisa, buscando opinião, sempre indo atrás. Eles têm um papel importante para preparar as pessoas, manter a cultura da empresa para que o assédio moral não aconteça. Esse é o principal papel deles, na minha visão” (E6).

Outro aspecto que um líder (L4) e três dos demais trabalhadores (E4, E5 e E7) percebem a relação da área de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral é em função de ser realizado com qualidade pela área de gestão de pessoas o processo de seleção e de socialização. Para o líder, a área de gestão de pessoas tem responsabilidade no processo seletivo e de socialização dos novos integrantes o que auxilia quanto as questões relativas a não ocorrer o assédio moral na organização pesquisada. Os liderados também percebem o papel que a área de gestão de pessoas tem quanto ao processo seletivo ao se ter a preocupação de contratar pessoas que compartilham das mesmas coisas que os trabalhadores na organização e todo o cuidado que há na entrada dos novos trabalhadores. Assim, são práticas que nas percepções dos trabalhadores auxiliam para que previna e combata o assédio moral na organização pesquisada. A seguir, seguem as sínteses dos participantes:

“O peopleware tem responsabilidade naquele processo de imersão, na verdade ele tem responsabilidade naquele processo de contratar, o recrutamento, seleção e imersão. Toda essa preparação para mim é como uma das formas que o peopleware pode auxiliar e já tem auxiliado nessa coisa aí do assédio moral” (L4).

“Todos esses processos de avaliação, toda a instalação de cultura de auto avaliação foi feito pelo peopleware. Então, o papel está bem claro, se isso está acontecendo, é porque eles estão fazendo um trabalho continuado para que isso continue acontecendo, mude, seja melhor” (E4).

“Tem aquilo que quando a pessoa está entrando, os 3 meses de experiência, daí nisso o peopeware tem bastante influência digamos, fica bastante de olho nas coisas e tal. Mas depois do tempo de experiência, o peopeware fica mais isolado digamos, se precisar de ajuda vem até a gente” (E5).

“Eu acho que eles procuram trazer todo mundo igual, todo mundo basicamente que gosta das mesmas coisas, tem um estilo de vida muito parecido, parece que é todo mundo da mesma família assim. Parece que foi feito uma leva de pessoas e essas pessoas entram aqui assim, então a gente procura identificar esse tipo de pessoa. Então agressores, futuro agressores não entram” (E7).

Apesar de a maioria dos participantes, como exposto acima, perceber como positivo o papel da área de gestão de pessoas na relação com a prevenção e o combate ao assédio moral, houve dois líderes (L4 e L5) e um dos demais trabalhadores (E2) que gostariam que esta área atuasse com ações mais focadas às questões do assédio moral. Os líderes percebem que a atuação da área de gestão de pessoas quanto a questão específica do assédio moral ainda é tímida, pois não tem claro o quanto as pessoas podem estar se sentindo incomodadas (L4) e percebem esta área tendo uma atuação mais pontual com relações às situações que tenham dado algum problema. Assim, gostariam que houvesse avaliações voltadas a ter diagnósticos com relação ao assédio moral. Da mesma maneira percebe o liderado, ao relatar que a área de gestão de pessoas atua reativamente com relação a uma situação negativa, mas não percebe uma estrutura voltada a prevenir que o assédio moral ocorra na organização pesquisada. A partir desta demanda que os participantes relataram está alinhada com a ideia de que ainda que a área de gestão de pessoas se preocupa, prioritariamente, com a busca de resultados, ela pode exercer um papel de extrema importância relacionado ao assédio moral no trabalho, ao realizar campanhas de esclarecimentos sobre o fenômeno (caracterização, causas, prejuízos), maneiras de evitar seu surgimento no ambiente de trabalho e dar orientações para o tratamento dos casos identificados (Martiningo Filho, 2007). A seguir, seguem as sínteses dos participantes:

“Poderia ter mais avaliações sobre essa questão assim, ter ações mais regulares, constantes, talvez não de forma direta sobre o assédio moral, coisas que pode medir de forma indireta, já que não acontece. Então se eu faço a coisa mais regular as situações são bem mais concretas, bem mais objetivas assim e não subjetivas” (L4).

“Então na minha visão é uma atuação ainda tímida, não está claro para mim o quanto que isso incomoda as pessoas. Eu posso estar fazendo coisas que está prejudicando as pessoas e não sei. Eu acho que o peopleware poderia tentar descobrir essas coisas e ter um diagnóstico melhor com relação ao assédio moral. O que eu vejo é uma atuação pontual com problemas que acontecem, deu problema aqui, vai e resolve” (L5).

“Eu acho que o trabalho deles é reativo, se eles percebem alguma situação, eles vão atuar especificamente nela. Não tem uma estrutura montada para prevenir isso. Eu vejo que a atuação é pontual assim, não tem uma coisa estruturada que acontece antes de que isso possa se tornar um problema, não tem um processo de rever, de saber se está acontecendo, e prevenir, isso não tem” (E2).

Por ser o assédio moral, uma violência que não ocorre na percepção de alguns participantes na organização pesquisada, os mesmos compreendem que não há necessidade de haver uma ação específica voltada à prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, principalmente porque são propagados e compartilhados valores organizacionais que não permitem este tipo de violência, o que continua a ser coerente com as descobertas encontradas na seção 7.4.2 quanto as ações realizadas para que não ocorra o assédio moral no trabalho na organização pesquisada. Dois aspectos se destacam que auxiliam implicitamente na prevenção da ocorrência do assédio moral, a busca por contratar pessoas que compartilham destes valores, como também, o papel da área de gestão de pessoas no incentivo para que nas relações se preze o respeito entre os trabalhadores, mesmo em situações de conflitos entre eles. No entanto, houve relatos de participantes identificando que a área de gestão de pessoas deveria estar mais preparada para atuar nas questões relativas ao diagnóstico de como estão se dando as relações e consequentemente verificar aspectos relativos ao assédio moral, pois compreendem sua atuação ainda de forma muito reativa quando ocorre algum aspecto negativo. Na sequência, serão tratados os aspectos relativos a relação da atração, seleção e socialização dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada.

7.6.2 Relação da atração, seleção e socialização dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada

A décima nona subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes a relação da maneira que é realizada a atração, a seleção e a socialização dos trabalhadores e a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada. Pois as práticas realizadas nos processos seletivos são representativas da cultura organizacional e da gestão de pessoas que são adotadas (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013) e desta maneira, compreende-se que podem refletir os aspectos referentes a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho. As unidades analisadas foram: os participantes que não percebem uma relação explícita da maneira que é realizado o processo seletivo dos trabalhadores e a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho, as relações implícitas do processo seletivo, as relações implícitas na socialização e a característica da organização auxilia para não ocorrer o assédio moral, conforme Quadro 28 a seguir.

Quadro 28: Relação da atração, seleção e socialização dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho

RELAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO E ASSÉDIO MORAL		PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Não percebem uma relação explícita da maneira que é realizado o processo seletivo dos trabalhadores e a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho		L5	<i>“Eu não consigo ver muita relação não...deixa eu pensar...eu não acho, não me parece que é uma preocupação muito grande hoje nossa” (L5).</i>
		E1, E2, E3, E6	<i>“Mas eu não vejo uma relação direta do jeito que a gente atrai e acompanha para não haver assédio moral, não vejo isso assim” (E2).</i>
Relações implícitas do processo seletivo	Ter o alinhamento das expectativas de quem entra com a cultura da organização	L1	<i>“Eu acho que as pessoas que entraram, estarem alinhadas com questões culturais de valores da organização” (L1).</i>
		E4	<i>“Tem que ter um encaixe cultural claro, assim” (E4).</i>
	Procurasse contratar pessoas que não têm comportamentos nocivos.	L1, L2, L5	<i>“Tem um cuidado de contratar pessoas que tenham um conjunto de valores mais que pessoais, até histórico profissional, de não ter um comportamento nocivo” (L1).</i>
		E1, E4, E6	<i>“Talvez num processo seletivo eles consigam filtrar pessoas que eles identifiquem pessoas que possam ter esse tipo de comportamento de assédio moral, mas eu não sei dizer” (E6).</i>
	Procurasse contratar pessoas que tenham boas relações com os demais	L3	<i>“Se quer trabalhar com pessoas que parecem ser prazerosas de trabalhar” (L3).</i>
		E2	<i>“Talvez como a gente faz essa propaganda de que é um lugar muito bom, que só vem os melhores” (E2).</i>
Etapa presencial do processo seletivo	E7	<i>“Quando tu vais entrar na Empresa X, tu já conheces um pouco a Empresa X e quando tu conheces um pouco, uma das etapas do processo é presencial, [...] então a pessoa já acaba se introduzindo assim” (E7).</i>	

Relações implícitas na socialização	Entrega de objetivos para o novo trabalhador	E3, E5	<i>“A parte de quando a pessoa está no período de experiência é dado um norte para ela, acho que ajuda a evitar de novo o assédio moral” (E5).</i>
	Auxilia para amadurecer um relacionamento saudável entre os novatos e os demais trabalhadores	L4	<i>“A imersão é uma prática aí de prevenção de assédio moral né, porque ela garante que a relação nasce saudável” (L4).</i>
		E7	<i>“Então, tu já sabes que aqui não é ambiente de conflitos, conflitos zero bem dizer. Então, todo esse processo de imersão, a pessoa já entra aqui dentro, ela já sabe como funciona” (E7).</i>
	O apadrinhamento auxilia para que o novato não se sinta perdido	E5, E7	<i>“Até o padrinho que embora tenha que ser melhorado, também ajuda a evitar o assédio” (E5).</i>
Característica da organização auxilia para não ocorrer o assédio moral	E5	<i>“Tanto quanto o recrutamento é feito e essa cultura informal ajuda a evitar o assédio moral, basicamente nessa preocupação que se dá o norte para o trabalhador novo e por ter uma hierarquia mais horizontal” (E5).</i>	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Como foi identificado na seção 7.4.2, que na organização pesquisada houve a percepção por parte dos participantes que existem ações implícitas quanto a não ocorrência do assédio moral, um líder (L5) e quatro dos demais trabalhadores (E1, E2, E3 e E6) relataram não perceber uma relação explícita da maneira que é realizado o processo seletivo dos trabalhadores e a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada. O líder não consegue perceber que haja uma preocupação do processo seletivo com a prevenção e combate ao assédio moral e tem dúvidas se os integrantes da área de gestão de pessoas tenham uma percepção de se preocupar com esta relação. Os demais trabalhadores também não percebem uma relação direta entre a maneira que é feito o processo seletivo e a prevenção e o combate ao assédio moral no trabalho. Sendo que um deles (E3), como o líder, relatou que somente tem participação na seleção na etapa de identificação das questões mais técnicas e não tem muito conhecimento das etapas anteriores que a área de gestão de pessoas é mais responsável. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Eu não consigo ver muita relação não...deixa eu pensar...eu não acho, não me parece que é uma preocupação muito grande hoje nossa. Na minha visão, não é?! Pode ser que o peopleware tenha uma visão diferente, eles vivem isso mais na pele” (L5).

“Não consigo perceber diretamente a relação para essas coisas” (E1).

“Mas eu não vejo uma relação direta do jeito que a gente atrai e acompanha para não haver assédio moral, não vejo isso assim” (E2).

“Quanto a atração aí eu não sei, não sei muito bem como funciona. Eu sempre participei do processo seletivo na parte técnica, depois que a pessoa já passou por uma boa etapa do peopleware. Eu geralmente começo aí, então eu não sei dessa outra parte” (E3).

Apesar de não haver uma relação explícita da maneira que são realizadas a atração, a seleção e a socialização dos novos trabalhadores com a prevenção e combate ao assédio moral, houve participantes que identificaram alguns aspectos os quais consideraram como ações implícitas que têm o efeito de prevenir e combater o assédio moral na organização pesquisada. Assim, as subcategorias foram separadas quanto as ações referentes ao processo seletivo e as ações referentes à socialização. As relações implícitas do processo seletivo foram: ter o alinhamento das expectativas de quem entra com a cultura da

organização, procurasse contratar pessoas que não têm comportamentos nocivos, procurasse contratar pessoas que tenham boas relações com os demais e a etapa presencial do processo seletivo. As relações referentes à socialização foram: entrega de objetivos para o novo trabalhador, auxilia para amadurecer um relacionamento saudável entre os novatos e os demais trabalhadores e o apadrinhamento auxilia para que o novato não se sinta perdido.

Ter o alinhamento das expectativas de quem entra com a cultura da organização foi um dos aspectos percebidos por um líder (L1) e um dos demais trabalhadores (E4) como uma ação implícita do processo seletivo que tem o efeito de prevenir e combater o assédio moral. A seguir, seguem os relatos dos participantes:

“Eu acho que as pessoas que entraram, estarem alinhadas com questões culturais de valores da organização, mas, também, estarem alinhadas com o momento de vida delas e com o momento de vida da Empresa X, sabe?!” (L1)

“Sim, acredito que tenha relação sim. Eu acho que nesse caso, eu não sei como elas são atraídas, mas, eu acho que talvez como a gente faz o processo de seleção assim. Tem que ter um encaixe cultural claro, assim” (E4).

Outro aspecto que três líderes (L1, L2 e L5) e três dos demais trabalhadores (E1, E4 e E6) percebem que tenha relação da maneira que é feito o processo seletivo e a prevenção e combate ao assédio moral é que procurasse contratar pessoas que não têm comportamentos nocivos. Os líderes relataram que durante as entrevistas com os candidatos ou até mesmo a prática de se pedir referências sobre o candidato são algumas maneiras que são realizadas para verificar se o candidato tem comportamento nocivo ou inadequado para trabalhar na organização. Aspecto importante de ser verificado já no processo seletivo, pois quando se constata atos de violência, estes devem ser imediatamente barrados e não tolerados, caso contrário, os danos serão ampliados à saúde e aos relacionamentos dos trabalhadores, à produtividade da organização à previdência social (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). As sínteses dos relatos estão a seguir:

“Tem um cuidado de contratar pessoas que tenham um conjunto de valores mais que pessoais, até histórico profissional, de não ter um comportamento nocivo. Então, a gente sempre liga para pedir referências assim para as pessoas. Eu acho que são cuidados assim que ajudam muito nisso” (L1).

“Mas a minha visão, o que a gente tenta ver com base em entrevistas inclusive, eu acho que tem que melhorar também, é se tem uma pessoa que tem um comportamento inadequado. As vezes preconceito, alguma coisa assim, que a gente nota, a gente já barra” (L5).

Os liderados, similar a visão dos líderes, também relatam que a relação da maneira como é realizada o processo seletivo e a prevenção e o combate ao assédio moral pode se dar ao se buscar contratar pessoas que tenham comportamentos nocivos, dentre eles, ser uma pessoa autoritária, com dureza ao se relacionar com as outras pessoas. No entanto, identificou-se que enquanto os líderes trazem afirmações que as pessoas são cortadas do processo seletivo caso apresentem comportamentos inadequados, nas falas dos liderados, se percebeu que são suposições do que imaginam que ocorra no processo seletivo. Ao se buscar contratar pessoas que não tenham comportamentos nocivos é importante para a prevenção do assédio moral, pois assim demonstra que na organização pesquisada se valoriza pessoas que se relacionem saudavelmente com as outras. Pois parece que o assédio moral acontece pelo fato das pessoas encontrarem um ambiente propício, sobretudo do ponto de vista cultural, para sua ocorrência e que tende a se cristalizar como uma prática, porque não encontram resistências organizacionais ou reprovações, nem nas regras, nem na autoridade, nem na cultura da organização (Freitas, Heloani & Barreto, 2008). A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Então, eu acho que isso já é buscando perceber pessoas que são mais autoritárias, mais duras no trato pessoal assim. Então, eu acho que há uma preocupação de encontrar pessoas que saibam lidar umas com as outras, até porque ninguém quer trazer alguém que seja chato trabalhar” (E1).

“Existe toda uma etapa de entrevista, principalmente pelo peopleware, antes de chegar para a gente fazer a etapa técnica, existe isso. Então eles devem filtrar muitas outras nesse processo” (E4).

“Talvez num processo seletivo eles consigam filtrar pessoas que eles identifiquem pessoas que possam ter esse tipo de comportamento de assédio moral, mas eu não sei dizer” (E6).

Outro aspecto relatado por um líder (L3) e um dos demais trabalhadores (E2) quanto ao processo seletivo é que procurasse contratar pessoas que tenham uma boa relação com os demais. O líder

percebe que, na organização pesquisada, se quer trabalhar com pessoas que seja prazeroso trabalhar com elas e que se consiga ter uma transparência no diálogo, para se poder falar o que não está sendo bom. O liderado, também como o líder, entende que pela organização pesquisada ter uma imagem de ser um lugar bom para se trabalhar, por isso, apareçam candidatos bons e que sejam pessoas que expõem suas opiniões e tenham atitude. Ao se identificar no relato do liderado que a organização pesquisada tem uma boa imagem, reforça a ideia de que uma motivação relevante para que se faça a prevenção do assédio moral é o fato de a organização desfrutar de uma boa imagem ou simplesmente evitar uma imagem negativa na mídia que pode ter como consequência o retorno negativo dos acionistas (Hirigoyen, 2005). No caso da presente pesquisa, se identificou que a organização pesquisada ter uma boa imagem auxilia para que apareçam candidatos que têm comportamentos que prezem por boas relações. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Se quer trabalhar com pessoas que parecem ser prazerosas de trabalhar, que você seja capaz de se relacionar e daí isso faz com que você tenha total liberdade para falar: ‘viu, não gostei disso, vamos melhorar então!’. Então deixa uma transparência de um diálogo forte” (L3).

“Talvez como a gente faz essa propaganda de que é um lugar muito bom, que só vem os melhores, quem entra já sabe que tem que entrar bem confiante assim para fazer as coisas sabes? Para botar as suas opiniões, para tomar atitudes” (E2).

A etapa presencial no processo seletivo auxilia para que o candidato conheça a cultura organizacional é um dos aspectos que um dos demais trabalhadores (E7) relata perceber a relação entre a maneira como é feito o processo seletivo e a prevenção e o combate ao assédio moral. Apesar de o liderado não perceber que haja uma ação específica para evitar que o assédio moral ocorra na organização, ele percebe que em função de haver uma etapa presencial no processo seletivo, é uma maneira de a pessoa conhecer a cultura e as pessoas com as quais irá trabalhar. A seguir, segue sua verbalização:

“Eu penso que essa adaptação e que o assédio moral não aconteça é implícito assim. Não tem nada específico para evitar isso, mas, quando tu vais entrar na Empresa X, tu já conheces um pouco a Empresa X e quando tu conheces um pouco, uma das etapas do processo é presencial, [...] então a pessoa já acaba se introduzindo assim” (E7).

Quanto as ações implícitas da socialização dos novos trabalhadores que tenham relação a maneira como é realizado o processo de atração, seleção e socialização e a prevenção e combate ao assédio moral, dois dos demais trabalhadores (E3 e E5) percebem que a entrega de objetivos durante o período de socialização auxilia para que o novato não passe por situações de assédio moral, pois evita a situação de o trabalhador ficar sem ter o que fazer por estar iniciando as suas atividades na organização. A seguir, seguem as sínteses das suas verbalizações:

“Com certeza a imersão interfere na prevenção do assédio com os novos. Eu acho que ter esse plano do que a pessoa tem que fazer, eu acho que ajuda a evitar casos onde a pessoa ficou sem fazer nada e aí pode gerar algum conflito, alguma coisa assim” (E3).

“A parte de quando a pessoa está no período de experiência é dado um norte para ela, acho que ajuda a evitar de novo o assédio moral, já que ela tem menos risco de passar uma, duas semanas sem saber o que fazer” (E5).

Outro aspecto de uma relação implícita da maneira que é realizada a socialização com a prevenção e o combate ao assédio moral é que auxilia para amadurecer um relacionamento saudável entre os novatos e os demais trabalhadores, na percepção de um líder (L4) e um dos demais trabalhadores (E7). O líder compreende que por não haver comportamentos voltados ao assédio moral, no período de socialização do novato, o mesmo se identifica com estes comportamentos e assim reproduz esta relação mais saudável entre todos. Da mesma maneira, o liderado relata que na organização pesquisada existe um ambiente com poucas ocorrências de conflitos entre os trabalhadores, e o novato ao participar do processo de socialização conhece como funciona a organização, tem um acompanhamento para ficar à vontade e conseqüentemente, ele também irá reproduzir o que os outros colegas fazem. Quando os participantes percebem que há a reprodução de relações saudáveis, corrobora a compreensão de que é importante que os gestores, por meio de seus métodos de gestão, deem o exemplo de modo transparente de funcionamento que possibilitem a todos se comportar de maneira sadia (Hirigoyen, 2005). Assim, para a autora, em estruturas sólidas e sadias, o assédio moral não tem espaço para ocorrer. Se na organização se respeita verdadeiramente as pessoas, conseqüentemente se produz uma aura positiva sobre o comportamento dos demais

trabalhadores que a compõem. Aspecto este identificados nos relatos dos participantes, como podem ser visualizados a seguir:

“A imersão é uma prática aí de prevenção de assédio moral né, porque ela garante que a relação nasce saudável. Porque a gente é habituado com o comportamento de não assédio e a pessoa nova que entra e passa por tudo isso, ela realmente se identifica e não destoa assim” (L4).

“Então, tu já sabes que aqui não é ambiente de conflitos, conflitos zero bem dizer. Então, todo esse processo de imersão, a pessoa já entra aqui dentro, ela já sabe como funciona. E como é feito todo um acompanhamento para que tu fiques muito à vontade e tu acabas sem querer, tu acabas fazendo o que todo mundo faz” (E7).

O apadrinhamento no período de socialização auxilia para que o novato não se sinta perdido na percepção de dois dos demais trabalhadores (E5 e E7) e desta maneira, os participantes compreendem que a maneira que é realizada a socialização auxilia na prevenção e combate ao assédio moral. Para os participantes, o papel do padrinho de apresentar o novato, como também de tirar suas dúvidas, auxilia para que a sua adaptação seja tranquila e que se sinta à vontade neste novo contexto laboral. O que está coerente com a compreensão que a tutorização, apresentada por Borges e Carvalho (2013), é uma relação de ajuda no sentido de incentivar o tutorando a refletir, avaliar alternativas nos momentos que necessita tomar decisões, compartilhar experiência e se sentir mais confortável para conseguir informações quando necessita. A seguir, seguem os relatos dos participantes:

“Até o padrinho que embora tenha que ser melhorado, também ajuda a evitar o assédio. Aquela pessoa ali, eu posso chegar nela e ficar enchendo o saco dela e perguntando tudo o que que quero saber” (E5).

“Então, esse padrinho vai levar em todos os times, apresentar, então assim, no primeiro dia ele vai se sentir muito à vontade. É muito fácil se adaptar aqui na empresa, tudo bem na primeira semana tu ainda está assim meio, tudo é novo, tu não tens aquela intimidade com todo mundo, mas depois é muito fácil aplicar” (E7).

A característica da organização pesquisada, na percepção de um dos demais trabalhadores (E5), auxilia para que não ocorra o assédio moral. Para o participante, pela organização ter uma cultura informal ajuda para que não ocorra o assédio moral, pois as hierarquias são mais

horizontais e também pela preocupação de haver uma orientação no período de socialização do novo integrante. A seguir, segue o seu relato:

“Eu acho que a cultura informal ajuda para não ter o assédio moral, não tem tanta coroa na cabeça dos líderes pela hierarquia ser mais horizontal. Tanto quanto o recrutamento é feito e essa cultura informal ajuda a evitar o assédio moral, basicamente nessa preocupação que se dá o norte para o trabalhador novo e por ter uma hierarquia mais horizontal” (E5).

Aspectos importantes de se identificar, pois chefiar os subordinados com respeito pode evitar diversos problemas de mal-estar na organização, o que possibilita também melhorar a produtividade (Hirigoyen, 2005). A seguir, serão tratados os aspectos relativos a relação do programa de desenvolvimento dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada.

7.6.3 Relação do desenvolvimento dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada

A vigésima subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes a relação da maneira que as pessoas são desenvolvidas e a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada. Pois como visto na seção anterior, 7.7.2, *“os processos de seleção e programas de treinamento também podem configurar-se como importante instrumento para conscientização sobre o assédio moral, desenvolvimento de novos estilos de liderança, melhoria do clima organizacional e valorização do trabalho executado pelo indivíduo”* (Martiningo Filho, 2007, p. 34). As unidades analisadas foram: na formação dos líderes e demais trabalhadores foram tratados temas que auxiliam na prevenção e combate ao assédio moral, percebem uma relação indireta da maneira que são desenvolvidos os trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral e não percebem que há relação da maneira que as pessoas são desenvolvidas e a prevenção e o combate ao assédio moral, conforme Quadro 29 a seguir.

Quadro 29: Relação do programa de desenvolvimento dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho

RELAÇÃO DESENVOLVIMENTO E ASSÉDIO MORAL	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Na formação dos líderes e demais trabalhadores foram tratados temas que auxiliam na prevenção e combate ao assédio moral	L1, L2, L3	<i>“Sim, eu acho que é na mesma linha também, se a gente tem o desenvolvimento não só técnico como o comportamental, já isola o assédio moral de certa forma” (L3).</i>
Percebem uma relação indireta da maneira que são desenvolvidos os trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral.	E1, E3	<i>“Mais de uma forma muito indireta assim, [...] eu acho que é o gancho que eu faria” (E3).</i>
Não percebem que há relação da maneira que as pessoas são desenvolvidas e a prevenção e o combate ao assédio moral.	L4, L5	<i>“Não existe hoje uma preocupação tão clara na minha visão de cuidar com essas questões de assédio moral” (L5).</i>
	E2, E5, E4, E6, E7	<i>“Não vejo que tenha algo que previna isso sabe? Te capacite para não deixar isso acontecer” (E2).</i>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na formação dos líderes e demais trabalhadores foram tratados temas que auxiliam na prevenção e combate ao assédio moral na percepção de três líderes (L1, L2 e L3). Para os líderes, esta relação se dá, pois são tratadas questões relativas ao desenvolvimento comportamental, além dos técnicos, dentre eles respeito entre as pessoas, maneiras de delegar atividades, dar *feedback*, dialogar, entre outros. Como também, por haver práticas voltadas ao desenvolvimento dos trabalhadores, na percepção de um líder (L2) demonstra que há valores de participação e engajamento no trabalho, o que é contrário às situações de assédio moral. Este aspecto foi identificado na pesquisa realizada por Martinigo Filho e Siqueira (2008). Os pesquisadores constaram que na percepção dos gestores entrevistados, os programas de treinamento podem representar ações da área de gestão de pessoas voltadas para o

combate do assédio moral ao abordar questões referentes a este tipo de violência, como relações humanas, estilos de liderança e clima organizacional. As sínteses das verbalizações dos participantes da presente pesquisa estão a seguir:

“Eu acho que nas formações de liderança se debateu muito assim a questão do respeito as pessoas, a individualidade, a como fazer uma delegação efetiva, como dar um feedback, como dialogar, a como enxergar aspectos das diferenças” (L1).

“O desenvolvimento é mais um indício do valor de participação e engajamento e esses valores são incompatíveis com o assédio moral. Eu nem citaria como vantagem do desenvolvimento a diminuição do assédio moral, mesmo porque o desenvolvimento é tão legal e tão fundamental, então que tudo que é assédio moral, é só um efeito colateral positivo menor. Vai de brinde” (L2).

“Sim, eu acho que é na mesma linha também, se a gente tem o desenvolvimento não só técnico como o comportamental, já isola o assédio moral de certa forma. O diálogo que existe no dia-a-dia oficializa com uma ação sabe?! Eu acho que é basicamente isso” (L3).

Dois dos demais trabalhadores (E1 e E3) percebem uma relação indireta da maneira que são desenvolvidos os trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral. Um dos liderados (E1) percebe que por haver uma preocupação da maneira como são realizadas as comunicações e a maneira como ocorrem os diálogos entre os trabalhadores é uma forma indireta de relacionar com a prevenção e o combate ao assédio moral. Como também fez a relação o outro liderado (L3), ao perceber que quando as pessoas se sentem capacitadas e ao exercerem esta capacitação no seu trabalho, compreende que se torna mais difícil haver situações de atritos e conflitos. Aspectos estes que estão alinhados com o entendimento bilateral nas situações de conflito no ambiente de trabalho tende a gerar uma ação comum e prevenir situações extrema de abuso e isolamento (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013). A seguir, seguem os relatos dos participantes:

“Acho que tem sempre uma preocupação dessa coisa da comunicação com o diálogo, até da gente conseguir comunicar bem, da gente saber lidar, de se comunicar de forma melhor, mas isso talvez toque esse assunto do assédio moral, mas não sei se é exatamente direto a isso, não” (E1).

“Mais de uma forma muito indireta assim, se as pessoas estão muito bem capacitadas, e felizes com a capacitação que elas receberam e como a forma que elas desenvolvem isso no trabalho, eu acho que vai ser muito mais difícil existirem atritos e conflitos. E daí a capacitação ajuda para que a corda não aperte, eu acho que é o gancho que eu faria” (E3).

Dois líderes (L4 e L5) e dois dos demais trabalhadores (E2, E4, E5, E6 e E7) não percebem que haja relação da maneira que as pessoas são desenvolvidas e a prevenção e o combate ao assédio moral. Os líderes não percebem que haja uma preocupação em capacitar e desenvolver os trabalhadores nas questões relativas ao assédio moral. É percebido que há reflexões e cuidados quando ocorre alguma situação negativa na organização. A seguir, seguem os relatos dos líderes:

“Não, não tem estímulo nenhum, não vejo sabe? A não ser que parta de cada um por exemplo, em alguma situação que perceba um desvio moral, um desvio para o assédio moral e levantar a bandeira para isso. Eu nunca vi nenhuma situação que se prepare ou se preocupe não... capacitar não tem assim” (L4).

“Não existe hoje uma preocupação tão clara na minha visão de cuidar com essas questões de assédio moral. A gente cuida quando dá uma merda assim, dá uma merda daí ok, vamos repensar isso. Mas, de maneira geral, não me parece uma preocupação muito constante nas nossas agendas assim” (L5).

Os liderados também, como os líderes, percebem que as capacitações não têm como propósito questões relacionadas à prevenção e ao combate ao assédio moral. Relatam que talvez haja a relação com alguma liderança que teve este tipo de capacitação e que normalmente, para os liderados, as capacitações estão voltadas mais para questões técnicas e às vezes, voltadas para aspectos de relacionamento quando alguma pessoa tem problemas quanto a isto. As sínteses das verbalizações estão a seguir:

“Não vejo que tenha algo que previna isso sabe? Te capacite para não deixar isso acontecer. Só talvez da compreensão de quem se capacita, da liderança que tem diferenças e que a gente tem que conviver com elas assim, mas não sei. Também não consigo fazer esse link direto” (E2).

“A princípio não estou vendo uma relação tão forte nisso em prevenir o assédio moral. Geralmente, o desenvolvimento de quem não é

líder é focado mais na parte técnica. As vezes tem a parte interpessoal, quando a pessoa tem problemas nessa parte. Então, eu acho que não tem tanta relação” (E5).

“Existe relação, mas os planos de desenvolvimento aqui dentro eles são elaborados pela própria pessoa. Eu mesmo elaborei o meu plano junto com o meu padrinho e se a gente não se preocupar com isso a gente não vai ter nada aqui que seja voltado para isso. Como de fato não tem” (E6).

Compreende-se que é importante haver na organização pesquisada o desenvolvimento, tanto dos líderes quanto dos trabalhadores, a respeito das temáticas, conforme identificadas nos relatos, que auxiliam implicitamente para ocorrer a prevenção e o combate ao assédio moral na Empresa X. No entanto, também foi identificado que na organização pesquisada não há a prática de desenvolver as pessoas especificamente nas questões relativas a este tipo de violência o que vai de encontro a algumas das propostas encontradas por Fabro (2011) quanto a prevenção ao assédio moral. Pois a autora identificou que é importante capacitar as pessoas chaves e/ou líderes da organização pelo fato que eles desempenham na organização um papel crucial para lidar com o assédio moral, apesar que, é indispensável que haja também a capacitação nos outros níveis hierárquicos para haver a conscientização e conhecimento do assédio moral. Como também destacaram Martiningo Filho e Siqueira (2008), ao compreenderem que alguns cursos podem tratar especificamente do assédio moral no trabalho, com o objetivo de clarificar o conceito e alertar os trabalhadores sobre os riscos associados à ocorrência do fenômeno no ambiente de trabalho. Assim, os treinamentos dirigidos aos trabalhadores, tanto no ingresso quanto no decorrer de sua carreira, podem ser usados para a disseminação do assunto no âmbito da organização. Aspecto importante, pois, como descoberto na seção 7.4.1, 4 líderes e 4 dos demais trabalhadores não tinham clareza sobre o que é o assédio moral, mesmo que seja identificado que é uma violência que não se identifica haver na organização pesquisada. Na sequência serão tratadas as questões sobre a relação da retenção dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada.

7.6.4 Relação da retenção dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada

A vigésima primeira subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes a relação da maneira que é realizada a retenção dos trabalhadores e a a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada. As unidades analisadas foram: ter coerência quanto ao que é prescrito e executado dos elementos da cultura organizacional, promover o desenvolvimento é uma maneira indireta de haver a relação, a relação se dá por não perceber situações de assédio moral na organização e não percebe haver uma pessoa a qual possa se sentir confortável ao relatar algo que o esteja incomodando, conforme Quadro 30 a seguir.

Quadro 30: Relação da retenção dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral

RELAÇÃO DA RETENÇÃO DOS TRABALHADORES E ASSÉDIO MORAL	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
Ter coerência quanto ao que é prescrito e executado dos elementos da cultura organizacional	L2	<i>“Essa relação eu vejo quando a gente tenta ser coerente com os nossos valores” (L2).</i>
	E1, E4, E7	<i>“O grande mecanismo da Empresa X hoje para lidar com essa coisa de retenção e até de situações de assédio moral é a questão de manter a cultura da empresa assim” (E1).</i>
Promover o desenvolvimento é uma maneira indireta de haver a relação	L3, L5	<i>“Eu acho que o incentivo de ficar é ter uma relação direta com o desenvolvimento da pessoa, que daí, conseqüentemente, tem relação direta com o comportamento” (L3).</i>
A relação se dá por não perceber situações de assédio moral na organização	L4	<i>“Se a gente tivesse experiência de situações assim, a gente teria que ter uma ouvidoria” (L4).</i>
	E3, E5	<i>“A cultura informal ajuda a manter longe o assédio moral</i>

<p>Não percebe haver uma pessoa a qual possa se sentir confortável ao relatar algo que o esteja incomodando</p>	<p>E2</p>	<p><i>digamos” (E5).</i> <i>“Não percebo de ter alguém que tu vais ter plena confiança que pode falar o que for para essa pessoa, que isso não vai de nenhuma maneira te prejudicar. Acho que não existe essa figura” (E2).</i></p>
---	-----------	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ter coerência quanto ao que é prescrito e executado dos elementos da cultura organizacional é a relação que foi vista da maneira que se faz a retenção dos trabalhadores e a prevenção e combate ao assédio moral nos relatos de um líder (L2) e três dos demais trabalhadores (E1, E4 e E7). Aspecto importante de se identificar porque quando se trata do assédio moral, a contradição pode se referir a situações as quais o que está escrito no documento não correspondem as práticas cotidianas da organização (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013; Vasconcelos & Vasconcelos, 2004). Para o líder, quando há coerência com os valores preconizados na organização, como a participação e o engajamento dos trabalhadores, se tornam aspectos incompatíveis com situações de assédio moral. Desta forma, o participante percebe ser uma prática dos integrantes da área de gestão de pessoas e também dos outros times da organização. Os liderados compartilham da mesma visão do líder, ao entenderem que esta relação da retenção dos trabalhadores e a prevenção e o combate ao assédio moral se dá a partir do momento que existe uma coerência com o que é prescrito e realizado. Na percepção dos liderados, a coerência ocorre quando se procura manter a cultura organizacional, com a contratação de pessoas que compartilham das mesmas ideias, a não existência de lideranças autoritárias, a execução do que foi falado e a promoção de um ambiente saudável com a manutenção de práticas voltadas a flexibilidade, por exemplo. A não percepção de líderes autoritários é importante porque um dos elementos que caracterizam uma cultura organizacional em consonância com o comportamento de assédio moral se dá porque tanto os líderes quanto os liderados acreditam que os líderes devem tomar o controle das situações, serem decisivos e dominantes, isto é, prevalece a ideia que os liderados devem servir os líderes e não o contrário (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013). É importante identificar que os participantes percebem que existe coerência nas práticas organizacionais, pois a falta de coerência tem consequências nefastas, porque as pessoas se identificam com o novo

discurso organizacional, desenvolvem expectativas de aprendizado que muitas vezes não são deferidas, o que provoca frustrações e perda de confiança nos gestores (Vasconcelos & Vasconcelos, 2004). A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“Essa relação eu vejo quando a gente tenta ser coerente com os nossos valores, o pessoal do peopleware faz isso explicitamente e isto é permeado em todos os níveis e esses valores são a valorização das pessoas em participação, em engajamento e isso é o tipo de coisa que é incompatível com o assédio moral” (L2).

“O grande mecanismo da Empresa X hoje para lidar com essa coisa de retenção e até de situações de assédio moral é a questão de manter a cultura da empresa assim. Eu acho que está desde o processo de seleção, de achar as pessoas que compartilham das ideias como também ninguém quer aqui um chefe bossy, mandão” (E1).

“Eu acho que um motivo muito forte para a pessoa sair assim da empresa é a inconsistência. Ela vai falar uma coisa e fazer outra. Para manter a pessoa, passa pelo mesmo processo de que esteja sendo falado a verdade para ela e feito aquilo que foi falado e isso é feito aqui” (E4).

“Então, a Empresa X pensa muito no dia-a-dia para reter o funcionário e para manter o dia-a-dia saudável. Acabou o dia, no outro vai ter a mesma coisa, os mesmos benefícios, mesma flexibilidade, mesma alimentação, tudo funcionando perfeitamente, não vai ver nada estragado, tu não vais ver nada sujo” (E7).

A promoção do desenvolvimento dos trabalhadores é percebida por dois líderes (L3 e L5) como uma maneira indireta de haver a relação entre a retenção dos trabalhadores e a prevenção e o combate ao assédio moral. Para os líderes, quando é promovido o desenvolvimento voltado para que os trabalhadores se conheçam e conheçam os seus colegas, de forma indireta, auxilia para diminuir a possibilidade de haver comportamento voltados ao assédio moral na organização pesquisada. Aspecto este que complementa os relatos dos pesquisados identificados na seção anterior 7.6.4, que o desenvolvimento que são feitos na organização é também uma maneira indireta de prevenir e combater este tipo de violência. A seguir, seguem as verbalizações dos líderes:

“Não sei se tem uma relação direta de incentivo do trabalhador ficar na Empresa X assim. Mas, eu acho que o incentivo de ficar é ter uma relação direta com o desenvolvimento da pessoa, que daí, consequentemente, tem relação direta com o comportamento” (L3).

“Bom, acho que um pouco a questão de feedback e promover a questão de autoconhecimento das pessoas, que a gente pode fazer de maneira mais forte. Porque tudo o que a gente faz as pessoas se conhecerem mais e os outros, eu acho que ajuda a diminuir a questão de assédio moral. Mas bem indireto, bem indireto, na minha visão” (L5).

Outro aspecto para haver a relação entre o que é feito para as pessoas quererem permanecer na organização e a prevenção e combate ao assédio moral se dá em função de um líder (L4) e dois dos demais trabalhadores (E3 e E5) não perceberem a existência de situações de assédio moral no trabalho. Para o líder, caso houvesse situações de assédio moral, deveria haver uma área de ouvidoria. No entanto, por ser uma organização pequena e sem situações de assédio moral, o líder entende que não há necessidade de ter a ouvidoria. Já os liderados compreendem que por haver um ambiente gostoso para se trabalhar e uma cultura informal auxilia para não ocorrer situações de assédio moral. Pois as pessoas se sentem mais relaxadas e calmas, mesmo em situações de pressão e motivadas para trabalhar. Ao se ter um ambiente gostoso para se trabalhar ser um aspecto que auxilia para não ocorrer o assédio moral corrobora com a afirmação de que o estímulo para um trabalhador querer ficar em uma organização, além de bons salários, é o ambiente profissional agradável, pois o desprezo por outra pessoa é o primeiro passo na direção deste tipo de violência (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). A seguir, seguem os relatos dos participantes:

“Se a gente tivesse experiência de situações assim, a gente teria que ter uma ouvidoria. Mas, não é o caso, a gente é muito pequeno e sem experiência nisso, que não teve necessidade” (L4).

“Então, não consigo ver assim. A existência de um ambiente gostoso, tipo a sede assim, eu acho que deixam as pessoas mais calmas e relaxadas, mesmo que exista pressão de negócios. E pessoas mais calmas e relaxadas vão se assediar menos assim” (E3).

“A cultura informal ajuda a manter longe o assédio moral digamos. E as pessoas normalmente estarem trabalhando em coisas que elas se sentem motivadas, também ajuda a evitar o assédio moral. Como a gente trabalha em coisas digamos mais interessantes no geral, eu acho que acaba evitando que esse tipo de coisa aconteça” (E5).

Apesar de ter sido identificado por meio do relato do líder (L3) acima que em função da percepção da não existência do assédio moral, o mesmo não ver a necessidade de se ter uma ouvidoria, houve um dos

demais trabalhadores (E2) que relata uma ideia contrária à do líder. O liderado verbaliza que não percebe na organização haver uma pessoa a qual possa se sentir confortável ao relatar algo que o esteja incomodando e isto pode prejudicá-lo, como por exemplo, alguém o cobrar demasiadamente e isto pode ser entendido como o trabalhador não querer realizar o seu trabalho. O relato do liderado merece a atenção porque, conforme Martinigo Filho e Siqueira (2008), é necessário reforçar o diálogo nas relações profissionais para que se possa identificar os trabalhadores em dificuldade ou em crise antes que sejam afetadas por algum tipo de violência. Para os autores, é papel dos gestores ajudar os seus liderados, no entanto, quando isso não ocorre, em virtude de todas as pressões da organização contemporânea, a área de gestão de pessoas precisa intervir e cuidar para que todos trabalhem em clima favorável, até mesmo para que a organização consiga atingir os seus objetivos. A seguir, segue sua verbalização a seguir:

“Talvez, até não sei se eu mesmo teria abertura de chegar e dizer: ‘putz, não estou confortável aqui, porque fulano está me cobrando demais’. Talvez isso pudesse soar: ‘ah, não quer fazer o teu trabalho’. Não percebo de ter alguém que tu vais ter plena confiança que pode falar o que for para essa pessoa, que isso não vai de nenhuma maneira te prejudicar. Acho que não existe essa figura” (E2).

Assim, frente aos relatos dos participantes, novamente se identifica a percepção que na organização pesquisada é um ambiente laboral que não se percebem situações de assédio moral já que é compreendido que o que é prescrito com relação aos elementos da cultura organizacional realmente é executado e o desenvolvimento dos trabalhadores também é voltado para que auxilie de maneira implícita para a prevenção deste tipo de violência. Pois quando são observados paradoxos entre o que é prescrito e o que é praticado, traz insegurança acerca da forma correta de atuar no ambiente de trabalho, de modo que um ambiente permissivo tende a favorecer o assédio moral (Tolfo, Silva & Krawulski, 2013). Os aspectos tratados são muito importantes e demonstram que na organização pesquisada se preza por ter um ambiente que não seja tolerante a propensas situações de assédio moral. No entanto, como também foi identificado na seção 7.7.1, a necessidade de a área de gestão de pessoas estar mais preparada para atuar com as questões relativas ao assédio moral, novamente aparece em um dos relatos a demanda por profissionais na organização pesquisada que possam ter este papel de acolher os relatos de pessoas que possam estar passando por alguma situação de dificuldade na organização pesquisada.

Na sequência serão tratadas as questões sobre a relação da avaliação de desempenho e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada.

7.6.5 Relação da avaliação de desempenho dos trabalhadores e a prevenção e combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada

A vigésima segunda subcategoria analisada na presente pesquisa foi verificar por meio da percepção dos participantes a relação da maneira que é realizada a avaliação de desempenho dos trabalhadores e a prevenção e o combate do assédio moral no trabalho na organização pesquisada. Pois os sistemas de avaliação de desempenho que são utilizados por algumas organizações podem facilitar o surgimento do assédio moral, dependendo da maneira como esses sistemas são postos em prática (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). As unidades analisadas foram: a maneira como são recebidos e entregues os resultados, as avaliações por serem coletivas auxiliam na prevenção e combate ao assédio moral e a realização das avaliações auxilia para identificar comportamentos que possam gerar assédio moral conforme Quadro 31 a seguir.

Quadro 31: Relação da avaliação de desempenho e a prevenção e o combate ao assédio moral

AValiação de desempenho e assédio moral	PARTICIPANTES	TRECHOS ILUSTRATIVOS
A maneira como são recebidos e entregues os resultados	L3, L4	<i>“Então, eu acho que nossos sistemas de avaliação, se eles incorporassem um pouco mais observações, situações, coisas fatuais” (L4).</i>
	E1, E2, E6	<i>“As pessoas são avaliadas numa forma muito profissional aqui, sempre pontuando o que deve melhorar, como, nunca levando para o lado pessoal, denegrindo a imagem da pessoa, o trabalho da pessoa” (E6).</i>
As avaliações por serem coletivas auxiliam na	L2	<i>“Eu acho que isso é o legal de feedback mais coletivo assim. Uma forma de combater o</i>

prevenção e combate ao assédio moral	E2, E5	<i>assédio moral</i> ” (L5). “ <i>Se for uma avaliação direta com o líder ela é contrária de prevenir</i> ” (E2).
A realização das avaliações auxilia para identificar comportamentos que possam gerar assédio moral	E4, E7	“ <i>Com as avaliações, é feito implicitamente assim para tu não teres assédio moral dentro da empresa</i> ” (E7).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A maneira como são recebidos e entregues os resultados da avaliação aos trabalhadores auxilia para prevenir e combater o assédio moral na percepção de dois líderes (L3 e L4) e três dos demais trabalhadores (E1, E2 e E6). Os líderes percebem a relação da maneira que é realizada a avaliação de desempenho com a prevenção e combate ao assédio moral, no momento que há transparência dos avaliadores ao falarem os pontos negativos do avaliado e que seja incorporado na avaliação observações e situações fatuais sobre o que está sendo avaliado e não somente opiniões e percepções. Como consequência, quando o avaliado recebe de uma maneira saudável o *feedback* sobre si, é mais fácil haver mudanças positivas no comportamento, o que é uma prática que auxilia a evitar o assédio moral na organização pesquisada. A seguir, seguem as verbalizações dos líderes:

“Se você está preparado para receber um feedback negativo a ponto de querer melhorar, então já é o link direto da relação, não é?! Se você tem a transparência das pessoas de falarem ponto negativo, você tem a boa vontade de mudar, você conseqüentemente vai melhorar comportamentos que vão mitigar também qualquer problema de assédio moral” (L3).

“Então, eu acho que nossos sistemas de avaliação, se eles incorporassem um pouco mais observações, situações, coisas fatuais e não opiniões, percepções e avaliações, acho que a gente se isolaria ainda mais essa questão de assédio moral. Acho que tem essa relação” (L4).

Os liderados, como os líderes, percebem que a maneira como é feita a avaliação auxilia para não ocorrer o assédio moral. Pois é incentivado no momento que alguém irá avaliar um trabalhador que se tome cuidado da forma que irá avaliar a pessoa, já que os resultados

ficam expostos. Outro aspecto é que também no relato dos liderados, a avaliação tenha suporte em situações que tenham evidências que a sustentem, para não encaminhar a avaliação para um nível pessoal e que possa denegrir a imagem do avaliado. Como o resultado da avaliação é dado pelos integrantes da área de gestão de pessoas, um dos liderados percebe que esta mediação auxilia para a relação de não existir assédio moral no trabalho. Percebe-se como importante a mediação da área da gestão de pessoas, pois nos casos da avaliação do líder pelo seu subordinado, compreende-se que o subordinado assume uma posição de autoridade com relação ao seu líder que pode ser utilizada para a execução de agendas próprias, no entanto, o subordinado pode receber algum tipo de represália por parte do líder quando ocorre avaliações negativas (Peixoto & Caetano, 2013). Os autores sugerem que as avaliações sejam anônimas a fim de se ter o cuidado em casos que possam gerar represálias, apesar de não se ter identificado nos relatos dos participantes que haja represálias em avaliações negativas, pois são vistas pelo avaliado como uma oportunidade de crescimento para melhorar os aspectos que não estão sendo tão bem avaliados. A seguir, seguem as verbalizações dos participantes:

“A avaliação é mediada pelo peopleware, é o peopleware que vai até as pessoas individualmente para dar o feedback sobre aquela pessoa X. como tudo vai estar aberto, não sei até que ponto isso é bom ou ruim, mas você também não vai colocar qualquer coisa, você vai ter um certo cuidado com o que você vai expor” (E1).

“Uma coisa que sempre foi puxada nessas avaliações é procure não usar as palavras sempre, ou nunca e sim, sustente sua opinião com uma evidência ou um fato do que aconteceu Então essa orientação para que a coisa não fique tanto na emoção, evita apontar dedos sabe. Isso sempre foi legal, qualifica o feedback” (E3).

“As pessoas são avaliadas numa forma muito profissional aqui, sempre pontuando o que deve melhorar, como, nunca levando para o lado pessoal, denegrindo a imagem da pessoa, o trabalho da pessoa. Eu vejo isso como um ponto muito positivo assim, a forma como é feito para não ter qualquer tipo de assédio moral” (E6).

As avaliações por serem coletivas auxiliam na prevenção e combate ao assédio moral na percepção de um líder (L5) e dois dos demais trabalhadores (E2 e E5). Para o líder, principalmente na avaliação das lideranças, por haver um *feedback* coletivo, ele percebe que quando há a ocorrência de comportamentos não saudáveis, é comum

haver mais pessoas fazendo esta avaliação, o que na sua percepção, é uma forma de combater situações de assédio moral. Os liderados percebem que quando a avaliação se dá coletivamente, como ocorreu no *feedback* 360^o e pelos resultados serem divulgados, ajuda a haver respeito entre os trabalhadores e consequentemente auxilia para não ocorrer o assédio moral. Na percepção de um dos liderados (E2), se for somente o líder avaliando o liderado, pode ocorrer de o líder avaliar o que quiser do liderado como uma forma de coagi-lo e prejudicá-lo. Seguem a seguir as sínteses das verbalizações:

“Então, eu acho que ajuda haver a relação porque nessa avaliação, principalmente a avaliação de liderança, eu já vi acontecer de no processo as pessoas criticarem pontos que estão incomodando e se tem muita gente falando disso, quer dizer que é importante. Eu acho que isso é o legal de feedback mais coletivo assim. Uma forma de combater o assédio moral” (L5).

“Se for uma avaliação direta com o líder ela é contrária de prevenir né, porque se é uma conversa que o líder vai ter contigo uma única vez, é bem fácil dele dizer o que quiser sobre ti para poder te coagir, te prejudicar, então não. Nesse feedback 360, talvez não, porque é um monte de gente falando sobre o time sem ela se acordarem, ou sem isso ser um comitê, não é?!” (E2).

“Eu acho que isso de todo mundo saber, quais são os resultados que estão trazendo, ajuda a evitar o assédio moral. No caso de respeitar o trabalho dos outros” (E5).

A realização das avaliações auxilia para identificar comportamentos que possam gerar assédio moral na percepção de dois dos demais trabalhadores (E4 e E7). Assim, para os liderados, por meio da realização das avaliações pode-se identificar problemas que possam estar ocorrendo. Caso se identifique um perfil indesejável, há uma conversa com a pessoa, apesar que é percebido que pessoas com perfil de assediados não entram na organização, como emergiu no relato de um dos liderados (E7). Assim, nas percepções dos participantes, as avaliações são ações implícitas na tentativa de prevenir e combater o assédio moral. Desta forma, compreende-se como sendo positivo que nas avaliações tanto dos líderes quanto dos liderados seja identificado comportamentos que não estejam sendo saudáveis na organização. Por isso que é importante haver na organização pesquisada, a explicitação pela gestão, de normas em relação aos comportamentos dos trabalhadores – como a criação de códigos de éticos que sejam

verdadeiramente praticados – pois, dessa forma, expressará uma cultura voltada ao convívio e a expressão do que é tolerado em situações de trabalho, como também a punição de excessos (Tolfo, Silva, Nunes & Cugnier, 2016). A seguir, seguem as sínteses das suas verbalizações:

“Existe a relação, a gente usa as avaliações e outras pesquisas, pesquisas internas. A gente conversa com as pessoas justamente para tentar entender se existe algum desses problemas acontecendo. Então, tem algumas metas indiretas para descobrir, se tem alguma coisa desse nível acontecendo” (E4).

“Com as avaliações, é feito implicitamente assim para tu não teres assédio moral dentro da empresa. Isso vai ser identificado, vai ser conversado com a pessoa. Mas pessoas com esse perfil nem entram, para começar. Então, não dá chance pra pessoas que possam ter esse perfil continuarem” (E7).

Como visto na seção 7.6.4, a maneira como serão realizadas as avaliações de desempenho estão sendo revistas, mas, conforme identificado na presente seção, as avaliações podem auxiliar a detectar comportamentos que possam ser geradores de assédio moral no trabalho, assim que se sugere haver na organização pesquisada a explicitação de quais comportamentos são tolerados e quais não, que pode ser feita via a construção de um código de ética para que todos os trabalhadores tenham conhecimento e desta forma, continuem a praticar estes comportamentos desejados. Na sequência, serão mostradas as principais relações da triangulação identificadas dos dados obtidos da análise documental e das entrevistas.

8. PRINCIPAIS RELAÇÕES DA TRIANGULAÇÃO IDENTIFICADAS DOS DADOS OBTIDOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL E DAS ENTREVISTAS

Como ocorreu durante a análise, descrição e interpretação das informações coletadas por meio das entrevistas, também realizada a triangulação com as informações coletadas, por meio da análise documental. Desta forma, como modo de se ter uma melhor visualização da triangulação dos dados, esta seção tem por objetivo mostrar as principais relações obtidas da triangulação entre a análise documental e as informações descobertas nas entrevistas que serão mostradas no Quadro 32 a seguir.

Quadro 32: Relações da triangulação identificadas dos dados obtidos da análise documental e das entrevistas

ELEMENTOS DA ANÁLISE DOCUMENTAL	ELEMENTOS DAS ENTREVISTAS
Valores organizacionais*	Valores organizacionais formalizados*
1) Amor, consciência, disciplina e comprometimento	1) Amor, consciência, disciplina e comprometimento
Perfil do trabalhador*	Comportamentos valorizados e não valorizados*
1) Ciência aplicada	1) Cientificidade crítica
2) Ser <i>Openmind</i>	2) Ser inovador
3) Ter agilidade	3) Ter agilidade
4) <i>Get the right things done</i>	4) Ter foco em resultados
5) Ambiente irado	5) Trabalhar em equipe e não ter humor
6) Seguir os valores organizacionais	6) Seguir os valores organizacionais
7) Ter senso de dever	7) Preocupar-se com os produtos
8) <i>Menschood</i>	8) Não ter comportamento de herói
Comunicação dos trabalhadores	Diálogo e participação entre e com os trabalhadores
1) Há o incentivo	1) Ser comunicativo (comportamento valorizado)
2) Espaço físico	2) Espaço físico
3) Reunião Mensal*	3) Reunião Trimestral*
4) Papel da psicóloga	4) Papel da gestão de pessoas
Perfil do líder	Estilo de liderança
1) Desenvolver o time	1) Desenvolver o time
2) Conceito do líder na Empresa X	2) Avaliar baseado no conceito de líder

Qualidade de vida no trabalho	Qualidade de vida no trabalho
1) Vale atividade física	1) Atividade física
2) Programa Bem-Estar	2) Cuidado com a alimentação
3) Flexibilidade do horário*	3) Flexibilidade do trabalho, mas há o estímulo para se ter o trabalho árduo*
4) <i>Home-office</i>	4) <i>Home-office</i>
Promoção da diversidade	Diversidade organizacional
1) Equipe multidisciplinar	1) Percepção que há multidisciplinaridade e também percepção que as pessoas tem formação acadêmica similar
2) Contratação de pessoas estrangeiras	2) Inserção de trabalhadores estrangeiros
3) Política da Filosofia de Inclusão*	3) Nenhum dos participantes relatou sobre esta Política da Filosofia da Inclusão, apesar de a maioria observar que é bem tratada a diversidade na organização*
Recrutamento, seleção e socialização	Recrutamento, seleção e socialização
1) São explicitadas quais as etapas do processo seletivo, o que ajuda os candidatos a ter uma melhor experiência	1) Cuidados com os candidatos
2) Padrinho para o novo trabalhador	2) Padrinho para o novo trabalhador
3) Apresentação de Imersões	3) Apresentação dos times
4) Padrinho estabelece objetivos para o novo trabalhador	4) Padrinho estabelece objetivos para o novo trabalhador
5) <i>Feedbacks</i> sobre o andamento do novo trabalhador	5) Avaliação do novo integrante
6) Acompanhamento do novo trabalhador	6) Acompanhamento do novo trabalhador
Desenvolvimento dos trabalhadores	Desenvolvimento dos trabalhadores
1) Programa de Desenvolvimento dos Líderes (PDL)	1) Programa de Desenvolvimento dos Líderes (PDL)
2) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	2) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados obtidos por meio da análise documental e das entrevistas, observaram-se várias relações possíveis de serem trianguladas, como foram destacadas no Quadro 32 anteriormente apresentado. De maneira geral, a maioria dos elementos importantes a serem analisados, os quais foram identificados na análise documental, se

pode constatar coerência com as informações obtidas por meio das entrevistas concedidas pelos pesquisados. Esta coerência se deu quando houve elementos que foram descritos nos documentos de maneira igual ou similar aos relatos obtidos por meio das entrevistas. No entanto, também se identificou a inclusão de novos elementos por meio das entrevistas ou situações em que não houve tanta coerência entre o que estava descrito nos documentos e as entrevistas concedidas pelos pesquisados, as quais foram que foram destacadas com o sinal (*) no Quadro 32.

Com relação a inclusão de novos elementos por meio das entrevistas, percebeu-se que houve nos relatos dos participantes, a percepção de outros valores organizacionais não formalizados, como também outros comportamentos que também são importantes o trabalhador ter para trabalhar na Empresa X, destacando-se nos relatos da maioria dos participantes, o comportamento valorizado “ter excelência técnica”, o que não havia sido referenciado nos documentos analisados.

Nos aspectos que não houve tanta coerência entre o que estava descrito nos documentos e as entrevistas, destacaram-se a diferenciação de tempo que ocorre a reunião com todos os trabalhadores, pois no documento era descrito que ocorria mensalmente e nos relatos apareceu que ocorre trimestralmente. Outra questão identificada foi quanto a flexibilidade no trabalho ser algo que auxilia a qualidade de vida no trabalho, pois por meio da análise documental foi visto que é positivo haver a flexibilidade, em função de não haver horário determinado para trabalhar, existe respeito à individualidade de cada trabalhador, o que, por conseguinte, gera relacionamentos saudáveis. Estes aspectos foram também identificados nas entrevistas. No entanto, também foi identificado nas entrevistas, que o trabalhar arduamente é algo incentivado na organização pesquisada e é uma questão que está afetando a qualidade de vida no trabalho, o que é percebido pela maioria dos participantes e dessa forma, vai de encontro com a descrição vista na análise documental sobre o estabelecimento de uma parceria saudável entre trabalhador e empregador. Outro aspecto que não houve total concordância, foi que na análise documental se identificou que há a existência da Política da Filosofia da Inclusão, apesar de a maioria dos participantes observar que é bem tratada a diversidade na organização, nenhum deles se manifestou a respeito desta Política da Filosofia da Inclusão.

Assim, de modo geral, se observou mais coerência entre o que era descrito nos documentos e nos relatos dos participantes, mesmo havendo

algumas diferenciações e divergências, constando assim que há bastante alinhamento entre o que é prescrito e o que é praticado na organização pesquisada, no que se refere ao que está escrito nos documentos e nos relatos dos participantes. Na sequência, se dará início a última seção da presente tese com as considerações finais.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas seções anteriormente apresentadas na presente tese, foram analisadas, descritas e interpretadas as informações a fim de esclarecer a pergunta de pesquisa: Quais as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável? Assim, se buscará para a construção das considerações finais, apresentar as principais respostas à pergunta e aos objetivos da pesquisa de tese, as descobertas consideradas importantes para avanços científicos da pesquisa de tese sobre os fenômenos que foram investigados, as limitações da presente pesquisa e sugestões para futuras pesquisas.

O papel que a área de gestão de pessoas tem na organização pesquisada foi identificado como sendo de fundamental importância no auxílio à criação de um ambiente físico e psicossocial que seja agradável para todos os que trabalham na organização. As principais finalidades descobertas desta área na organização pesquisada foram: atrair e selecionar as pessoas certas, socializar os novos trabalhadores, acompanhar os trabalhadores, desenvolver os trabalhadores, alinhar as expectativas dos líderes e dos demais trabalhadores, fazer as atividades de departamento de pessoal, realizar avaliações dos trabalhadores, fortalecer as relações entre os trabalhadores, ter uma atuação ampla e cultivar a cultura organizacional. Compreende-se assim que esta área engloba práticas as quais estão vinculadas com os principais sistemas que envolvem um conjunto diversificado de atuação que expressam a relação entre as pessoas, o trabalho e a organização de sua atuação, dentre eles os sistemas de ingresso, de desenvolvimento e de valorização de pessoas (Gondim, Souza e Peixoto, 2013).

Destacam-se alguns aspectos quanto ao processo de seleção dos novos trabalhadores na organização pesquisada. Um dos aspectos é a importância do cuidado existente com a imagem da Empresa X, como da comunidade externa, construir uma imagem positiva dela, para que tenha interesse em conhecer e trabalhar nesta organização. Outro ponto é que a divulgação das vagas também se dá por maneiras diferentes das tradicionais, dentre elas o uso das redes sociais e as indicações feitas pelos trabalhadores. Aspecto este que se identifica ser interessante, já que foi relatada a dificuldade de se encontrar candidatos em determinadas situações. Quanto ao perfil dos candidatos, é visto a importância de que, sejam pessoas alinhadas com os valores organizacionais e trabalhadores que tenham, tanto o perfil técnico, quanto comportamental desejados na organização. Outra questão

identificada foi a mudança que ocorreu no processo seletivo quanto a passar a deixar claras quais são as características, tanto positivas quanto negativas, da Empresa X. Fato este que demonstra o cuidado que se tem com o candidato, aspecto também considerado importante no processo seletivo. Destaca-se ainda, a relação existente entre a área de gestão de pessoas e o time o qual tem a vaga em aberto no processo seletivo, existindo um suporte por parte desta área em auxiliar os líderes que não tem tanta experiência nos processos seletivos. Outro aspecto é que o time participa ativamente do processo seletivo, compreendendo ser este fato importante, pois são as pessoas do time que irão ter mais contato com o novo trabalhador.

Com relação à socialização dos novos trabalhadores, compreende-se que há várias ações que demonstram que se tem preocupação de que o novato tenha uma boa adaptação no período que está entrando, tanto no time ao qual o mesmo irá atuar, quanto com os demais times. Dentre as práticas, destaca-se a possibilidade do novo trabalhador ter um padrinho que o auxiliará na contextualização quanto às questões laborais, como também, na execução dos objetivos que os mesmos terão que realizar. No entanto, percebe-se a necessidade de haver um treinamento com alguns padrinhos para que os mesmos estejam mais bem preparados. Quanto aos objetivos estipulados, identifica-se a importância que os mesmos são pensados tanto pelo padrinho quanto pelo novo trabalhador, não sendo algo impositivo. Outro ponto, é o papel da área de gestão de pessoas, com a atuação da psicóloga que auxilia para o recebimento dos *feedbacks* das avaliações que os líderes e os demais colegas fazem do novato, ao mesmo tempo em que, o próprio novato tem espaço para fazer uma avaliação do seu período de estágio probatório. Assim, é visto, de forma geral, que são realizadas boas práticas quanto à socialização dos novos integrantes na Empresa X, pois, conforme Dutra (2012, p. 88), *"não bastam boas ações de recepção da pessoa pela empresa se essas ações não têm continuidade ou se as ações subsequentes não são coerentes com as ações de internalização"*.

Compreende-se que o desenvolvimento dos atuais líderes, dos futuros líderes como também dos demais trabalhadores é percebido pela maioria dos participantes como sendo uma prática bastante incentivada na organização pesquisada. Quanto ao desenvolvimento dos líderes, percebe-se a preocupação, de no desenvolvimento, serem transmitidas temáticas voltadas às questões também comportamentais das relações entre os trabalhadores, aspecto visto como importante para a construção de relações saudáveis na organização pesquisada. Outra situação é que, ao demonstrar ter preocupação de capacitar líderes e propensos líderes,

tal condição demonstra estar condizente com o contexto, ao qual a Empresa X estava passando, pois houve um aumento tanto da estrutura quanto do número de trabalhadores nela, havendo, portanto, a necessidade de desenvolver pessoas que tenham o papel de liderança. Quanto ao desenvolvimento dos demais trabalhadores especificamente, é importante destacar a preocupação de que a mesma seja feita de forma personalizada quanto as necessidades de cada pessoa. No entanto, ainda há uma baixa adesão por parte dos trabalhadores, tendo como uma provável razão, a relação de que em função do novo processo que foi implantado na organização pesquisada, que é o atingimento de metas, que os times têm que executar trimestralmente, isto teve como consequência, fazer com que o trabalhador se foque menos nas atividades voltadas ao seu desenvolvimento. Mas também se destaca, a identificação de que a área de gestão de pessoas está repensando de que forma se pode aumentar a participação dos trabalhadores.

Com relação às avaliações de desempenho dos trabalhadores na organização pesquisada, observa-se o importante papel que este tipo de avaliação surte, principalmente, quando os próprios líderes passam pelo processo de avaliação pelos seus liderados, tendo como principal contribuição haver a reflexão sobre como está sendo o seu trabalho e como está sua relação com os demais trabalhadores e desta maneira, não ficar restrita a avaliação de desempenho ser realizada somente com os subordinados. Observou-se que tanto a avaliação dos líderes quanto dos demais trabalhadores tinha o foco principalmente na análise do comportamento, corroborando com a ideia de que este tipo de avaliação tem como propósito dar *feedbacks* de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, a missão e objetivos da organização. O que, por conseguinte, cria as considerações necessárias à promoção do autoconhecimento e para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria (Hipólito & Reis, 2002). No entanto, destaca-se a necessidade de reavaliar a maneira como estão ocorrendo as avaliações, aspecto este que já está ocorrendo na organização pesquisada, pois identificou-se que estas avaliações não tiveram os resultados esperados. Se pode identificar a necessidade de se implantar um processo quanto a esta prática, para que não ocorram dúvidas sobre como a mesma irá transcorrer, pois foi identificado que alguns avaliados não têm clareza das justificativas da sua avaliação ou não são destacados os aspectos que as pessoas necessitam melhorar por uma questão de camaradagem entre os trabalhadores. Também se identificou a falta de conhecimento por parte dos participantes, com relação a que tipo de ações são tomadas, após os resultados das avaliações. Identificando

assim, o papel importante que a área de gestão de pessoas tem para reavaliar, replantar e conseguir estabelecer novas ações conjuntamente com os demais trabalhadores com relação as avaliações de desempenho.

Os aspectos que facilitam a retenção dos trabalhadores, isto é, o que faz os trabalhadores quererem continuar a trabalhar na organização pesquisada estão relacionados a prática de um dos valores organizacionais da Empresa X, o amor, pois é importante que o trabalhador sinta prazer no trabalho que está realizando, como também esteja inserido num ambiente de trabalho agradável e de qualidade. Outros aspectos são o reforço que as práticas e os incentivos para que os trabalhadores se desenvolvam influem positivamente, para que eles permaneçam na organização, como também, o oferecimento de diversos benefícios é entendido como reforçadores para que as pessoas queiram continuar a trabalhar na Empresa X. No entanto, destaca-se que a busca por um crescimento profissional em organizações tidas como referências internacionais e o oferecimento de salários maiores são os principais motivos para não se conseguir manter o trabalhador. Assim, compreende-se que os aspectos relativos ao auxílio da retenção das pessoas identificados na presente pesquisa estão vinculados diretamente com as práticas de valorização dos trabalhadores, corroborando a ideia de que, a valorização é concretizada com as recompensas oferecidas aos trabalhadores como contrapartida de seu trabalho para a organização (Dutra, 2012). Para o autor, as recompensas são o atendimento das expectativas e das necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc., as quais foram, na sua maioria, identificadas nos relatos dos participantes. Pois é importante que haja o alinhamento entre as expectativas dos gestores e demais trabalhadores na organização pesquisada, há o incentivo ao desenvolvimento tanto das lideranças quanto dos liderados, há abertura ao diálogo entre os trabalhadores, como também é bastante incentivado o reconhecimento do trabalhador por meio de *feedbacks*, etc.

Quando se identifica que é importante o trabalhador sentir prazer no trabalho que está realizando, como também estar inserido num ambiente de trabalho agradável e de qualidade, são aspectos que denotam ser um ambiente, o qual o assédio moral será uma prática não tolerada na organização. Como identificado nos relatos dos participantes, foi visto que a maioria não tem clareza do que se trata o assédio moral, aspecto que denota ser importante, na organização pesquisada, existir uma ação para que, tantos os líderes, quanto os demais trabalhadores,

possam compreender melhor, quais circunstâncias podem gerar assédio moral, pois como identificado, a informação é a maneira mais eficaz para preveni-lo e combatê-lo (Heloani, 2011; Heloani & Barreto, 2010; Freitas, Heloani & Barreto, 2008). De uma forma geral, os participantes compreendem o assédio como uma forma de pressionar uma pessoa, uma forma de abuso de poder, uma forma de fazer comentários que humilham e ofendem a vítima e quando alguém exige que a pessoa trabalhe sem condições apropriadas para realizar o seu trabalho. Na maioria das vezes, os participantes relataram que estas situações ocorrem quando o agressor está numa posição hierárquica acima do assediado, apesar de haver relatos de participantes compreendendo que também pode ocorrer entre colegas de um mesmo nível hierárquico.

Quando os participantes têm a percepção do assédio moral ocorrer, geralmente, com características de ser numa direção vertical descendente, isto é, do superior assediando um subordinado, compreendeu-se a importância de se verificar como são os estilos de liderança e se as lideranças são preparadas quanto a prevenção e o combate ao assédio moral na organização pesquisada. Quanto ao que foi identificado quanto ao estilo de liderança na organização pesquisada, tanto na percepção das lideranças, quanto dos liderados, considera-se como uma questão importante ter sido identificada, de modo geral, a coerência entre os relatos dos líderes e dos liderados, pois desta maneira, percebe-se haver a legitimação da liderança ao se corroborar a ideia de que a liderança é constatada na relação de causalidade entre a ação do líder e alguma ação concreta no comportamento dos outros (Malvezzi, 2015). No caso da presente pesquisa, a ação concreta, por meio dos comportamentos dos liderados, foi identificada nas suas percepções. Dentre os principais aspectos relacionados ao estilo de liderança, destaca-se que não é aceito a liderança ter comportamentos autoritários, pois é observado que, os líderes se relacionam de maneira não coercitiva, o que possibilita aos liderados terem autonomia para realizar as suas atividades. Foi identificado que os líderes se diferenciam nos papéis em relação aos liderados, em especial, nos momentos que planejam as atividades do time, quando delegam atividades, quando demonstram um papel de autoridade em situações que se necessitam tomar decisões frente a uma atividade que há divergências quanto ao que se deseja decidir e quando têm que fazer o alinhamento entre a diretoria e os liderados. Destacam-se também outros aspectos, os quais foram considerados importantes para gerar relações saudáveis entre os líderes e liderados, dentre eles, o líder ser responsável por desenvolver o potencial dos seus liderados, demonstrando assim, que é importante o líder ter um

papel também de gestor de pessoas, não ficando só esta responsabilidade para a área de gestão de pessoas. Ou seja, o líder também ter um papel de cuidar dos seus liderados, isto é, cuidar para que as relações sejam boas, para que haja crescimento, para que as atividades sejam divertidas, para quem as está realizando. Ele também deverá ser uma pessoa agradável, não apresentar muitos conflitos com os liderados, ter respeito com as pessoas, ter o papel de estimular os demais trabalhadores quando estão pessimistas quanto a alguma situação, ser calmo e tranquilo para lidar com as atividades do seu time. Por fim, é importante que o líder possibilite abertura ao diálogo, de forma que os liderados possam discutir sobre o que está sendo definido e que o líder tenha a preocupação também em se desenvolver a partir dos *feedbacks* dos liderados.

Observou-se que a maneira como os líderes se relacionam com os seus liderados, de modo geral, auxilia para que existam relações saudáveis e assim, são situações que de alguma maneira minimizam a possibilidade da existência de violências que possam gerar assédio moral e propagam para os demais trabalhadores referências de como as pessoas devem se relacionar uma com as outras, confirmando a argumentação de que se o grupo de trabalho funciona de maneira sadia, os trabalhadores que apresentam tendência a seguir o grupo, terão menos risco de perder o controle e ter comportamento que possam gerar o assédio moral (Hirigoyen, 2005). Pode ser percebido nos relatos dos participantes, quanto à preparação dos líderes frente à prevenção e ao combate do assédio moral no trabalho, que o perfil dos líderes é o principal fator contribuinte para que haja a percepção de ser a organização pesquisada, um ambiente laboral, o qual comportamentos que possam gerar o assédio moral no trabalho não serão aceitos na Empresa X. Dentre os comportamentos não tolerados, identificou-se o líder tendo um perfil autoritário, comportamento de todos os trabalhadores que venham a incentivar à humilhação, constrangimento, abuso de poder, diminuição proposital de alguém, etc. As ações implícitas são bem evidenciadas como sendo práticas que de certa maneira tem como consequência a não percepção por parte dos participantes da ocorrência do assédio moral no trabalho. Compreende-se como ações implícitas as que não são práticas formalizadas em documentos na organização. O que é um aspecto positivo, no entanto, compreende-se a necessidade de que, as lideranças conheçam mais sobre o que se trata o assédio moral, sendo importante haver o desenvolvimento delas quanto ao assédio moral, já que foi identificada a dúvida de que todos os líderes tenham real conhecimento do que é o assédio moral no trabalho, uma vez que, a maioria dos líderes

entrevistados relataram não terem muita clareza do que se trata esta violência.

Com a realização da presente pesquisa, houve a confirmação do papel que a área de gestão de pessoas tem para auxiliar na prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, pois esta área, na organização pesquisada, estimula para que haja comportamentos e relações saudáveis entre as pessoas, atua de forma a ser a guardiã da cultura organizacional para assim identificar o que deve ser mantido, o que deve ser retirado e conciliar com os comportamentos dos trabalhadores, como também, tem um papel importante em situações que ocorrem conflitos entre os trabalhadores, pois faz o auxílio nos momentos que ocorrem conflitos, estimulando os trabalhadores dialogarem uns com os outros e ensina maneiras de as pessoas poderem resolver os conflitos de uma forma mais saudável. Destaca-se assim, a importância que esta área tem na organização pesquisada, pelo fato de ter sido identificado que ela possui um *status* positivo na percepção dos trabalhadores, tem espaço na esfera de poder decisório, principalmente no papel que o gestor de pessoas tem na organização, estando este muito próximo das decisões as quais são tomadas conjuntamente com os CEO`s, como também, foi identificada a percepção positiva quanto a atuação dos psicólogos na organização, tendo um papel importante na adaptação e no acolhimento dos novos trabalhadores, no acompanhamento dos trabalhadores e no auxílio para que as pessoas se sintam a vontade a expor suas opiniões, tendo uma função de facilitar a comunicação e estimular o *feedback* entre os trabalhadores e acompanhamento destes profissionais quando há pessoas que não estão alinhadas com os valores organizacionais. Cabe ressaltar que estas práticas foram identificadas como sendo de responsabilidade dos profissionais da psicologia e foram bastante enfatizados o importante papel que estes profissionais têm na organização, apesar que também foi identificado que outros profissionais da área de gestão de pessoas realizam estas ações, demonstrando assim que a área não está restrita a atuação pela profissão, mas também em função do papel que a gestão de pessoas pode ter numa organização.

Com relação as práticas realizadas no processo seletivo e na socialização dos novos trabalhadores, que auxiliam na prevenção e no combate ao assédio moral no trabalho, foram compreendidas como práticas implícitas que geram efeitos positivos para prevenir e combater este tipo de violência. Dentre estas práticas se destacam a preocupação em se contratar pessoas que tenham suas expectativas alinhadas com a cultura organizacional, e compreendesse que a etapa presencial no processo seletivo auxilia para que os candidatos possam se ambientar e

ter uma clareza mais de como é o contexto da organização. Por fim, busca-se contratar pessoas que não tenham comportamentos nocivos e que tenham boas relações com os demais. Aspectos estes, importantes de serem bem tratados já no processo seletivo, pois é percebido que não ocorrem situações de assédio moral, porque na organização pesquisada há a propagação de valores que não toleram este tipo de violência, o que é coerente com a preocupação de se contratar pessoas que tenham e que continuem a reproduzir comportamentos saudáveis. Isto também pode ser identificado na socialização dos novos trabalhadores, pois ao haver a entrega de objetivos para o novato realizar conjuntamente com o apoio do padrinho, auxilia para que o novo trabalhador não se sinta perdido e saiba quais são os objetivos esperados dele. Importante ação quanto a prevenção e ao combate ao assédio moral, pois é compreendido que a entrega de metas abusivas e inatingíveis é uma das práticas que caracterizam ocorrência de assédio moral no trabalho (Tolfo, Silva, Nunes & Cugnier, 2016; Freitas, Heloani & Barreto, 2008; Hirigoyen, 2005).

Apesar de ter sido identificado que não há o desenvolvimento específico dos líderes e dos demais trabalhadores quanto ao assédio moral no trabalho, alguns aspectos neste sentido foram tratados com os trabalhadores nos seus desenvolvimentos, sendo compreendidos como questões importantes que auxiliam na prevenção e no combate ao assédio moral. Dentre as temáticas trabalhadas no desenvolvimento dos líderes e demais trabalhadores, destacam-se a importância de haver o desenvolvimento técnico, mas também de haver o desenvolvimento comportamental de todos os trabalhadores, com temáticas relativas ao respeito entre os trabalhadores, as maneiras de delegar as atividades, as formas de dar *feedback* e a preocupação de como são feitos os diálogos entre as pessoas na organização, isto é, como se dá a comunicação na organização. Assim, foi descoberto que quando as pessoas se sentem capacitadas e ao terem a possibilidade de exercer o que aprenderam e as desenvolveram, compreende-se que se torna mais difícil haver situações de conflitos entre os trabalhadores, o que auxilia na construção de um ambiente laboral mais saudável e menos propenso a existência de situações de assédio moral.

Alguns aspectos foram descobertos quanto a relação entre a retenção dos trabalhadores e a prevenção e o combate ao assédio moral. Um deles é quando na organização há a percepção de coerência entre o que é prescrito e o que é executado pelos trabalhadores, destacando assim, ser uma maneira que não favorece a ocorrência deste tipo de violência. Quando há coerência entre os valores preconizados na

organização procurando alinhá-los com os elementos da cultura organizacional, a contratação de pessoas que compartilham das mesmas ideias, a não existência de lideranças autoritárias, a execução do que foi falado e a promoção de um ambiente saudável, no qual as pessoas sentem prazer em trabalhar nele, são maneiras de favorecer um contexto laboral o qual o assédio moral não será tolerado. Outro aspecto da relação entre a retenção e a não existência de assédio moral é quando na organização há a promoção do desenvolvimento dos trabalhadores, voltada para que os trabalhadores tenham a possibilidade de se conhecerem mais, o que, em potencial, auxiliará a diminuir a possibilidade de haver comportamentos voltados a situações que possam gerar o assédio moral.

Identificou-se na organização pesquisada que um dos fatores importantes da realização das avaliações de desempenho que auxiliam para não ocorrer o assédio moral, é que nesta prática, as pessoas são avaliadas com a preservação da dignidade e do respeito por quem está sendo avaliado, como também, a avaliação seja realizada com várias pessoas, para assim se ter visões diversificadas da mesma pessoa. Desta maneira, auxilia para que não ocorra, por exemplo, situações de perseguição tão comuns em situações de assédio moral (Rayner & Lewis, 2011; Tehrani, 2005; Richards e Daley, 2003). Outro aspecto é que as avaliações podem auxiliar a detectar comportamentos que possam ser geradores de situações de assédio moral no trabalho, assim se sugere haver na organização, a explicitação de quais comportamentos são tolerados e quais não, o que pode ser feito via a construção de um código de ética para que todos os trabalhadores tenham conhecimento e desta forma, continuem a se orientar por tais preceitos. Entre os comportamentos descobertos e valorizados na organização pesquisada, tem-se os seguintes: ser competente (ter excelência técnica no trabalho, ter cientificidade crítica, ser inovador, ter agilidade, ser proativo e ter foco em resultados), ser comunicativo, trabalhar arduamente, trabalhar em equipe, ser autônomo, se desenvolver profissionalmente, estar alinhado com os valores organizacionais, ser informal ao se relacionar com os outros, ter autoconhecimento, aceitar receber e dar *feedback* e ter preocupação com o produto oferecido.

Com relação às práticas que auxiliam para que os participantes percebam que nesta organização ou é um local o qual o assédio moral não é tolerado ou são ações que favorecem que situações propensas a se tornar assédio moral sejam trabalhadas para que este tipo de violência não ocorra, identificou o papel que a área de gestão de pessoas tem na organização, a abertura para que os trabalhadores dialoguem entre si, a

prevenção de conflitos negativos, a inclusão de métodos de trabalho, o desenvolvimento das lideranças, a avaliação dos trabalhadores e por fim, a mudança nas maneiras como os trabalhadores se relacionam, a quais foram vistas como comportamentos que traziam prejuízos ao ambiente de trabalho, dentre eles a diminuição da exposição de ideias de maneira grosseira entre os trabalhadores e a retirada da premiação por meio do troféu ‘cagada da semana’. Aqui, destaca-se o papel importante em haver o exercício de refletir e reavaliar comportamentos considerados característicos da organização, em função da entrada de novos trabalhadores que os compreenderam não sendo saudáveis. O que resultou na extinção de comportamentos considerados nocivos a qualidade das relações e a saúde organizacional.

Frente aos resultados encontrados na presente pesquisa, pode-se identificar dentro das políticas e das práticas de gestão de pessoas várias ações as quais podem favorecer a construção de um ambiente laboral que venha a prevenir e combater situações que possam gerar o assédio moral. Apesar de se observar que são políticas e práticas implícitas, como visto anteriormente, identificaram-se ações na organização que auxiliam para promover um ambiente mais saudável na relação entre os trabalhadores. No entanto, por serem implícitas, resultou na falta de conhecimento e clareza da real situação por parte de alguns participantes, quanto a existência ou não do que é feito quanto a coibição do assédio moral no trabalho.

Pode-se identificar relações entre o que foi identificado na literatura quanto a alguns requisitos que são requeridos para se entender as organizações como saudáveis, conforme Salanova (2009) e o que foi descoberto quanto aos indícios de a organização pesquisada ser saudável, pois esta organização está voltada a tentar melhorar as relações entre os trabalhadores, como também, melhorar aspectos da gestão de pessoas para que seja um ambiente mais saudável quando a abertura ao diálogo, ao *feedback*, gerenciamento de conflitos, promoção do desenvolvimento de todos os trabalhadores, ter uma preocupação com a imagem que possui no ambiente organizacional, primar para que os seus serviços tenham uma excelência na qualidade em função de se buscar contratar trabalhadores que tenham excelência técnica, possuir um ambiente físico de trabalho sadio e seguro para os seus trabalhadores etc. Salienta-se que não se constituiu o objetivo central da presente pesquisa de tese caracterizar as dimensões saudáveis na organização pesquisada. A análise trouxe dados de modo indireto quanto as questões de a organização ter indícios de ser saudável ao se estudar a relação

entre políticas de práticas de gestão de pessoas e a prevenção e o combate ao assédio moral.

Frente as descobertas da presente pesquisa, observaram-se diversos aspectos que são importantes as lideranças e demais trabalhadores considerarem, visando melhoramentos, como, por exemplo, na questão de haver o incentivo a trabalhar arduamente, aspecto este que interfere na qualidade de vida no trabalho, como também, mesmo tendo sido identificado que há um bom tratamento quanto a diversidade por parte dos participantes, percebe-se a necessidade de haver melhor efetivação e explicitação para todos os trabalhadores desta política referente à gestão da diversidade na organização pesquisada. Assim, salienta-se que mesmo a organização pesquisada ter sido confirmado os indícios que ela se orienta a ser saudável, também se identificou aspectos contraditórios a construção de organizações saudáveis e por isso, a necessidade da constante reflexão e a realização de modificações na gestão organizacional quando se identifica que são necessárias para que se continue a busca da criação de um ambiente laboral saudável para todos os trabalhadores.

Compreende-se que, quando na literatura são tratadas as questões de elementos que tornam uma organização saudável, pode-se dar a impressão, de que são organizações utópicas, no sentido de serem perfeitas, mas, ao mesmo tempo, terem práticas irrealizáveis. Existem, a partir dos modelos, o ideário de organizações saudáveis e compreende-se que eles são importantes, pois servem como referência para repercutir na realidade como ela é.

Desta maneira que, constata-se que em organizações, cujos gestores priorizam a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade, os trabalhadores são compreendidos como um fator contributivo e decisivo à construção de organizações tidas como saudáveis. Portanto, organizações saudáveis são aquelas que têm formas e práticas de estruturar e gerir os processos de trabalho que fazem com que seus trabalhadores se sintam mais felizes e relevantes. Portanto, essas organizações, por meio dos gestores e dos demais trabalhadores geram resultados relacionados com a excelência organizacional, como produtos e serviços de alta performance, além de manter excelentes relações com os vários segmentos do ambiente organizacional externo, em especial a comunidade de abrangência (Salanova, 2008).

Assim, percebe-se que o conceito de organizações saudáveis contempla vários níveis, desde o individual até o social, no qual é preconizada a saúde como valor essencial e que gera consequências positivas, tanto para os gestores, quanto para os demais trabalhadores e

para os resultados organizacionais. Nessas organizações, por convicções políticas, práticas saudáveis de gestão, compreende-se que as mesmas prezam, de modo genuíno, por relações respeitadas entre as pessoas e assim, contribuam à construção de um ambiente que não seja propício à ocorrência do assédio moral no trabalho.

Por fim, nas organizações saudáveis, o intuito essencial não é o de reagir de modo corretivo às enfermidades ou problemas humanos, entre eles, a indignidade causada por comportamentos de assédio moral, sejam eles, ascendentes, descendentes ou mistos. O foco e o esforço de toda a comunidade organizacional é o de construir uma cultura direcionada ao bem-estar físico, social e psicológico de todos, independentes dos papéis desempenhados nas organizações em que atuam. O que constituíram esforços que puderam ser observados na organização pesquisada.

Além das descobertas do presente estudo que apresentaram questões que poderão auxiliar na implantação e no desenvolvimento de políticas e de práticas de gestão de pessoas, que venham prevenir e combater o assédio moral no trabalho, compreende-se que a presente pesquisa também possibilitou avanços científicos quanto a se trabalhar fenômenos compreendidos até mesmo como antagônicos, ao se tratar de questões relativas as organizações saudáveis e ao assédio moral no trabalho. Por meio deste estudo, conseguiu-se identificar que uma das principais maneiras de trabalhar estes fenômenos é buscar equilíbrio, para que o foco das interpretações não fique somente nos aspectos positivos ou negativos. Mas que se procure balanceá-los, de modo a reforçar os aspectos positivos identificados nos resultados, como também, sejam feitos questionamentos e apresentações de novas possibilidades quando aparecer aspectos negativos.

Com relação às limitações da presente pesquisa, por ter se conseguido fazer a entrevista somente com uma mulher, não houve a possibilidade de conhecer com mais especificidade, na visão de trabalhadoras mulheres, a questão da diversidade sobre a relação entre trabalhadoras mulheres e trabalhadores homens. Apesar de a pesquisa ter sido realizada na organização pesquisada, a pesquisadora teve poucos momentos para fazer observações quanto aos fenômenos que foram investigados, pois na maioria das vezes, a pesquisadora estava realizando as entrevistas com os participantes. Assim, percebe-se que outra limitação é a falta de observações dos fenômenos investigados *in loco* na organização pesquisada.

Como sugestão para futuras pesquisas, percebe-se a necessidade de haver mais investigações com estudos de casos em organizações não somente privadas, mas também públicas e em organizações do terceiro

setor, a fim de se conhecer outros contextos laborais, para ampliar o conhecimento sobre as relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e a prevenção e combate ao assédio moral no trabalho em organizações saudáveis ou com indícios de ser.

REFERÊNCIAS

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. & Salanova, M. (2013). Práticas organizacionais saudáveis: um análise exploratório de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Alencar, P. L. C., Moraes, R. R., Cavalcante, H. S., Brasil, A. T. & Botelho, M. A. S. (2012). Empreendedorismo Start up: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia no Estado do Pará. *Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia*. Recuperado em 23, outubro, 2015, de <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30616273.pdf>
- Angeloni, M. T. & Grotto, D. (2009). A influência na cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. *Revista de Administração FACES Journal*, 8(2), 76-93.
- Appel, Z. M. & Pucci, V. R. (2007). Comportamento pessoal versus comportamento organizacional. *Psicologia para América Latina*, (9). Recuperado em 23, março, 2016, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2007000100007&lng=pt&tlng=pt
- Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) (2015). *Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências*. São Paulo: ABES. Recuperado em 25, outubro, 2015, de <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2015-digital.pdf>
- Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX). (2012). *Software e Serviços de TI: A indústria brasileira em perspectiva*. (Vol. 2). Campinas: Observatório SOFTEX. Recuperado em 24, outubro, 2015, de <http://www.cienciaetecnologia.al.gov.br/arquivos/documentos-polos-tecnologicos/LIVRO%20TICS.pdf>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (3a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

- Bastos, A. V. B., Rodrigues, A. C. A., Moscon, D. C. B., Silva, E. E. C. & Pinho, A. P. M. (2013) Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Bastos, A. V. B., Loiola, E., Queiroz, N. S. & Silva, T. D. (2014). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. O. & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Bennett, J. M. (2014). Intercultural competence: vital perspectives for diversity and inclusion. In: Ferdman, B. M. & Dease, B. (Eds.). *Diversity at work: the practice of inclusion*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1985). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Berndt, A. & Coimbra, R. (1995). As organizações como sistemas saudáveis. *Revista de Administração*, 35(4), 33-41.
- Billquist, L., Szücs, S. & Bäck-Wiklund, M. (2012). Care: a challenge to healthy organizations? A case study of a hospital department. *Sociologia, problemas e práticas*, (68), 147-167.
- Borges-Andrade, J. E., Zerbini, T., Abbad, G. S. & Mourão, L. (2013). Treinamento, desenvolvimento e educação um modelo para sua gestão. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L. O. & Carvalho, V. D. (2013). Tutorização organizacional de novos empregados. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Muise, M. & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A

systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459–72.

Recuperado em 30, abril, 2016 de

https://www.academia.edu/13223374/Factors_influencing_intentions_to_stay_and_retention_of_nurse_managers_a_systematic_review

Bueno, W. C. (2013). Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. *Organicom*, 10(19), 60-71.

Burchell, M. & Robin, J. (2012). *A melhor empresa para trabalhar: como construí-la, como mantê-la e por que isso é importante*. Porto Alegre: Bookman.

Burrell, G.; & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann Educational Books.

Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In: Borman, W. C. (Overall Ed.), Ilgen, D. R. & Klimoski, R. (Volume Eds.). *Handbook of psychology*. (Vol. 12, pp. 401-422). New York: Wiley.

Campos, L. F. L. (2001). *Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia*. (2a ed.) Campinas: Alínea.

Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA) (2016). *CELTA, uma incubadora pioneira*. Recuperado em 02, fevereiro, 2016 de <http://www.celta.org.br/o-celta.html>

Chambel, M. J. (2016). Psicologia da saúde ocupacional: desenvolvimento e desafios. In: Chambel, M. J. (Coord.). *Psicologia da saúde ocupacional*. Lisboa: Pactor.

Chanlat, J-F. (2012). Prefácio. En: Davel, E. & Vergara, S. C. (Orgs.). *Gestão de pessoas e subjetividade* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Chanlat, J-F. (1996). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: Chanlat, J-F (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (3a. ed, Vol. 1). São Paulo: Atlas.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2004). *Managing conflict at work: a survey of the UK and Ireland*. London: CIPD.

Chiuzi, R. M., Siqueira, M. M. M. & Martins, M. C. F. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Mudanças – Psicologia da Saúde*, 20(1-2), 31-40.

Chu, R. A. & Wood Jr., T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.

Costa, W. S. (2002). Resgate da humanização no ambiente de trabalho. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 9(2), 13-23.

Costa, W. S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. (2004). *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 11(1), 17-21.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Davel, E. & Vergara, S. C. (2012). Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. En: Davel, E. & Vergara, S. C. (Orgs.). *Gestão de pessoas e subjetividade* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Decreto n. 4.346, de 26 de agosto de 2002 (2002). Aprova o regulamento disciplinar do exército (R-4) e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília. Recuperado em 28 junho, 2016, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4346.htm

Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT Press.

Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L. & Francischeto, L. (2011). Política de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42.

Demo, G. & Nunes, I. (2012). Políticas de gestão de pessoas: pressupostos, definições, resultados e produção internacional recente. En: Demo, G. (Org.). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas.

Demo, G., Nunes, I., Fogaça, N., Barcelos, B. & Roure, P. (2012). Gestão de pessoas. En: Demo, G. (Org.) *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2012). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. (1a. ed., 10a. reimpr.). São Paulo: Atlas.

Eboli, M. (2002). O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: Limongi-França, A. C. et. al. (Orgs.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Elisa, S. A. M. & Yoshida, M. P. (2007). Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9(1), 86-99.

Esteves, T. P. & Caetano, A. (2010). Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, 10(2), 159-176.

Fabro, A. C. (2011). *Assédio moral no trabalho: identificando na literatura medidas de combate por parte de organizações*. Relatório de pesquisa PIBIC – Programa de iniciação científica – UFSC.

Farina, A. S. (2016). A aposentação e suas repercussões: a construção e desconstrução do trabalho na vida quotidiana. In: Chambel, M. J. (Coord.). *Psicologia da saúde ocupacional*. Lisboa: Factor.

Fernandes, K. R. & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *RAC*, 10(1), 55-72.

Ferreira, M. C. (2012). Ergonomia da atividade aplicada à qualidade de vida no trabalho: saúde e promoção do bem-estar dos trabalhadores em questão. *Revista Tempus Actas de Saúde Coletiva*, 6(2), 61-78.

Ferreira, M. C., Alves, L. & Tostes, N. (2009). Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(3), 319-327.

Ferreira, M. C. & Assmar, E. M. L. (2008). Fontes ambientais de estresse ocupacional e *burnout*: tendências tradicionais e recentes de investigação. In: Tamayo, A. (Org.). *Estresse e Cultura Organizacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo: All Books. cap. 1.

Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) (2016). *Sobre a FINEP*. Recuperado em 02, fevereiro, 2016 de <http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>

Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Limongi-França, A. C. et. al. (Orgs.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, (5), 183-196.

- Fleury, M. T. L. & Sampaio, J. R. (2002). Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Limongi-França, A. C. et. al. (Orgs.). *As pessoas na organização*. (pp. 283-294). São Paulo: Gente.
- Freitas, M. E. de, Heloani, J. R. & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.
- Galinkin, A. L. (2003). Estigma, território e organização social. *Espaço & Geografia*, 6(2), 151-179.
- Gaulejac, V. (2006). Do assédio moral ao assédio social. En: Seixas, J. & Bresciani, M. S. (Orgs.). *Assédio moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas*. Minas Gerais: EDUFU.
- Gelbcke, F., Matos, E., Schmidt, I. S., Mesquita, M. P. L. & Padilha, M. F. C. (2006). Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional. *Texto & Contexto Enfermagem*, 15(3), 515-520.
- Gil, A. C. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas.
- Gitahy, Y. (2011). O que é uma start up? *Empreendedor Online – Empreendedorismo na Internet e negócios online*. Recuperado em 23, outubro, 2015 de <http://www.empreendedoronline.net.br/o-que-e-uma-startup>
- Gondim, S. M. G. & Queiroga, F. (2013). Recrutamento e seleção de pessoas. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Gondim, S. M. G., Souza, J. J. & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. (2a ed.). Porto Alegre: Penso.
- Gumbau, S. L., Soria, M. S. & Sorribes, J. L. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, (220).
- Heloani, J. R. (2011). A dança da garrafa: assédio moral nas organizações. *GVexecutivo*, 10(1),50-53.
- Heloani, J. R. (2005). Assédio moral: a dignidade violada. *Aletheia*, 22, 101-108.

- Heloani, R. & Barreto, M. (2010). Aspectos do trabalho relacionados à saúde mental e violência psicológica. En: Glina, D. M. R. & Rocha, L. E. (Orgs.). *Saúde mental no trabalho: da teoria à prática*. São Paulo: Roca.
- Heloani, J. R. & Silva, E. P. (2015). Diversidade no trabalho. In: Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 303-309). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Hipólito, M. & Reis, G. G. (2002). A avaliação como instrumento de gestão. In: Limongi-França, A. C. et. al. (Orgs.). *As pessoas na organização*. (pp. 73-86). São Paulo: Gente.
- Hirigoyen, M-F. (2005). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- Hoel, H., Sparks, K. & Cooper, C. L. (2001). *The cost of Violence/Stress at work and the benefits of a violence/stress-free working environment*. Geneva: Internacional Labour Organization (ILO).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2016). A *Instituição*. Recuperado em 05 março, 2016, de <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/default.shtm>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2013). *Pesquisa nacional de saúde: 2013: acesso e utilização dos serviços de saúde, acidentes e violências: Brasil, grandes regiões e unidades da federação*. Recuperado em 05 março, 2016, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94074.pdf>
- Instituto Ethos (2010). Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010. Recuperado em 02 março, 2016, de http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf
- International Labour Office (ILO). (2013). *Facts on safety at Work*. Recuperado em 10 julho, 2015, de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/issue-briefs/WCMS_206117/lang--en/index.htm.
- International Labour Office (ILO)/ World Health Organization (WHO), joint press release. (2005). *Number of work-related accidents and illnesses continues to increase: ILO and WHO join in call for prevention strategies*. Recuperado em 17 abril, 2015, de

http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_005161/lang--en/index.htm.

Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A. S. & Carrieri, A. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *RAC*, 14(5), 890-906.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 1(54), 101-111.

Laville, C. & Dione, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG.

Lemos, C. I. & Tolfo, S. R. (2015). Caracterização de assédio moral no trabalho: estratégias utilizadas por chefias. In: Tolfo, S. R. & Oliveira, R. T. (Orgs.). *Assédio moral no trabalho: características e intervenções*. Florianópolis: Lagoa.

Lewis, S. (2008). *Consolidated report – case studies of healthy organization*. Utrecht: Utrecht University.

Líbano, M., Llorens, S., Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2006). Adicción al trabajo: concepto y evaluación (I). *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 24, 24-30.

Limongi-França, A. C. (2015). Gestão da qualidade de vida no trabalho: evolução, aplicação e soluções da metodologia biopsiossocial e organizacional – BPSO96. In: Ogata, A. J. N. (Org.). *Temas avançados em qualidade de vida*. (Vol. 1, chap. 2, pp. 65-86). Londrina: Midiograf.

Limongi-França, A. C. (2015a). Qualidade de vida no trabalho. In: Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 549-555). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Limongi-França, A. C. & Arellano, E. B. (2002a). Liderança, poder e comportamento organizacional. In: Limongi-França, A. C. et. al. (Orgs.). *As pessoas na organização*. (pp. 259-269). São Paulo: Gente.

Limongi-França, A. C. & Arellano, E. B. (2002b). Os processos de recrutamento e seleção. In: Limongi-França, A. C. et. al. (Orgs.). *As pessoas na organização*. (pp. 63-72). São Paulo: Gente.

Lüdke, M. & André, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU.

Luna, S. V. (2003). *Planejamento de pesquisa: uma introdução*. São Paulo: EDUC.

Macedo, M. C. B. (2011). *O mercado de trabalho em tecnologia de informação: a inserção profissional dos desenvolvedores de software*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios*. São Paulo: HSM Editora.

Malvezzi, S. (2015). Liderança. In: Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 417- 423). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Marras, J. P. (2001). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.

Marques, A. C. S. & Mafra, R. L. M. (2013). Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. *Organicom*, 10(19), 82-94.

Martens, C. D. P, Freitas, H. M. R. & Boissin, J-P. (2010). Proatividade em empresas de software empreendedoras: a voz dos executivos. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 8(3), 327 - 354.

Martiningo Filho, A. (2007). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.

Martiningo Filho, A. & Siqueira, M. V. S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 8(5), 11-34.

Martins, F. S., Caldas, D. B., Cugnier, J. S., Goulart, L. & Tolfo, S. R. (2012). Restabelecendo o poder de agir: atendimento grupal para assediados moralmente no trabalho. *Revista Brasileira de Psicodrama*, 20(2), 97-113.

Mazzetti, G., Schaufeli, W. B. & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and

overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227–254.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. *Análise Psicológica*, 25(2), 295-305.

Mejía, C. L. & Farfán, S. P. R. (2012). *Condiciones de trabajo saludables. Análisis de los estudios realizados en Colombia y Europa en el periodo 2002-2012*. 2012. Dissertação de mestrado, Universidad del Rosario, Bogotá, Colômbia.

Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19.

Motta, F. C. P. (2001). *Teoria das organizações: evolução e crítica* (2a ed. rev. e ampl.). São Paulo: Pioneira.

Mourão, L. (2015). Treinamento e desenvolvimento. In: Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 663-669). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Netto, A. S. & Silveira, M. A. P. (2007). Gestão da segurança da informação: fatores que influenciam sua adoção em pequenas e médias empresas. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 4(3), 375-397

Oliveira, M. A., Possamai, O. & Valentina, L. V. O. D. (2015). Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. *Production*, 25(2), 379-390.

Organização Mundial da Saúde (OMS). (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. Recuperado em 12 março, 2015 em http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf.

Paschoal, T.; Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52.

- Pereira, R. C. F. & Bellini, C. G. P. (2007). A perspectiva da díade em relacionamentos entre empresas e clientes de software. *Gestão. Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 5(2), 94-117.
- Peixoto, A. L. A. (2015). Avaliação de desempenho. In: Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 117-122). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Peixoto, A. L. A. & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Pinheiro, M. M. (2010). *Prevenção e intervenção do assédio moral no ambiente de trabalho*. Relatório de pesquisa PIBIC – Programa de iniciação científica – UFSC.
- Porto, J. (2015). Valores e trabalho. In: Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 687-694). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Porto, J. & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145-152.
- Pronk, N. P. (2015). Workforce Fitness: Description, Contextual Issues, and Implications for Public Health. *Front Public Health Serv Sys Res*, 4(5), 19–24.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. & Hurrell Junior, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washigton: American Psychological Association.
- Ramos, F. & Januário, S. S. (2011). Gestão de pessoas: o falso discurso. *Polêmica*, 10(3), 494-502.
- Rayner, C. & Lewis, D. (2011). Managing workplace bullying: the role of policies. En: Einarsen, s., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: developments in theory, research and practice* (2a ed.). Londres: Taylor & Francis.
- Ribas, J. M. B. Trabajar en la modernidad industrial. (2003). En: Ribas, J. M. R., Tomás, M. J. E., Durán, C. G. & Artiles, A. M. *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: UOC.
- Richards, J & Daley, H. (2003). Bullying policy: development, implementation and monitoring. En: Einarsen, s., Hoel, H., Zapf, D. &

- Cooper, C. L. *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. Londres y Nova York: Taylor & Francis.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M. & Peres, M. H. M. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed. 9. reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, E. D. & Leite, F. T. (2006). Planejamento estratégico – uma oportunidade para a participação. *Revista Gestão e Planejamento*, 1(13), 32-45.
- Santos, S. C. F & Ghiraldello, L. (2014). Ócio e Negócio: Uma relação possível. *Gestão e Conhecimento*. Recuperado em 9 março, 2016, de http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo40_2014.pdf
- Salanova, M. S. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y seguridad social*, 47(303), 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión práctica de riesgos laborales*. (58), 18-23.
- Salanova, M., Líbano, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2007). *La adicción al trabajo*. (Notas Técnicas de Prevención). Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado em 12 setembro, 2015, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/752a783/759.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. M. (2012). We need a Hero! Toward a validation of the Healthy and Resilient Organizational (HERO) Model. *Group and Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schuster, M. E. (2008). *Mercado de trabalho de tecnologia da informação: o perfil dos profissionais demandado*. Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Silva, N. & Tolfo, S. R. (2012). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(3), 341-354.
- Silva, N., Tolfo, S. R., Lopez, A. S. & Cedeño, A. G. (2015). Psicologia positiva nas organizações, no trabalho e em outros espaços de vida. In: Godoy, L. & Ansolega, E. (Orgs.). *Un campo en tensión o tensión entre campos*. (Vol. 1, pp. 389-401). Santiago: RILL editores.
- Silva, R. S., Silva, I., Silva, R. A., Souza, L. & Tomasi, E. (2010). Atividade física e qualidade de vida. *Ciência e Saúde Coletiva*, 15(1), 155-120.
- Silva, N., Zanelli, J. C. & Tolfo, S. R. (2014). Cultura organizacional. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Silva, N., Zanelli, J. C. & Tolfo, S. R. (2013). Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Simurro, S. A. B. & Ogata A. (2015). Razões para implementar um programa de qualidade de vida. In: Ogata, A. J. N. (Org.). *Temas avançados em qualidade de vida: gestão de programas de qualidade de vida, manual prático para profissionais brasileiros*. (Vol. 2, chap. 2, pp. 43-78). Londrina: Midiograf.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Soboll, L. A. P. (2015). Assédio moral no trabalho. In: Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. (pp. 85-93). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Souto, S. & Rego, A. (2004). Organizações autênticas: um estudo de validação do construto no Brasil. *Alcanse – UNIVALI*, 10(3), 377-418.
- Steil, A. V., Penha, M. M. & Bonilla, M. A. M. (2016). Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 16(1), 88-102.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33(3), 56-63.

Tamayo, A. (1996). Cultura, valores organizacionais. In: Tamayo, A., Borges-Andrade, J. E. & Codo, W. (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura* (Coletâneas da Anpepp no. 11, pp. 157-172). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia. Recuperado em 15 janeiro, 2016 de <http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a14.pdf>

Tehrani, N. (2005). *Bullying at work: beyond policies to a culture of respect*. London: CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development).

Teixeira, A. (2012). *Felicidade S.A.* Porto Alegre: Arquiepélago editorial.

Tolfo, S. R., Nunes, T. S. & Fabro, A. C. (2015). Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção. In: Tolfo, S. R. & Oliveira, R. T. (Orgs.). *Assédio moral no trabalho: características e intervenções*. Florianópolis: Lagoa.

Tolfo, S. R. & Piccinini, V. C. (2007). Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia e Sociedade*, 19(1), 38-46.

Tolfo, S. R., Silva, N. & Krawulski, E. (2013). Acoso laboral: relaciones con la cultura organizacional y la gestión de personas. *Salud de los trabajadores*, 21(1), 5-18.

Tolfo, S. R., Silva, N., Nunes, T. S. & Cugnier, J. S. (2016). Assédio Moral no trabalho: conceitos, aspectos culturais e de gestão de recursos humanos, consequências e possibilidades de intervenção. In: Chambel, M. J. (Coord.). *Psicologia da saúde ocupacional*. Lisboa: Pactor.

Torres, C. V. & Pérez-Nebra, A. R. (2014). Diversidade e inclusão nas organizações. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

Van Woerkom, M. & Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 139-149.

Vasconcelos, F. C. & Vasconcelos, I. F. G. (2004). Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão de pessoas. En: Vasconcelos, F. C. & Vasconcelos, I. F. G. (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Thomson.

Vergara, S. C. & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30.

Vergara, S. C. & Caldas, M. P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 66-72.

Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Zanelli, J. C., Silva, N. & Tolfo, S. R. (2011). Qualidade de vida e organizações saudáveis como expressões da cultura organizacional. In: Zanelli, J. C., Silva, N. & Tolfo, S. R. *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Zanelli, J. C., Silva, N. & Tordera, N. (2013). Orientação para aposentadoria e gestão de pessoas nas organizações. In: Borges; L. O. & Mourão, L. (Orgs.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Zarifian, P. (2012). Comunicação e subjetividade nas organizações. In: Davel, E. & Vergara, S. C. (Orgs.) *Gestão de pessoas e subjetividade*. (5a ed). São Paulo: Atlas.

Wikipédia. (2016). *O que é uma wiki?* Recuperado em 5 janeiro, 2016 de https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikipédia:O_que_é_uma_wiki

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77(4), 565-588.

APÊNDICES

APÊNDICE A - CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM PESQUISA DE TESE

Caro (a) trabalhador da Empresa X, eu me chamo Joana Soares Cugnier e venho por meio deste explicar do que se trata a pesquisa. Uma nova visão está sendo proposta na psicologia, a chamada Psicologia Positiva. Essa perspectiva tem como foco os aspectos positivos, no reconhecimento de que o estudo sobre as pessoas é muito mais do que se concentrar no que há de errado com elas, mas especialmente, identificar suas principais qualidades e ajudá-las a descobrir em quais ambientes podem viver e ter essas qualidades fortalecidas. No campo das organizações e do trabalho, a psicologia positiva se apresenta nos estudos voltados à felicidade, bem-estar, qualidade de vida no trabalho, organizações saudáveis etc. Assim que a presente pesquisa de tese inserida na perspectiva da psicologia positiva tem como objetivo **identificar a relação das políticas e práticas de gestão de pessoas e as políticas e práticas de prevenção e combate ao assédio moral no trabalho em uma organização saudável.**

Organizações saudáveis são aquelas que têm formas e práticas de estruturar e gerir os processos de trabalho que fazem com que seus trabalhadores se sintam mais saudáveis. Portanto, essas organizações geram resultados relacionados com a excelência organizacional como produtos e serviços de alta performance, além de manter excelentes relações com o ambiente organizacional e a comunidade. As organizações saudáveis não têm como características restringir a ausência de enfermidades ou problemas, mas é um esforço para construir uma cultura direcionada ao bem-estar físico, social e psicológico.

Ao entrar em contato com as características da Empresa X, eu, Joana Soares Cugnier, doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina e o meu orientador, professor Narbal Silva, concordamos que a Empresa X possui os critérios necessários para a realização da pesquisa. O conhecimento da Empresa X se deu com a sugestão de uma colega do doutorado que teve a oportunidade de assistir uma palestra de um trabalhador da organização e percebeu que as características da organização vão ao encontro com a presente pesquisa de tese. Assim que entrei em contato com o gestor de pessoas para ver a possibilidade da realização da pesquisa na Empresa X.

Os resultados obtidos com a pesquisa podem propiciar uma maior compreensão a respeito dos temas investigados e auxiliar a organização estudada a melhor compreender suas práticas de gestão e aprimorá-las

caso verifiquem a necessidade. Contribuirá também cientificamente ao avançar estudos na área que são escassos e demandam maior compreensão e cientificidade. Os resultados serão disponibilizados na entrega da Tese, de um relatório como produto da tese com as principais descobertas da pesquisa para a contribuição da gestão na Empresa X e caso a organização desejar, estarei disponível para realizar uma apresentação com os resultados da pesquisa.

A coleta dos dados se dá por meio da análise de documentos autorizados pela Empresa X, observações de quando eu estiver na organização e por fim, entrevistas com gestores e demais trabalhadores da Empresa X. Os riscos em potencial possíveis de ocorrerem na pesquisa é a quebra do sigilo das informações obtidas nas entrevistas pela inadequabilidade e falta de segurança do ambiente onde serão realizadas as entrevistas e a preservação do anonimato quanto da revelação e interpretação das descobertas obtidas. Para minimizar os potenciais riscos, a escolha do local da realização das entrevistas se dará em salas apropriadas, com condições de privacidade. Assim buscarei garantir que a organização disponibilize um espaço que seja livre de qualquer possibilidade de escuta e interferência ou também há a possibilidade de realizar a entrevista na UFSC, na sala do meu orientador. Caso haja uma interferência no momento da entrevista, a mesma será interrompida imediatamente. Quanto ao anonimato para que se tenha a preservação do sigilo, antes de haver a exposição das informações coletadas, disponibilizarei as informações transcritas das entrevistas aos participantes para que os mesmos deem o aval se concordam ou não da inclusão dos conteúdos da entrevista. A partir da concordância é que iniciarei a descrição e análise dos dados. Cabe ressaltar que as respostas dadas serão utilizadas exclusivamente para os objetivos desta pesquisa.

Assim, por meio deste documento que o convido a participar da presente pesquisa. Caso tenha interesse de participar, peça, por favor, que entre em contato comigo pelo e-mail jocugnier@gmail.com ou pelo celular XXXX-XXXX para agendar um horário para a entrevista.

Agradeço a atenção,

Joana Soares Cugnier

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS LÍDERES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DOUTORADO EM PSICOLOGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Joana Soares Cugnier, aluna do doutorado no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou fazendo pesquisa de tese de doutorado sobre **GESTÃO DE PESSOAS, PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL EM UMA ORGANIZAÇÃO SAUDÁVEL**, sob a orientação do Professor Doutor Narbal Silva. O estudo terá como objetivos: identificar e descrever políticas e práticas de gestão de pessoas, políticas e práticas implícitas e explícitas de prevenção e combate ao assédio moral e descobrir possíveis relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral no contexto de uma organização saudável.

Entendemos que esta pesquisa é relevante, pois além de terem sido identificados poucos estudos de caso que relacionem os fenômenos propostos, políticas e práticas de gestão de pessoas possuem papel fundamental na prevenção e combate ao assédio moral, possibilitando bem-estar, qualidade de vida e sentimentos recorrentes de felicidade no trabalho. A coleta de dados se dará por meio de análise de documentos autorizados da organização pesquisada, observações quando a pesquisadora estiver na organização e entrevistas, sendo que, as últimas por último citadas, serão gravadas e, posteriormente, transcritas a fim de que se proceda à análise, descrição e interpretação de seus conteúdos. A intenção de entrevistar os gestores se dá pelo papel que os mesmos têm na implantação e realização das práticas de gestão, dentre elas a de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral.

Os riscos em potencial possíveis de ocorrerem na pesquisa é a quebra do sigilo das informações obtidas nas entrevistas pela inadequabilidade e falta de segurança do ambiente onde serão realizadas

as entrevistas e a preservação do anonimato quanto da revelação e interpretação das descobertas obtidas. Para minimizar os potenciais riscos, a escolha do local da realização das entrevistas se dará em salas apropriadas, com condições de privacidade. Assim os pesquisadores buscarão garantir que a organização disponibilize um espaço que seja livre de qualquer possibilidade de escuta e interferência. Caso haja uma interferência no momento da entrevista, a mesma será interrompida imediatamente. Quanto ao anonimato para que se tenha a preservação do sigilo, antes de haver a exposição das informações coletadas, os pesquisadores disponibilizarão as informações transcritas das entrevistas aos participantes para que os mesmos deem o aval se concordam ou não da inclusão dos conteúdos da entrevista. A partir da concordância é que os pesquisadores iniciarão a descrição e análise dos dados. Cabe ressaltar que as respostas dadas serão utilizadas exclusivamente para os objetivos desta pesquisa.

A partir do exposto, convido-o (a) responder uma entrevista semiestruturada, isto é, quando há a possibilidade de inclusão de novas perguntas, com tempo de duração previsto de 90 minutos. Se você concordar em participar desta entrevista, solicito que assine abaixo, sendo que, você receberá uma cópia deste documento.

Se houver alguma dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo telefone XXXX-XXXX ou pelo e-mail XXXX@XXXXXXXX. Para mais esclarecimentos, você também poderá entrar em contato com o CEPSH – UFSC (Comitê de Ética de Pesquisa em Seres Humanos, da Universidade Federal de Santa Catarina), localizado na Biblioteca Universitária Central, Setor de Periódicos, no Campus Universitário, Acesso Trindade, Setor D, Fpolis, Telefone (48) 3721-9206.

Prof. D.^r Narbal Silva
Orientador PPGP/UFSC
Psicólogo - CRP 12/00306

M^a Joana Soares Cugnier
Doutoranda PPGP/UFSC
Psicóloga - CRP 12/06927

Eu, _____, RG nº _____, declaro que fui esclarecido (a) sobre a presente pesquisa e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

_____, de _____ de 20____.

Assinatura: _____

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DOS DEMAIS TRABALHADORES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DOUTORADO EM PSICOLOGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Meu nome é Joana Soares Cugnier, aluna do doutorado no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Estou fazendo pesquisa de tese de doutorado sobre **GESTÃO DE PESSOAS, PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL EM UMA ORGANIZAÇÃO SAUDÁVEL**, sob a orientação do Professor Doutor Narbal Silva. O estudo terá como objetivos: identificar e descrever políticas e práticas de gestão de pessoas, políticas e práticas implícitas e explícitas de prevenção e combate ao assédio moral e descobrir possíveis relações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e prevenção e combate ao assédio moral no contexto de uma organização saudável.

Entendemos que esta pesquisa é relevante, pois além de terem sido identificados poucos estudos de caso que relacionem os fenômenos propostos, políticas e práticas de gestão de pessoas possuem papel fundamental na prevenção e combate ao assédio moral, possibilitando bem-estar, qualidade de vida e sentimentos recorrentes de felicidade no trabalho. A coleta de dados se dará por meio de análise de documentos autorizados da organização pesquisada, observações quando eu estiver na organização e entrevistas, sendo que, as últimas por último citadas, serão gravadas e, posteriormente, transcritas a fim de que se proceda à análise, descrição e interpretação de seus conteúdos. A intenção de se realizar a pesquisa com os geridos é para possibilitar uma diversidade de olhares que visa aumentar a fidedignidade e a precisão dos conteúdos obtidos de modo que esteja o mais próximo possível da realidade vivenciada na organização pesquisada.

Os riscos em potencial possíveis de ocorrerem na pesquisa é a quebra do sigilo das informações obtidas nas entrevistas pela

inadequabilidade e falta de segurança do ambiente onde serão realizadas as entrevistas e a preservação do anonimato quanto da revelação e interpretação das descobertas obtidas. Para minimizar os potenciais riscos, a escolha do local da realização das entrevistas se dará em salas apropriadas, com condições de privacidade. Assim eu buscarei garantir que a organização disponibilize um espaço que seja livre de qualquer possibilidade de escuta e interferência. Caso haja uma interferência no momento da entrevista, a mesma será interrompida imediatamente. Quanto ao anonimato para que se tenha a preservação do sigilo, antes de haver a exposição das informações coletadas, eu disponibilizarei as informações transcritas das entrevistas aos participantes para que os mesmos deem o aval se concordam ou não da inclusão dos conteúdos da entrevista. A partir da concordância é que iniciarei a descrição e análise dos dados. Cabe ressaltar que as respostas dadas serão utilizadas exclusivamente para os objetivos desta pesquisa.

A partir do exposto, convido-o (a) responder uma entrevista semiestruturada, isto é, quando há a possibilidade de inclusão de novas perguntas, com tempo de duração previsto de 90 minutos. Se você concordar em participar desta entrevista, solicito que assine abaixo, sendo que, você receberá uma cópia deste documento.

Se houver alguma dúvida em relação ao estudo ou se você não desejar fazer parte do mesmo, favor entrar em contato pelo telefone XXXX-XXXX ou pelo e-mail XXXX@XXXXXXXX. Para mais esclarecimentos, você também poderá entrar em contato com o CEPESH – UFSC (Comitê de Ética de Pesquisa em Seres Humanos, da Universidade Federal de Santa Catarina), localizado na Biblioteca Universitária Central, Setor de Periódicos, no Campus Universitário, Acesso Trindade, Setor D, Fpolis, Telefone (48) 3721-9206.

Prof. D.[†] Narbal Silva
Orientador PPGP/UFSC
Psicólogo - CRP 12/00306

M^a Joana Soares Cugnier
Doutoranda PPGP/UFSC
Psicóloga - CRP 12/06927

Eu, _____, RG nº _____, declaro que fui esclarecido (a) sobre a presente pesquisa e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

_____, de _____ de 20____.

Assinatura: _____

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS LÍDERES

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

- 1) Nome
- 2) Qual o time que trabalha
- 3) Sexo
- 4) Idade
- 5) Formação acadêmica
- 6) Tempo que trabalha na organização
- 7) Tempo que é gestor

GESTÃO DE PESSOAS:

- 8) Você poderia falar quais são os princípios da Empresa X? Isto é, quais comportamentos definem um funcionário da Empresa X?
- 9) O que você percebe que é valorizado para ser um trabalhador da Empresa X?
- 10) Você poderia falar alguns exemplos das práticas desses princípios/comportamentos que definem o que é ser um trabalhador da Empresa X? E o que não é ser um trabalhador da Empresa X?
- 11) Qual a finalidade do time de gestão de pessoas da Empresa X?
- 12) Os gestores e coordenadores participam de programas de formação de líderes? Não, sim? Com que frequência? Quais tipos de programas? Existem outros tipos de programas de desenvolvimento tanto de natureza profissional e pessoal?
- 13) O que você poderia falar a respeito do seu modo de se relacionar com as pessoas na Empresa X (como gestor)?
- 14) Na Empresa X, a qualidade de vida no trabalho dos funcionários é valorizada? Sim, não? Por quê? De que modo (por meio de exemplos ilustrativos)?

- 15) Como as diferenças de sexo, idade, formação profissional, nacionalidade, Estado, cidade onde nasceu, entre outras são tratadas na Empresa X?
- 16) Como as diferenças de opiniões e diferenças de como fazer as coisas ou resolver problemas são tratados na Empresa X?
- 17) Na Empresa X, existem participação e diálogo com e entre os funcionários? Sim, não? Por quê? Caso positivo, você pode falar alguns exemplos?

POLÍTICA E PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

- 18) O que você entende por assédio moral?
- 19) Tem sido feito algo na Empresa X para que não tenham situações de assédio moral? Tem, não tem? Por quê? O que?
- 20) Você pode me falar como são as relações entre os trabalhadores? (perguntar se não tiver aparecido a questão das relações).
- 21) Os gestores e os coordenadores têm sido preparados para prevenir ou coibir o assédio moral?

POLÍTICA E PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS E POLÍTICA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

- 22) O que é feito na Empresa X para atrair as pessoas (recrutamento, seleção, socialização)? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são atraídas com a não existência de assédio moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?
- 23) O que é feito na Empresa X quanto ao desenvolvimento (pessoal, profissional e líderes do futuro) dos funcionários? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são desenvolvidas com a não existência de assédio

moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?

- 24) O que é feito na Empresa X quanto à retenção de pessoal (o que é feito para que as pessoas permaneçam, aspectos da qualidade de vida no trabalho, práticas de reconhecimento, benefícios, bonificações, etc)? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são incentivadas a ficar na Empresa X com a não existência de assédio moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?
- 25) O que é feito na Empresa X quanto as avaliações de *performance*/competências dos funcionários? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são avaliadas com a não existência de assédio moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?
- 26) Na sua percepção, de que forma o time de gestão de pessoas auxilia na prevenção e combate ao assédio moral na Empresa X?

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DEMAIS TRABALHADORES

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DO PARTICIPANTE:

1. Nome
2. Qual o time que trabalha
3. Sexo
4. Idade
5. Formação acadêmica
6. Tempo que trabalha na organização

GESTÃO DE PESSOAS

7. Você poderia falar quais são os princípios da Empresa X? Isto é, quais comportamentos definem um funcionário da Empresa X?
8. O que você percebe que é valorizado para ser um trabalhador da Empresa X?
9. Você poderia falar alguns exemplos das práticas desses princípios/comportamentos que definem o que é ser um trabalhador da Empresa X? E o que não é ser um trabalhador da Empresa X?
10. Qual a finalidade do time de gestão de pessoas da Empresa X?
11. Nesse tempo que você está na Empresa X, passou por programas de formação de líderes? Não, sim? Com que frequência? Quais tipos de programas? Existem outros tipos de programas de desenvolvimento tanto de natureza profissional e pessoal?
12. O que você poderia falar a respeito do modo que o seu gestor se relaciona com você e seu time de trabalho?
13. Na Empresa X, a qualidade de vida no trabalho dos funcionários é valorizada? Sim, não? Por quê? De que modo (por meio de exemplos ilustrativos)?

14. Como as diferenças de sexo, idade, formação profissional, nacionalidade, Estado, cidade onde nasceu, entre outras são tratadas na Empresa X?
15. Como as diferenças de opiniões e diferenças de como fazer as coisas ou resolver problemas são tratados na Empresa X?
16. Na Empresa X, existem participação e diálogo com e entre os funcionários? Sim, não? Por quê? Caso positivo, você pode falar alguns exemplos?

POLÍTICA E PRÁTICAS DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

17. O que você entende por assédio moral?
18. Tem sido feito algo na Empresa X para que não tenham situações de assédio moral? Tem, não tem? Por quê? O que?
19. Você pode me falar como são as relações entre os trabalhadores? (perguntar se não tiver aparecido a questão das relações).
20. Os gestores e os coordenadores têm sido preparados para prevenir ou coibir o assédio moral?

POLÍTICA E PRÁTICA DE GESTÃO DE PESSOAS E POLÍTICA DE PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL

21. O que é feito na Empresa X para atrair as pessoas (recrutamento, seleção, socialização)? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são atraídas com a não existência de assédio moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?
22. O que é feito na Empresa X quanto ao desenvolvimento (pessoal, profissional e líderes do futuro) dos funcionários? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são desenvolvidas com a não existência de assédio

moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?

23. O que é feito na Empresa X quanto à retenção de pessoal (o que é feito para que as pessoas permaneçam, aspectos da qualidade de vida no trabalho, práticas de reconhecimento, benefícios, bonificações, etc)? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são incentivadas a ficar na Empresa X com a não existência de assédio moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?
24. O que é feito na Empresa X quanto as avaliações de *performance*/competências dos funcionários? Você consegue ver algum tipo de relação entre o modo como as pessoas são avaliadas com a não existência de assédio moral, ou seja, situações de humilhação e constrangimento na Empresa X?
25. Na sua percepção, de que forma o time de gestão de pessoas auxilia na prevenção e combate ao assédio moral na Empresa X?