

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUIZ ANTÔNIO DA SILVA MACHADO**

**O PROCESSO PARTICIPATIVO PARA A MELHORIA DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA BANCÁRIA**

Florianópolis, setembro/2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**LUIZ ANTÔNIO DA SILVA MACHADO**

**O PROCESSO PARTICIPATIVO PARA A MELHORIA DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA BANCÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de Qualidade e Produtividade, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. ZULEICA MARIA PATRÍCIO**

Florianópolis, setembro/2000.

**O PROCESSO PARTICIPATIVO PARA A MELHORIA DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA BANCÁRIA**

**LUIZ ANTÔNIO DA SILVA MACHADO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração em Qualidade e Produtividade, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de

Santa Catarina.



---

Prof. Ricardo Miranda Bácia, PhD.

Coordenador do Curso


Banca Examinadora



---

Prof. Maria Zuleica Patrício, Dra.

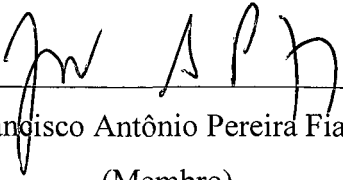
(Presidente)



---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.


(Membro)



---

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

(Membro)



---

Prof.ª Maria Terezinha Angeloni, Dra.

(Membro)

Florianópolis, setembro/2000

**Para mim só existe percorrer os caminhos que tenham coração,  
qualquer caminho que tenha coração.**

**Ali viajo,  
e o único desafio que vale  
é atravessá-lo em toda a sua extensão.**

**E por ali viajo,  
olhando, olhando, arquejante**

**(Don Juan)**

Este trabalho é dedicado a todos os que têm um coração  
e estão dispostos a colocá-lo a serviço das pessoas.

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa Gabi, que foi amiga, solidária, compreensiva e que me apoiou nas horas mais difíceis deste trabalho, emprestando seu tempo e sua energia, oferecendo-me seu amor incondicional.

Aos meus amigos que, a partir de um dia se denominaram Guerreiros do Coração. Cada um deles é co-responsável por este estudo e merece um agradecimento especial: Rosângela, Resende, Erna, Leila, Sálvio, Carlos, Salete, Karina, Sitney, Márcia, Mário Sérgio, os que estão bem perto, e Toninho, Patrícia, Tessari e Pinheiro que estão mais distantes fisicamente, mas não dos nossos sonhos e ideais. Estes Guerreiros compartilharam momentos de alegria, coragem, desafio, medo e superação, ensinando-me a seguir em frente e a exercitar a alegria de ser um eterno aprendiz.

À Rosângela, pela amizade, carinho e incentivo. Incansável na luta por construir um lugar melhor para se conviver e ao Célio, pelo empenho em fazer este projeto sair da gaveta.

Aos superintendentes da empresa bancária onde se desenvolveu o estudo, João Carlos, Everton e Milton, por acreditarem que trabalhar para o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho pode contribuir não só para o sucesso da empresa mas, sobretudo, pode significar uma nova forma de conceber uma organização.

Ao professor Gregório pela abertura de espaço na academia e pela compreensão de que as mudanças são necessárias.

Aos funcionários da empresa bancária onde se desenvolveu o trabalho, pela confiança em compartilharem seus sentimentos, aprendendo e ensinando sobre ser humano trabalhador.

À professora Zuleica, pela inspiração, transpiração e conspiração, na busca da felicidade-prazer e por orientar este estudo, construindo participativamente cada momento de aprendizado.

A Mana pelo incentivo e qualidades fraternas.

Aos meus pais, Edy, um campeão de si mesmo, que foi chamado por Deus enquanto se desenvolvia este estudo, e a Lourdes pelas orações e pela maestria na arte de ser mãe.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>01</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Personalidade humana e comportamento organizacional.....	10
2.2 Cultura organizacional.....	18
2.3 Clima organizacional e suas categorias.....	20
2.3.1 Liderança.....	23
2.3.2 Autoridade.....	31
2.3.3 Conflitos.....	34
2.3.4 Comunicação.....	36
2.3.5 Relacionamento interpessoal.....	41
<b>3 CONSTRUINDO O PROBLEMA E O CAMINHO DO ESTUDO</b> .....	<b>47</b>
3.1 Um pouco de história.....	47
3.2 O início da jornada: descobrindo o problema.....	53
3.3 Confirmando o tema e definindo o método do estudo.....	59 OK
3.4 Os métodos qualitativos de pesquisa: focalizando a pesquisa-ação e a pesquisa participante.....	63 OK
<b>4 O PROCESSO DE TRABALHO DE CAMPO: COLHENDO DADOS E AGINDO NA REALIDADE</b> .....	<b>76</b>
4.1 Entrando no campo.....	76
4.1.1 Apresentando o projeto à organização.....	77
4.1.2 Descrevendo os locais de levantamento de dados.....	79
4.2 Ficando no campo: o processo de levantamento, registro e análise dos dados.....	80
4.3 Saindo do campo.....	91

<b>5 O CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DO SER HUMANO</b>	
<b>BANCÁRIO</b> .....	92
5.1 Os sujeitos do estudo.....	92
5.2 Descrevendo e refletindo sobre as percepções dos sujeitos.....	102
<b>6 DEVOLVENDO OS DADOS PARA A ORGANIZAÇÃO:</b>	
<b>POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÃO</b> .....	127
<b>7 TRABALHANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL COM OS SUJEITOS</b>	
<b>E ANALISANDO O RESULTADO DO ESTUDO</b> .....	131
7.1 Desenvolvendo e capacitando as pessoas para a melhoria do clima organizacional.....	132
7.2 Avaliando o clima organizacional após o processo de pesquisa e de intervenção participativa.....	146
7.3 Finalizando: devolvendo o relatório de avaliação do clima organizacional.....	147
7.4 Avaliando todo o processo do estudo.....	151
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	157
<b>ANEXOS</b> .....	162
Anexo 1 – Roteiro de entrevista com os sujeitos do estudo.....	162
Anexo 2 – Formulário de solicitação à Direção Geral do Banco Omega para a divulgação dos dados de pesquisa.....	163
Anexo 3 – Formulário de solicitação à Superintendência Estadual do Banco Omega para a divulgação dos dados de pesquisa.....	164
Anexo 4 – Formulário de solicitação às agências do Banco Omega para a divulgação dos dados de pesquisa.....	165
Anexo 5 – Modelo de formulário utilizado para o registro dos dados.....	166
Anexo 6 – Avaliação da agência Alfa sobre o trabalho de desenvolvimento.....	167
Anexo 7 – Avaliação da agência Beta sobre o trabalho de desenvolvimento.....	168
Anexo 8 – Avaliação da agência Gama sobre o trabalho de desenvolvimento.....	169
Anexo 9 – Avaliação da agência Teta sobre o trabalho de desenvolvimento.....	170

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 171**

**BIBLIOGRAFIA..... 176**



## RESUMO

Este estudo foi desenvolvido objetivando compreender a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional numa empresa bancária e intervir participativamente, quer dizer, construir junto com estes trabalhadores condições para o aperfeiçoamento deste clima. No ambiente organizacional, se vive hoje um momento auspicioso para profundas transformações, onde se resgata a dimensão humana como um fator que merece melhores considerações, buscando-se compreender o ser humano em toda a sua multidimensionalidade e não apenas como um recurso de produção. Reveste-se, portanto, este momento de um caráter ético acerca da visão do ser humano. O presente trabalho compreendeu o período de agosto de 1998 a julho de 2000 e foi realizado no ambiente de uma empresa bancária, mais precisamente em quatro agências desta empresa, e contou com a participação de cinquenta e sete (57) pessoas como sujeitos de pesquisa. Para que se pudesse apreender sobre o que sentem e percebem os trabalhadores, optou-se pelos métodos qualitativos de pesquisa que permitem aproximar e promover a interdependência entre o vivido e o teórico, possibilitando ouvir as pessoas, compreender seus sentimentos, medos, fantasias, alegrias e instintos. Para o processo de desenvolvimento dos trabalhadores como ação para a melhoria do clima organizacional, utilizaram-se os postulados da educação experiencial que, entre outras contribuições, facilitam que os conceitos possam ser experienciados, vividos, permitindo que o aprendiz se estimule para o aprendizado coletivo e para a melhoria de seu poder de compreensão, integrando os níveis cognitivo, físico e emocional enquanto passa pelo processo de ensino e aprendizagem. A partir do que foi identificado por meio deste estudo empírico, qualitativo e participativo, pode-se empreender apoiando-se em bases teóricas uma nova metodologia para compreender e para intervir participativamente em organizações para a melhoria do clima organizacional, onde o individualismo começa a ceder espaço para o trabalho coletivo, onde a falta de diálogo é combatida pela liberdade de expressão de sentimentos e idéias e pelo uso do feedback, onde a exclusão é substituída pela solidariedade, onde a rigidez de comportamento e o desinteresse pelo outro são transmutados pela afetividade e onde os recursos humanos passam, enfim, a serem compreendidos como pessoas, resgatando-se a profunda essência do ser humano.

## ABSTRACT

This study was developed aiming to understand the perception of the workers about the organizational environment in a banking enterprise and to have a participatory intervention, namely, to build together, with this workers conditions for the improvement of this environment. On the organizational environment is lived today an auspicious moment for deep transformations where it is recovered the human dimension as a factor that deserves better conditions, seeking for understanding the Human Being in all his multidimensionality and not only as a production resource. It covers, however, in this moment, an ethic character about Human Being view. The present work was done from August, 1998 to July, 2000 and it was held in a banking enterprise environment, more precisely in flour agencies of this enterprise and it counted on the participation of fifty and seven (57) people as research subjects. To be able to learn about what the workers feel and realize, it was opted by qualitative methods of research that allow to approach and to promote the inter-dependency between the lived and the theoretical, making possible to listen the people, to understand their feelings, fears, fantasies, joys and instincts. For the development process of the workers while action for the improvement of the organizational environment, it was used the experimental education postulates, that among other contributions, facilitate that the concepts can be experienced, lived, allowing that the learner stimulates himself for the collective learning and for the improvement of his comprehension power, integrating the cognitive, physical! and emotional! while taking teaching and learning process. From what was identified through this empiric study, qualitative and participatory, it can be undertaken supported by theoretical bases a new methodology to understand and to intervene in a participating way in organizations for the improvement of organizational environment where the individualism starts to give room to a collective work, where the lack of dialogue is cornbated by free expression of feelings and ideas and by the use of feedback, where the exclusion is replaced by solidarity, where the severe behaviour and the disinterest in the others are transmuted by effectiveness and where the human resources turn to be understood as people, recovering the deep essence of Human Being.

## CAPÍTULO I

### INTRODUÇÃO

Novas percepções e postulados sobre o que está configurando o momento histórico atual permitem nos defrontarmos com um novo debate acerca do papel ocupado pelo ser humano como trabalhador e ser complexo e holístico.

O surgimento destes debates e a consequência que estes geram no ambiente organizacional passam pela compreensão, a partir da convergência de várias visões, de que a inter-relação e a interdependência entre as pessoas e os grupos nas organizações é da mesma forma uma condição básica para as relações entre as organizações e o meio ambiente, portanto uma questão de sobrevivência humana e de qualidade de vida.

Nesta visão o planejamento se apropria da intuição, a organização formal adapta-se à flexibilidade, a chefia se alicerça na liderança e o controle se baseia nos valores. A organização passa a ser uma concepção independente de tempo, espaço e massa, e como concepção se baseia em valores, os quais caracterizam sua cultura, onde, por exemplo, o poder formal para fazer cumprir obrigações passa a ser desnecessário.

Para Ferguson (1997) uma nova forma de pensar está configurando um novo paradigma<sup>1</sup> que busca humanizar o trabalho, torná-lo mais cooperativo e menos competitivo onde o indivíduo possa exercer sua autonomia e o espírito de equipe, estimulado por um salto quântico em direção ao seu autoconhecimento e autodesenvolvimento.

A autora salienta que este salto quântico ocorrerá na medida em que o ser humano partir em busca de um equilíbrio entre razão e emoção e resgatar como trabalhador a afetividade, a compaixão, a sinceridade e o humanismo no espaço organizacional.

Os novos paradigmas aceleram o movimento das mudanças e da capacidade do homem para se adaptar a estas mudanças. Toda vez que novas descobertas científicas são feitas, novas formas de pensar sobre o objeto de estudo incidem na mecânica mental a fim de estabelecer ou rejeitar conceitos, idéias e fatos.

---

<sup>1</sup> Entende-se paradigma a partir do conceito expresso por Capra (1996, p.25) como “uma constelação de concepções, de valores, de percepções e de práticas compartilhadas por uma comunidade, que dá forma a uma visão particular da realidade, a qual constitui a base da maneira como a comunidade se organiza”.

A compreensão de estabilidade do universo proposta por Newton foi substituída por teorias quânticas, onde a matéria é descoberta como agrupamento de microscópicas partículas em movimento que, por sua vez, são formadas em quase sua totalidade de espaço vazio, o que impulsionou sobremaneira a pesquisa sobre novas formas de pensar e administrar a sociedade e as organizações.

O paradigma atualmente vigente de uma sociedade centrada no mercado, que sustentou toda uma compreensão sobre a produtividade e o comportamento humano na organização, perpassando inclusive diversos modelos e teorias administrativas como a Teoria Científica, Movimento das Relações Humanas e a Burocracia, não oferece mais condições para compreender e gerenciar as novas demandas sociais.

A analogia do homem como máquina, que serviu para explicar o comportamento humano sob o paradigma newtoniano–cartesiano ou mecanicista, não atende à complexidade da nova sociedade que começa a se configurar no limiar do século XXI.

“ O materialismo científico que com tanta decisão nos deu respostas para as dúvidas surgidas ao longo da história e até poucas gerações atrás, é hoje uma ortodoxia agonizante. Seus princípios essenciais positivistas e reducionistas vêm sendo substituídos por um novo conjunto de crenças que incluem uma renovada fé na razão orientada pela intuição profunda. Em outras palavras, está havendo uma “re-espiritualização” da sociedade, mais experimental e menos fundamentalista (Harman apud Renesch et al., 1993, p. 29). ”

A imprevisibilidade impulsionada pela criação de redes informatizadas que aumentaram a velocidade da informação; a importância de construir uma nova consciência ecológica que resulte no resgate do homem como parte integrante da natureza e não seu algoz, como forma de garantir a sobrevivência do planeta; a necessidade das pessoas em realizarem-se tanto como cidadãos como trabalhadores reivindicando um novo constructo social merecem toda a consideração como indicadores da busca de um novo modelo paradigmático.

Estes indicadores sustentam a idéia de uma nova fase, que pode ser denominada de transição, onde inicialmente se faz a crítica ao modelo vigente para se configurar posteriormente um novo. Há como característica desta fase uma intersecção entre os dois modelos – o atual e o novo – que caracteriza a adaptação em direção aos novos modelos aperfeiçoando, transformando ou rejeitando antigos valores.

A citação de Ray (apud Renesch et al., 1993, p. 43) oferece uma visão bastante apropriada para esclarecer os princípios que governam este novo paradigma.

O novo paradigma é mais que apenas um movimento em direção aos poderes da tecnologia ou da mente individual. É um movimento rumo ao espírito, rumo a qualidades íntimas como intuição, a vontade, a alegria, a força e a compaixão. A espiritualidade no novo paradigma não diz respeito à religião, mas antes ao poder da sabedoria e da autoridade interior e à conexão e integração da humanidade. Nos negócios, ela é representada pelas surpreendentes irrupções de criatividade que ocorrem quando se outorga às pessoas a responsabilidade por seus atos dentro de organizações regidas pelo novo paradigma.

A consequência desta inteireza do ser, integrando razão e emoção, é que pode facilitar que o trabalho seja encarado como um veículo de transformação e engajamento na vida, ao contrário da forma como naturalmente funciona, como uma variável restritiva onde medo e insegurança se perpetuam no espaço organizacional. Urge refletir sobre o papel das organizações neste novo contexto histórico e social e como vem sendo tratado o clima organizacional destas organizações, reinterpretando-o a partir da visão do paradigma holístico e não só encarando-o como uma questão de produtividade.

Nos ambientes organizacional e acadêmico, esta discussão se torna cada vez mais presente e indica que um movimento em direção à mudança começa a se configurar.

Vários são os autores que vêm apontando que o processo de transição está em andamento, entre eles destacam-se: Pinchot (1994) postulando sobre a organização inteligente sustentada na responsabilidade compartilhada e liberdade de escolha, no desenvolvimento de equipes autônomas e autogerenciamento; Mitroff (1994) sustentando que a burocracia, atualmente modelo de administração mais utilizado no mundo, é incapaz de atender às demandas decorrentes da velocidade em que a mudança está se estabelecendo através da informação, da globalização e da acirrada competição, sugerindo que as organizações desenvolvam sistemas que incluam novas funções que se inter-relacionem e que proporcionem condições para que sobrevivam num ambiente competitivo; Senge (1990) postulando que as organizações necessitam de um sistema de aprendizado que, segundo o autor, é o que pode oferecer as condições para a transformação e a sobrevivência das mesmas para o atingimento dos seus objetivos, cumprindo seu papel de responsabilidade social e de facilitadora de um espaço para a realização pessoal e profissional do ser humano trabalhador; Katz e Kahn (1975) desenvolvendo os princípios para uma nova concepção de organização, considerando-a como um todo formado de partes que se inter-relacionam entre si e com o meio ambiente, caracterizando o que denominaram como sistemas abertos, dando importância à flexibilidade e à capacidade que tem o sistema de responder, interagir, agir e progir,

facilitando as condições necessárias ao equilíbrio entre a organização e o meio ambiente em que ela atua.

E Ramos (1981) abarcando uma crítica bastante aprofundada aos modelos de homem e de sociedade moderna e oferecendo outros postulados à sociedade centrada no mercado que aliena e coisifica o ser humano trabalhador, ilustrando os dois modelos de homem de uma sociedade centrada no mercado: O modelo de homem operacional sugerindo um ser passivo, obediente, treinado para se ajustar às normas e a metas de produtividade, e o modelo de homem reativo, identificado pelo autor como consequência do movimento das relações humanas, supostamente mais complexo do que supunham os teóricos clássicos, dotado de sentimentos e valores, mas que poderia ser reforçado em seus comportamentos a fim de se ajustar ao contexto do trabalho.

Apresentando, por fim, o mesmo autor, em contraposição aos modelos anteriores, o homem parentético orientado para o uso pleno da razão e caracterizado por sua participação efetiva e consciente nas organizações, pela valorização de sua substantividade e pela consciência crítica que o coloca como em suspenso para exercitar o pensamento individual e conceitual e, portanto, livre, examinando e avaliando tanto o ambiente interno do seu trabalho e de seu cotidiano como o externo.

As novas tendências apontam para uma situação em que o ser humano trabalhador se sinta mais seguro e confiante, entusiasmado e respeitado em sua individualidade, obtendo com isso o apoio e incentivo para inter-relacionar-se como equipe e obter do trabalho a completude para sua realização, e os autores acima confirmam com seus postulados tais tendências.

Cada vez mais são apresentados sinais onde se aproxima o momento em que as pessoas buscarão uma congruência entre os valores internos e a sua vida profissional, almejando encontrar um sentido para a vida que ultrapasse a separatividade das coisas, do homem e do trabalho, do cérebro e do corpo, da razão e da emoção. Dentro dessa concepção é que se começa a pensar e trabalhar sobre o clima organizacional

O trabalhador, ser humano, precisa de um novo modelo organizacional, onde se facilite o resgate de valores éticos e espirituais neste ambiente, unindo o que um dia foi separado por um sistema de concepções que levou o nome de paradigma mecanicista.

Envolvido por todas estas idéias, pensamentos e visões de homem é que o presente estudo foi delineado, buscando compreender como de fato, na vida cotidiana e prática do ser

humano trabalhador, ocorre a aplicação destas novas teorias. Como o clima organizacional de uma organização se estabelece, envolve as pessoas, atribui qualidades e interfere na qualidade de vida dos trabalhadores, tanto internamente como externamente à empresa.

Aqui se compreende clima organizacional a partir da conceituação de Tagiuri e Litwin (apud Likert, 1979, p. 109): “clima organizacional é uma qualidade relativamente constante do ambiente interno que é experimentada pelos membros de uma organização, influencia o seu comportamento e pode ser descrita em termos dos valores de um conjunto especial de características da organização”.

No que tange ao emprego da teoria pode-se observar que o tema clima organizacional se desenrola como um campo extremamente vasto, e que, ao limitarmos o estudo àquelas categorias que dão qualidades especiais e que podem ser modificadas pelos sujeitos a partir de suas atitudes, categorias estas que estão presentes em qualquer ambiente de trabalho qualificando o clima das organizações, percebeu-se que a possibilidade de transformação era mais efetiva e vinha ao encontro das expectativas das pessoas, sujeitos deste estudo.

Ao desenvolver, especificamente, as categorias componentes do clima organizacional: Liderança, Autoridade; Conflitos; Comunicação e Relacionamento Interpessoal, oferecendo concepções teóricas acerca das mesmas, procurou-se demonstrar o quanto são interferentes na qualidade deste clima e como são entendidas pelos mais diversos autores, consubstanciando oportunidades de reflexão e crítica. Cada uma dessas categorias, melhor apresentadas ao longo deste estudo, interagem entre si e são permeadas umas pelas outras, como se pode observar no momento em que se “entra no campo” para o levantamento de dados.

O que se espera com este estudo é que venha de fato contribuir para uma melhor reflexão sobre o que compõem as categorias que formam o clima organizacional e como podem ser trabalhadas pelos sujeitos a fim de que o ambiente de trabalho se traduza e se configure num local que possibilite ao ser humano trabalhador sua realização pessoal e profissional.

Em 1998, atuando como um dos coordenadores, no Estado de Santa Catarina, do Programa de Qualidade da empresa bancária que proporcionou o ambiente para o empreendimento deste estudo, pude me defrontar com uma realidade a qual não se vislumbravam respostas: *funcionários reclamando um tratamento para pessoas e não para recursos humanos.*

Destaca-se que esta empresa bancária é considerada como uma das maiores do seu ramo, com agências em todo o território nacional e no exterior, e que o estudo realizado no Estado de Santa Catarina compreendeu um total de quatro (4) agências, localizadas em regiões diferentes do Estado, e cinquenta e sete (57) pessoas, durante o período que foi de outubro de 1998 a maio de 1999.

As reclamações ganhavam ainda mais significado pelo fato de surgirem no contexto da implantação do Programa de Qualidade desta empresa. E aqui cabe distinguir as abordagens entre pessoas e recursos humanos, o primeiro referindo-se a seres humanos dotados de subjetividade, sentimentos, desejos, instintos, aspirações, medos, fantasias, e o segundo, até pelo determinismo do termo, designando quantificações, manipulações, obsolescência, inovações, descarte.

A totalidade do programa se resumia, a partir da percepção dos funcionários, a melhoria de processos, aumento de produtividade, economia de recursos, entre tantos os objetivos visando a obtenção de um resultado financeiro maior.

Pairava em todos os ambientes onde se discutia sobre o programa de qualidade a questão do ser humano. Quando – e se – a empresa teria olhos para tratar daquelas questões mais complexas e subjetivas.

Após recebermos diversas críticas e sugestões trazidas pelos consultores da qualidade – que, por estarem mais próximos dos funcionários e, portanto, da realidade vivida, possuíam uma visão diferente daquela que imaginávamos adequada –, decidiu-se por levantar de uma maneira esclarecedora que questões eram essas que afligiam os funcionários da empresa. E aqui cabe incluir as palavras de Patrício: “o que sai do vivido tem mais legitimidade do que o que consta na teoria” (Notas de aula, Patrício, 1999).

Uma primeira pesquisa foi realizada e constatou-se a ausência do programa de qualidade da empresa em tratar e abarcar o que estava sendo demandado pelos funcionários da empresa, e tais demandas diziam respeito ao relacionamento interpessoal, à qualidade do clima de trabalho, aos conflitos que existiam nas agências e que não eram efetivamente tratados, à qualidade de vida dos trabalhadores, englobando a vida profissional e social.

Como cuidar disso se não tínhamos conhecimento e capacidade para tanto, onde buscar subsídios, o que estudar, como convencer a empresa de que era preciso cuidar do ser humano, uma empresa que tem por função imediata a intermediação financeira e a busca do lucro, o que, muitas vezes, pelo menos sem muita crítica, contraria as razões do humano?



Entre todas as pesquisas acerca dos métodos para tal estudo que foram feitas, não se encontrou nenhuma que abarcasse uma etapa de diagnóstico, análise, intervenção e avaliação. Nos estudos que foram obtidos, apenas identificavam-se modelos que propunham elementos de diagnóstico e não apresentavam modelos de intervenção, ou justamente o contrário, modelos de intervenção que não partiam de um levantamento de dados. Além do que, partíamos do pressuposto inicial de que o trabalho deveria ser participativo desde seu começo, envolvendo os trabalhadores em cada momento do estudo.

Por fim, quando das pesquisas sobre metodologias para se tratar aspectos do clima organizacional, surpreendentemente identificou-se que as mais utilizadas para a coleta de dados baseiam-se em modelos quantitativos, e os qualitativos que se encontram são exploratórios ou estudos de caso, que focalizam o levantamento de problemas e, quando apontam sugestões, estas são do ponto de vista do pesquisador. A esse respeito já partíamos da percepção de que um instrumento como esse, semelhante ao que a empresa já vinha utilizando, embasados pela percepção dos funcionários, não nos proporcionaria conhecer a realidade vivida.

Tal situação nos remetia imediatamente às perguntas de pesquisa: *qual a qualidade do clima organizacional das agências da empresa bancária? E como se poderia identificá-lo, compreendê-lo, analisá-lo e intervir para a melhoria desse clima?*

Os métodos qualitativos de pesquisa foram identificados como os que melhor poderiam oferecer tais condições e, de acordo com Minayo e Sanches (1993, p. 247), “a investigação qualitativa adequa-se a aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos mais ou menos delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente”.

O estudo caracterizou-se como qualitativo e participativo buscando nos referenciais da pesquisa-ação suporte para toda a etapa de pesquisa, utilizando-se também de outras técnicas como a análise documental e a observação participante. Aliado aos referenciais da pesquisa-ação, buscou-se nos princípios da Educação Experiencial, erguida sobre os postulados de Kurt Hann mas, de fato, construída por diversos autores e da Dinâmica de Grupos, tendo como seu principal articulador Kurt Lewin, todo o embasamento e orientação para a ação, propriamente dita, de intervir participativamente para a melhoria do clima organizacional.

Os objetivos do presente estudo foram descritos da seguinte forma:

- compreender a percepção que os trabalhadores têm sobre a qualidade do clima organizacional de suas agências;
- intervir participativamente para a melhoria do clima organizacional dessas agências.

No entanto, cumpre esclarecer que no decorrer do estudo se pôde identificar que os objetivos ultrapassaram estas questões iniciais e assim puderam ser desenvolvidas outras contribuições acerca do método de pesquisa e de intervenção e sobre a teoria em si, desenvolvidos no corpo do trabalho.

A estrutura deste trabalho está organizada em oito (8) capítulos, distribuídos da seguinte forma:

No capítulo I é desenvolvida a apresentação dos assuntos que foram abordados no presente estudo, a relevância de trabalhar sobre o tema principal, o clima organizacional, os objetivos, a metodologia utilizada e o contexto em que foi aplicado o estudo.

No capítulo II, demonstram-se os conceitos e idéias acerca da personalidade humana e do comportamento organizacional, além de resgatar o que tem sido desenvolvido por diversos autores que tratam sobre cultura e clima organizacionais, aprofundando os conceitos de Liderança, Autoridade, Conflitos, Comunicação e Relacionamento Interpessoal como categorias que impactam a qualidade do clima organizacional.

O capítulo III aborda as características da organização, destacando a forma como vem gerenciando o clima organizacional em suas agências. São apresentados, também, o contexto que permitiu o desenvolvimento do estudo e a escolha do método de pesquisa.

No capítulo IV descreve-se acerca dos métodos para o trabalho de campo. Demonstrando, também, como se desenvolveu o processo para apresentação do projeto à organização, descrevendo-se os locais de realização do estudo e esclarecendo como ocorreu o processo de validação do instrumento para a coleta de dados.

O capítulo V é direcionado à descrição das características dos sujeitos do estudo, além de apresentar as qualidades do clima organizacional percebidas por estes sujeitos e as análises reflexivas sobre tais percepções.

No capítulo VI trata-se das etapas de montagem, apresentação e validação do relatório inicial de devolução dos dados coletados, apresentando trechos deste relatório que permitem identificar a qualidade do clima organizacional em cada uma das agências.

---

No capítulo VII descrevem-se as sugestões apresentadas pelos sujeitos do estudo e as etapas de desenvolvimento e capacitação dos sujeitos do estudo para a melhoria do clima organizacional em cada uma das quatro agências. Apresenta-se, por fim, o processo de avaliação deste clima nas agências, após o término da implantação do programa e a avaliação final de todo o trabalho.

Nas considerações finais, apresentadas no capítulo VIII, são realizados alguns exercícios de síntese, procurando identificar as contribuições que o estudo pode proporcionar e as possibilidades de aprofundamento que emergiram a partir da relação entre teoria e prática que descortinou, por sua vez, novas linhas de pesquisa influenciando outros pesquisadores a explorarem tais temas em outros estudos.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de desenvolver o tema clima organizacional, cabe discorrer sobre a personalidade humana e o comportamento organizacional, pois é a partir do ser humano e em razão dele que se constitui o clima organizacional e a cultura de uma empresa. Na primeira parte do presente capítulo serão apresentadas idéias sobre a constituição da personalidade e como vem sendo compreendido o comportamento organizacional, para em seguida tratar da cultura e do clima organizacional propriamente ditos.

#### 2.1 – Personalidade humana e comportamento organizacional

A raiz da palavra **personalidade** remonta ao teatro romano, onde, segundo Bergamini (1982), os atores representavam com máscaras que possuíam um orifício por onde respiravam e emitiam sons. Este orifício chamava-se *sonare* e com o passar dos tempos toda a máscara foi denominada *persona*, incluindo também o ator que a usava. O termo *persona*, então, deixou de ser atribuído à máscara e ao seu uso e passou a ser atribuído à pessoa que representava. A palavra personalidade em português surge como a descrição das características extrínsecas dos indivíduos, **aquilo que cada um é ou aquilo que cada um mostra ser.**

De modo geral, personalidade refere-se ao modo relativamente constante e peculiar de perceber, pensar, sentir e agir do indivíduo. O que inclui habilidades, atitudes, comportamentos, emoções, desejos, modo de comportar-se e aspectos físicos. Engloba também o modo como todos estes aspectos se relacionam entre si, conferindo peculiaridade e singularidade ao indivíduo.

De acordo com Camacho (1984), as primeiras especulações a respeito do homem estavam ligadas à sua realidade física, o que gerou no século XVII, coincidentemente ao desenvolvimento da física, da mecânica e da matemática, tentativas de explicar o homem através dos conhecimentos mecânicos. Surgia assim a física social comparando o funcionamento do homem, seus processos mentais e reações psicológicas ao funcionamento de uma máquina.

Para a explicação dos fenômenos sociais, utilizavam-se os conceitos advindos da astronomia, tratando assim de conceitos como atração, repulsão mútua, gravitação social, inércia, etc., o que configurava então a mecânica social.

Qualquer tentativa de mudança social ou desequilíbrio seria rapidamente levado à busca de equilíbrio como única possibilidade viável, já que seriam impossíveis mudanças que alterassem a estrutura social. Este modelo constituiu as bases para a implantação de sistemas administrativos autoritários.

No final do século XIX, com o avanço das ciências biológicas, teve-se nova compreensão sobre o ser humano. Este modelo incluía idéias de que o homem era formado de pequenas estruturas orgânicas que, somadas, formavam o todo.

A sociedade, por sua vez, passava a ser compreendida por esta visão que obedecia leis e princípios semelhantes aos organismos vivos, lançando o que se denominou de concepção orgânica ou biológica. “A concepção orgânica determinou o conceito funcionalista de sociedade. Neste, a estrutura é permanente, podendo adaptar-se a algumas mudanças que não a afetem fundamentalmente. A posição dos indivíduos nessa estrutura é determinada pelo seu papel na sociedade e o desejo de mudança desse papel poderia ser caracterizado como uma disfunção do organismo” (Camacho, 1984, p. 4).

Ainda de acordo com este autor, foi no início do século XX que se incluiu a concepção de sistema social como processo. A sociedade, vista sob a ótica de processo, passa a ser entendida como o resultado de fatores que se associam e se dissociam de maneira variada transformando-se de acordo com as constantes mudanças do ambiente. O comportamento dos indivíduos, por sua vez, passa a ser orientado pelas concepções diferentes e conflitantes que determinam seu modo de pensar e agir.

Reconhecer a importância que tem a construção da personalidade do indivíduo é, como enfoca Bergamini (1982), possibilitar que o indivíduo possa conscientemente aquilatar os papéis que desempenha no meio ambiente, reconhecendo os mais ou menos desenvolvidos, tirando proveito dos melhores desenvolvidos e procurando compensar aqueles pouco significativos. Dessa forma, propõe o autor, o ser humano estará conseguindo lidar melhor consigo mesmo, com os outros e com as situações que enfrenta.

Recorre-se a Camacho para evidenciar o quanto a personalidade do indivíduo interfere na construção dos relacionamentos e do ambiente de trabalho.

O aspecto afetivo está diretamente ligado às atitudes do trabalhador em seu relacionamento com outras pessoas envolvidas em seu trabalho. Esta variável não se restringe às atitudes, mas inclui também habilidades para lidar com pessoas durante o trabalho. Entre elas, o nível de complexidade verbal e não-verbal necessário ao relacionamento interpessoal e a habilidade para influir no comportamento de pessoas ou grupos (Camacho, 1984, p. 36).

Por certo, nenhuma teoria pode explicar o ser humano a partir de seus silogismos, sem levar em consideração o que as outras escolas evidenciaram. Cada vez mais se percebe que neste esforço é necessária a inclusão de diversas disciplinas, num arranjo transdisciplinar onde as diferentes ciências abram mão de suas verdades inquestionáveis e estabeleçam o diálogo, construindo um novo conhecimento a partir de suas teorias, mas sem excluir as demais. O ser humano, como ser biopsicossocial, só pode ser compreendido pela inter-relação permanente do seu aspecto biológico, psicológico e social; excluir dois dos três fatores para objetivar sua análise leva à perda da riqueza e de conceitos que se constituem apenas quando estão interligados.

Torna-se útil e importante que tanto as pessoas que dirigem organizações como as pessoas que nela trabalham como subordinados compreendam o que implica esta associação e o que configura o comportamento das pessoas nas organizações, ou o **comportamento organizacional**, servindo isto para que se perceba que uma instituição só se constrói na medida em que pessoas nela atuam e, por outro lado, as pessoas precisam de organizações como forma de atender a suas demandas econômicas, de relacionamento ou de auto-realização.

Para Bowditch (1992) a comunicação interpessoal, o ato de obter informações e compartilhá-las, a condução e o trabalho com grupos, a definição da utilização dos recursos a grupos diversos, e o tratamento dos conflitos intra e intergrupos constituem os papéis, comportamentos e habilidades que as pessoas exercem e vão possibilitar através da compreensão destes processos administrativos entender o que se chama de comportamento organizacional.

Chanlat (1996, p. 22-23) entende que “o comportamento organizacional atual, se configura como uma ‘colcha de retalhos’, incluindo aí os estudos das relações humanas, da psicologia industrial, sociologia, teorias administrativas, da dinâmica de grupo, do behaviorismo, das diferentes correntes do gerenciamento que excluem as dimensões humanas da cognição e da linguagem, a dimensão espaço-temporal, a dimensão afetiva e psíquica e a dimensão simbólica”, definindo comportamento organizacional “como um campo orientado

para o desenvolvimento da melhor compreensão do comportamento humano e que utiliza este saber para tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações”.

Evidente é a posição deste autor a respeito do quanto pode ser manipulado pelas organizações o comportamento humano respaldado pelas diversas teorias e conhecimentos produzidos pelas diferentes ciências.

Em Bergamini (1982) encontramos a ressalva de que o comportamento organizacional deve ser compreendido como aquele adotado pelo indivíduo no exercício de uma função que orienta suas ações e as maneiras pelas quais deve proceder, portanto relacionando a ação do ser humano trabalhador ao que a organização espera dele.

Já Minicucci (1978) lembra que o principal interesse da psicologia social da organização ou psicologia organizacional reside na relação entre o homem e a organização, sua satisfação, seu envolvimento, suas tensões e o esforço que utiliza para ser a favor ou contra os objetivos definidos pela organização. Assim começam-se a perceber dimensões que até então permaneciam esquecidas e que tratam do conflito homem-organização, mas que são de extrema importância para a verdadeira compreensão do que constitui o comportamento organizacional.

A tentativa de somente compreender o comportamento organizacional pelo viés da organização, considerando-o como uma extensão dos seus valores, normas e funções, ao ponto em que se aproxima dos aspectos da produtividade de forma real e intensa – pois, se assim não fosse, as organizações (organizações instrumentais) não cumpririam seus objetivos econômicos – se distancia, e muito, da rede informal organizacional (organização substantiva) composta pelas inter-relações, pela comunicação paralela, pela dimensão afetiva, pelo compromisso e lealdade à empresa.

Compreender e dar tratamento efetivo a estas questões aparentemente contraditórias requer, por parte das organizações, cuidados especiais, porque, se assim não for feito, a organização substantiva e a organização instrumental podem se tornar concorrentes e não-cooperativas.

Segundo Bergamini (1982, p. 50)

lidar com pessoas dentro das organizações deixou de ser atividade de simples bom-senso, para investir-se de um caráter administrativo sistemático que abrange técnicas especiais capazes de diagnosticar situações que realmente merecem atenção especial: planejar um curso de ação que seja adequado tanto para a organização quanto para as pessoas; implantar medidas para evitar pressões e conflitos; e, finalmente, proceder ao controle da eficácia de tais medidas no decorrer do tempo, para que qualquer modificação necessária de curso de ação seria feita a tempo.

Faz-se presente a cada dia a necessidade de as organizações em geral procurarem compreender as mazelas do comportamento organizacional, buscando adequar um clima de trabalho que facilite este ajustamento e garanta o bem-estar das pessoas trabalhadoras. Esta atitude prioriza, como salienta Bergamini (1982), a “dimensão profunda da personalidade”, evitando tratar dificuldades de produtividade ou de relacionamentos interpessoais do empregado-problema, propondo-lhe folgas, descanso ou punindo-o, quando o que se precisa é tratar as causas do problema e não suas conseqüências.

Numa outra medida, responsabilizar a cultura organizacional pelas ineficiências organizacionais configura uma estratégia que visa isentar qualquer responsável pela sua deficiência, diluindo a responsabilidade numa vala comum onde ninguém precisa assumir a culpa ou as conseqüências de uma ação mal conduzida, impedindo muitas vezes que um desvio possa ser evitado ou regularizado.

É importante frisar, como destaca Drucker (1996), que as organizações são comunidades de pessoas e não um conjunto de recursos humanos e, por conseguinte, Etzioni (1967) lembra que as organizações, assim como a sociedade e os pensamentos modernos, precisam encontrar equilíbrio entre os elementos racionais e não-rationais do comportamento.

As pessoas que, por meio de sua atividade, buscam resgatar o sentido do trabalho, não merecem um tratamento como pessoas passivas, que só sabem obedecer regras, ao contrário, a elas deve ser permitida maior liberdade para agir e poder de decisão para transformar seu ambiente de trabalho ou seu papel na organização.

É um equívoco pensar que o comportamento humano possa ser manipulado sem o consentimento e aceitação da pessoa. Isso só ocorre se a pessoa perceber que vai receber benefícios, do contrário sua mudança será curta e descompromissada e, com certeza, envolvida em reações que trazem malefícios para a organização e para si própria.

Uma das tarefas das administrações e das teorias que versam sobre administração consiste em proporcionar melhores condições para a plena realização do ser humano trabalhador com seu trabalho, evitando tratar pessoas como recursos humanos manipuláveis, insensíveis, sem desejos e poder de crítica.

Ao longo dos tempos e desde o princípio do século XX, vêm sendo ponderadas formas de pensar administrativamente e sobre o ser humano como trabalhador, e a teoria clássica ou administração científica, por exemplo, postula que o trabalhador deve ser motivado pelas recompensas econômicas, portanto a visão que se propagava do modelo de ser humano era o



do **homem econômico**, e a organização, por sua vez, é caracterizada por um regime de divisão do trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado e pronunciada hierarquia e autoridade (Etzioni, 1976).

Nas palavras de March e Simon, essa abordagem visualizava os homens como “adjuntos das máquinas” (apud Katz e Kahn, 1975, p. 92).

Longe de ser considerada, atualmente, uma unanimidade como teoria para se administrar empresas, a administração científica vem sendo defendida e criticada em parte ou totalidade de suas premissas. Sua maior crítica está relacionada aos novos questionamentos que vêm sendo feitos sobre a satisfação e a qualidade de vida do trabalhador e sobre os novos modelos econômicos e de organizações que, ao contrário de privilegiar o lucro, privilegiam a pessoa. O importante era o sistema, não o homem, postulava Taylor, portanto nenhuma alusão era feita a respeito do ambiente de trabalho ou do clima organizacional como fator que merecesse cuidados especiais, por interferir na satisfação das pessoas e no alcance de significado para estes trabalhadores.

Já a teoria das relações humanas surgiu como uma tentativa de humanização do trabalho, reduzindo o aborrecimento e compensando a monotonia do cargo, valorizando os funcionários, promovendo a interação entre os trabalhadores e os gerentes, permitindo decisões participativas no intuito de aumentar a moral e a motivação dos funcionários.

Para a teoria das relações humanas, os conflitos organizacionais deveriam ser evitados e temporizados e o clima organizacional deveria ser de cooperação e amizade. A ênfase é dada ao grupo social e não ao cargo ou aos seus ocupantes.

O modelo e a visão de ser humano da escola das relações humanas passa a ser compreendido, segundo Handy (1978), como a do **homem social**. Como resultado da racionalização necessária do trabalho, muito de seu significado deixou de ser o próprio trabalho e passou a ser a busca por relacionamentos sociais do emprego.

As críticas à escola das relações humanas derivam-se do fato de oferecer aos trabalhadores, como fonte de satisfação, recompensas simbólicas ao invés de recompensas financeiras. “A escola das relações humanas encobre a realidade e desestimula o trabalhador a lutar por melhores condições de trabalho, é encarada portanto, como uma fonte de alienação onde a insatisfação do operário é considerada como indicação da falta de compreensão da situação e não como sintoma de qualquer conflito real de interesses subjacentes” (Etzioni, 1976, p. 70).

Das inúmeras perguntas não respondidas à teoria da administração pelas escolas anteriores, a escola clássica e a das relações humanas, surge o modelo estruturalista, tendo na burocracia de Max Weber seu principal modelo ou tipo ideal que pretendia resgatar as concepções opostas de suas antecessoras numa única teoria. Assim a administração científica, com sua organização formal, e a escola das relações humanas, com sua organização informal, puderam estabelecer um diálogo na escola estruturalista.

Weber conceitua burocracia, segundo Ramos (1983, p. 191), como “agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos, documentação, hierarquia funcional, especialização profissional, permanência obrigatória do servidor, na repartição, durante determinado período de tempo, e subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas”. Ela é, em Weber, fator de eficiência econômica e ingrediente indispensável de toda associação democrática.

Merton (1978), recorrendo a Durkheim, postula que o burocrata, pela disciplina imposta pela burocracia, enfraquece seu senso crítico e o leva cegamente a obedecer normas que não têm sentido. Além de impor ao indivíduo um conservadorismo e uma incapacidade para adaptar-se às normas que passam, por sua vez, por um processo de santificação, tornam-se laicas em aparência e objetos de apego sentimental, caracterizando o modelo de **homem organizacional**, totalmente inserido nas organizações, alheio ao seu autodesenvolvimento e acrítico.

A burocracia é concebida, segundo Campos (1976), para eliminar as relações do tipo pessoal e as considerações emocionais como a hostilidade, ansiedade e vínculos afetivos, mas não contava com a atitude do trabalhador que reage a este enrijecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho, naquilo que configura o clima organizacional, até porque o trabalhador necessita se realizar como humano, construindo para tal a organização informal.

“As teorias administrativas até então vêm se ocupando do racional e ainda não cooptaram as descobertas das novas ciências para entender o não racional. Esquecem os teóricos da administração que por detrás de uma ação/comportamento sempre existe um pensamento e que por detrás deste pensamento existe um sentimento, mesmo que a ação seja tão instantânea como é o pensamento.” (Etzioni, 1967, p. 15). E ainda sugere o autor que o trabalhador precisa ser compreendido como modelo de **homem complexo** carregado de

subjetividade, oportunizando a reflexão sobre uma nova forma de se compreender o ser humano nas organizações do futuro.

Discutir os conceitos de cultura e clima organizacionais, neste contexto, se torna indispensável na medida em que o ser humano, individualmente e/ou coletivamente, apresenta atitudes e comportamentos que sofrem e provocam mudanças como partícipes das organizações, criando e modificando o ambiente de trabalho em que se insere.

Focar o clima e suas categorias como objetos prioritários deste estudo não caracteriza ou exclui a importância do estudo da cultura organizacional, ao contrário, ao abordar o tema pretende-se demonstrar o quanto necessita ser discutido amplamente, pois afeta e cria o clima organizacional de maneira determinante; “a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos” (Chanlat, 1993, p. 47) e se reveste de uma conceituação tão ampla e de relevante importância que o presente estudo não poderá proporcionar.

Trata-se de demonstrar como a cultura influencia o clima organizacional e é influenciada por ele, para que assim se possa dar seguimento ao estudo aprofundado do clima e de suas variáveis constitutivas.

De outra forma, a opção pelo foco no clima organizacional possibilita o estudo particular e específico de determinada comunidade e oferece bases sustentáveis para um processo de desenvolvimento de atitudes que proporcionam transformações no indivíduo e no grupo, provocando, por sua vez, transformações, ainda que lentas, na própria cultura organizacional.

Para Saldanha (apud Souza, 1978), na literatura não há conceituação que diferencie claramente cultura e clima, inclusive os termos são usados, algumas vezes, como sinônimos. Com o objetivo de estabelecer e clarear as interdependências e as diferenças existentes entre cultura e clima é que passaremos a discorrer sobre cada uma delas particularmente, deixando claro desde já que se trata de uma necessidade científica que, como práxis, não pode ser dissociada.

## 2.2 – Cultura organizacional

Segundo Katz e Kahn (1975, p. 85), “toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal”.

Para Chanlat (1993), Elliot Jaques, no começo dos anos cinquenta, foi quem produziu primeiramente uma definição de “cultura de empresa” como um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre os membros e direção da organização e os sistemas técnico-administrativos da empresa, contingenciando o conceito de cultura ao ambiente interno.

Em 1965 Pfiffner e Sherwood abrangeram um aspecto mais amplo de cultura aplicado às organizações, com uma correspondente vinculação à sociedade em geral e como um modelo próprio de subcultura desta mesma sociedade. Assim, adotaram o conceito antropológico de cultura apresentado por E. B. Taylor e o aplicaram à organização:

Cultura é o todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade. [E esclarecem]: O conceito de cultura é suscetível de aplicação ao estudo de organização por duas maneiras. Primeiramente, é necessário reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural respectivo. Quer dizer, as organizações, na qualidade de organismos sociais, têm de operar dentro da estrutura do sistema cultural mais amplo. [...] Uma segunda aplicação do conceito de cultura consiste em considerar a organização como sub-cultura. Em tal caso, aplica-se simplesmente o modelo da cultura à própria organização. Como instituição, supõe-se que a organização adquira tipos próprios de conduta e de comportamento aprendido, desenvolvidos dentro do contexto do modelo cultural mais amplo (Souza, 1978, p. 10).

A conceituação de cultura organizacional encontra em autores como Souza (1978), Freitas (1991), Chiavenato (1992) e Bernardes (1993) uma base comum: a da ação humana, os valores e a interdependência com os sistemas sociais.

Souza (1978) aponta a cultura organizacional como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema e estabelece três elementos componentes da cultura: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

– Por preceitos entende-se a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc.

– A tecnologia entendida como o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.

– O caráter caracterizado como o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia” (Souza, 1978, p. 36-37).

A cultura, mais do que um retrato estático da organização, tem características dinâmicas, além de carregar consigo preceitos tradicionais que a caracterizam desde sua criação, agrega novos dogmas, valores e atitudes de acordo com a modernidade e o passar dos tempos e assim se mantém sustentada, transmitida e transformada através da interação social (Freitas, 1991).

A interação social e o relacionamento interpessoal podem ser considerados como um dos pilares sobre os quais a cultura se perpetua. A cultura condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa (Chiavenato, 1992).

A importância de estudar a cultura nas organizações está vinculada, segundo Chanlat, a um movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos; Smircich e Calas (apud Chanlat, 1993, p. 231-232) explicitam outros motivos:

- o primeiro, seria um deslocamento da perspectiva gerencial americana em direção à imagem da “aldeia global” no que concerne à visão do mundo atual: menos etnocentrismo e mais preocupação com o que é feito em outras sociedades;
- o segundo seria um deslocamento das teorias da organização e da comunicação que, nestes últimos dez anos, preocuparam-se muito mais com os complexos e profundos determinantes mentais do comportamento, como os processos de produção de significado, de linguagens;
- o terceiro, finalmente, se originaria de um deslocamento ocorrido nas próprias sociedades humanas: a compreensão dos fenômenos passa a merecer mais interesse do que, como na tradição positivista, a observação sistemática, o registro, a medida e a descrição-explicação. Trata-se de um deslocamento em direção da compreensão de “significações subjetivas” dos fenômenos após uma longa tradição de apego à “explicação objetiva” deles.

Chanlat (1993) acrescenta ainda outros motivos que impulsionam o estudo sobre cultura e clima organizacionais: o fracasso do modelo das relações humanas e das motivações que, como provado através do sucesso do enriquecimento das tarefas e dos círculos de qualidade, mostraram sua incapacidade intrínseca de resolver o problema fundamental: fazer com que dirigentes e dirigidos se tornem realmente parceiros e o fracasso do “modelo racional” e do comportamento “científico” das organizações, notadamente em virtude da inibição do potencial humano devido ao seu “fechamento” em especializações/divisões de trabalho praticamente paralisantes, da pilhagem dos recursos do planeta, da poluição e do desperdício.

Foi Chanlat (1978, p. 43), recorrendo a autores como Schein, Deal e Kennedy, Peters e Waterman, Ouchi, Wilkins, Argyris e Schon, que definiu mais amplamente a cultura de empresa como:

um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria como um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros. Seria também um sistema de representações e de valores compartilhados que faz com que cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização, um comprometimento do pessoal em relação a uma entidade unificadora; a empresa é, em suma, concebida como um cimento social, um sistema de crenças, de valores e de normas que constituem modelos de comportamento. Um conjunto de símbolos, de significados e de objetivos compartilhados.

### **2.3 - Clima organizacional e suas categorias**

O clima organizacional também pode ser compreendido por Matta (1962), Xavier (1973) e Moscovici (1965) como meio ambiente psicológico, atmosfera de trabalho, personalidade organizacional, clima de grupo de trabalho ou ainda simplesmente como ambiente de trabalho.

Aprofundar o estudo do tema decorre da necessidade de compreender como o ser humano trabalhador inserido em organizações mantém com estas e com seus membros relações de trocas que envolvem desde a produtividade até a emocionalidade.

Para Ribeiro (1990), a criação de um clima propício à realização pessoal está relacionada a uma melhor capacitação dos trabalhadores, e pode-se acrescentar: por efeito, sua produtividade e pelo simples fato de as pessoas despenderem parte de suas vidas como trabalhadores em climas organizacionais desfavoráveis, já se torna justificável uma nova formatação das organizações, inclusive sob o aspecto da racionalidade administrativa que demonstra os prejuízos que podem ser causados pela perda da capacidade produtiva das pessoas por estarem infelizes.

“O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema”. (Katz e Kahn, 1975, p. 85)

Como resultante da cultura, o clima organizacional, segundo Souza (1978), é uma decorrência do peso particular dos preceitos, da tecnologia, do caráter e da relação que exercem entre si.

A excessiva importância dada à tecnologia, leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de

tranquilidade e confiança, etc. E como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade (Souza, 1978, p. 37).

Assim, da mesma forma que o clima organizacional é consequência da cultura, também sobre ela causa efeitos, ocorrendo uma retroalimentação causal entre cultura e climas organizacionais.

O clima organizacional pode também ser considerado como causa e efeito do comportamento humano. Ao ingressar numa organização o empregado estabelece um contrato psicológico com aquela, de forma que espera obter um clima organizacional que possa contribuir para o alcance de suas expectativas econômicas, sociais e psicológicas, assim seu comportamento se direcionará de acordo com a percepção que tem desse clima. As organizações, por sua vez, atraem pessoas que se ajustam à sua cultura, caracterizando assim um binômio entre indivíduos e organização como responsáveis pela criação e manutenção do clima organizacional (Davis, apud Souza, 1978).

O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. O clima não pode ser tocado nem visualizado, mas pode ser sentido, percebido psicologicamente. O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional (Chiavenato, 1992, p. 50).

Por sua vez, o gerenciamento do clima organizacional é uma das práticas que cresce em importância e deve estar vinculado aos administradores de instituições, porquanto se torna uma medida da consecução ou não dos objetivos da instituição.

[...] Os padrões motivacionais dos membros da organização se combinam com os estilos de liderança das pessoas-chaves, as normas e valores da organização a estrutura da organização, criando o clima psicológico organizacional. Esse é um conceito importante para o administrador compreender, porque é através do clima organizacional efetivo que ele pode administrar a motivação dos seus empregados. A eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais. (Kolb, Rubin e McIntyre apud Souza 1978, p. 71)

Pinchot (1994), referindo-se a Max DePree, declara que este acredita que os líderes devem aos seus trabalhadores um ambiente racional que valorize a confiança e a dignidade humana e forneça a oportunidade de desenvolvimento pessoal e de auto-realização, resgatando a importância da liderança para a criação de um clima organizacional adequado aos interesses das pessoas e das empresas.

Segundo Argyres (apud Hersey e Blanchard, 1986), a atitude e o comportamento dos trabalhadores revela se o clima organizacional está direcionado para as relações interpessoais baseadas na confiança e na expressividade de pontos de vista que maximizem a competência interpessoal, a cooperação e a flexibilidade, levando a um aumento da eficácia empresarial, alicerçada em valores humanos e democráticos, ou se os valores que norteiam a atitude e o comportamento das pessoas estão baseados na hierarquia burocrática que impulsiona relações superficiais que não permitem a comunicação dos sentimentos germinando desconfianças, conflitos, rigidez de atitudes e, conseqüentemente, óbices ao alcance dos objetivos organizacionais.

Em vários autores encontram-se conceituações particulares para o que seja o clima organizacional e, semelhantes em sentido, valorizam a importância do ambiente interno como influenciador do comportamento humano e como facilitador do melhor desenvolvimento do potencial humano e realizador das pessoas nas organizações.

Para Chiavenato (1980, p. 98), “o conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”.

Em Souza (1978, p. 17-19) encontram-se definições de alguns autores que exemplificam a relação do clima organizacional com os valores, as atitudes e o comportamento humano.

Para Bennis, clima significa “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais”.

Eurico Matta postula que “numa atmosfera ou clima de grupo de trabalho, cada participante poderá desenvolver sua personalidade sem que lhe diga ou insinue se deve mudar ou como mudar suas atitudes ou módulos de comportamento; o clima de grupo ajuda a vencer a timidez e a desenvolver criatividade; um clima de grupo de trabalho é são, salutar, para qualquer tipo de aprendizagem, emocional ou conceptual”.

Fela Moscovici assevera: “uma atmosfera permissiva facilita aos membros do grupo um exame intrapessoal e interpessoal de idéias e sentimentos. Essa situação permite ao indivíduo ter um feedback válido quanto à adequação de suas idéias e sentimentos, fazendo-o encarar suas inadequações ao perceber, como num espelho, como os outros o percebem”.



É vasto o campo que se descortina quando se trata sobre o clima organizacional, ainda mais se levarmos em consideração que o comportamento humano pode ser influenciado e causar transformações por diversas categorias constituintes do clima organizacional.

São inúmeras as inter-relações e interdependências possíveis entre estas categorias, possibilitando uma experiência deveras esclarecedora do comportamento humano nas organizações, porém demasiadamente complexa que requereria maiores aprofundamentos, exigindo do pesquisador uma dedicação além de suas condições e que ultrapassaria, também, os objetivos a que o presente estudo se propõe, posto que, desde a remuneração, salários indiretos, ambiente físico e sua temperatura, quantidade de trabalhadores, nível cultural dos trabalhadores, política e normas da empresa, princípios administrativos que norteiam o gerenciamento, nível sociocultural da comunidade onde está inserida a empresa, e até o ambiente familiar e a formação básica que o trabalhador recebeu são fatores que afetam o clima organizacional.

Na busca de propor seqüência ao que compõe o clima organizacional, serão estudadas aquelas categorias que guardam a devida relação com os objetivos deste trabalho e que foram selecionadas entre diversos autores como essenciais e presentes, em alguma medida, em todos os tipos de organização. As categorias identificadas são as seguintes: **Liderança; Autoridade; Conflitos; Comunicação Interpessoal e Relacionamento Interpessoal.**

Entende-se que as categorias que a partir de agora serão apresentadas não ocorrem sem a interdependência e que, se aqui são particularizadas, têm por objetivo oferecer definições mais claras demonstrando a necessidade de o tratamento destes dados ser ainda mais abarcado pelos pesquisadores, pois a combinação ou não destas categorias providencia um clima organizacional de maior ou menor produtividade, realização e desenvolvimento pessoal e grupal.

### **2.3.1 – Liderança**

O estudo sobre o fenômeno da liderança permite ao ser humano buscar ultrapassar a idéia de tempo e espaço, e a mitologia, em especial a mitologia grega, é um exemplo que melhor pode evidenciar essa tentativa. Podem-se encontrar através de histórias, lendas e mitos, personificações de conceitos de liderança e que colaboraram por centenas de anos, inclusive, para a explicação da própria essência humana.

O poeta grego Hesíodo, ao referir-se à criação do mundo, deu forma a mitos como Gaia, também conhecida como Terra, Urano, o céu estrelado, e Ponto, o mar. Da união dessas divindades surgiu então uma nova ordem de mitos.

Cronos, senhor do tempo e construtor do futuro; Afrodite, deusa do amor e da beleza; Zeus, que recebeu dos irmãos Poseidon, o deus dos mares, e de Hades, o deus dos inferos, o atributo de grande Líder por libertar seus irmãos da clausura imposta por Cronos, por medo de lhe ser roubado o poder.

Vários outros mitos se seguiram, frutos da união de deuses. Áries, símbolo da guerra, representante das reações intensas e apaixonadas e da coragem; Apolo, que, pela capacidade de distanciamento emocional, pode distinguir as coisas de forma racional sem se envolver em paixões; Atena, deusa da justiça e da sabedoria, que simboliza a razão e a sabedoria sobrepondo-se à força e à guerra. E assim tantos outros mitos quanto necessários para explicar, a partir de atributos psicológicos, o comportamento e a atitude dos homens na antigüidade, pois muito se dizia, sobre cometer um delito ou uma ação que causava danos a outrem ou uma ação que correspondesse a grande sabedoria e senso de justiça, que a pessoa que os cometeu estava possuída ou inspirada pelo mito correspondente e assim se entendia a essência humana, enquanto nos tempos atuais quem se encarrega de assumir este papel são as ciências como a Psicologia e a Sociologia.

Tal como o conhecimento sobre os mitos, também a compreensão sobre as principais tradições religiosas permite configurar o que deu base, através da história, à postulação sobre o fenômeno da liderança, notadamente o conceito de liderança como característica inata. Desta forma, como arquétipos, Moisés, o líder religioso do Judaísmo, Jesus Cristo, o líder dos cristãos que encarna também a presença do próprio Deus católico, Maomé, líder religioso do Islamismo e profeta do Deus Alá, personificam a figura do “grande homem” que habita o inconsciente coletivo da humanidade dando significado aos sonhos, desejos, medos, fantasias, grandes feitos e poder de influência de um homem sobre os demais.

Para Kolasa (1978), o estudo da liderança pode ser abordado de diversas maneiras, e a conceituação mais comum ao longo da história tem sido a do grande líder e suas características. Na antigüidade clássica, historiadores como Heródoto e Tácito detiveram-se na descrição de personalidades excepcionais, e foi na década de 1920 que surgiram as bases da teoria do “grande homem”, isto é, a noção de que os homens fazem as épocas.

Senge (1990, p. 367-368) entende que “a visão tradicional de líderes está relacionada as pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais, e que energizam as equipes. Os líderes, principalmente no ocidente, são tidos como heróis – grandes homens (e ocasionalmente, mulheres) que tomam a dianteira em tempos de crise”. A visão tradicional de liderança está respaldada na impotência das pessoas, na ausência de visão pessoal e na incapacidade de dominar as forças da mudança, déficits esses que só podem ser remediados pelos modelos do grande líder.

O conceito e o comportamento de liderança encontram um terreno fértil ao seu desenvolvimento, seja nas sociedades mais complexas, seja na tribo primitiva. Desde o Líder Espiritual, o Xamã, o Grande Chefe, o Cacique, o Rei, o Imperador, o Presidente de um país, o General, o Político, o Pai e a Mãe, o Representante de turma, em todos se exige e se vislumbra a concepção de líder e, por conseqüência, a atitude de liderança, mesmo que, na realidade, isso não se configure.

Para Katz e Kahn (1975, p. 342) “entre os cientistas sociais que enfatizam o conceito de liderança não existe muito acordo quanto à definição conceitual e significação teórica de processos de liderança. A liderança aparece na literatura de ciências sociais com três significados de maior importância: como o atributo de uma posição, como a característica de uma pessoa e como uma categoria de conduta.”

Nas organizações, da mesma forma que na sociedade, o assunto leva, cada vez mais, a novos estudos e pesquisas, e vários são os autores que conceituam diferentemente o tema, cada um de acordo com suas crenças pessoais inseridos dentro de um contexto histórico e social. Tal acúmulo de informações sobre o tema, ao mesmo tempo em que traz novas concepções oferecendo novos postulados, traz também a noção de que ainda estamos longe de moldar uma única teoria que possa abarcar todas as descobertas, o que talvez seja uma intenção inútil, dada a dinâmica que deve nortear a pesquisa científica sobre o tema, aliada ao avanço que a tecnologia impõe a cada dia à humanidade e às novas concepções de homem.

O consenso quanto à definição do conceito ainda não é uma realidade comum a todos. Mesmo quando se pensa em organizações e nas variáveis de produtividade e qualidade de vida no trabalho, não se estipulou qualquer critério que possa garantir a relação entre as variáveis de eficiência organizacional e o conceito de liderança (Bergamini, 1994), mas a falta de uma base comum aos autores revela-se como uma incompletude e uma necessidade de aprofundamento ainda maior, já que em Handy (1978) a importância dada ao assunto indica

que, a despeito da palavra usada para identificar aquilo que comumente chamamos de fenômeno de liderança, será ela dentro das organizações uma variável vital para a efetividade das organizações, onde o papel do líder revela-se como complexo, crivado de ambigüidade, incompatibilidade e conflito.

Em Yukl (apud Bergamini, 1994, p. 14-15) encontram-se as mais diversas conceituações sobre liderança tomadas por diferentes autores pesquisados desde a década de 50.

- 1 – Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.
- 2 – Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo.
- 3 – Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos.
- 4 – Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados [...] serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.
- 5 – Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.
- 6 – Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.
- 7 – Liderança é o processo de influenciar as atividade de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Mesmo considerando as peculiaridades de cada autor, para Bergamini (1994, p.15) “a liderança ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolvida com duas ou mais pessoas e o processo de influenciação exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores são as bases comuns a todos os conceitos”.

Tendo como referência a distinção proposta por Bergamini (1994) para se compreender as principais escolas de pensamento que versam sobre o tema, passamos a distinguir sobre a Teoria dos Traços, a Teoria dos Estilos e os Modelos Contingenciais.

### **Teoria dos Traços**

A Teoria dos Traços concentra nas qualidades pessoais e nas habilidades inatas do indivíduo toda a sua base como teoria e definição do conceito de liderança baseada nas características pessoais e eminentes do indivíduo (Hersey e Blanchard, 1986 e Bergamini, 1994).

A literatura reservou aos “Grandes Homens” um papel de destaque na construção da história e a eles se atribuiu a responsabilidade pelos grandes feitos. A história militar é um

bom exemplo disso, de onde, inclusive, se importaram para as organizações atributos de liderança reservados até então aos chefes militares, como a capacidade de estabelecer estratégias, de assumir decisões individuais e possuir coragem para enfrentar e destruir os inimigos, além da tomada de decisões inusitadas mesmo que não tão eficazes, sem questionamentos por parte dos subordinados.

A Teoria dos Traços, aplicada às organizações, facilita que os conceitos de chefe e líder possam ser tomados como sinônimos, tal o respaldo que se oferece pela hierarquia burocrática, onde o chefe manda e os subordinados obedecem.

Os primeiros estudos sobre liderança baseavam-se na personalidade daqueles que lideravam as massas. “Tinha-se a impressão de que a eficácia da liderança poderia ser explicada, isolando-se as características psicológicas e físicas que diferenciavam o líder dos demais membros do seu grupo” (Minicucci, 1978, p. 161) A concepção dos Traços enfatiza a influência que uma pessoa pode exercer sobre as outras, levando estas ao alcance de objetivos pela confiança que depositam nas decisões que o líder assume.

O sentido que respaldava as pesquisas sobre o “Grande Homem” era o de descrever as características do líder e assim estabelecer um conceito estático, considerando-se um somatório de qualidades pessoais, que inclusive não necessariamente fossem atributos de uma mesma pessoa e sim de várias.

Tais atributos presentes numa pessoa possibilitavam estabelecer a dimensão que esta se encontrava em relação ao padrão ideal: quanto mais se aproximava desses atributos, melhor ou pior seria seu desempenho como chefe.

Ao redor da década de 1940, novos estudos sobre o tema passaram a ser realizados, incentivados pela crescente falta de respostas que a Teoria dos Traços já não podia mais oferecer, dada a complexidade em que as sociedades se encontravam pelos avanços tecnológicos e sociais, como, por exemplo, a inclusão das mulheres no mercado de trabalho, impulsionados pela Segunda Guerra Mundial, provocando a ocorrência de inúmeras variáveis que começavam a aparecer nas diferentes situações que exigiam a ação do líder.

“A crítica que se faz à Teoria dos Traços é que ela se apóia tão simplesmente em opiniões e crenças pessoais, e não apresenta, atrás de si, uma teoria que seja passível de comprovação experimental” (Bergamini, 1982, p.101) e assim é que se fortaleceu uma nova teoria da liderança vinculada aos preceitos comportamentais que proporcionavam uma melhor mensuração do comportamento humano.

### **Teoria dos Estilos**

Buscando uma nova compreensão, os pesquisadores, a partir da década de 1940, voltaram-se para identificar aquilo que o líder adota como comportamento e que o leva à eficiência e não mais àquilo que o “líder é”.

Segundo Bergamini (1994), a diferença primordial entre a Teoria dos Traços e a Teoria dos Estilos baseia-se no fato de que, na primeira, a liderança é inata, e na segunda, uma vez que o comportamento possa ser identificado como eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para adotarem tais comportamentos, assim desenvolvendo-as como líderes.

Para Lewin (1973), um dos principais articuladores da nova concepção de liderança baseada nos estilos, “a liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo”. Portanto, um líder bem preparado para a resolução de conflitos grupais é aquele que pode contribuir sensivelmente para a melhoria do clima organizacional. O indivíduo no uso da liderança passa a ser visto como alguém que pode provocar comportamentos nos demais membros do grupo.

Os conceitos de liderança autocrática, liberal *laissez-faire* e democrática, começam a surgir a partir dos estudos de White e Lippitt (apud Hersey e Blanchard 1986), apresentando desta forma os diferentes comportamentos de grupo de acordo com a liderança estabelecida, evidenciando assim a relação que existe entre o comportamento do líder e seus seguidores e o quanto esta relação interfere na eficiência organizacional.

No grupo autocrático, o indivíduo no uso da liderança passa a ser visto como alguém que pode provocar comportamentos de aceitação ou rejeição nos demais membros do grupo, é ele que orienta e define objetivos; já no grupo democrático a decisão se dá num nível mais grupal e menos individual, e a moral do grupo não será abalada pelo campo de forças do líder. É observável na obra de Lewin a inclinação pelo modelo democrático onde os líderes não sejam meros executores de técnicas capazes de fazer com que as pessoas se sintam bem. Segundo Lewin, a democracia deveria ser aprendida tanto pelos líderes quanto pelos membros do grupo para que todos possam exercer efetivamente seus papéis.

O modelo que faz parte da Teoria dos Estilos, segundo Smith e Peterson (apud Bergamini, 1984, p.38), “reflete as influências behavioristas e pragmáticas da época, uma vez que se tinha como objetivo conseguir medidas válidas e objetivas do comportamento do líder”. Desta forma toda a subjetividade que envolve as relações interpessoais foi desconsiderada por não apresentar medidas quantificáveis do comportamento de liderança.

Uma outra questão a ser pontuada diz respeito à forma como são dirigidos programas de treinamento que se baseiam na Teoria dos Estilos e que postulam a existência de estilos melhores que outros e que os líderes devem “mudar” seu comportamento em busca do estilo ideal, como se tal ação fosse meramente uma passagem simples e desconexa de toda a complexidade que envolve a existência humana como os modelos mentais, os mecanismos de defesa, o inconsciente e as relações interpessoais.

### **Modelos contingenciais**

A busca pela eficácia organizacional foi a base sobre a qual se desenvolveram novos estudos a respeito da liderança. Dados os limites que a Teoria dos Traços e a Teoria dos Estilos encontravam, notadamente em relação à inconstância da eficácia que era atingida pelos líderes em diferentes situações e com diferentes grupos, buscava-se uma compreensão mais ampla que oferecesse tais respostas.

Segundo Souza (1978, p. 3) “a Teoria Contingencial surgiu da necessidade do gerente ajustar seu estilo básico às necessidades da situação, em busca da nova dimensão – a eficácia – segundo o qual um gerente alcança as exigências de produto de sua posição”.

As bases do que hoje se configura como a abordagem contingencial foram lançadas em 1958 por Tannenbaum e Schmidt, segundo Chiavenato (1992), pioneiros do enfoque contingencial, que já postulavam uma gama de comportamentos que o líder pode escolher para as suas relações com os subordinados.

Segundo Chiavenato (1992, p. 145-148), os modelos contingenciais apontam a não-existência de um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança.

Um outro enfoque dos modelos contingenciais muito conhecido e divulgado no Brasil é o da Liderança Situacional ou Ciclo Vital da Liderança, desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986), pesquisadores do Center of Leadership Studies da Califórnia, EUA.

Dentro desse enfoque os líderes atuam segundo dois parâmetros que distinguem o comportamento:

- Comportamento de tarefa: medida com que o líder se empenha em comunicação unidirecional, explicando o que cada colaborador deve fazer, quando, onde e como fazê-lo.
- Comportamento de relacionamento: medida com que um líder se empenha em comunicação bidirecional, oferecendo apoio psico-emocional, carícias psicológicas e comportamentos flexíveis (Hersey e Blanchard, 1986, p. 189).

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

Há de se levar em consideração na liderança situacional o estilo do líder em relação à maturidade dos liderados. De acordo com Hersey e Blanchard, o estilo de liderança está composto de quatro modelos: “determinar, persuadir, compartilhar e delegar”.

A chave da liderança situacional está em avaliar o nível da maturidade técnica, considerada como o conhecimento e capacidade técnica colocados para execução de uma tarefa, e da maturidade psicológica que, por sua vez, se refere à confiança que as pessoas têm em si mesmas e, a partir daí, determinar o comportamento que deverá ser utilizado pelo líder. Quanto menor a maturidade dos liderados maior será o comportamento do líder em determinar, e quanto maior a maturidade dos liderados maior será o comportamento do líder para a delegação.

A principal crítica ao modelo contingencial de liderança reside justamente na concepção das próprias teorias, especialmente a liderança situacional de que o ser humano pode e deve modificar seu comportamento de acordo com a conduta dos subordinados, considerando-se que, para isso, seja tão somente necessário identificar o nível de maturidade dos subordinados e “mudar” o seu próprio comportamento.

Muitos dos programas de treinamento baseados na teoria Situacional, chegam até a afirmar, infelizmente, sem nenhum apoio na pesquisa empírica, nem tampouco nos pressupostos fundamentais da psicologia, que as pessoas conseguem mudar a sua maneira de ser ao sabor das exigências das situações que enfrenta. Exemplos claros disso são programas tais como o de Hersey e Blanchard, no qual é proposto que o estilo de liderança deva ‘mudar’ de mais diretivo para menos diretivo conforme o nível de maturidade e autodeterminação de grupo que está sendo chefiado. Esse enfoque também não possui o respaldo da pesquisa científica empírica (Bergamini, 1994, p. 44).

Sugere-se, a partir do exposto, uma inequívoca relação entre a visão comportamental que considera o ser humano como passível de manipulação e condicionamentos baseados nos estímulos do meio com as teorias situacionais. A busca da ciência behaviorista em quantificar e medir, para que seu caráter mensurável possa ser validado como ciência, encontrou nos modelos contingenciais o mais competente aliado e assim deixa de ser inacreditável o sucesso que tais teorias obtiveram no mundo empresarial de concepção cartesiana.



Há de se questionar sob o enfoque fenomenológico ou humanista que a complexidade humana não reside em respostas eliciadas por estímulos e que, de acordo com Milholan e Forisha (apud Bergamini, 1994, p. 85), o ser humano é fonte de todos os seus atos. “O homem é essencialmente livre para fazer escolhas em cada situação”. Essa visão humanista traz consigo uma dose significativa de respeito à essência humana, a despeito de quaisquer outras considerações que possam ser feitas criticando tal concepção.

O desenvolvimento dos estudos sobre o fenômeno da liderança, considerando desde as primeiras pesquisas sobre a liderança inata caracterizada pela idéia do grande homem, passando pelos estudos sobre os estilos de liderança, chegando até os modelos contingenciais, demonstra os avanços sobre o tema ao longo dos tempos, procurando respostas que dessem explicações respaldadas no aumento da produtividade e na eficácia que o exercício da liderança poderia proporcionar às organizações de forma geral.

Novos modelos de homem e novas concepções sobre a sociedade emergem neste fim de século, provocando novas perguntas aos pesquisadores do tema, surgindo, assim, questões que envolvem não só a eficácia organizacional, mas a busca por um sentido, um significado à existência humana e a importância que o líder tem neste processo intermitente.

Novas tendências sobre o fenômeno da liderança surgem no meio empresarial e acadêmico como precursores de um novo cenário que se apresenta muito mais relacionado à completa realização do homem do que um simples modelo para se atingir a eficácia. Estas novas possibilidades serão melhor apresentadas no capítulo VI, quando se proceder à análise dos dados referentes à pesquisa realizada com os sujeitos do estudo, tratando sobre a categoria Liderança.

Procurou-se evidenciar através das diversas concepções demonstradas neste trabalho que, mesmo com conceitos, crenças e modelos diferentes, o fenômeno da liderança, como processo que exige o inter-relacionamento, e o líder, como aquele que personifica uma das bases importantes deste processo (a outra seriam os seguidores), são variáveis que interferem, são componentes efetivos e de grande responsabilidade para o que se compreende por clima organizacional nas organizações.

### **2.3.2 - Autoridade**

A autoridade como dimensão essencial do trabalho caracteriza-se pelo “direito de dispor dos recursos disponíveis conforme arbítrio e discernimento pessoal a fim de realizar uma tarefa designada, incluindo o direito de dirigir pessoas e outros recursos. A autoridade é

sempre limitada pelas diretrizes e procedimentos da empresa e pelas normas da sociedade” (Drucker, 1981, p. 302).

Considerando a relevância do tema na construção do clima organizacional, pretende-se resgatar o que diversos autores preconizam a respeito da autoridade ou Poder Legal, estabelecendo como esta categoria também interfere nas relações entre pessoas num ambiente organizacional.

“Por autoridade queremos simplesmente dizer poder legítimo, o poder de que se acha investida uma pessoa ou posição e que é reconhecido e aceito como apropriado, não só pelo detentor do poder como pelos demais membros da sistema” (Katz e Kahn, 1975, p. 235).

Ao acatarmos o conceito proposto por Katz e Kahn, tanto os termos Autoridade como Poder são possuidores de uma mesma origem e significado. Será adotado para fins didáticos, no presente trabalho, o termo Autoridade como o que expressa a relação de poder entre superior e subordinados, respeitando as citações dos autores quando em forma textual se referirem à autoridade também como Poder Legal ou Legítimo.

Segundo Etzioni (apud Ramos, 1983), poder é a capacidade de uma pessoa induzir outra a cumprir diretrizes ou normas, e estabelece três formas de exercício deste poder:

- 1 – coercitivo: é exercido mediante a aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas;
- 2 – remunerativo: que recorre a recursos ou retribuições materiais, pagamentos, salários, comissões, retribuições em espécie;
- 3 – normativo: baseado na alocação e manipulação da retribuição simbólica e destituição mediante o emprego de líderes, aplicação de símbolos de estima e prestígio, administração de ritual e influências sobre distribuição de aceitação e respostas positivas.

Baseado nestas três formas de poder postuladas por Etzioni (apud Ramos, 1983), percebe-se que, no exercício da autoridade, sempre alguém possui os recursos para impor, recompensar e definir formas de manipulação do comportamento humano com vistas ao alcance de algum objetivo.

A este respeito, Drucker (1981) entende que o exercício da Autoridade permite a alguém o direito de dispor, administrar e dirigir recursos tecnológicos, econômicos e humanos, conforme seu discernimento para o atingimento de tarefas designadas pela empresa ou sociedade que, por sua vez, impõem limites e estabelecem diretrizes para o uso desta autoridade.

O conceito de Autoridade no estudo da burocracia encontrou o ambiente apropriado para sua mais conhecida expressão em termos de relações de poder no espaço organizacional. Assim como as bases da burocracia se alicerçaram nas relações de poder normatizadas pelas organizações a fim de atingir a eficácia e o alcance dos objetivos, através de uma estrutura formal como definições bastante precisas da autoridade hierárquica, esta mesma relação de poder mostrou-se, em face dos novos tempos, um impeditivo para o alcance dos mesmos objetivos.

Parte deste problema repousa em novas demandas que a sociedade exige serem atendidas e que a estrutura rígida e formal burocrática não pode atender, e parte está na maior liberdade de ação e criação que as pessoas anseiam por exercer no espaço organizacional.

Para Katz e Kahn (1975), a Autoridade Legal-Racional proposta por Weber se opõe à Autoridade Tradicional, entendida como aquela centrada num poder pessoal ou carismático, decorrente de um sistema feudal que atribuía qualidades sobrenaturais ou divinas a indivíduos investidos de autoridade.

Dessa forma o tipo legal de autoridade burocrática vincula obediência não a uma pessoa, mas sim e somente à lei e à ordem impessoal de um indivíduo investido de autoridade e de poder legítimo.

A visão tradicional de autoridade oportunizava poderes ilimitados a quem detinha o poder, e as pessoas submetidas a esse poder, em geral, se ressentiam do abuso de autoridade, situação que Weber, segundo Katz e Kahn (1975), procurou transformar com a formulação da autoridade impessoal, limitando o uso da autoridade e da tirania pessoal a leis previamente definidas.

O estudo da autoridade como interferente para a qualidade do clima organizacional se faz de absoluta relevância, pois a autoridade representa um tipo particular de poder, respaldado por regras, leis formais, exercidas por alguém em cargo de chefia, administração, supervisão, etc., estando estritamente vinculada a relações interpessoais, mais ou menos íntimas, mais ou menos formais, mas que, certamente, exigem aproximação e contato entre as pessoas.

Pode-se, a partir do exposto acima, julgar relevante para a compreensão do como se estabelece a qualidade de um clima organizacional entender como se dão as relações de autoridade e a forma como os dirigentes a exercem com os subordinados, e como estes agem e

reagem a esta relação, permitindo compreender como se dá a interferência decorrente desta relação na qualidade do ambiente de trabalho.

### 2.3.3 - Conflitos

Os conflitos são situações que fazem parte das organizações e se perpetuam nelas. Desenvolvendo este tema, no presente trabalho, a partir dos vários pressupostos que se encontram sobre ele, buscar-se-á apontar como se estabelece, como é percebido no ambiente organizacional e como é compreendido pelos pesquisadores e autores que trataram do assunto como uma categoria que impacta fortemente na qualidade do clima organizacional.

Kolasa (1978) sugere que o conflito pode ser encarado como um fator de discórdia ou hostilidade entre as pessoas ou mesmo entre os grupos de uma organização, como percepções de diferentes pontos de vista, ou mesmo uma dificuldade de solucionar problemas que podem ser conseqüentes de exigências concorrentes entre as pessoas ou grupos e, ainda, oriundos de uma estrutura formal que estabelece e define as tarefas de cada empregado numa organização.

Em Tannenbaum (1973) encontra-se uma das raízes históricas do que pode ser compreendido por conflito nas organizações. Para o autor, filósofos sociais como Rousseau, que via na institucionalização do trabalho humano a destruição da natureza autêntica e do melhor do homem, e Marx, postulando que a especialização e a produção em massa – e a retirada dos meios de produção do trabalhador – geravam a alienação e o sentimento de impotência que o levavam a falta de identificação com seu trabalho, seriam as bases do que inaugurou o conflito entre organização e ser humano trabalhador.

O termo “conflito”, ao longo dos tempos e estudos sobre administração, vem recebendo significados até antagônicos. Inicialmente os estudos classificavam o conflito relacionando-o a discórdia, contradição, contraposição e agressão. Likert (1979, p. 8) conceitua o conflito como “a luta ativa de cada um por um resultado desejável para si, o qual, quando alcançado impede aos outros de conseguirem o resultado favorável a eles, produzindo com isto, hostilidade”.

Coradi (1985) e Chanlat (1996) concordam que o conflito nas organizações nasceu com o pensamento administrativo e a industrialização. As regras, normas, rotinas que regiam o trabalho humano obrigavam o trabalhador à submissão, tolhendo sua liberdade, ação e criatividade. Tais condições eram frutos de uma nova forma de produção e geração de riquezas que, por sua vez, incentivava o ser humano a uma reação a esta manipulação, levando-o à adaptação e ao aumento da alienação, adotando comportamentos como apatia,

desinteresse e até sabotagem como formas de resolução do próprio conflito estabelecido, ou a criação de um comportamento de defesa e ataque à organização condenando a opressão que lhe era imposta.

Num outro extremo o conflito pode levar à competição e à rivalidade entre os próprios trabalhadores objetivando junto à administração da organização o alcance de privilégios e poder. O que se ressalta nestes comportamentos citados é que em todos os casos se verifica a ação do indivíduo, como trabalhador, reagindo ao sistema como forma de manter sua integridade e personalidade.

A esse respeito, Ramos (1983) postula que o preço para se tornar um indivíduo é ter que se defrontar com esses conflitos e, citando White, lembra que é inevitável o conflito entre o indivíduo e a organização.

Segundo Chanlat (1996), as principais escolas de administração viam no conflito uma ameaça à eficiência e à produtividade, razão pela qual o pensamento científico de Taylor sugere mecanismos de harmonização das relações entre patrões e empregados tentando proporcionar aos empregados condições que não exigissem tanto esforço físico na execução de uma tarefa, como era observado naquele momento histórico em que surgiu a administração científica.

Já o movimento das Relações Humanas, priorizando no espaço organizacional o homem social e portador de valores substantivos, encara o conflito não apenas oriundo de uma dinâmica racional e econômica, mas também fruto do processo de socialização no ambiente de trabalho. Contudo, o conflito também é encarado como nocivo e imoral, porque, em síntese, prejudica as exigências de colaboração entre indivíduos e organização, um dos pressupostos básicos desta escola e tão necessária à eficiência organizacional e à realização do trabalhador maximizando a satisfação deste para se atingir a produtividade desejada.

O modelo burocrático se insere nas perspectivas, igualmente defendidas pelas teorias anteriores, de que o conflito não é desejado e que precisa ser eliminado ou fortemente minimizado de forma que não se torne evidência. Assim, preceitos como definição de tarefas e responsabilidades, instituição de comando hierárquico, relações impessoais, ascensão na carreira por tempo de serviço, todos formatados por regras e normas, são considerados mecanismos para a solução de conflitos no espaço organizacional.

A inabilidade das organizações em tratar dos conflitos como algo cotidiano leva-as a evitá-los e assim potencializam-nos, pois as percepções do trabalhador sequer são

examinadas, ao contrário: o comportamento evasivo e esquivo das pessoas que conduzem as organizações incentiva a validação de crenças, preconceitos, sentimentos de traição, desvalia e exploração. Minicucci (1978, p. 29) aponta que “uma das principais fontes de conflito potencial nas empresas encontra-se nos diferentes objetivos e percepções do trabalhador e do administrador”.

Fustier (1982), na obra *O conflito na empresa*, entende que a empresa é um lugar privilegiado de conflito, pois se caracteriza por um espaço onde se busca a capacidade para adquirir bens materiais e estabelecer relações afetivas, relações de poder e de informação, entre outras, e continua: “a empresa não é uma mecânica, uma máquina simplesmente de se fabricar produtos: é o lugar onde vivem homens e mulheres que aí vem obscuramente procurar não apenas o salário, mas também: a socialização; o reconhecimento pelo outro; a adoção e a reciprocidade; a atividade criadora; a participação na obra da sociedade; a dificuldade a ser vencida; o aperfeiçoamento pessoal” (Fustier, 1982, p. 70).

Bergamini (1982) oferece uma outra compreensão dos conflitos organizacionais, desenvolvendo a tese de que a causa pode estar em nível intrapsíquico e, desta forma, é deveras complexa, onde não se encontram manuais nem soluções mágicas para as frustrações e conflitos humanos. Resta, segundo a autora, procurar se aproximar o máximo possível dos motivos reais dos problemas dos funcionários, fornecendo a eles uma visão tão real quanto possível de si mesmos para que possam ter idéias de como resolver seus próprios conflitos. A responsabilidade do administrador repousa justamente em ajudar as pessoas e os grupos a planejar estratégias comportamentais e atitudes para a resolução dos conflitos em relação à realidade organizacional.

O conflito como integrante da dinâmica organizacional torna-se desejável no ambiente das organizações complexas, pois a imprevisibilidade, a velocidade das informações e a contínua mudança que exigem adaptações permanentes das organizações podem ser tratadas com mais efetividade se a divergência de idéias for estimulada a fim de se encontrar soluções inovadoras para os problemas e conflitos.

#### **2.3.4. Comunicação**

Para se compreender como o processo de comunicação, como categoria constituinte do clima organizacional, interfere na vida interpessoal das organizações em geral, antes se faz necessário capitular rapidamente sobre a importância da comunicação para a existência humana.

Há registros arqueológicos e antropológicos mostrando que o ser humano desde os primórdios é um ser de linguagem, seja ela escrita ou não. Através das tentativas de se comunicar com seus semelhantes, passou a construir a vida em tribo e estabelecer as bases do que hoje se compreende como sociedade.

Até estabelecer um código de interpretação de sinais, gestos, mímicas, desenhos, símbolos e sons, sua existência não apresentava significado. Foi por meio da criação de uma linguagem própria que o ser humano passou a buscar explicações e significados para sua vida. “As pessoas interagem através da troca de mensagens, transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não verbais, ou seja, via comunicação” (Schall apud Freitas, 1991, p. 34).

Com o tempo, a comunicação e a palavra ganharam maior complexidade, urros, gritos e sons emitidos de forma desconexa e sem significado permanente transformaram-se em vocábulos e línguas que, por sua vez, também foram se aperfeiçoando, criando novos idiomas e dialetos, facilitando ao homem o entendimento e a comunicação.

Na Grécia socrática, como lembra Follet (1997), as cidades portuárias aprendiam a conviver com os estrangeiros, que chegavam de lugares distantes, a partir de espaços de fala criados nas praças a fim de estabelecer o convívio que, além de permitir a troca mercantil, oportunizava o aprendizado e ensinamentos de hábitos, leis, costumes, regras de convívio que notadamente se incorporavam ao cotidiano grego. A linguagem era a forma de provocar o relacionamento entre os povos e permitir um espaço ético, compreendido por Follet como o diálogo que se estabelece entre os diferentes, buscando a integração.

O processo de comunicação hoje concebido, segundo Chanlat (1996), reside numa metáfora instrumental gerada por engenheiros e matemáticos que, respaldados por um sistema de gestão tecnicista e eminentemente vinculados a razões econômicas, criaram vocábulos como eficácia, eficiência, lucro, despesa e rapidez em detrimento do uso da palavra como um facilitador para as relações pessoais.

Assim, o processo de reciprocidade para o estabelecimento de uma linguagem comum passou a ser visto como desperdício de tempo, já que para atingir os objetivos organizacionais o trabalhador decididamente passou a ser visto como um cumpridor de tarefas e dispensável do diálogo para o estabelecimento dos objetivos e dos meios para atingi-los.

A racionalidade econômica exerce sua primazia no entendimento do que é a ação administrativa e o que prevalece é a busca de otimização dos meios. Tudo deve ser calculado e medido segundo os termos da rentabilidade, da eficácia e da produtividade. A preocupação com a rapidez de execução em detrimento a outros elementos do desempenho e do rendimento

indica uma tal onipotência da racionalidade econômica onde se entende que rapidez é sinônimo de eficácia (Chanlat e Bédard 1996, p.137-138).

Comunicação é um termo que deriva do latim *communis* e significa tornar comum. Assim, a comunicação pode ser compreendida como a ação de tornar comum às pessoas alguma informação.

Para Kolasa (1978, p.279) “o processo de comunicação pode ser descrito em termos da transmissão de uma mensagem, codificada na fonte e atravessando um canal para chegar a um receptor, onde é, decodificada para ser usada pelo destinatário”.

A comunicação, segundo Kolasa (1978), é o meio pelo qual os membros de um grupo se relacionam entre si numa atividade grupal em busca de seus objetivos, onde a comunicação exerce o papel de força ativadora que facilita que o sistema de entradas e saídas possa ser executado e devidamente transmitido, proporcionando que o comportamento do indivíduo possa ser influenciado por outras pessoas, e a resultante desta relação indica que a existência e o funcionamento das organizações se baseiam na comunicação entre seus membros.

Outro autor que estabelece parâmetros para o processo de comunicação baseado no emissor e no receptor é Bowditch, que postula que

a comunicação é a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos. Embora não haja um modelo único de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, todos os modelos incluem os quatro elementos básicos da definição acima: uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem (Bowditch, 1992, p. 80).

O esquema criado, como já mencionado, por engenheiros das telecomunicações, serviu para a identificação dos problemas que deveriam ser solucionados por eles, mas revelou-se também muito útil à gestão administrativa, fundamentada em conceitos de uma ciência mecanicista e reducionista, preocupada com os resultados organizacionais, não se questionando em momento algum o outro fator preponderante nas comunicações humanas, que é a busca de um significado e o efeito que uma mensagem pode provocar nas pessoas.

Fustier, citando Lorenz, France e Mayo (1982, p.56) a respeito da influência da cultura, dos hábitos e dos comportamentos que constroem particularidades e diferenças sobre a comunicação, observa:

Um japonês bem educado que se curva sorrindo para dar atenção a seu interlocutor (de acordo com sua educação) é considerado servil por um prussiano do leste, para o qual o sinal de atenção consiste em olhar seu interlocutor direto nos olhos sem piscar. E reciprocamente, o prussiano parece orgulhoso ao japonês. Foram analisados, depois de filmados, os movimentos



dos olhares no decorrer de conversas entre pessoas de raça negra e de raça branca. Essa pesquisa mostrou que os brancos olham seu interlocutor quando ouvem e desviam os olhos quando falam. Nas conversas entre negros, a regra é a atitude inversa. Nas conversas entre brancos e negros, cada um dos dois interlocutores segue os hábitos de sua raça, o que cria um conflito a nível não-verbal.

Segundo Chanlat (1996), a linguagem falada, mesmo que não se possa isolá-la e/ou evitar a interdependência de outras formas associadas, entre todas as formas de comunicação é a que se constitui na mais utilizada, é a que permite a validação, rejeição ou confirmação da percepção do receptor de forma mais enfática, pois associada ao conteúdo da fala, ao tom de voz, à emoção expressa, possibilita por parte daquele um estabelecimento de significado quase que instantâneo ao momento da fala. Por sua vez, a linguagem escrita, considerando sua igual importância para a identidade de uma sociedade, por mais elaborada, clara e concisa que se apresente, dissociada da emoção e da consequência no receptor que a mensagem provoca, apresentará dificuldades para transmitir sua informação, pois oportuniza diferentes interpretações em cada um dos receptores.

O espaço organizacional pode ser considerado como um local para o pleno exercício de desenvolvimento da linguagem, entendida aqui como facilitadora da relação entre as pessoas, já que os horários de trabalho representam a maior parcela do período de vigília, em média oito horas por dia.

Segundo Chanlat e Bédard (Chanlat, 1996, p. 127), “o homem é, antes de tudo, um homo loquens; é através da linguagem que ele constrói seu mundo, e o espaço é, antes de tudo, um universo de palavras”.

No espaço organizacional, estabelecem-se vínculos, compromissos, contratos informais, conflitos, reivindicações, debates, porfias, e é através da comunicação e, primeiramente, pela linguagem falada, que se constroem a convivência e as relações sociais.

A linguagem administrativa, entendida por Chanlat como aquela carregada de jargões e expressividade particular, pode se configurar também como um impeditivo ou apresentar limites à expressão pessoal e do grupo, uma vez que o uso coloquial de palavras empobrecidas torna difícil qualquer questionamento.

“As frases são geralmente curtas, com predominância do indicativo e do imperativo, deixando pouco espaço à expressão de nuances do pensamento. A constante repetição cristaliza-se em slogans e clichês, de modo que os qualificativos mais fortes da língua acabam por perder seu potencial de evocação” (Chanlat, 1996, p. 140).

E as conseqüências desta forma de comunicação rechaçam o potencial criativo e de libertação do ser humano, impondo-lhe restrições à forma de pensar e agir, o que pode ser ilustrado pela freqüência de frases como: “é preciso que o pessoal faça jus ao salário; as metas e os planos! que eles sejam respeitados, e não terei nada a dizer; nosso papel é antes de tudo manter a imagem da empresa e a qualidade, e por isso devemos controlá-los; velamos por eles; buscamos dar o exemplo; nós os educamos” (Chanlat, 1996, p. 142).

Outras barreiras como o boato, as fofocas, os preconceitos, aliados à qualidade do clima organizacional, são exemplos de empecilhos à fluência da comunicação entre as pessoas.

Katz e Kahn (1975) apontam que qualquer sistema recipiente de informação, individual ou organizacional, tem suas características de codificação que, conforme sua natureza, podem impor a omissão, a seleção das informações, as distorções e as transformações das mensagens recebidas numa organização. Além dos aspectos acima mais vinculados ao comportamento das pessoas, a translação das mensagens de uma unidade para outra é um dos principais problemas de comunicação entre os sistemas.

Para Chiavenato (1992, p.119)

o processo de comunicação está intimamente relacionado com o sistema de cognição de cada indivíduo. A cognição—conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia, o sistema cognitivo de cada pessoa compreende os seus valores pessoais e experiências psicológicas passadas e presentes, e é profundamente influenciado pelas características de personalidade, pela estrutura fisiológica e pelo ambiente físico e social que a envolve externamente.

Dessa forma pode-se compreender por que as atitudes das pessoas são dirigidas pelo que acreditam, pensam e sentem.

Sobre o feedback, Katz e Kahn (1975) apontam como uma das formas mais úteis à mudança organizacional, devendo ser iniciado pelo presidente da empresa e seus vice-presidentes, atravessando toda a hierarquia indo até os funcionários sem cargo ou chefia de pessoas. Afirmam os autores que esta é a mais poderosa abordagem para a mudança de organizações humanas.

Os conceitos de clima organizacional guardam uma relação direta com a categoria comunicação; é através desta que se estabelecem, primeiramente, os valores, atitudes e comportamentos sugeridos por Souza (1978) como constituintes do ambiente de trabalho, ou como apontou Katz e Kahn (1975) sobre as porfias, processos de trabalho, exercícios de

autoridade que se configuram através das modalidades de comunicação propriamente ditas, denunciando assim a qualidade do clima organizacional.

O desenvolvimento mais aprofundado sobre o processo de comunicação se configura num tema que por si só merece tratamento especial e pode carregar consigo conhecimentos que não são objeto deste trabalho. O pressuposto que se busca evidenciar é que o ser humano é um ser de comunicação, seja ela verbal ou não-verbal, através de símbolos, imagens, letras, gestos, sons ou vocábulos e que, por meio deste processo, se inter-relaciona e interfere na qualidade do clima da organização em que está inserido.

Por fim, recorre-se a Chanlat para explicitar a importância desta variável para os trabalhadores inseridos em organizações:

quaisquer que sejam as razões profissionais que, no ambiente de trabalho, levam as pessoas a se comunicarem, é importante sublinhar que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo [...]. Tais recursos poderiam ser utilizados para melhores fins. Ao se recusarem a considerar essas faces ocultas da comunicação, ao não aceitarem o fato de ser homens de palavras, os dirigentes passam uma parte importante de seu tempo a tentar equacionar - ou a fazer equacionar por seus superiores - os problemas que criaram para si mesmos, por sua inépcia e pelo caráter violento de suas atitudes, de seus gestos e de suas palavras. Eles são os artesãos de suas próprias dificuldades, e o fato de que são estimulados a persistir em seus erros os impede de conscientizar-se deles e, portanto, de se corrigirem (Chanlat, 1996, p. 148).

### **2.3.5 – Relacionamento interpessoal**

O ser humano se desenvolve como ser na medida em que se relaciona com o outro, desde seu nascimento e ao longo de sua vida vai construindo sua personalidade a partir das inter-relações.

Seus primeiros vínculos parentais sequer são diferenciados de sua própria existência, o que, segundo Melaine Klein (apud Pichon-Rivière, 1988), identifica a fase esquizo-paranóide. À medida que começa a perceber diferenças entre seu “eu” e os demais objetos, incluindo aí as pessoas que lhe são necessárias, projeta nestes modelos objetivos – aos quais designa sentimentos de amor e ódio – a saciação para os seus desejos.

Durante sua infância e adolescência, desenvolve novas incorporações para a constituição do que mais tarde será entendida como personalidade, que será consolidada ainda na fase de adulto jovem. Em todas estas etapas, é por meio de suas relações interpessoais que suas características emocionais e psicológicas irão se formando e, aliadas a sua bagagem genética, constituirão o que então se chama de personalidade.

autoridade que se configuram através das modalidades de comunicação propriamente ditas, denunciando assim a qualidade do clima organizacional.

O desenvolvimento mais aprofundado sobre o processo de comunicação se configura num tema que por si só merece tratamento especial e pode carregar consigo conhecimentos que não são objeto deste trabalho. O pressuposto que se busca evidenciar é que o ser humano é um ser de comunicação, seja ela verbal ou não-verbal, através de símbolos, imagens, letras, gestos, sons ou vocábulos e que, por meio deste processo, se inter-relaciona e interfere na qualidade do clima da organização em que está inserido.

Por fim, recorre-se a Chanlat para explicitar a importância desta variável para os trabalhadores inseridos em organizações:

quaisquer que sejam as razões profissionais que, no ambiente de trabalho, levam as pessoas a se comunicarem, é importante sublinhar que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo [...]. Tais recursos poderiam ser utilizados para melhores fins. Ao se recusarem a considerar essas faces ocultas da comunicação, ao não aceitarem o fato de ser homens de palavras, os dirigentes passam uma parte importante de seu tempo a tentar equacionar - ou a fazer equacionar por seus superiores - os problemas que criaram para si mesmos, por sua inépcia e pelo caráter violento de suas atitudes, de seus gestos e de suas palavras. Eles são os artesãos de suas próprias dificuldades, e o fato de que são estimulados a persistir em seus erros os impede de conscientizar-se deles e, portanto, de se corrigirem (Chanlat, 1996, p. 148).

### **2.3.5 – Relacionamento interpessoal**

O ser humano se desenvolve como ser na medida em que se relaciona com o outro, desde seu nascimento e ao longo de sua vida vai construindo sua personalidade a partir das inter-relações.

Seus primeiros vínculos parentais sequer são diferenciados de sua própria existência, o que, segundo Melaine Klein (apud Pichon-Rivière, 1988), identifica a fase esquizo-paranóide. À medida que começa a perceber diferenças entre seu “eu” e os demais objetos, incluindo aí as pessoas que lhe são necessárias, projeta nestes modelos objetivos – aos quais designa sentimentos de amor e ódio – a saciação para os seus desejos.

Durante sua infância e adolescência, desenvolve novas incorporações para a constituição do que mais tarde será entendida como personalidade, que será consolidada ainda na fase de adulto jovem. Em todas estas etapas, é por meio de suas relações interpessoais que suas características emocionais e psicológicas irão se formando e, aliadas a sua bagagem genética, constituirão o que então se chama de personalidade.

Interessa em particular para o presente trabalho como o processo de interação humana ocorre nas organizações, interferindo, como componente essencial do clima organizacional, no universo das relações interpessoais.

É notório que ao longo dos tempos a ciência administrativa teve visões diferentes de homem, originadas pelos avanços industriais e tecnológicos que incidiram fortemente sobre a dinâmica das relações humanas. Se houve em certos momentos uma atenção especial sobre a mecanização em detrimento do lado humano, como se pode observar com o advento da administração científica, no movimento das relações humanas houve um resgate, ainda que precário, do homem como ser, que não mais admitia ser excluído do processo de trabalho, reagindo à sua coisificação.

Antecedendo sua relação com o outro e como condicionante da qualidade desta relação, é essencial que as pessoas desenvolvam sua auto-estima e estabeleçam uma relação consigo mesma de respeito e autonomia para que não projetem em outrem seus ideais, desejos, aspirações, medos, fantasias, enfim, fatores que procuram resolver em si mesmas através dos outros.

Segundo Bergamini (1982, p.88), o termo interpessoal refere-se a “relações que ocorrem entre duas pessoas em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um participante é inanimado” e a consequência desta relação indica que o comportamento do indivíduo quando em grupo difere do comportamento quando não se encontra na presença de outras pessoas. Considerando esta forma de compreender o comportamento humano, evidencia-se o quanto as relações interpessoais orientam o comportamento das pessoas.

O processo de interação humana ocorre pelo encontro de personalidades diferentes que visam a um entendimento ou ao alcance de algum objetivo, desde um simples aperto de mão até uma discussão complexa sobre um assunto, onde os pontos de vista diferem radicalmente. Cada pessoa utilizará seus valores, preconceitos, crenças, percepções desenvolvidas ao longo de suas vidas e assim se estabelecem as primeiras dificuldades para os relacionamentos.

No âmbito das organizações, as relações interpessoais permeiam continuamente a qualidade do clima organizacional, e pode-se apontar que as categorias liderança, comunicação, autoridade e conflitos, que fazem parte do presente estudo, estão inseridas como fatores, ora de causa, ora de consequência das relações interpessoais.

Para Pinchot (1994), a qualidade dos relacionamentos entre empresa e empregados indica a própria tessitura da organização e sugere que, numa organização que segue o modelo

burocrático, os relacionamentos se dão a partir de quem prevalece sobre quem, definindo ainda, segundo o mesmo autor, uma relação de poder onde o domínio e a submissão fazem aflorar o que há de pior nas pessoas.

“A qualidade dos relacionamentos em uma hierarquia formal é limitada pelo medo, pela adulação e pela política do poder. As organizações burocráticas atingiram a inteligência atual, porquanto grande parte de seu pensamento se dá na rede informal, onde os relacionamentos são mais espontâneos e, por isso, bem melhores” (Pinchot, 1994, p. 79).

Ramos (1983) assevera que as relações informais é que mantêm a não-reificação das pessoas, que buscam a todo instante e de alguma forma exercer seu poder e importância influenciando nas decisões e diretrizes de seu setor de trabalho ou da empresa como um todo, justamente porque resistem a esta reificação que as organizações impõem aos indivíduos na medida em que os trata como recursos humanos, passíveis de mensuração, manipulação e mudança, e não como agentes ativos que provocam eles mesmos transformações, valorizando, por conseguinte, muito mais a capacidade técnica do que as competência interpessoais.

O processo de interação humana se dá, segundo Moscovici (1985), quando as pessoas estão na presença de outras pessoas, pois a presença do outro não é tomada de forma indiferente, ou seja, as pessoas reagem umas às outras. Comunicam-se, simpatizam-se, antipatizam-se, afastam-se, desenvolvem afeto.

Quando a empresa propicia, formam-se, além dos grupos formais de trabalho, os informais que surgem para suprir as necessidades humanas.

Dalton (apud Schein, 1982) classifica os grupos informais em tipos; serão citados mais freqüentes. O primeiro, denominado “facções horizontais” é formado por membros que pertencem mais ou menos à mesma categoria e trabalham mais ou menos na mesma área. O segundo tipo, denominado “facção vertical”, é composto de membros de diferentes níveis em um mesmo departamento. O terceiro tipo é a “facção mista ou facção ao acaso” e é composto por membros de departamentos diferentes, localizações e categorias diferentes.

Os grupos desempenham diversas funções para os seus membros e para a organização. Podemos destacar algumas destas funções, melhor apresentadas através do quadro abaixo:

FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS FORMAIS DOS GRUPOS	FUNÇÕES PSICOLÓGICAS INDIVIDUAIS DOS GRUPOS
Realizar tarefas complexas e interdependentes.	Suprir as necessidades de associação.
Produzir novas idéias ou soluções criativas.	Valorizar a identidade e manter a auto-estima.
Ligar ou coordenar departamentos interdependentes.	Estabelecer e testar a realidade social.
Gerar mecanismos de solução de problemas.	Reduzir a insegurança, a ansiedade e o sentimento de impotência.
Facilitar a implementação de decisões complexas.	Gerar mecanismos de solução de problemas e realização de tarefas.
Servir de veículos de socialização ou treinamento.	Ter funções múltiplas ou mistas.
	Os grupos acabam tendo funções formais e informais e suprimindo necessidades da organização e do indivíduo, havendo momentos em que um ou outro padrão se evidencia mais.

(adaptado de Schein, 1982).

Schultz (1978) definiu três fases ou dimensões de desenvolvimento de um grupo e que caracterizam o seu movimento de crescimento.

Na fase de inclusão o grupo está em formação; refere-se aos sentimentos quanto a ser importante, ter significado ou mérito. A necessidade de sentir-se incluído manifesta-se pelo desejo de receber atenção e de efetuar interações. Os membros procuram descobrir onde se encaixam, como são recebidos pelos demais e qual a sua disponibilidade para pertencer a essa formação. É a fase onde a pessoa decide ficar dentro ou fora do grupo.

Como a inclusão está implícita no processo de formação, ela em geral ocorre com o primeiro contato interpessoal na vida de um grupo.

A fase de controle caracteriza-se por questões como: tomar decisões, compartilhar responsabilidades e distribuir poderes. Os comportamentos característicos desta fase são: luta pela liderança, competição, discussões sobre procedimentos, sobre decisões e sobre responsabilidades.

É uma fase que se refere a sentimentos de competência, incluindo inteligência, aparência, praticabilidade e habilidade para enfrentar o mundo. A necessidade de controle varia desde o desejo de ter autoridade sobre os outros até a necessidade de ser controlado e de

não assumir responsabilidade. O controle refere-se a relações de poder, em vez de buscar proximidade emocional.

Na fase de afeição, a questão central é a integração emocional e os comportamentos afetivos, como por exemplo: a expressão dos sentimentos positivos, a hostilidade direta, ciúmes, formação de pares, emoção e sentimentos intensificados. O membro do grupo neste estágio dedica-se a obter e dar o máximo de afeto.

A afeição se baseia no estabelecimento gradual de laços emocionais, é geralmente o último aspecto a emergir no desenvolvimento de uma relação humana ou de um grupo.

“Quanto às relações interpessoais, define-se a inclusão primariamente pela formação do relacionamento, ao passo que o controle e a afeição referem-se a relações já formadas. Em relações já existentes, controle é a área referente a quem dita as ordens e toma decisões, enquanto afeição se refere ao grau de intimidade ou distanciamento das pessoas.” (Schultz, 1978, p. 57).

A afirmativa de Follet (1997, p. 260) de que “a relação vital do indivíduo para com o mundo dá-se através de seus grupos” ganha um significado de grande importância para se estudar cada vez mais a participação coletiva, seja na família, no trabalho, na pequena comunidade de bairro, na sociedade e no mundo como um todo.

As ciências sociais, ao voltarem-se para as pessoas como principal tema e responsabilidade, envolvendo-se com o estudo das inter-relações, podem realizar descobertas que melhorem a qualidade de vida das pessoas, pois, como já visto, as relações pessoais permeiam todas as instâncias do desenvolvimento psicoemocional das pessoas e indicam como está a qualidade das associações humanas.

Construir um clima organizacional facilitador do desenvolvimento humano nas organizações é mais do que uma estratégia para o alcance da produtividade ou da melhoria da qualidade de vida do ser humano trabalhador; pode ser um caminho para a redescoberta do talento humano para a vida comunitária, onde as relações entre pessoas possam ser baseadas em valores substantivos e não de mercado, onde, enfim, a pessoa possa ser compreendida como um ser multidimensional que não pode ser fragmentado de acordo com o espaço em que está exercendo um determinado papel.

Para tanto, é preciso que o homem exercite sua individualidade e livre-arbítrio, pois só assim pode optar por se relacionar conscientemente com outras pessoas. “A medida da individualidade é a profundidade e a extensão da verdadeira relação. Sou um indivíduo não à



medida que me isolo, mas à medida que eu sou uma parte de outros homens. O mal é a não relação” (Follet, 1997, p. 273).

## CAPÍTULO III

### CONSTRUINDO O PROBLEMA E O CAMINHO DO ESTUDO

No presente capítulo, são apresentados, num primeiro momento, dados sobre a organização, sua criação, o perfil que entende como necessário ao seu trabalhador, a trajetória do programa de Qualidade Total interno e a forma como vem tratando o clima organizacional. Numa segunda parte do capítulo, será focalizado o contexto que deu origem à proposta de trabalho, a escolha do método para se empreender o processo de estudo, particularizando-se e aprofundando os métodos qualitativos de pesquisa.

#### 3.1 – Um pouco de história

Para efeitos de garantia do sigilo e respeito ao compromisso ético firmado com a empresa bancária que possibilitou o trabalho de campo, será adotado o nome de Banco Omega para toda designação que for necessária ao longo do trabalho e que representa a empresa, e será utilizado o nome de **Pedro** para designar o superintendente estadual dessa instituição na época do início do estudo.

O Banco Omega foi criado por lei em 12 de outubro de 1808, com a finalidade de garantir a renda da Corte e as despesas públicas do Estado.

O capital do banco era de 1.200 contos, enorme para o tempo, considerando que o orçamento geral da despesa do Estado pouco passava de 3.000 e destinava-se a atender às necessidades do planejamento financeiro do governo e, também, realizar transações com particulares, firmas ou pessoas.

Apesar de fundado em 1808, o Banco Omega só instalou os seus serviços no Rio de Janeiro, capital do reino naquela época, em 11 de dezembro de 1809. Em 1816 foi autorizado, por lei, a fundar agências na Bahia e em cidades do Brasil. A agência da Bahia só começou a funcionar em 1818 e a de São Paulo em 1820.

Depois de saqueado pela corte portuguesa, com a volta do rei d. João VI a Portugal, o Banco Omega foi extinto, por lei, em setembro de 1829. Renasceu em 1838 como instituição privada, fundada por Irineu Evangelista de Souza, Barão e depois Visconde de Mauá.

Em 5 de julho de 1853 foi sancionada por d. Pedro II a lei que criava o Banco Omega, resultante da fusão dos dois bancos particulares que funcionavam na cidade do Rio de Janeiro. Sua abertura oficial se deu em 10 de abril de 1854.

O Banco Omega foi remodelado em 1893 e em 1905. Em 31 de dezembro de 1964, a lei nº 4.595 tratou especificamente da Reforma Bancária e criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central da República do Brasil. Neste contexto, a emissão de moeda veio a caber privativamente ao Banco Central da República do Brasil e o Banco Omega passou a ser um instrumento de execução da política de crédito e financeira do Governo Federal.

A partir de 1986, com a extinção da chamada conta movimento, pela qual o Banco tinha a prerrogativa de utilizar recursos do Tesouro Nacional, a instituição passou a conseguir maior participação no mercado, ampliando seus produtos e serviços.

De um número de 22 funcionários na sua fundação, o Banco passou a contar, em 1995, com 126.000 funcionários e mais de 30.000 estagiários. Em 1999 o Banco Omega possuía 2.791 agências e, com a modernização de sua estrutura, investimento em tecnologia e fechamento de agências, baixou seu quadro para aproximadamente 70.000 funcionários e 14.000 estagiários.

Com o maior número de agências no País e no exterior, ativos totais maiores que a soma dos três maiores bancos privados, o Banco Omega é considerado um competidor de peso por outros bancos e consultores da área financeira. É hoje o maior administrador de fundos de investimentos do País.

O investimento em tecnologia, que evoluiu em 800% num período de quatro anos, possibilitou que o Banco desse um salto tecnológico que está permitindo manter sua posição de competitividade no mercado, buscando também atender às expectativas dos seus clientes.

### **O ser humano bancário, na visão da empresa**

Não foram obtidas, pesquisando os normativos e instruções internas – Livro de Instruções Circulares (LIC) – da empresa bancária, orientações que estabelecessem o perfil desejado dos seus empregados, assim denominados desde 1995. Termo esse que será respeitado enquanto se fizer referência à linguagem que consta dos sistemas oficiais internos, utilizada pela instituição, cabendo ressaltar que, mesmo sendo uma terminologia oficial de designação dos trabalhadores que exercem atividade remunerada na empresa, a instituição, após o ingresso da atual diretoria, raramente vem utilizando a terminologia de empregado.

Optou-se por utilizar no presente estudo a nomenclatura de funcionários ou trabalhadores como forma de designar as pessoas que trabalham e convivem nesta instituição, respeitando-se os termos adotados pela instituição quando se fizerem citações referenciadas pela empresa.

Entre as descrições do cargo inicial a ser ocupado até as normas de conduta que a empresa estabelece como reguladoras do comportamento do trabalhador, verifica-se extrema importância dada ao cumprimento de normas, rotinas e valores fundamentais que devem reger a sua conduta.

A conduta dos trabalhadores requerida pela empresa inclui a probidade; lealdade; urbanidade (civildade, cortesia); observância das normas legais e regulamentares; dedicação; zelo e respeito aos costumes da comunidade.

Em se tratando das responsabilidades do cargo inicial da empresa, são estabelecidas, entre outras, as seguintes exigências:

- responder pela execução de tarefas burocráticas padronizadas;
- responder pela prestação de orientações aos clientes sobre produtos e serviços do banco;
- responder pela execução de análise e conferência de documentos, inclusive assinaturas;
- responder pelo resguardo e confiabilidade das informações de interesse do banco;
- responder pela presteza e cortesia no atendimento ao cliente;
- responder pela qualidade e tempestividade dos serviços sob sua condução.

Como já citado, o cuidado da empresa em definir e estabelecer as normas de conduta e responsabilidades dos seus trabalhadores está nitidamente dirigido aos aspectos legais, formais e burocráticos, princípios de uma empresa que se vincula fortemente à forma burocrática de administração. Não se observam aspectos relacionados a atitudes e comportamentos que o empregado necessite possuir para trabalhar em grupos ou fazer parte de uma comunidade de trabalho, valores estes que podem ser considerados como vitais e imprescindíveis no cotidiano de qualquer instituição que necessita do trabalho de várias pessoas num mesmo local.

### **O Programa da Qualidade Total**

O Programa da Qualidade Total do Banco Omega tem como objetivo implementar ações estratégicas que conduzam a empresa à excelência em sua gestão. O programa está calcado na crença de que a mudança de atitude em relação ao cliente e a utilização de técnicas

e ferramentas para aperfeiçoamento contínuo dos produtos e processos contribuem para tornar a empresa competitiva.

O Banco Omega no início dos anos 90 desenvolveu seu próprio programa de qualidade, haja vista não se encontrarem no mercado metodologias específicas adequadas ao tipo de empresa que ele se constituía.

A metodologia utilizada no projeto piloto iniciado em 1992 consistia na aplicação de três instrumentos:

- Estudo e Aperfeiçoamento de Processos – EAP: método baseado no conceito PDCA, para melhoria dos processos de trabalho pelas próprias equipes que o executam;
- Gerenciamento de Macroprocessos – GMP: semelhante ao EAP, porém com abordagem intersetorial e foco no cliente final;
- Modelo Referencial da Qualidade – MR: método para avaliação da gestão, com visão abrangente, tratando as questões internas e externas da organização.

Em maio de 1994 o programa da qualidade é estendido para toda a rede de agências, e para a implantação foram criadas as seguintes estruturas:

- Núcleo Irradiador da Qualidade – NIQ: em cada uma das superintendências estaduais, com a tarefa de acompanhar a implementação do Programa em cada Estado;
- Equipe de Autodesenvolvimento – EAD: em cada uma das dependências do banco, com a tarefa de serem os multiplicadores locais.

Foi utilizado o Método dos 5 S (Cinco Sentidos – Método desenvolvido no Japão, baseado nos sentidos: SEIRI (utilização), SEITON (ordenação), SEISO (limpeza), SEIKETSU (saúde) e SHITSUKE (autodisciplina)) como “preparação do terreno”, uma vez que facilitava o envolvimento das pessoas e a geração de resultados rápidos.

Em 1995, o Banco Omega tem a composição de sua diretoria completamente modificada e inicia um movimento de mudanças profundas na organização. A estratégia do conglomerado é revista, gerando inúmeras alterações na empresa.

O programa de qualidade passa por um período de retração e em maio de 1995 a diretoria aprova a utilização dos critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ como referenciais para a gestão da empresa.

Os desdobramentos mais significativos da campanha foram a instituição da pesquisa de avaliação da satisfação do cliente e a criação de duas alternativas diferenciadas para disseminação dos conceitos da qualidade nas agências:

– para as agências de médio e grande porte (níveis 1 e 2 na classificação interna) e superintendências estaduais seria utilizada a metodologia “tradicional”, com treinamentos presenciais em sala de aula e apoio de consultores treinados especialmente para a função;

– para as agências de pequeno porte (níveis 3, 4 e 5), que representam aproximadamente 80% da quantidade de agências do banco, duas possibilidades foram criadas:

- metodologia desenvolvida com o Sebrae que consiste na formação de grupos de 6 a 12 agências para estudo conjunto;
- metodologia auto-instrucional que consiste em treinamento a distância para aquelas agências em que as condições geográficas não favorecessem a formação de grupos.

Em função da nova estrutura organizacional, as atividades de manutenção previstas na campanha não são realizadas e o prêmio da qualidade, apesar de contar com 806 dependências inscritas, é cancelado antes de sua primeira edição.

Em dezembro de 1997 é lançado o Plano de Excelência e Competitividade – PEC para as superintendências e agências de nível 1 e 2, as mais rentáveis do País, com a finalidade de cumprir a fase de melhoria de processos de trabalho, com os seguintes objetivos:

- reduzir o retrabalho;
- aumentar a capacidade de comercialização da empresa;
- revisar os processos;
- reduzir o estresse dos funcionários;
- envolver os funcionários na tomada de decisão por meio de fatos e dados.

Com a troca de administração do banco em março de 1999 foi extinta em maio do mesmo ano a divisão que coordenava o Programa de Qualidade Total na rede de agências e nova transferência é feita para uma outra unidade que prescreve nova rodada de EAP para o ano de 1999.

Em julho de 2000, retoma-se a vinculação do programa de qualidade com os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e reinicia-se o trabalho de capacitação dos funcionários para o desenvolvimento do Programa de Gestão pela Excelência – PGE.

Particularmente em Santa Catarina, a superintendência estadual optou por realizar, desde 1997, o programa de qualidade em toda a rede de agências, ao invés de somente alcançar as de nível 1 e 2 como proposto pela direção geral. O que contabilizou no Estado, ao

final dos anos 1997, 1998 e 1999, 162 agências realizando por três anos consecutivos Estudos e Aperfeiçoamento de Processos (EAP).

No Estado de Santa Catarina, várias foram as inovações e contribuições feitas ao programa “oficial” da empresa a fim de enriquecê-lo. Assim foram criados o vídeo e o livreto dos “5 S”, demonstrando as realizações das agências neste sentido; o desenvolvimento de uma metodologia simplificada para a realização dos EAP, denominada MESP, posteriormente utilizada como base para a elaboração do último método aplicado pela empresa, e reconhecida através do Departamento de Pós-Graduação do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como metodologicamente adequada e útil ao estudo e melhoria de processos internos.

Aliadas aos aspectos mais técnicos, também foram desenvolvidas ações que visavam à qualidade de vida dos funcionários com palestras e treinamentos para a realização de exercícios laborais e de reconhecimento e prevenção do estresse. Estas iniciativas, tanto quanto as ações prescritas pela direção geral do banco no que dizem respeito à qualidade total, não foram internalizadas de maneira que se auto-sustentassem, de forma que, passado um período relativamente curto das primeiras palestras e cursos, pouco se observava da continuidade dos projetos.

Ao longo desse período os funcionários envolvidos, acreditando na importância de implantar um programa de qualidade, até como forma de sobrevivência da empresa, manifestavam sua decepção nas reuniões conduzidas pelos consultores da qualidade vinculados à superintendência estadual, quanto ao desinteresse da empresa em ajustar seu programa agregando o lado humano à qualidade total. E em pesquisa encomendada através do núcleo responsável pela implantação do programa no Estado, a fim de avaliar o programa como um todo, várias foram as manifestações neste sentido:

Deveria haver um programa para melhorar a qualidade de vida dos funcionários no ambiente de trabalho, pois percebe-se uma desmotivação geral entre os funcionários, o que reflete negativamente em qualquer programa de qualidade.

Até o momento, o nosso programa de qualidade está basicamente restrito à EAP e profissionalização, lamentavelmente. E a qualidade do ambiente de trabalho? Isto é fator básico para o sucesso de qualquer empresa [...] eu começaria por aí.

Precisamos mexer com as cabeças que lideram a empresa, desde o presidente até o gerente da agência, assim chegaremos lá.

O nosso programa é muito técnico, precisa-se aliar o aspecto humano, porque tudo passa por esta questão.

A percepção de que existia uma carência relacionada ao ambiente de trabalho e aos relacionamentos interpessoais exigia cuidadosa atenção por vincular-se diretamente aos funcionários que, além de buscarem o atingimento das metas organizacionais, esperavam obter da empresa um lugar onde pudessem encontrar um sentido para o trabalho.

### **3.2 – O início da jornada: descobrindo o problema**

Ocupando uma posição na empresa que, entre suas funções, absorve a coordenação do programa de qualidade do banco no Estado de Santa Catarina, envolvendo 162 agências e gerenciando dez funcionários – que, por sua vez, atuavam como consultores da qualidade –, foi permitido ao autor da presente dissertação, a partir do segundo semestre de 1998, através dos relatos destes consultores e também de contatos diretos com os funcionários, perceber uma forte demanda destes para tratar de aspectos mais relacionados às suas inquietações, desesperanças e esperanças, inter-relacionamentos, qualidade de vida, enfim, aspectos que se vinculavam ao ser humano como um todo e não só a um profissional que tem por missão cumprir normas e desenvolver projetos.

Nas reuniões que eram coordenadas pelos consultores eram relatadas experiências de gerentes de agências com grandes dificuldades no relacionamento com seus funcionários, o que impactava no clima de trabalho, gerando desavenças, desconfianças, tensão, competição interna, desinteresse, acomodação e descontentamentos.

Esse foi o cenário que motivou conhecer e compreender a percepção do ser humano trabalhador do Banco Omega em relação à qualidade do seu ambiente de trabalho, para contribuir, se possível, para a melhoria desse ambiente.

A equipe de consultores, coordenada por duas pessoas da superintendência estadual – incluindo-se o pesquisador como um dos coordenadores –, suficientemente capacitada para prestar assessoria às agências no que tange a repassar a técnica e o ferramental para a utilização de uma metodologia para o desenvolvimento de um Programa de Qualidade Total, sentia-se angustiada em absorver todas as demandas que verdadeiramente vinham impactando a qualidade do ambiente de trabalho e não poder oferecer qualquer alternativa para melhoria desse ambiente, pois isso incluiria uma capacitação e desenvolvimento em áreas sobre as quais não possuíam conhecimento.

A partir da consciência de que não possuíam condições de auxiliar as pessoas que trabalhavam nas agências a refazerem seu ambiente de trabalho, na busca de uma melhor



qualidade de vida, mas também da determinação da equipe dos consultores em buscar capacitação para isso, empreendeu-se uma busca por encontrar caminhos que contribuíssem para a melhoria do clima organizacional das agências do Banco Omega no Estado de Santa Catarina.

Nas primeiras discussões voltaram-se a identificar quais as carências da equipe para este empreendimento e onde ela poderia buscar tal conhecimento.

Para que se conhecesse o que sentiam e percebiam os funcionários das agências, partiu-se do pressuposto de que uma pesquisa como a que já vinha sendo realizada pelo Banco Omega não possibilitaria conhecer o que cada pessoa teria a dizer sobre seus sentimentos, já que a metodologia quantitativa utilizada pela empresa para aferição do clima organizacional de pronto eliminava ou desconsiderava as diferenças individuais, sem permitir-se questionar que a nota que um funcionário atribuía a um fator do clima era resultado de suas experiências passadas, sua personalidade, forma de criação, estudo e cultura e que, assim, o que significava um valor para um funcionário para outro significava algo totalmente diferente.

A partir deste momento do estudo, será descrito como vem sendo realizado o gerenciamento do clima organizacional no Banco Omega, que utiliza pesquisa quantitativa para identificar a percepção que têm seus funcionários sobre o clima organizacional das equipes e agências de que fazem parte.

De acordo com o fascículo interno do Programa de Profissionalização número 15 (1998) do Banco Omega, o sensoriamento do clima organizacional na empresa vem sendo aplicado nas agências de nível 1 e 2 (as mais rentáveis do País) desde 1997, e estendido para o restante das agências já no ano seguinte.

A unidade responsável por este sensoriamento criou um sistema e um instrumento com objetivos de conhecer e elaborar propostas para melhorar o ambiente de trabalho.

As etapas deste sistema são as seguintes:

1 – Pesquisa quantitativa, através de questionário a ser respondido pelos empregados das diversas agências e dependências.
2 – Tabulação dos dados da pesquisa.
3 – Tratamento dos dados, identificando e interpretando os focos de insatisfação, a partir dos resultados obtidos na tabulação.
4 – Dinâmica proposta com o objetivo de gerar melhorias no clima.

As dimensões avaliadas com a pesquisa de clima, de acordo com o fascículo 15 (1998) do Programa Profissionalização, envolvem três fatores:

1 – Dimensão organizacional, compreendendo as condições que a empresa oferece para o desempenho do funcionário, o padrão de desempenho, as recompensas e volume de trabalho.
2 – Dimensão ocupacional, referindo-se ao exercício dos papéis ocupacionais, desempenho no cargo e perspectiva de desenvolvimento profissional.
3 – Dimensão psicossocial, relacionada aos sentimentos e atitudes do funcionário com relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização.

Por sua vez, as 66 questões de avaliação do clima organizacional, de acordo com o Programa Interno da empresa, são agrupadas em oito fatores:

1 – Clareza organizacional: verificando se a missão, as políticas, as diretrizes e os objetivos da instituição e o padrão esperado para o desempenho estão claramente definidos e divulgados.
2 – Estilo de gerência: evidenciando o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe.
3 – Reconhecimento: averiguando se o funcionário se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho pelas pessoas de mesmo nível hierárquico, nível inferior ou superior.
4 – Comprometimento organizacional: buscando identificar o comprometimento e envolvimento dos funcionários com a empresa e com o trabalho.
5 – Recompensa e volume de trabalho: identificando a percepção do funcionário em relação à recompensa e retribuições que lhe são oferecidas pelo seu desempenho.
6 – Autogestão da equipe de trabalho: verificando a percepção quanto à cooperação, à soma de esforços, à amizade e compreensão entre os funcionários.
7 – Condições de trabalho: buscando identificar a percepção dos funcionários quanto às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos de trabalho.
8 – Desenvolvimento profissional: buscando conhecer as perspectivas de desenvolvimento profissional que possam contribuir para a mudança de posição do funcionário na estrutura organizacional.

Para melhor visualização, reproduz-se o quadro da p.19 do Roteiro de Orientação do instrumento interno para o gerenciamento do clima, que orienta quanto às dimensões e seus respectivos fatores.

DIMENSÕES	FATORES	QUESTÕES
<b>Ocupacional</b>	Desenvolvimento profissional	8 questões
<b>Organizacional</b>	Clareza organizacional e padrão de desempenho	13 questões
	Recompensa e volume de trabalho	7 questões
	Condições de trabalho	4 questões
<b>Psicossocial</b>	Estilo de gerência	14 questões
	Reconhecimento	6 questões
	Comprometimento organizacional	7 questões
	Autogestão da equipe	7 questões

(Adaptado do Roteiro de Orientação, p.19)

As perguntas do questionário devem ser respondidas, atribuindo-se notas 1, 2, 3, 4, 5 ou 6, de acordo com o que o funcionário percebe no seu cotidiano de trabalho, marcando-se com um X a nota que representa sua percepção, sendo que, quanto mais perto do número 1 for a resposta, mais se concorda com a afirmativa negativa, e quanto mais perto do número 6 for a resposta, mais se concorda com a afirmativa positiva.

Ex:

“ São desinteressantes as atividades realizadas no Banco. Considero interessantes as atividades realizadas no Banco”.

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

(Roteiro de Orientação, p.10)

Após o processo que visa identificar a qualidade do clima organizacional, a partir de uma metodologia quantitativa de pesquisa é utilizado um roteiro de reuniões onde o grupo, com a cooperação de um colega de trabalho – normalmente de uma outra equipe, que passa a atuar como facilitador –, busca elaborar propostas para o aprimoramento do clima organizacional, a partir da análise das questões críticas identificadas na pesquisa.

Para que o facilitador tenha uma boa atuação, o instrumento considera que seja desejável que ele possua:

Interesse e entusiasmo em trabalhar com grupos e comprometer-se com os objetivos propostos; Capacidade para interagir de forma empática, efetiva e ponderada; Expressar-se com clareza, segurança, objetividade e apresentar idéias fundamentadas; Capacidade para incentivar a participação de todos; Capacidade para identificar pontos que comprometam ou valorizem o trabalho e Capacidade para refletir sobre suas próprias atitudes, revendo posições e idéias frente a novas argumentações convincentes (Roteiro de Orientação, p. 20).

Para tanto,

é necessário que o facilitador possua experiência em condução de reuniões e conhecimentos sobre dinâmica de grupo, além da necessidade de que confie em si e nos outros; Pense criticamente sobre a realidade interna e externa; Vivencie e enfrente situações novas com segurança; Atue de forma livre e criativa; Descubra e minimize dificuldades, esteja em sintonia com os objetivos e programas do banco e atue como agente de cultura, consciente de seus compromissos com seus colegas de trabalho, a empresa e a sociedade (Roteiro de Orientação, p. 3).

De acordo com o Roteiro de Orientação (1998, p. 21) para o trabalho a ser desenvolvido para o aprimoramento do clima organizacional, são necessárias cinco reuniões com duração de aproximadamente duas horas cada, e que sejam realizadas em dias consecutivos, prioritariamente com a seguinte pauta:

- 1 – contrato e reconhecimento da importância do clima organizacional;
- 2 – conhecimento dos resultados da pesquisa;
- 3 – análise dos resultados da pesquisa;
- 4 – definição das propostas de melhoria do clima;
- 5 – estabelecimento de um compromisso com um novo clima.

São sugeridas ainda outras possibilidades para o desenvolvimento, como os cursos internos disponibilizados pela Unidade de Recursos Humanos, a leitura e grupos de estudos dos fascículos de profissionalização, cursos a distância e utilização da biblioteca do banco.

Para o acompanhamento das ações a serem implementadas, é proposta a escolha de dois representantes do grupo, a serem denominados “guardiões do clima”, que passarão a informar o grupo, nas reuniões periódicas, sobre como está o processo de implementação das propostas, as facilidades, dificuldades, resultados positivos, além de distribuírem aos demais membros do grupo o plano de ação contendo as melhorias propostas, a fim de que todos possam acompanhá-las.

A avaliação do trabalho é realizada retomando-se as expectativas apresentadas na primeira reunião, solicitando que cada participante avalie a efetividade do trabalho considerando as suas expectativas. Orienta-se que ao final dos trabalhos o funcionário que foi

designado como facilitador agradeça a convivência com o grupo, esperando ter colaborado para a melhoria do clima organizacional.

Em nenhuma das agências do Estado de Santa Catarina onde se iniciou o trabalho para a melhoria do clima organizacional foi identificada a continuidade do processo.

Pode-se buscar através da observação e da reflexão crítica – pois não foram realizados estudos que permitissem identificar através de pesquisa científica – detectar os motivos pelos quais o programa não teve efetividade. O primeiro motivo poderia estar relacionado à própria coleta de dados da pesquisa, de natureza quantitativa que não permite às pessoas expressarem o real sentido da nota que atribuíram a qualquer das questões, haja vista que uma pessoa, ao estabelecer nota 2 em relação à forma negativa de um chefe gerenciar sua equipe, pode estar baseada em experiências passadas de seu meio ambiente familiar, social e cultural, que no ambiente de trabalho tendem a se repetir; já um outro trabalhador pode atribuir nota 2 exatamente por motivos contrários.

Um segundo motivo poderá estar relacionado à metodologia de preparação dos monitores do trabalho de melhoria do clima. Destes funcionários que, na prática, se ofereceram para conduzir as reuniões, se esperavam perfis e características inatas ou que tivessem sido desenvolvidas ao longo de suas vidas, mas que já fossem intrínsecas a eles, como: habilidades para trabalhar e gerenciar grupos, qualidades de personalidade como simpatia, empatia, capacidade de se comunicar claramente e motivar pessoas, capacidade de se reposicionar, autoconfiança, entre outras, como já explicitado anteriormente.

É certo que pessoas com estas qualidades podem ser encontradas em qualquer ambiente, inclusive no ambiente de trabalho, mas estes voluntários apenas receberam um roteiro para implantação orientada, onde constava o que deveria ser feito, com as possíveis distorções que poderiam acontecer e a forma como conduzi-las. Nenhum outro momento foi estabelecido para se verificar se este voluntário realmente detinha estas qualidades exigidas, ou se compreendeu o roteiro, ou se teria novas idéias para oferecer, ou se dispunha de outros conhecimentos para aplicar junto ao grupo, enfim, a escolha desses monitores recaiu sobre suas próprias manifestações de se colocarem como voluntários e de serem possuidores destas qualidades.

Aliados a estes aspectos, os resultados da pesquisa encaminhada pelo núcleo responsável pelo programa de qualidade – que identificou uma carência no tratamento dos aspectos humanos e subjetivos vinculados ao programa já apresentados anteriormente –

reforçaram a necessidade de empreender um estudo que atendesse à demanda dos funcionários do Banco Omega, posto que o instrumento que a empresa utilizava para a melhoria do clima organizacional não possibilitava uma efetiva transformação do ambiente de trabalho e não garantia atender, por este motivo, às expectativas dos funcionários.

### **3.3 – Confirmando o tema e definindo o método do estudo**

Em face da análise de que, no Estado de Santa Catarina, o instrumento utilizado pela empresa para o gerenciamento do clima não se apresentava efetivo, buscou-se nos Métodos Qualitativos de Pesquisa uma nova possibilidade para conhecer e compreender a qualidade do clima organizacional de cada agência de uma forma mais profunda e complexa.

A conjugação dessa constatação com o fato de este pesquisador estar, naquele momento, participando de uma disciplina de mestrado do departamento de Pós-Graduação do curso de Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, que tratava exatamente desta metodologia, possibilitou o início de uma jornada que, na época, não poderia ser vislumbrada como tão enriquecedora, reveladora e desafiadora como viria se tornar.

E, antes de buscar o conhecimento e a capacitação nos referidos métodos qualitativos de pesquisa e de intervenção participativa, pode-se perceber a necessidade primeira de apresentar, para a equipe de consultores, a idéia ou proposta inicial sobre a possibilidade de desenvolvermos um projeto que visasse à melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida dos funcionários da empresa.

Insiste-se em frisar que, desde as primeiras conversas até a formatação do instrumento de pesquisa e o desenvolvimento das técnicas de intervenção participativa, o método adotado foi sendo construído participativamente, o que pôde determinar amplo compromisso e solidariedade à idéia, porque a esta altura ela não pertencia mais a uma pessoa, mas à equipe como um todo, tal a receptividade e a motivação externalizadas pelos consultores.

A partir deste momento, o trabalho desenvolvido internamente nas dependências do Banco Omega passou a ser objeto de estudo que se concretizou na presente dissertação de mestrado, buscando-se agora descrevê-lo de forma aprofundada.

Recorreu-se, em agosto de 1998, à Dra. Zuleica Maria Patrício, professora da Universidade Federal de Santa Catarina, para orientar o Projeto de Pesquisa, e o primeiro encontro com a equipe objetivou a transmissão e construção do conhecimento sobre Métodos

Qualitativos de Pesquisa para, num segundo momento, em conjunto com a equipe, exercitar um diálogo em torno de quais seriam as perguntas de pesquisa que melhor permitissem conhecer o “ambiente de trabalho” ou o “clima organizacional” dos trabalhadores do Banco Omega, definindo as questões que deveriam ser pesquisadas com os funcionários das agências, o que permitiria apreender e conhecer suas percepções e sentimentos sobre o que estaria impactando na qualidade do clima organizacional das agências.

Um cuidado que permeou as discussões, desde o início dos encontros, foi o de estar atento e priorizar questões que pudessem ser trabalhadas, desenvolvidas e transformadas pelos funcionários das agências, evitando cair em levantamento de dados que só poderiam ser modificados pela macroestrutura, compreendida aqui como a organização como um todo, sua política de pessoal, salário, ambiente físico, recompensa, localização e dotação de agências, entre outros fatores.

Ao longo do estudo outros encontros foram realizados para supervisão e reforço na metodologia qualitativa de pesquisa.

Precisaria, ainda, ser suprida na equipe a carência de capacitação para a condução, manejo e facilitação para o trabalho com grupos de pessoas, que tratassem da subjetividade do sujeito, o que foi sendo construído ao longo do tempo, antes de se iniciar o trabalho de campo.

Concomitante à capacitação em pesquisa qualitativa, na qualidade de coordenador do projeto dentro do Banco Omega coube ao pesquisador orientar a equipe para o estudo e leituras dirigidas a temas como andragogia, educação experiencial, dinâmica de grupo, treinamento e desenvolvimento e administração de pessoas. Além do material teórico lido e dos *papers* realizados, que eram divulgados entre todos os membros da equipe, foram realizados cursos para a preparação de facilitadores para a condução de grupos.

Uma questão recorrente a todos os encontros tratava de como “funcionários da casa” poderiam coordenar grupos com Gerentes e Gerentes de Expediente, portanto de uma função hierárquica superior, e também seus subordinados num projeto com vários encontros que tratassem da Qualidade das Relações Interpessoais sem se deixarem envolver por questões que tratariam de sentimentos, conflitos, atitudes, simpatias. Aliada a esta ansiedade também se perguntava como os Gerentes e Gerentes de Expediente entenderiam um trabalho como esse, no qual viriam à tona, provavelmente, as limitações de cada uma das pessoas diante das outras, colocando em risco sua autoridade formal.

Parte dessas ansiedades e dúvidas foram minimizadas pelo fato de os consultores já estarem coordenando grupos desde 1997, ainda que tratando somente de metodologias sobre qualidade total, e serem assim reconhecidos pela comunidade de funcionários do Banco Omega, pela capacidade de repassar conhecimentos e tratar as dúvidas e críticas dos funcionários de uma maneira ética, repassando para os órgãos superiores essas críticas, anseios e dificuldades.

Partindo da experiência dessas pessoas que, por três anos consecutivos, vinham conduzindo, como consultores internos, o programa de qualidade no Estado de Santa Catarina, e dos referenciais teóricos utilizados neste momento do trabalho, pôde-se estabelecer um consenso acerca das perguntas de pesquisa, que foram posteriormente validadas junto a quatro agências do referido banco.

Depois de manter contato com a leitura de Gramsci (1985), que trata sobre os intelectuais orgânicos, advogando que estes se caracterizam por interagir num dado ambiente, se pôde compreender o sentido que o autor confere ao papel desses intelectuais, o mesmo papel que lentamente iam assumindo os consultores da qualidade, migrando para uma nova função e papel, a de facilitadores do projeto Qualidade nas Relações Interpessoais (QRI).

Para Gramsci (1985) o intelectual orgânico está estreitamente vinculado à classe que representa, exercendo esse vínculo, porém formando uma camada social diferenciada ligada à estrutura social com certa autonomia e independência.

O que se empresta de Gramsci, mais especificamente, é a expressão de “intelectuais orgânicos” e a ela se confere uma compreensão particular; a de pessoas que, interagindo na vida prática e comunitária, podem auxiliar a se conhecer e compreender a realidade social e a partir daí mediar possibilidades de transformação.

Persistia de qualquer forma a sensação de que faltavam melhores condições aos facilitadores do projeto para desenvolver com segurança as pesquisas e o trabalho de intervenção participativa para a melhoria do clima organizacional das agências.

Além de se tratar da capacitação acerca dos referenciais teóricos que alicerçavam o projeto, percebeu-se a necessidade de contribuir para o desenvolvimento das condições psicoemocionais e éticas dos pesquisadores, porque, enquanto partícipes ativos da pesquisa qualitativa, respondem em importância tanto quanto os sujeitos pesquisados, isto por se acreditar que não existe neutralidade nem distanciamento total em ciência e entre sujeito-objeto-pesquisador e que todos se interrelacionam e se modificam pelo encontro.



Encontraram-se em Patrício (1999) alicerces para esta questão, pois, para a autora, além dos instrumentos disponíveis para a coleta de dados vale enaltecer a pessoa do pesquisador, com sua razão e sensibilidade, como principal ferramenta dos métodos qualitativos, e verifica-se em Minayo (1994) igual relevância dada ao ser humano pesquisador, quando postula, por exemplo, que a criatividade do investigador não pode ser substituída por nada.

Triviños oferece também esclarecimentos a respeito do processo de neutralidade e parece lançar uma idéia bastante esclarecedora sobre este processo e quanto ao engajamento do pesquisador. O autor entende que o pesquisador deve estar consciente quanto a sua neutralidade diante dos problemas pessoais que se possam apresentar pelos grupos e indivíduos, e analisa que, em pesquisa qualitativa, o investigador é um sujeito engajado no processo de melhoria de vida da comunidade ou de um grupo específico.

O Ser neutral é um traço apenas observável para aqueles eventos que escondem interesses mesquinhos, subalternos, egoístas, de ganho pessoal, etc [...] A resposta do investigador em face de acontecimentos desta natureza é a objetivação das suas realizações, à margem das brigas e dimensões individuais [...] o pesquisador deve permanecer longe de qualquer tipo de rivalidade para alcançar determinadas hierarquias, ainda que se sinta politicamente vinculado ou identificado a agrupamentos específicos que existam na comunidade (Triviños, 1995, p. 142-143).

Thiollent (1988) considera que o relacionamento dos pesquisadores no plano ético e prático é deveras complicado, pois, no plano ético, os pesquisadores da linha da pesquisa-ação não podem permitir serem manipulados por qualquer das partes numa pesquisa, como, por exemplo, em organização, principalmente por aquela que está mais vinculada ao poder.

Aspectos relacionados a fatores de contaminação devem ser, a todo o tempo, motivo de cuidado pelo pesquisador, que pode distorcer dados pelas suas crenças, preconceitos e personalidade.

Segundo Barbier (1985), o pesquisador se defronta com sua dimensão psicoafetiva, logo que estabelece contato com o sujeito-objeto de seu estudo, pois na pesquisa-ação o objeto de investigação sempre questiona os fundamentos da personalidade profunda. A pesquisa-ação pode ser rapidamente bloqueada ou desviada pela implicação psicoafetiva do pesquisador que não consiga restringir sua economia libidinal e nem controlar a contratransferência.

Haguette (1992), quando se refere à técnica da observação participante, esclarece alguns dos fatores que podem envolver o processo de distorção e para os quais o pesquisador precisa atentar.

- 1 – O viés sociocultural do observador, ou seja, o viés de partilhar a perspectiva e valores de sua própria cultura de seu tempo e de seu meio.
- 2 – O viés profissional/ideológico, que induz à seletividade da observação, dependendo do quadro de referência ou do tipo de treinamento recebido pelo pesquisador.
- 3 – O viés interpessoal do observador que moldará, a partir de suas emoções, defesas, etc., “o que ele verá como significativo e a maneira como ele perceberá a interação humana”.
- 4 – O viés emocional do observador; em outras palavras, a necessidade de confirmar suas hipóteses, de “estar certo”, pode levá-lo a forçar uma “adequação” do real a suas teorias prévias sobre o fenômeno.
- 5 – O seu viés normativo acerca da natureza do comportamento humano pode conduzi-lo a juízos de valor que prejudicarão não só sua coleta de dados como sua análise e interpretação.

Validar sua percepção, a cada momento, junto aos sujeitos pode minimizar e mesmo corrigir o efeito dos vieses, evitando interpretações errôneas. Para isso, o observador precisa adquirir flexibilidade e duvidar de sua própria interpretação, até que suas conclusões possam ser validadas.

Outros atributos são sugeridos por Patrício como indispensáveis ao pesquisador que pretende se relacionar com os métodos qualitativos de pesquisa:

disponibilidade de participar no campo, antes de inserir-se nele; estar aberto ao que se apresenta na realidade e também aos processos intuitivos; ser Humano no sentido de ser humilde, a ponto de demonstrar flexibilidade e de valorizar e respeitar a cultura e os sentimentos do outro [...] O que implica em gostar de gente; desenvolver capacidade de descrever a realidade, através da busca dos significados e do processo de reflexão constante desses dados integrados ao contexto. E desenvolver consciência de que suas descobertas não o levarão para “verdades” únicas e imbatíveis (Patrício, 1999, p. 74).

### **3.4 – Os métodos qualitativos de pesquisa: focalizando a pesquisa-ação e a pesquisa participante**

Uma organização somente existe quando as pessoas se comunicam, estão dispostas a contribuir com ação conjunta e possuem objetivos comuns, portanto relacionando-se umas com as outras. Estas relações humanas intra e interpessoais, no acender das luzes do que está

se descortinando como o novo paradigma, podem ser compreendidas como fatores que interferem significativamente na produtividade e na qualidade de vida dos trabalhadores.

Conceber, então, qualquer organização onde existam pessoas trabalhando implica reconhecer toda a importância que estas pessoas exercem sobre esta organização, significa buscar um conhecimento que muitas vezes não é expresso, é subliminar, é inconsciente, um conhecimento que pode ser descoberto pelas sutilezas de uma percepção acurada e desejosa de conhecimento.

A viabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeita às influências de uma enormidade de variáveis. O raio das diferenças em aptidões é grande, os padrões de comportamento apreendidos são bem diversos e as organizações, via de regra, não dispõem de dados ou meios para conhecer os seus membros em sua total complexidade.

O comportamento das pessoas em uma organização é complexo, depende de fatores internos como personalidade, capacidade, motivação, afetividade, valores, percepções, subjetividade, cultura, etc; e fatores externos como recompensa, punição, política, coesão grupal, etc. Os fatores externos também podem ser considerados ambientais, eles influenciam o comportamento das pessoas e podem-se incluir aqui as pressões do chefe, as influências dos colegas de trabalho, as mudanças de tecnologia utilizadas no trabalho, as demandas e pressões da família, os programas de treinamento e desenvolvimento dos empregados ou funcionários, entre outros.

Além de conhecer, se faz necessário compreender os diversos fatores que circunscrevem a teia de interdependências e de relações da vida do trabalhador nas organizações. E se de fato estes fatores protagonizam variáveis essenciais à produtividade, é notório que as organizações mais abertas e pensantes devam se interessar cada vez mais pelo gerenciamento do clima organizacional.

Considerando que estes fatores humanos, componentes do que forma o clima organizacional, são em essência reações subjetivas a processos e a situações objetivas, encontramos nos métodos qualitativos de pesquisa a fundamentação necessária para buscar conhecer e compreender verdadeiramente o que os trabalhadores expressam em seu cotidiano de trabalho, fruto de uma inter-relação e interdependência que transcende a condição de trabalhador e vai desde a sua individualidade até o ser social complexo que nele se manifesta de modo mais profundo e muitas vezes secreto.

Para Patrício (1999) os métodos qualitativos de pesquisa representam a possibilidade de praticar as concepções que emergem dos novos paradigmas. E acrescenta: “através de métodos qualitativos também é possível desenvolver propriedades para trabalhar (transformar) as questões sociais, as questões de qualidade de vida, seja quando o produto da pesquisa refere-se a conhecimento aplicado, seja quando o próprio estudo origina situações de mudança em favor dos pesquisados” (Patrício, 1999, p. 65).

Para os trabalhadores o correto manejo do clima organizacional significa proporcionar condições de trabalho mais participativas, dando um maior sentido a suas ocupações como profissionais; facilitar uma comunicação interna e o uso do feedback como instrumentos de desenvolvimento pessoal; favorecer os relacionamentos interpessoais gerando uma atmosfera prazerosa para aquele *locus* onde se vive, muitas vezes, a maior parte do dia; criar uma relação mútua de confiança e respeito com os superiores hierárquicos; favorecer condições para que, com o aumento dos ganhos pelas empresas, se remunerem as contribuições dos trabalhadores na produção de forma mais justa e digna.

Para as organizações, o estudo e o gerenciamento do clima organizacional vêm se tornando uma estratégia de valor indiscutível, pois a relação direta com a qualidade dos produtos e serviços produzidos por trabalhadores satisfeitos resulta em ganho de produtividade, diminuição de retrabalho e custos, satisfação dos clientes e respeito e reconhecimento pela comunidade.

Para que o estudo do clima organizacional se constitua numa verdadeira experiência de conhecimento dos significados, e não somente uma descrição de comportamentos, importando-se com a compreensão e a interpretação dos fenômenos, os métodos qualitativos de pesquisa se oferecem como uma alternativa valiosa para empreender este estudo.

Segundo Minayo (1994, p. 21-22), “a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

Para a realização de um estudo sobre clima organizacional, onde são pesquisados essencialmente aspectos mais subjetivos da percepção do trabalhador sobre o ambiente de trabalho, se exigem atributos que o método qualitativo possui: postura dialética, flexibilidade, descrição, compreensão, interpretação e explicação, subjetividade, interação entre pesquisador

e pesquisado, valorização dos significados e do simbolismo, valorização da linguagem comum e metafórica. Para a compreensão do significado da ação humana, não cabe apenas a descrição de comportamentos. O elemento essencial na interpretação da ação é o dimensionamento do significado subjetivo daqueles que dela participam (notas de aula – Patrício, 1998).

Percebe-se grande confluência entre os temas que são abordados num estudo sobre clima organizacional e os postulados da pesquisa qualitativa. A complementaridade desta metodologia dirigida ao foco de interesse “clima organizacional” resulta numa relevante interdependência como se defendesse a hipótese de que, para conhecer, entender e interpretar o clima organizacional, o método qualitativo de pesquisa fosse o mais adequado e o que poderia chegar à essência do indivíduo trabalhador e, a partir daí, abstrair e compreender a sua realidade, considerando prioritariamente que “nenhuma teoria por mais bem elaborada que seja, dá conta de explicar todos os fenômenos e processos [...] Teorias são explicações parciais da realidade e cumprem as funções de colaborar para esclarecer melhor o objeto de investigação; ajudar a levantar questões, problemas, perguntas e hipóteses com mais propriedade; permitir maior clareza na organização dos dados e iluminar a análise dos dados organizados” (Minayo, 1994, p. 18).

A cientificidade na abordagem qualitativa é entendida como uma idéia reguladora de alta abstração e não como sinônimo de normas e modelos rígidos. E do ponto de vista qualitativo a abordagem dialética atua em nível dos significados e das estruturas, entendendo estas últimas como ações humanas que se caracterizam por objetividades e, logo, portadoras de significados, permitindo na análise dos discursos ou das falas cotidianas ultrapassar a mensagem manifesta e atingir os significados mais latentes (notas de aula – Patrício, 1998).

“Na qualidade não vale o maior, mas o melhor; não o extenso, mas o intenso; não o violento, mas o envolvente; não a opressão mas a impregnação. Qualidade é estilo cultural, mais que tecnológico; artístico, mais que produtivo; lúdico, mais que eficiente; sábio, mais que científico” (Almed apud Demo, 1995, p. 3).

A abordagem qualitativa se envolve com o mundo dos significados das ações e relações humanas, características que o quantitativo não pode perceber e captar por suas equações médias e estatísticas. “[...] A pesquisa qualitativa trabalha com convivência, com a experiência, com a cotidianidade e também com a compreensão das estruturas e instituições

como resultado da ação humana objetiva. Ou seja, desse ponto de vista, a linguagem, as práticas e as coisas são inseparáveis” (Minayo, 1994, p. 24).

Para Triviños (1995) a pesquisa qualitativa se desenvolve de forma diferente da pesquisa quantitativa. As etapas não obedecem a uma seqüência rígida e vão se constituindo por meio de um processo de interação dinâmica que se retroalimenta constantemente, onde coleta e análise de dados não podem ser consideradas separadas e definitivas, a tal ponto de, na etapa de coleta de dados, proceder-se, em determinados momentos, à análise, e esta poder vir a configurar-se por uma nova busca de informações, e o relatório final não ser uma etapa a ser preenchida ao final dos trabalhos e sim desenvolvido em todo o estudo.

Lazarsfeld (apud Haguette, 1992, p. 64) identifica três situações onde se presta atenção particular a indicadores qualitativos:

situações nas quais a evidência qualitativa substitui a simples informação estatística relacionada à épocas passadas; situações nas quais a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos que são reprimidos ou não facilmente articulados como atitudes, motivos, pressupostos, quadros de referência etc. e como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de se submeter à observação direta.

Dos métodos qualitativos de pesquisa, os que mais se aproximam do objetivo da presente dissertação estão respaldados na Pesquisa-Ação (PA). Optou-se, portanto, por se valer dos pressupostos que este método apresenta, e que o caracterizam como o que melhor pode contribuir para oferecer sustentação teórico-prática ao que se constitui como tema do trabalho proposto, ressaltando que também o método criado para o presente estudo se configura como original, já que não está totalmente vinculado aos preceitos da pesquisa-ação ou de qualquer outra teoria que verse sobre pesquisa qualitativa.

No final de tudo, percebemos que havíamos criado algo novo, inédito na empresa, corajoso e que poderia efetivamente contribuir para uma mudança de atitude das pessoas no que diz respeito à melhoria de suas relações interpessoais, sua qualidade de vida no ambiente de trabalho e porque não dizer da vida como um todo, pois não foram um nem dois funcionários que ao longo do QRI veio até nós, falando o quanto o QRI tinha ajudado nas suas relações familiares (notas do pesquisador).

Buscando-se esclarecer acerca do método utilizado no presente trabalho, percebeu-se necessário discorrer sobre a Pesquisa Participante (PP) e a Pesquisa-Ação (PA), pois mesmo não seguindo a totalidade destes métodos, buscou-se nos mesmos apoio para a reflexão crítica e comparação acerca dos referenciais teóricos.

Por serem alvo de posições que estabelecem várias semelhanças e diferenças peculiares entre as formas e conteúdos dos métodos, faz-se necessário desenvolver as idéias básicas da PP para que em seguida se aprofunde o que trata a PA, pois, entre os dois modelos, o da PA foi o que ofereceu melhor fundamentação para alicerçar o presente trabalho.

Para Thiollent (apud Brandão, 1985, p. 83) existe uma clara distinção entre ambas. “A PA é uma forma de PP, mas nem todas as PP são PA”. A PP inclui sobretudo a participação do pesquisador na relação com o pesquisado buscando o estabelecimento de confiança e melhores condições para a captação de informações; no entanto, não concentra suas preocupações na relação entre investigação e ação, mote principal e característico da PA.

Thiollent (1988) resgata que as semelhanças e diferenças existentes entre a PA e a PP são sobretudo questões de terminologia acerca das quais não há unanimidade. Acrescenta que toda pesquisa-ação é de tipo participativo, mas lembra que nem tudo o que é chamado pesquisa participante é pesquisa-ação. Salienta o autor que

a pesquisa participante é, em alguns casos, um tipo de pesquisa baseado numa metodologia de observação participante na qual os pesquisadores estabelecem relações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada com o intuito de serem melhor aceitos. Nesse caso, a participação é sobretudo participação dos pesquisadores e consiste em aparente identificação com os valores e os comportamentos que são necessários para a sua aceitação pelo grupo considerado (Thiollent, 1988, p. 15).

A PP está de acordo com uma ideologia da participação popular, em especial as que englobam a defesa dos menos favorecidos socialmente, e a PA está de acordo com uma ideologia da ação coletiva ou da “comunhão dos espíritos”, incluindo aí diversos campos para atuação como a educação; a comunicação; o serviço social; as organizações e sistemas; o desenvolvimento rural; a difusão de tecnologias e as práticas políticas. Portanto, a PA, diferentemente da PP, nem sempre está calcada na consciência de classes.

Hall (apud Brandão et al, 1985) define a PP como uma atividade integrada que combina investigação social, trabalho educacional e ação, e salienta algumas das características do método:

- a) o problema se origina na comunidade;
- b) a finalidade última é a transformação estrutural fundamental e a melhoria da qualidade de vida dos envolvidos;
- c) a PP envolve o povo ou a comunidade no controle do processo da pesquisa;

- d) a ênfase da PP está no trabalho com uma larga camada de grupos explorados ou oprimidos: migrantes, trabalhadores, populações indígenas, mulheres;
- e) é central o papel de conscientização do povo sobre suas habilidades e recursos e o apoio à mobilização e à organização;
- f) o termo pesquisador pode referir-se tanto à comunidade como aos especialistas;
- g) aqueles que provenham de fora da comunidade com treinamento específico são considerados participantes e aprendizes do processo que mais conduz à militância do que ao distanciamento.

Pode-se entender que o compromisso político está amplamente inserido nos pressupostos básicos da PP, significando imediata repulsa à manipulação das comunidades, buscando o saber através do coletivo e o mantendo nas mãos de quem o produz. Desta forma, segundo Brandão (1985, p. 122), “[...] criar saber popular é um dos objetivos da PP, porque acredita-se que o domínio do saber é uma fonte de poder, o que colaboraria no projeto de transformação social”.

Haguette (1992, p. 147), citando Grossi, define a PP como um “processo de pesquisa no qual a comunidade participa na análise de sua própria realidade, com vistas a promover uma transformação social em benefício dos participantes que são oprimidos”.

“A pesquisa participante engloba a possibilidade lógica e política de sujeitos e grupos das classes populares (operários, suboperários, lavradores sem terra, posseiros, camponeses, migrantes, homens e mulheres de lugares e trabalhos servis) serem os produtores diretos ou, pelo menos, os participantes associados do próprio saber orgânico da classe, um saber que nem por ser popular deixa de ser científico e crítico” (Brandão et al., 1985, p. 224).

De acordo com Haguette (1992) a PA origina-se na década de 1940 nos EUA com a psicologia social de Kurt Lewin e inicialmente se caracteriza pela crítica aos tradicionais métodos de pesquisa em ciências sociais, em especial às questões da neutralidade, objetividade e distanciamento entre sujeito e pesquisador, além de questões éticas que se referem à apreensão da ciência e do conhecimento por grupos dominantes, caracterizando, a priori, uma nova leitura que inclui o pesquisador na comunidade pesquisada, como também a participação efetiva da população no processo de geração de conhecimento, socializando tanto o que se produz como conhecimento como as ações advindas da participação, buscando minimizar as desigualdades sociais em suas variadas matizes, a saber: desigualdades de poder, de saber, etc.



Para Thiollent (1988, p. 14) “a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

Tal concepção sugere, por conseguinte, que não há na pesquisa-ação, prioritariamente, uma orientação de cunho ideológico relacionando a ação em favor de determinado grupo social. Mesmo que partidários da pesquisa-ação o identifiquem como um método restrito a movimentos populares e de libertação social, entendendo o método como uma forma de engajamento sociopolítico, a pesquisa-ação é igualmente desenvolvida em ambientes que implicam áreas técnicas e organizativas com outros tipos de compromissos sociais e ideológicos.

Segundo Haguette (1992), podem-se distinguir quatro tipos de PA:

- 1 – PA de diagnóstico: procura elaborar planos de ação solicitados. A equipe de pesquisadores entra numa situação existente, estabelece o diagnóstico e recomenda medidas para sanar o problema;
- 2 – PA participante: desde o início envolve no processo de pesquisa os membros da comunidade;
- 3 – PA empírica: consiste em acumular dados de experiências de trabalho diário de grupos sociais;
- 4 – PA experimental: utiliza-se de grupos de controle para avaliar sua eficiência.

Para Haguette (1992, p. 117) “a intervenção é a principal característica da pesquisa-ação e se presta tanto para ações integradoras que levam à auto-regulação do objeto de estudo [grupo, instituição, indivíduos...] e a mudanças não radicais como a contestação das estruturas e à luta por transformações revolucionárias”.

“A PA, por estar organizada em torno de uma ação, supõe que todos tomem posição. O problema é delicado, sobretudo nas situações conflitivas. A PA não pode deixar de considerar as oposições entre os grupos investigados. Mesmo quando não há conflito aparente, os membros das instituições nas quais a pesquisa ocorre são divididos por rígidas relações de autoridade ou pertencem a classes distintas” (Thiollent apud Brandão, 1985, p. 89).

Nos pressupostos de Thiollent (1988), com os quais se concorda integralmente, a pesquisa-ação é efetiva quando os pesquisadores realizam trabalhos onde as pessoas envolvidas tenham algo a “dizer” e a “fazer”, não limitando seus estudos aos aspectos acadêmicos com levantamento de dados e relatórios a serem arquivados.

Barbier (apud Haguette, 1992, p. 142) aponta que a PA está relacionada com a compreensão e explicação da práxis dos grupos sociais pelos próprios grupos, com ou sem especialistas em ciências sociais e humanas, a fim de melhorarem esta práxis.

A pesquisa-ação institucional é um tipo especial de pesquisa-ação, mais relacionada às organizações, e explora a contradição essencial de todo sistema burocrático na busca de inventar um outro modo de relações sociais menos contraditórias entre a vida e a organização.

De acordo com Barbier (apud Haguette, 1992, p. 143-144) existem sete princípios que norteiam a pesquisa-ação institucional:

- 1 – objetivar o conhecimento preciso e esclarecido da práxis institucional do grupo a fim de dar-lhe a possibilidade de saber mais e de poder agir melhor sobre a realidade;
- 2 – construir uma relação dialética entre o grupo e o objeto de sua pesquisa, bem como esclarecer suas implicações;
- 3 – a objetivação na pesquisa-ação institucional está subordinada à práxis do grupo. O objeto de conhecimento é construído, conquistado e constatado no rastro da práxis institucional e em função dela;
- 4 – os casos clínicos, o material simbólico e prático são privilegiados na pesquisa-ação institucional, sem excluir os métodos quantitativos, como a estatística;
- 5 – a análise deve ser realizada de forma dialética;
- 6 – o conhecimento da tendência da práxis impõe o reconhecimento de “momentos” significativos, totalidades parciais dialéticas suscetíveis de serem analisadas sincronicamente (decodificação);
- 7 – o resultado provisório de uma pesquisa-ação institucional só pode ser explicado por sua inserção numa estrutura globalizante significativa, que, por sua vez, faz parte de um macroprocesso.

Existem controvérsias sobre os objetivos da PA relacionadas à inclusão das organizações e o movimento dos trabalhadores. A PA dirigida ao “desenvolvimento organizacional” e a “análises sociotécnicas”, quando envolve os trabalhadores do nível operacional, e não os da direção e supervisão, tem sua ação possivelmente filtrada no sentido

de estimular a conformação com os objetivos da empresa como a lucratividade, a produtividade e a qualidade dos produtos, ainda que se exercitem procedimentos tais como a análise em conjunto com os pesquisadores para a solução de problemas. A PA aplicada neste contexto corre todas as possibilidades, no plano da investigação, de possuir todas as ambigüidades da participação dos dirigidos no plano político.

Já num outro sentido, Thiollent (apud Brandão, 1985) salienta que um tipo especial de PA como a “enquete operária” que inclui a participação dos trabalhadores, fortalecendo a inventividade operária e o potencial criativo que é recalcado pela organização, se incompatibiliza com os modelos das concepções do “desenvolvimento organizacional” e “sociotécnica”, entendido por alguns autores mais radicais como instrumentos de colaboração de classes.

“A PA quando adequadamente direcionada no plano teórico pode contribuir para o estudo de situações, instituições, movimentos ou processos sociais nos quais está em jogo uma ação coletiva” (Thiollent apud Brandão, 1985, p. 102).

Cabe aos pesquisadores, quando da realização de uma pesquisa-ação em organizações, refletirem sobre o referencial teórico que os ampara e compreenderem a relevância do papel de formadores do processo de conscientização que passam a cumprir diante dos sujeitos da pesquisa, atentando para o que declara Thiollent (1988, p. 20): “No contexto organizacional, onde há nítida divisão entre dirigentes e dirigidos, é claro que a pesquisa-ação pode ficar repleta de ambigüidades e seu alcance pode ser limitado de modo utilitarista por parte dos dirigentes ao colocarem problemas de seu exclusivo interesse como prioritários [...]”.

Muitas das críticas que sofre a pesquisa-ação no contexto organizacional dizem respeito exatamente às questões da interferência e manipulação dos dados pelos dirigentes, na grande maioria das vezes os contratantes da pesquisa, que se vêem no direito de dispor de suas informações preferencialmente.

A área organizacional é mal vista por parte de muitos pesquisadores das outras áreas devido ao fato de que a organização é muito marcada pelo espírito empresarial: busca de eficiência, mudança controlada relacionada com a informatização, reformas sobre o aspecto intocável das relações de poder, etc. Além disso, no mundo dos pesquisadores e dos consultores da área, há um clima de competição, segredo, ‘arrivismo’. Muitos consultores parecem sobretudo preocupados em ‘faturarem’, recorrendo inclusive a métodos ‘participativos’ sem efetiva contribuição ao conhecimento. Nesse quadro, haveria então certos receios quanto a um possível aproveitamento da pesquisa-ação por parte de interesses particulares (Thiollent, 1988, p. 82-83).

Tais ambigüidades, como demonstra o autor, de fato podem ser identificadas na área organizacional, principalmente aquelas relacionadas com a estrutura do poder, mas em outras áreas como a educação, comunicação, política, podem-se igualmente encontrar relações de classe, do tipo patrão e empregado; todavia, nestas áreas as ambigüidades parecem ser mais diluídas do que na área organizacional.

A pesquisa-ação em organizações vem desde os tempos de Kurt Lewin, na década de 1940, e está associada a operações de treinamento que Lewin considerava como um dos vértices do triângulo formado ainda pela ação e pela pesquisa. “A relação entre pesquisa-ação e treinamento, ainda hoje é uma das características importantes das práticas constitutivas da organização. No entanto, tal concepção tem sido criticada. O treinamento é freqüentemente concebido de modo diretivo, como se fosse um tipo de adestramento sem conscientização e autonomia dos agentes implicados” (Thiollent, 1988, p. 84).

Por esses e outros motivos, a pesquisa-ação organizacional é criticada por partidários da pesquisa-ação das outras áreas cujas perspectivas são mais radicais.

A pesquisa-ação, tanto quanto a pesquisa participante, alicerça-se no pressuposto da participação. A primeira agrega, ainda, como visto anteriormente, a ação aos seus princípios básicos. Na pesquisa-ação os pesquisadores atuam conscientemente a partir da situação real. Os sujeitos da pesquisa se caracterizam por serem ativos participantes, jamais “meras cobaias”.

No sentido de criar conexões procurou-se percorrer os conceitos atribuídos aos fenômenos de ação e participação, para que se vislumbre com clareza o que eles implicam.

“[...] A sociedade humana consiste, pois, de pessoas em ação. Toda atividade humana empiricamente observável surge de alguma unidade de ação. Da mesma forma, é através do processo interativo no processo social de vida em grupo, que as regras são criadas, mantidas e modificadas” (Haguette, 1992, p. 57)

#### Para Demo

participação é o processo histórico de conquista da autopromoção. É a melhor obra de arte do homem em sua história, porque a história que vale a pena é a participativa, ou seja, com o teor menor possível de desigualdade, de exploração, de mercantilização, de opressão. No cerne dos desejos políticos do homem está a participação, que sedimenta suas metas eternas de autogestão, de democracia, de liberdade, de convivência (1995, p. 17).

A ação se configura como uma condição essencial e vital para o desenvolvimento da personalidade humana. “O homem é um ser ativo que por isso se engaja num processo de transformação do mundo do qual é um dos elementos. O exercício dessa atividade prática dá

uma experiência que lhe abre as portas do conhecimento empírico e, em seguida do conhecimento abstrato que, por sua vez, guiará a sua atividade futura” (Barbier, 1985, p. 114).

Cumprido ressaltar como nos mostra Thiollent (1988, p. 22) que “a pesquisa-ação não é constituída apenas pela ação ou pela participação. Com ela é necessário produzir conhecimentos, adquirir experiência, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas”. A consequência deste processo reside na publicação e divulgação destes estudos geradores do conhecimento a fim de que a população em geral se beneficie dos mesmos.

O respeito à participação das pessoas no processo de pesquisa percorre um caminho que precisa ser garantido em nome do envolvimento que se exige e se atribui a essas pessoas, e a esse respeito Patrício (1996, p. 82) lembra “chamar os participantes do estudo de “sujeito” é dizer participante ativo no processo, chamá-los de “ator” é dizer artista, participante do teatro da vida, da tragédia de viver [...]” seja como for, da nomenclatura utilizada para referir-se às pessoas que fazem parte da pesquisa, exigem-se cuidados éticos e humanos.

Demo (1995, p. 24-25) aponta as dimensões relevantes do fenômeno participativo:

- 1 – Representatividade da liderança: se refere a liderança depositária da confiança e da esperança da comunidade que sendo assim a representa autenticamente. Deve ser rotativa e escolhida democraticamente e deve prestar contas e entender-se como serviço à comunidade.
- 2 – Legitimidade do processo: está relacionado às definições dos direitos e deveres dos associados, como se constituem os dirigentes, como se impugnam, como se provém a auto-sustentação e assim por diante.
- 3 – Participação da base: trata da alma do processo, evidenciada no comparecimento às reuniões, no compromisso de auto-sustentação, na contestação dos erros da cúpula, na reivindicação dos direitos do associado, no interesse pela vitalidade da comunidade, no combate à tendência burocratizante e assim por diante.
- 4 – Planejamento participativo auto-sustentado: prova concreta da capacidade de perceber os problemas e de montar para eles soluções viáveis, comunitariamente planejadas e executadas; transparece na constatação até que ponto a vida melhorou de fato [...] até que ponto se nota diferença entre a vida de antes e a de agora.

Demo (1995) abarca ainda uma questão que precisa ser encarada de frente, tratando da relação entre o ser e o ter, advogando que o processo participativo é sem dúvida um fenômeno político, ainda que associado à base econômica, pois não se obtém autopromoção sem auto-sustentação que advém da esfera material. Assim não se pode garantir participação apenas como tema político, porque se tornaria facilmente vazio; além do que, o distanciamento entre o político e o econômico inviabilizaria os dois.

Cabe enfatizar que o fenômeno participativo pressupõe, em sua essência, melhorar a qualidade de vida das pessoas. Implica, como lembra Demo (1995, p. 18) “(...) a dimensão do

Ser e não do ter, que, no entanto é instrumento necessário. Não se pode fazer um projeto de superação da pobreza política sem superar a pobreza sócio-econômica [...] Não se é feliz sem a esfera do ter, mas é principalmente uma questão de Ser”.

Encerrar o presente capítulo com a observação de Demo parece bastante apropriado, pois repercute nas almas de forma que desacomoda e incomoda um possível *status quo*, já adquirido e enraizado, fazendo refletir sobre o papel do intelectual e do cidadão na construção de um mundo melhor para se conviver.

[...] a felicidade se encontra e se faz em comunidade, em convivência, em participação. No fundo, não há tema mais importante na sociedade humana, embora tenha sido enxotado da universidade, que não sabe o que fazer com ele. Ou talvez o reduza a meras conotações materiais, não só por ideologia, mas também por facilidade maior de manipulação metodológica [...] Felicidade é um processo que se constrói na cultura e na história, para além da simples superação dos problemas materiais, que nunca são secundários (Demo, 1995, p. 20).

Buscando o exercício de uma síntese, mas de forma alguma aprisionando conceitos e idéias, entende-se que a pesquisa-ação objetiva transformações, realizações, ações que facilitem a mudança no campo social. Cabe, contudo salientar que o uso indiscriminado dos conceitos e métodos da pesquisa-ação leva a distorções graves como compreender qualquer transformação no mundo particularizado ou individual, ou na pequena célula, como uma ação transformadora do processo global e generalista, ou ainda mais, compreender qualquer transformação individual como mudança social reformuladora ou revolucionária, ainda que, em todos os pequenos processos de mudança – as pequenas partes – se atinja, de alguma forma, o todo.

Na definição do real alcance da proposta transformadora associada à pesquisa é necessário esclarecer cuidadosamente as possíveis inter-relações entre os três níveis: grupos e indivíduos, instituições intermediárias, sociedade global. É preciso deixar de manter ilusões acerca de transformações da sociedade global quando se trata de um trabalho localizado ao nível de grupos de pequena dimensão, sobretudo quando são grupos desprovidos de poder (Thiollent, 1988, p. 42).

## **CAPÍTULO IV**

### **O PROCESSO DE TRABALHO DE CAMPO: COLHENDO DADOS E AGINDO NA REALIDADE**

Neste capítulo, trata-se sobre os métodos para os trabalhos de campo, apresentando os processos de levantamento, registro e análise dos dados. Demonstra-se também como se desenvolveu o processo de apresentação do projeto à organização, inicialmente à superintendência estadual do Banco Omega e posteriormente aos funcionários das agências que participaram do estudo, descrevendo-se as características dos locais do estudo além da descrição do processo de validação do instrumento de pesquisa.

Em Patrício (1999) encontra-se a descrição de uma proposta metodológica para os trabalhos de campo que aborda três momentos: “Entrando no campo”, “Ficando no campo”, e “Saindo do campo” que aqui são explicitados separadamente, por uma questão didática, pois na prática de pesquisa estão interligados e permeados uns pelos outros. Cabe ressaltar que este modelo respaldou, em todo o tempo, o estudo que se empreendeu.

#### **4.1 – Entrando no campo**

O processo “Entrando no campo” representa os primeiros momentos de interação com o espaço e o contexto e a aproximação com os sujeitos da pesquisa, podendo ainda caracterizar a fase exploratória de um estudo. E, vale a pena destacar, como sublinha Patrício (1996, p. 85), “que o campo, enquanto facilitador do processo de interação entre pesquisador e sujeito refere-se ao espaço geográfico, energético, cultural, intelectual, afetivo [...] do sujeito individual para em seguida transformar-se, através da interação, num espaço do pesquisador-pesquisado, garantindo a individualidade espacial de cada um”.

Neste momento são apresentados os objetivos do estudo, as técnicas de coleta e de devolução dos dados e os compromissos éticos, tomando o cuidado de garantir o sigilo da identidade dos sujeitos e das informações que não se quer que sejam publicadas. Também se estabelecem horários, dias e locais para o encontro.

Cabe ressaltar, para uma melhor compreensão, que o que marcou e caracterizou o “Entrando no campo” no presente trabalho foi o primeiro contato com a administração da superintendência estadual para apresentação do projeto, isto de um ponto de vista conceitual, pois por serem “funcionários da casa” os facilitadores do projeto sempre estiveram presentes no campo, porém sem o olhar de pesquisadores.

Durante este momento de entrada no campo, apresentou-se o estudo à organização e validou-se o instrumento de pesquisa.

#### **4.1.1 – Apresentando o projeto à organização**

Ansiedade foi o sentimento que precedeu a apresentação do projeto à administração da superintendência estadual, e parece que este sentimento esteve também presente em diversos momentos da construção e execução do projeto. Não sem razão, pois durante todo o tempo tinha-se em mente que estávamos propondo algo novo a esta organização. Além disso, sabíamos também que o sucesso deste projeto estava intrinsecamente relacionado não só a referenciais teóricos mas, sobretudo, à capacidade de cada uma das pessoas vinculadas ao QRI em se autodesenvolverem, superarem limitações e correrem riscos, já que não mais estariam realizando atividades de bancários para as quais foram contratadas, mas de facilitadores de grupos.

A reunião de apresentação contou com a participação do Superintendente Estadual, do Superintendente Estadual Adjunto, do Gerente do Núcleo responsável pelo programa de qualidade e dos dois analistas responsáveis diretos pela coordenação do programa de qualidade para a rede de agências, entre os quais inclui-se o pesquisador.

Havíamos preparado o ambiente, procurando oferecer conforto e tomando o cuidado para não sermos demorados na apresentação, já que, de antemão, o Gerente de Núcleo tinha nos informado que a agenda do Superintendente estava “cheia”.

Apresentamos dados sobre a história do programa de qualidade no Estado e as falas das pessoas que responderam a um questionário avaliando este programa, realçando a ausência da empresa em cuidar do lado humano da qualidade total, para, por fim, defendermos uma idéia que atendesse a essa demanda dos funcionários e que, em hipótese, estaria contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho das agências e para o alcance de resultados organizacionais.

A apresentação foi de trinta minutos e ao final apenas uma pergunta foi realizada tratando do quanto seria necessário de investimento financeiro para o projeto. Demonstrado o quanto seria investido, o superintendente estadual falou: “Podem tocar ferro”. Apesar dessa expressão, saímos da reunião um pouco desanimados, pois não tínhamos a certeza se o projeto fora aprovado, além disso estávamos prontos a responder uma série de perguntas que não foram feitas, frustrando nossas expectativas.



Somente depois que o gerente de núcleo nos parabenizou pela apresentação, lembrando que o trabalho poderia começar foi que “caímos na real” e pudemos vibrar pela nova jornada que se iniciara.

O Pedro é assim, [...] se ele comprou a idéia é porque ele percebeu que isso é importante, senão ele não teria aprovado. Ele não é bobo [...] (Fala do gerente de núcleo depois da reunião, referindo-se a postura do superintendente estadual).

O próximo passo seria o de **validar o roteiro de entrevista** com os sujeitos do estudo ou instrumento de levantamento de dados (anexo 1), para que assim pudéssemos dar prosseguimento aos trabalhos de campo.

As agências escolhidas para validação do instrumento de levantamento de dados foram as quatro mais lucrativas do Estado e, para que fosse possível o trabalho, apenas as pessoas de um setor específico de trabalho de cada agência foram entrevistadas. O projeto foi inicialmente apresentado ao Gerente dessas agências, que indicou o setor para aplicação do estudo, e posteriormente aos membros destes setores que, após a apresentação, concordaram em participar da validação do instrumento.

Foram entrevistadas em cada setor dessas agências cerca de dez (10) pessoas e, posteriormente ao registro e análise dos dados, se procedeu à devolução de um relatório versando sobre a qualidade do clima organizacional desses setores.

Cabe considerar aqui que, mesmo que tenha sido explicado, orientado e contratado com as pessoas que participaram da validação do instrumento de levantamento de dados que o estudo se encerraria com a reunião de devolução dos dados, no momento da reunião de devolução grande número de pessoas manifestaram desejo de que o processo de intervenção também ocorresse.

As pessoas manifestaram também algumas modificações no ambiente de trabalho que já foram sendo produzidas naturalmente nos setores, em decorrência, ou ao mesmo tempo em que eram realizadas as entrevistas. Modificações estas que diziam respeito à melhoria na forma de relacionamento interpessoal e a melhor fluidez no processo de comunicação humana.

Tá rolando mais respeito de uns aos outros naturalmente, acho que esvaziaram as picuinhas nas entrevistas.

As pessoas tão se falando mais devagar, mais tranqüilas sem dar esporro, isso é bom. (Falas de pessoas que participaram das entrevistas para validação do instrumento de pesquisa)

Durante as reuniões realizadas pela equipe de facilitadores do QRI, foram sendo relatadas por estes diversas opiniões dos funcionários das agências que participaram da validação do instrumento de levantamento de dados, de que estava havendo transformações no ambiente de trabalho, o que leva a refletir sobre o fato de a própria técnica de coleta de dados ser um instrumento de intervenção participativa.

Em encontro com os nove facilitadores do projeto (dois atuando em cada uma das quatro superintendências regionais e um atuando como co-responsável pelo projeto, na superintendência estadual), o coordenador do projeto, função assumida pelo autor da presente dissertação, e a orientadora da pesquisa, validou-se a pesquisa a partir do que fora relatado pelos funcionários entrevistados e também pelas observações, percepções e sentimentos relatados pelos facilitadores, que puderam perceber que as respostas dadas às questões levantadas poderiam expressar a qualidade do clima organizacional de cada agência pesquisada.

Em seguida à validação do instrumento de pesquisa, em cada uma das quatro agências, apresentamos, via informativo interno, as bases do que configurava o projeto QRI, convidando todas as agências do Banco Omega no Estado de Santa Catarina a se candidatarem para o projeto piloto. Lembrando que somente em quatro agências, uma em cada superintendência regional, seria realizado o projeto piloto.

Das 162 agências no Estado, 133 se candidataram, cerca de 80% da totalidade das agências. Esse foi um dos momentos que aliviaram nossa ansiedade, pois percebemos que o projeto tinha aderência às necessidades e desejos dos seres humanos trabalhadores do Banco Omega.

#### **4.1.2 – Descrevendo os locais de levantamento de dados**

Uma vez validada, a pesquisa de campo foi realizada em quatro agências do Banco Omega, escolhidas de acordo com o critério de número de funcionários; o ideal é que possuíssem entre dez (10) e vinte (20) funcionários, números esses sugeridos como adequados para um processo de trabalho de grupo, conforme orienta Moscovici (1985); outro critério foi que se localizassem em regiões diferentes do Estado.

Para efeito de estudo estas agências receberam as seguintes referências: agência Alfa, agência Beta, agência Gama e agência Teta. Estas agências situam-se nas regiões sul, nordeste, noroeste e oeste do Estado de Santa Catarina.

Os conceitos dos métodos qualitativos de pesquisa já desenvolvidos no capítulo III foram escolhidos como os referenciais teóricos por permitirem uma melhor aproximação com a experiência cotidiana de trabalho, proporcionando uma coleta de dados que parte da experiência tanto subjetiva como objetiva da realidade vivenciada.

Durante a apresentação do projeto a cada uma das agências, procurou-se evidenciar algumas características que são compreendidas pelo trabalho: compromisso ético entre pesquisadores e pesquisados a fim de manterem o sigilo e o conteúdo das entrevistas, do relatório de devolução dos dados, do processo de desenvolvimento e capacitação e da pesquisa de avaliação e devolução final destes dados.

Estabelecendo formalmente este compromisso, foi solicitado pelo pesquisador à Diretoria de Recursos Humanos, à Superintendência Estadual e a cada uma das quatro agências do Banco Omega autorizações para divulgação de informações referentes à organização bancária, aos dados de pesquisa e ao processo de desenvolvimento realizado com os sujeitos do estudo; tais modelos de solicitação encontram-se incluídos nos anexos 2, 3 e 4.

Para que pudesse ser garantido o sigilo durante as entrevistas, ficou contratado com cada gerente de agência e com o grupo como um todo que seria necessária uma sala reservada e que não houvesse interrupções durante as entrevistas.

#### **4.2 – Ficando no campo: o processo de levantamento, registro e análise dos dados**

“Ficando no campo” é o momento que se caracteriza pelo “Levantamento de dados” propriamente dito, e abrange, entre outras, as técnicas da análise documental, observação participante e entrevista, além de abarcar o registro e a análise dos dados que são realizados concomitantes ao processo de coleta. Patrício (1999) ainda afirma que a coleta de dados pode ser subsidiada por vários outros instrumentos como: músicas, filmes, desenhos, revistas e imagens arquetípicas.

A seguir descrevem-se as bases teóricas das técnicas de levantamento de dados, em especial a entrevista e a observação participante, bem como o que constitui as etapas de registro e análise dos dados, para em seguida apresentar-se como ocorreu este processo no campo.

##### **O processo de levantamento de dados**

Durante o momento “Ficando no campo” foi realizado o processo de levantamento de dados, abarcando o período de outubro de 1998 a maio de 1999, que se desenvolveu por meio

da entrevista semi-estruturada, da observação participante e da análise documental desenvolvidas a seguir.

É importante salientar alguns cuidados que foram tomados, tendo por base os referenciais teóricos, para que se cumprisse a etapa para o levantamento de dados. Cruz (apud Minayo et al, 1994) observa alguns cuidados à “entrada de campo”, salientando que campo de pesquisa é o espaço que o pesquisador recorta e que representa a realidade empírica a ser estudada, embasada em pressupostos teóricos da investigação.

Estes cuidados, de acordo com Minayo (1994), podem ser assim sintetizados:

- 1 – a aproximação com as pessoas da área selecionada para o estudo deve ser gradual, onde cada dia de trabalho seja refletido e avaliado, com base nos objetivos preestabelecidos;
- 2 – os grupos devem ser esclarecidos sobre aquilo que se pretende investigar, clareando as possíveis repercussões favoráveis advindas do processo investigativo. Para tanto é necessário apresentar a proposta de estudo aos grupos envolvidos. É preciso ter em mente que a busca das informações que se pretende obter está envolvida num jogo cooperativo onde cada momento se traduz como uma conquista baseada no diálogo e que foge da obrigatoriedade;
- 3 – a postura do pesquisador reveste-se de um cuidado especial, pois às vezes o pesquisador entra em campo considerando que vai encontrar confirmação para o que ele já acredita conhecer, ao invés de compreender o campo como possibilidade de novas revelações. Esse comportamento dificulta o diálogo com os elementos envolvidos no estudo, na medida em que permite posicionamentos de superioridade e de inferioridade diante do que se busca entender;
- 4 – o cuidado teórico-metodológico com a temática a ser estudada ultrapassa o uso de técnicas refinadas de pesquisa que não garantem por si só a obtenção de dados. A teoria oferece compreensões sobre o significado dinâmico daquilo que ocorre e que se busca captar no campo de pesquisa.

Como fizeram parte determinante do processo de coleta de dados proposta com este estudo, procurou-se desenvolver de forma mais aprofundada o que constitui **a entrevista e a observação participante**.

A **entrevista**, como método para a coleta de dados, de acordo com Haguette (1992, p.86) “pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”. O processo de interação contém quatro componentes: o entrevistador; o

entrevistado; a situação de entrevista e o instrumento de captação de dados ou roteiro de entrevista.

Cruz (apud Minayo, 1994) salienta que a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo e que não se caracteriza como uma conversa estéril, despreziosa e neutra, ao contrário, é um meio de coleta a partir dos fatos relatados pelos sujeitos da pesquisa que vivenciam uma realidade particular.

A entrevista pode ser estruturada, onde já se parte com as categorias a serem pesquisadas e definidas; não-estruturada, onde o informante aborda livremente o tema proposto; e semi-estruturada, considerando-se um misto entre as anteriores.

Triviños (1995) considera a entrevista semi-estruturada como um dos principais meios para a coleta de dados, por valorizar a presença do pesquisador e proporcionar toda a liberdade para que o pesquisado exercite a espontaneidade necessária para o processo de investigação.

Entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987, p. 146).

Triviños (1995) ainda lembra que as perguntas que constituem a entrevista semi-estruturada não nasceram a priori e sim são conseqüências da teoria que fundamenta a ação dos pesquisadores e das informações já recolhidas sobre o fenômeno a ser pesquisado.

Para que se garantam as condições necessárias para a realização da pesquisa através da entrevista, Triviños (1995) aponta etapas de como iniciar o processo de entrevista:

- 1 – conhecer o grupo, através de visitas, para identificar a possibilidade de contar com o apoio básico para a proposta;
- 2 – tornar-se conhecido pelo grupo, através de reuniões e conversas com pessoas;
- 3 – selecionar os informantes;
- 4 – entrevista propriamente dita, baseada numa forma amigável e familiar onde se busca esclarecer objetivos e dúvidas;
- 5 – registro da entrevista, através de gravação, anotações concomitantes à fala ou anotações posteriores à fala.

Para que a entrevista se constitua num momento verdadeiro e útil à pesquisa, é necessário que o pesquisador esteja convencido e capacitado a desenvolver um clima de simpatia, de confiança, de lealdade, de harmonia entre ele e o entrevistado, o que se denomina de *rapport*. Tal condição é essencial para que o entrevistado revele com profundidade dados de sua vivência cotidiana que de outra forma não o faria.

A esse respeito Triviños (1995) considera que não existem regras que se devam seguir e que, todavia, são importantes as condições de personalidade do informante e a disposição do pesquisador em tratá-lo como ser humano e que, a partir da clareza do pesquisador em saber o que busca, possui, portanto, liberdade para percorrer os caminhos que se apresentam a ele decorrentes das respostas dos sujeitos, e assim pode fazer as perguntas adequadas e certas, aprofundar pontos de vista e evitar as ambigüidades nas respostas, solicitando esclarecimentos e validando sua percepção.

O momento da entrevista requer um cuidado especial do pesquisador, devendo estar atento ao que o sujeito diz ou faz, linguagem verbal e não-verbal. Sobretudo o pesquisador não deve ter a pretensão de corrigir as respostas dos sujeitos em sua forma e conteúdo, mas deve toda vez que não compreendê-las solicitar esclarecimentos ao entrevistado. Por fim é considerada negativa a tendência do investigador em completar as respostas dos entrevistados, entendendo que em determinado momento o indivíduo contém o fluxo do pensamento e fica em dúvida, o que é muito natural.

Triviños (1995) salienta que o investigador deve estar em permanente “estado de alerta intelectual” e que mesmo estando atento à descrição de determinado fenômeno, sua mente deverá estar envolvida com todo o processo de pesquisa que abrange suas perspectivas de forma que nada lhe fuja para o quadro que está buscando esclarecer. Este autor destaca algumas normas para aplicação de entrevistas semi-estruturadas, lembrando que em pesquisa qualitativa não se estabelecem separações marcantes entre a coleta de dados e a análise e interpretação das mesmas.

- 1 – As perguntas devem ser poucas, entre duas ou cinco, pois quanto maior o número de perguntas mais esforço se exigirá do pesquisador para o registro e transcrição.
- 2 – A aplicação dos instrumentos não é um processo que se realiza exclusivamente. Cada etapa da pesquisa retroalimenta as demais.
- 3 – As respostas devem ser blocadas por assunto ou tema, a fim de realizar leitura atenta de cada um dos assuntos/temas respondidos.

- 4 – Sublinhar as idéias que se relacionam com algum fundamento teórico.
- 5 – Providenciar a categorização dos respondentes.
- 6 – Construir apenas uma lista de respostas.
- 7 – Classificar as respostas por pergunta.
- 8 – Analisar as respostas de forma preliminar, detectando divergências, conflitos, pontos coincidentes.
- 9 – Elaborar esquema de interpretação dos fenômenos estudados para a proposta de transformação.
- 10 – Definir conclusão e recomendações.

As entrevistas podem levar, segundo Argyris (apud Haguette, 1992, p. 90), a um estado de nervosismo e ansiedade pelas seguintes especificidades:

- 1 – As entrevistas representam situações psicológicas novas para o entrevistado, como tal, ele não percebe seus objetivos nem sabe bem como se comportar;
- 2 – Embora conhecendo os mecanismos de uma entrevista, alguns entrevistados não gostam da natureza autoritária do relacionamento entre ele e o entrevistado, pois se sentem de alguma forma subjugados;
- 3 – Outros entrevistados, especialmente aqueles que fazem parte de organização como comunidades, sindicatos, etc. [...] percebem a entrevista como uma armadilha para “fazê-los falar” sobre coisas ou pessoas, o que pode comprometê-los;
- 4 – Os pesquisadores, na maioria vinculados a universidades, são muitas vezes percebidos como indivíduos sofisticados e de alta educação, o que pode criar uma reação de defesa por parte dos entrevistados. Dependendo do tipo de percepção, os entrevistados podem recorrer a mecanismos de defesa, tais como: colaboração aparente, recusa em responder, silêncios ostensivos, desvios no direcionamento da entrevista, esquecimento protetivo ou mesmo preparando as respostas antes da entrevista, através de informações colhidas junto aos outros entrevistados anteriormente.

A **observação participante**, também como método para a coleta de dados, se caracteriza para Minayo (1994) como um contato direto do pesquisador com o fenômeno observado a fim de se obter informações da realidade vivenciada pelos sujeitos em seu cotidiano e contexto.

“Neste processo o pesquisador, ao mesmo tempo, pode modificar e ser modificado pelo contexto. A importância dessa técnica reside no fato de podermos captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidas por meio de perguntas, uma vez que, observados diretamente na própria realidade, transmitem o que há de mais imponderável e evasivo na vida real” (Minayo et al, 1994, p. 59-60).

Segundo Cicourel “observação participante é um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador

está em relação face a face com os observados, e, em participação com eles em seu ambiente natural de vida, coleta dados” (apud Haguette, 1992, p. 71).

Por fim destaca-se que no processo que compreende a fase exploratória e de trabalho de campo propriamente dito é que se fortalecem os laços de amizade e os compromissos entre pesquisador e a população investigada.

### **O processo de registro dos dados**

Para o registro dos dados Triviños (1995) e Minayo (1994) concordam que o “Diário de campo” (ou “Anotações de campo”) se constitui numa ferramenta ótima para o pesquisador. Os dados coletados foram registrados no formulário para o registro dos dados, o “Diário de Campo” (anexo 5).

“O diário de campo é o instrumento ao qual recorreremos em qualquer momento da rotina do trabalho que estamos realizando. Ele, na verdade, é um ‘amigo silencioso’ que não pode ser subestimado quanto à sua importância. Nele diariamente podemos colocar nossas percepções, angústias, questionamentos e informação que não são obtidas através da utilização de outras técnicas” (Minayo, 1994, p. 63).

Para Triviños (1995) as anotações de campo, quando se referem ao sentido amplo, incluem a descrição dos fenômenos sociais, físicos, explicações e compreensões sobre a totalidade da situação em estudo e, num sentido restrito, tratam do registro das expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as primeiro e em seguida fazendo comentários críticos sobre as mesmas, podendo incluir também as reflexões do pesquisador que surgem por ocasião da observação dos fenômenos.

Algumas recomendações para as anotações de campo são encontradas em Triviños (1995).

- 1 – Descrever comportamento, ações e atitudes.
- 2 – Descrever os sujeitos não em forma abstrata por inferências, senão por seus traços concretos.
- 3 – Descrever o meio físico que envolve a realidade dos sujeitos.
- 4 – Descrever as atividades específicas (o almoço, a entrada, a saída...).
- 5 – Descrever os diálogos reproduzindo suas anotações ou transcrevendo a gravação.

No diário de campo se registra Notas de Campo e Notas do Pesquisador. Nas primeiras são registrados dados referentes ao contexto físico, cultural, social e afetivo que se está estudando:



aspectos do ambiente, os diálogos com suas expressões verbais e não verbais. Nas outras Notas constam as reflexões do pesquisador, referentes ao método empregado, ao tema e aos seus sentimentos em relação ao estudo (Patrício, 1999, p. 72).

### **O processo de análise dos dados**

Durante a fase de análise dos dados, caracterizada ainda como parte do momento “Ficando no Campo”, os facilitadores do trabalho realizaram o exercício de compreender o que foi relatado pelos sujeitos do estudo, à luz dos autores que embasaram teoricamente o trabalho e a partir de uma reflexão crítica própria dos facilitadores.

Gomes (apud Minayo et al, 1994) salienta que a fase de análise não deve ser compreendida como etapa final, pois às vezes os dados não são suficientemente claros para as conclusões a que se espera chegar, e neste caso será necessário voltar à fonte de origem desses dados, retornando à fase de coleta de dados, para captar informações que esclareçam ou suplementem os dados coletados.

A interpretação dos resultados é concebida por Blumer (apud Haguette, 1992) como a fase onde o pesquisador ultrapassa os resultados empíricos e se lança sobre o referencial teórico, atentando para o fato de que, se o referencial teórico foi falso ou não comprovado, suas interpretações também o serão.

A proposta desenvolvida por Patrício (1999, p. 72-73)

sustentada no referencial Holístico-Ecológico contempla a não-linearidade, e até a possibilidade do caos, no início do exercício de análise. Integra a leitura intuitiva e analítica dos dados, pois é essa que dá conta de melhor atender a pressupostos, dos novos paradigmas. A análise, nesse método, se utiliza da intuição reflexiva e criativa. Através desse movimento, busca-se identificar categorias e temas, mas tendo como base o olhar sintético e construtivo das teorizações que emergem, ou que se explicitam, que se fundamenta através da leitura de análise-reflexão-síntese da interligação de todos os dados.

Gomes salienta que no processo de análise não há consenso e nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento, e que a ciência se constrói na inter-relação entre a razão daqueles que a praticam e a experiência da realidade concreta (Gomes apud Minayo et al, 1994).

A linguagem no processo de análise passa a se constituir como uma variável de suma importância, pois o ser humano, como um ser de palavra, pode escamotear informações, distorcê-las, sonegá-las, inventá-las, no intuito de se autoprotger. A esse respeito Thiollent (1988, p. 29) discorre demonstrando o quanto se faz necessário ao pesquisador um mínimo de conhecimento sobre o tema para que não incorra em ingenuidades. “A significação do que

ocorre na situação de comunicação estabelecida pela investigação passa pela compreensão e a análise da linguagem em situação”.

Para Demo faz-se necessário ir além do que foi dito. Ler nas entrelinhas, porque o que se quis dizer muitas vezes está contido naquilo que não se disse. É mister levar o entrevistado a ser tão espontâneo quanto possível a fim de que a diferença entre teoria e prática seja a menor possível, de forma que aquilo que se diz é aquilo que se faz verdadeiramente e para isso a exploração das vivências, do jogo, da brincadeira e da piada podem dar mais esclarecimentos do que o discurso cuidado. “A análise de conteúdo em pesquisa qualitativa se faz com muita conversa fiada, muita convivência e vivência e, sobretudo, com a discussão constante de meios e fins” (Demo, 1995, p. 44).

Finalmente cabe lembrar, como cita Gomes (apud Minayo et al, 1994, p. 79), “que o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser encarado de forma provisória, pois em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras”.

Para o trabalho de levantamento de dados, como já descrito anteriormente, utilizou-se a análise documental, a entrevista e a observação participante. Passa-se a descrever, a partir deste momento, como estes métodos de coleta apresentados através de referenciais teóricos puderam ser aplicados na prática.

A **análise documental** foi sendo realizada durante o período de dezembro de 1998 a fevereiro de 1999, quando o pesquisador recorreu aos normativos internos e ao material bibliográfico produzido e disponibilizado pela empresa a fim de se descrever sua história; a visão que possui do perfil necessário ao seu funcionário; o seu programa de qualidade; e a forma como vem gerenciando o clima organizacional, já apresentados no capítulo III.

Para a realização das **entrevistas** os facilitadores atuaram em duplas, onde um interagiu com o entrevistado acerca das questões de pesquisa e outro procedia às anotações, registrando o conteúdo das falas do sujeito. A cada entrevista os facilitadores trocavam de papéis.

As entrevistas duraram em média quarenta (40) minutos, mas ocorreram algumas que chegaram até sessenta (60) minutos, isto variando de acordo com a abertura, facilidade de comunicação, interesse ou desinteresse dos sujeitos em expressarem suas percepções.

Cada gerente de expediente de cada equipe indicava um funcionário por vez para que realizassem esses encontros, de acordo com a necessidade do serviço que desempenham e

com a demanda de trabalho. Estes acordos foram previamente definidos em reunião que precedeu a realização das entrevistas. Em média realizaram-se sete (7) entrevistas por dia, iniciando-se às 8 horas da manhã, parando-se para almoço, lanches e descanso e continuando até as 19 horas.

A cada início de entrevista estabeleceu-se um clima de confiança e liberdade entre entrevistado e entrevistadores, procurando-se garantir condições apropriadas para a coleta, orientando-se pelos referenciais teóricos já descritos anteriormente quando da apresentação da técnica da entrevista. Ao final de cada entrevista o entrevistador que realizava as perguntas passava a palavra ao que fazia as anotações a fim de que este pudesse retomar alguma questão que não ficou devidamente compreendida ou para realizar qualquer outra intervenção que julgasse adequada para clarear o conteúdo das falas do sujeito.

Normalmente as entrevistas foram realizadas em sala reservada no ambiente da agência, que guardasse condições para o sigilo e para a liberdade de expressão, mas também foram realizadas entrevistas na casa de um dos sujeitos, por este encontrar-se em período de férias, mas ter reafirmado seu desejo em participar do processo.

Imediatamente ao final das entrevistas, após o sujeito entrevistado já ter deixado o ambiente para retornar ao seu trabalho, os facilitadores procediam a uma primeira análise das falas e este momento durava em torno de quinze (15) a vinte (20) minutos, até que chegasse um novo entrevistado.

As falas foram sendo registradas no “Diário de campo”, onde já se providenciavam também os registros das primeiras análises sobre o que foi sendo apresentado pelos entrevistados. Como cada sujeito recebeu um número de identificação (ver item 5.1), foi possível aos facilitadores retornarem a estes sujeitos, quando necessitassem obter mais dados ou compreender conceitos apresentados. Tal medida foi realizada com alguns sujeitos nas quatro (4) agências participantes.

Quanto à técnica da **observação participante**, cumpre salientar que foi sendo realizada ao longo dos dias em que os facilitadores estiveram presentes nas agências, nos períodos compreendidos entre intervalos para almoço, lanche ou descanso, mas também foi realizada em dia marcado com os sujeitos onde os facilitadores se fizeram presentes na agência com o intuito de colherem dados através desta técnica, sem fazer uso de questões estruturadas ou semi-estruturadas de pesquisa, observando a atitude e o comportamento dos sujeitos durante o expediente de trabalho.

Este encontro também foi contratado com os participantes da pesquisa, no final do último dia das entrevistas, lembrando que, quando da apresentação do projeto às agências, todas as etapas do projeto foram explicadas e discutidas. Coube neste encontro, na verdade, um reforço deste contrato inicial.

Nesta contratação foi estabelecido que os facilitadores, atuando em duplas, estariam dispostos no ambiente de trabalho, de forma que não atrapalhassem o cotidiano das atividades, mas, como salienta Minayo (1994), tanto o pesquisador como o contexto podem ser modificados por este processo.

Diante de alguma situação em que a observação por si só não possibilitava clareza necessária ao facilitador, este intervinha junto aos sujeitos buscando melhores informações ou esclarecimentos, e pôde-se constatar que muitas informações não relatadas durante as entrevistas com a técnica da observação participante puderam ser compreendidas, ou ainda, outras questões que não ficaram claras para os facilitadores, puderam, por sua vez, ser melhor analisadas tendo-se como respaldo a observação participante.

Pode-se constatar, também, que os sujeitos em muitos momentos falavam espontaneamente com os facilitadores, justificando comportamentos que na opinião deles mesmos estariam em desacordo com sua função ou com a rotina de trabalho estabelecida. Tais justificativas eram feitas, via de regra, como uma tentativa de se desculparem por comportamentos adotados, e que poderiam ser feitos de outra forma.

Acho que às vezes nos vêem como auditores do trabalho que eles tem que realizar, preocupam-se com nossas opiniões acerca do que estão fazendo, se certo ou errado. É preciso tomar cuidado para não emitir juízo de valor. (Notas de Campo)

O resultado das observações coletadas, transformadas em informações pelos facilitadores, bem como as análises acerca das mesmas foram também registradas no “Diário de campo”.

Ao término do encontro de observação participante, os facilitadores despediam-se dos funcionários, aqueles que ainda estavam trabalhando, e lembravam sobre o próximo encontro, que seria para devolução dos dados, melhor desenvolvido no capítulo VI.

Sobre a **análise dos dados**, vale destacar que para este trabalho empreendeu-se um exercício para a conjunção de técnicas orientadas por diversos autores, não podendo se afirmar que se seguiu um método específico caracterizando, assim, uma forma de análise que levou em conta, especialmente, os referenciais propostos por Patrício (1999), aliados aos

pressupostos de outros autores, considerando também o olhar e a reflexão crítica dos facilitadores como intelectuais orgânicos (ver capítulo III), conhecedores da realidade e do contexto organizacional onde se realizou o estudo.

Durante a etapa de análise, vale lembrar que parte dela foi realizada imediatamente após os encontros individuais de entrevista, e parte foi realizada após ter sido realizada toda a coleta de dados com os sujeitos de cada agência, quando o facilitador se retirou do campo para proceder a estas análises.

Fruto desses momentos de reflexão, pode-se salientar que as análises do clima organizacional e das categorias constituintes deste clima, a saber: **Liderança, Autoridade, Conflitos, Comunicação e Relacionamento Interpessoal**, são resultado de exaustivo esforço para se compreender, interpretar e estabelecer em forma de relatório, para que se procedesse à devolução dos dados, qual a qualidade do ambiente de trabalho de cada agência.

Este esforço residiu justamente, como apontado por Gomes (apud Minayo, 1994), em retornar aos entrevistados quando as informações coletadas não foram suficientemente esclarecedoras, impulsionando os facilitadores para outros contatos com os sujeitos, toda vez que isto se fizesse necessário. Também é importante salientar que, para que se processasse as análises, os facilitadores debruçaram-se novamente sobre os referenciais teóricos acerca dos métodos de investigação e dos temas em questão, clima organizacional e as suas categorias.

Vale esclarecer que se analisou cada pergunta por vez, agrupando as falas dos sujeitos por semelhança, e, para tanto, estas falas foram sendo ordenadas por categorias, das quais também emergiram outras novas categorias, por sua vez também analisadas, impulsionando cada vez mais o processo de análise reflexiva e sintética, até que se estabelecesse uma compreensão holística do clima organizacional de cada agência do Banco Omega.

Durante as etapas de análise que, por sua vez, foram envolvidas por diversos encontros de supervisão entre os facilitadores, o pesquisador e a orientadora da pesquisa, lembra-se que se recorreu à intuição e à criatividade para empreender o processo de análise-reflexão-síntese (Patrício, 1999) dos dados coletados, ressaltando momentos de descoberta e percepção das situações. Tais momentos resultaram de um esforço consciente dos facilitadores e do pesquisador para se compreender os dados, mas que surgiam como um “dar-se conta”, uma “iluminação”, um “insight” oferecendo uma compreensão bem mais adequada e reveladora daquilo que se estudava.

Os resultados apurados com o processo “Ficando no campo”, especificamente os processos de levantamento, registro e análise dos dados, serão apresentados no próximo capítulo, onde se apresenta uma reflexão crítica acerca dos conteúdos das falas dos sujeitos.

### **4.3 – Saindo do campo**

A terceira etapa proposta por Patrício (1999) refere-se ao momento “Saindo do campo”, que pode se dar de forma gradativa ao longo do processo, mas que se caracteriza por um momento específico no contrato estabelecido anteriormente com os sujeitos da pesquisa, onde se realizam as despedidas e agradecimentos e/ou encaminhamentos futuros ou mesmo encontros para a devolução dos dados e avaliações do programa, estes envolvidos por um compromisso de respeito e ética junto à comunidade ou aos sujeitos de pesquisa, pois, como lembrado anteriormente, o conhecimento deve antes de tudo servir àqueles que o produziram. Os resultados de campo desta terceira etapa serão apresentados mais especificamente no capítulo VII.

Oportunizando uma reflexão acerca do método de estudo, faz-se necessário reforçar que na pesquisa qualitativa não só se colhem dados e se analisa, mas também se age na realidade, provocando e/ou facilitando transformações. E durante o período do presente estudo, pôde-se verificar um ciclo que se iniciou por uma etapa de coleta de dados, gerando uma etapa de análise desses dados que, por sua vez, levou a uma etapa de ação. Esta última etapa gerou novos caminhos de coleta e análise, promovendo um ciclo retroalimentado continuamente que só foi finalizado para que se pudesse estabelecer, neste estudo, um momento para a saída de campo.

Assevera-se que este tipo de estudo, com o processo de ir e vir, de coletar dados e agir na realidade, para novamente retornar para nova coleta de dados, promovendo uma nova ação no vivido, configurou-se de uma riqueza e aprendizado que, talvez, só pudesse ser obtido desta forma, quer dizer, indo e vindo ao campo, estudando teoricamente os pressupostos do tema para em seguida validá-los ou rejeitá-los. Mas, ao mesmo tempo, caracterizou-se como extremamente complexo e requereu motivação, persistência, ultrapassagem de limites, aceitação de desafios e disponibilidade interna para aprender todo o dia um pouco mais e para, fundamentalmente, aprender a desaprender.

## **CAPÍTULO V**

### **O CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DO SER HUMANO BANCÁRIO**

Neste capítulo, apresentam-se as características dos sujeitos e as suas percepções acerca das qualidades do clima organizacional de suas agências, englobando as categorias abarcadas pelo estudo e promovendo uma análise reflexiva sobre as percepções dos sujeitos. Estas categorias referem-se àquelas que, de alguma forma, podem ser transformadas pela ação direta dos sujeitos participantes do estudo.

#### **5.1 – Os sujeitos do estudo**

Na época do estudo (ver item 4.2.1) a agência Alfa era composta por 18 pessoas, a agência Beta por 13 pessoas, a agência Gama por 15 pessoas e a agência Teta por 11 pessoas, perfazendo um universo de 57 pessoas como sujeitos ativos da pesquisa.

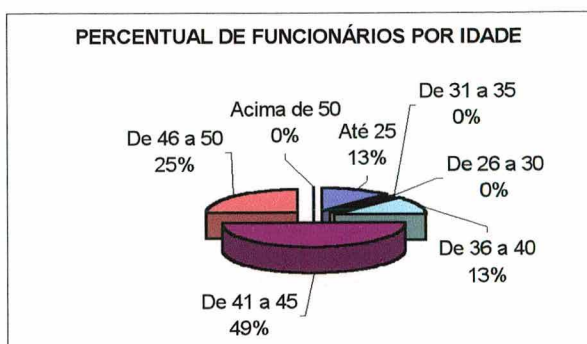
Para efeitos de registro e posterior tratamento dos dados, as pessoas foram referenciadas pela primeira letra do nome da agência, seguida de um número, a iniciar-se com “1” até o número total de pessoas da agência. Tal medida busca referendar o compromisso ético e o contrato com a instituição de resguardar o sigilo bancário e manter a identidade das pessoas no anonimato, além de garantir maior liberdade para a expressão de suas opiniões e idéias. Assim, cada pessoa passou a ser referenciada da seguinte forma:

AGÊNCIA ALFA	AGÊNCIA BETA	AGÊNCIA GAMA	AGÊNCIA TETA
A1	B1	G1	T1
A2	B2	G2	T2
A3	B3	G3	T3
A4	B4	G4	T4
A5	B5	G5	T5
A6	B6	G6	T6
A7	B7	G7	T7
A8	B8	G8	T8
A9	B9	G9	T9
A10	B10	G10	T10
A11	B11	G11	T11
A12	B12	G12	
A13	B13	G13	
A14		G14	
A15		G15	
A16			
A17			
A18			

Estes dados acerca das características dos sujeitos estão sendo apresentados em gráficos a partir do trabalho estatístico simples, na intenção de mostrar de uma forma mais prática tais características. Neste momento não há interesse em discutir estes dados em sua exclusividade estatística, ou de integrá-los à análise qualitativa.

#### GRÁFICOS REFERENTES A IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA ALFA

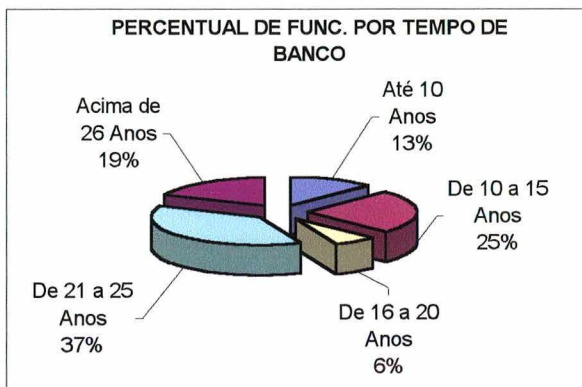
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	2
De 26 a 30	0
De 31 a 35	0
De 36 a 40	2
De 41 a 45	8
De 46 a 50	4
Acima de 50	0
Total de Funcionários	16



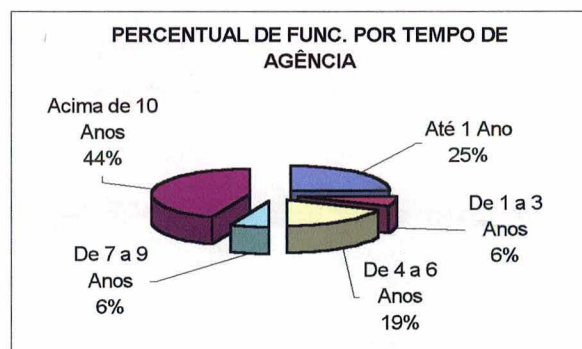


**GRÁFICOS REFERENTES À IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA ALFA**

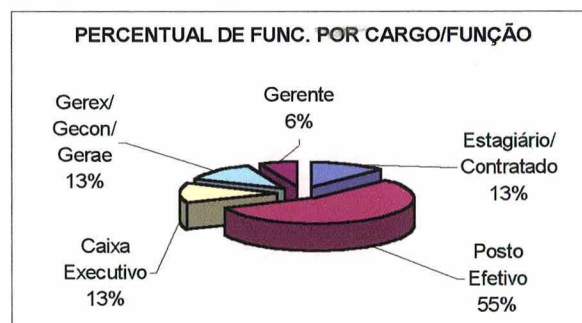
PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	2
De 10 a 15 anos	4
De 16 a 20 anos	1
De 21 a 25 anos	6
Acima de 26 anos	3
Total de Funcionários	16



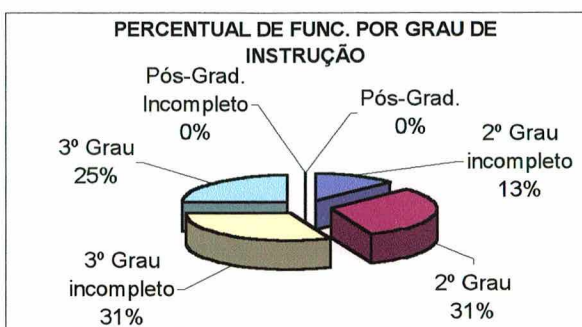
PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE AGÊNCIA	
TEMPO DE AGÊNCIA	QUANTIDADE
Até 1 ano	4
De 1 a 3 anos	1
De 4 a 6 anos	3
De 7 a 9 anos	1
Acima de 10 anos	7
Total de Funcionários	16



PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	2
Posto Efetivo	9
Caixa Executivo	2
Gerex/Gecon/Gerae	2
Gerente	1
Total de Funcionários	16

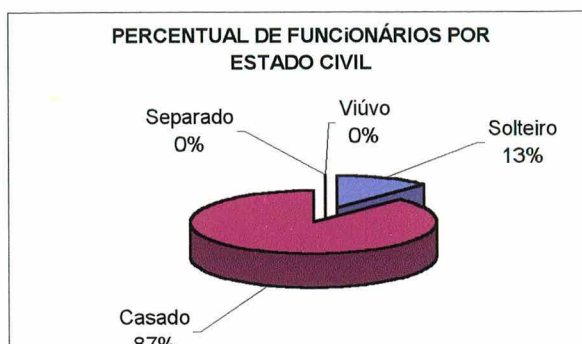


PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	2
2º Grau	5
3º Grau incompleto	5
3º Grau	4
Pós-Grad. Incompleto	0
Pós-Graduação	0
Total de Funcionários	16

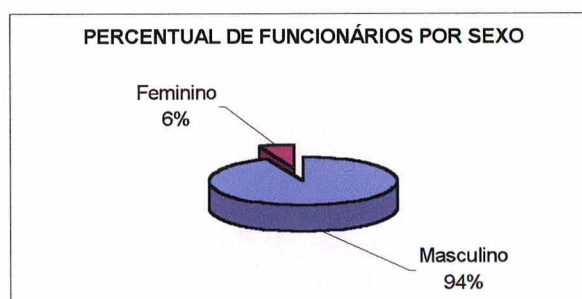


## GRÁFICOS REFERENTES À IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA ALFA

PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	2
Casado	14
Separado	0
Viúvo	0
Total de Funcionários	16

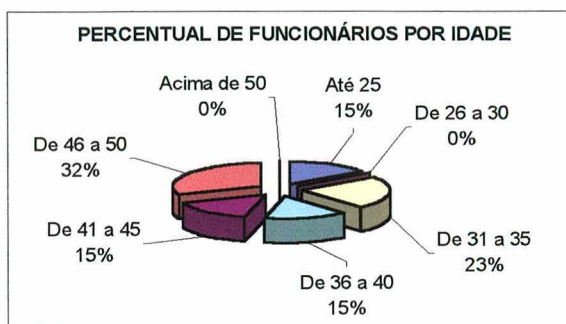


PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	15
Feminino	1
Total de Funcionários	16

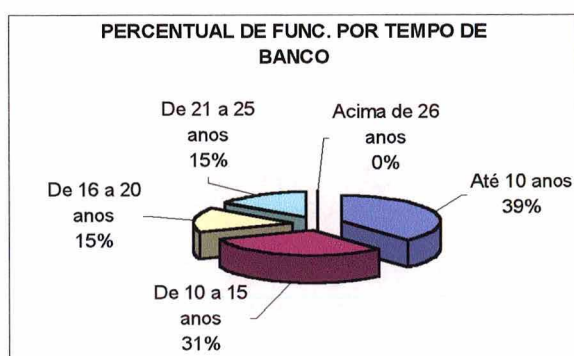


## GRÁFICOS REFERENTES A IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA BETA

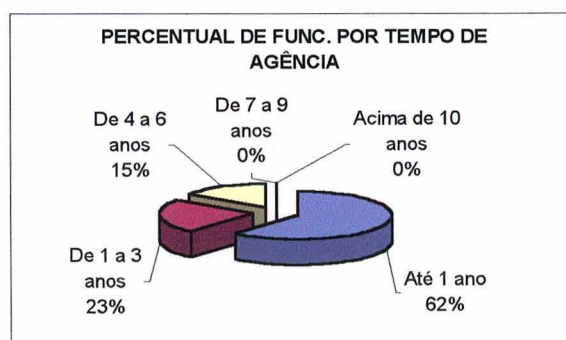
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	2
De 26 a 30	0
De 31 a 35	3
De 36 a 40	2
De 41 a 45	2
De 46 a 50	4
Acima de 50	0
Total de Funcionários	13



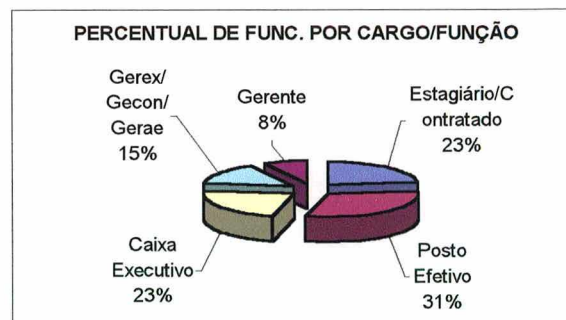
PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	5
De 10 a 15 anos	4
De 16 a 20 anos	2
De 21 a 25 anos	2
Acima de 26 anos	0
Total de Funcionários	13



PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE AGÊNCIA	
TEMPO DE AGÊNCIA	QUANTIDADE
Até 1 ano	8
De 1 a 3 anos	3
De 4 a 6 anos	2
De 7 a 9 anos	0
Acima de 10 anos	0
Total de Funcionários	13

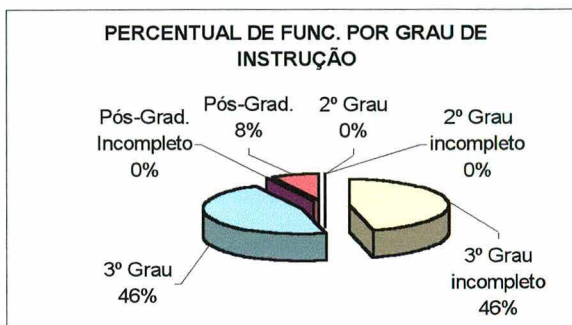


PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	3
Posto Efetivo	4
Caixa Executivo	3
Gerex/Gecon/Gerae	2
Gerente	1
Total de Funcionários	13

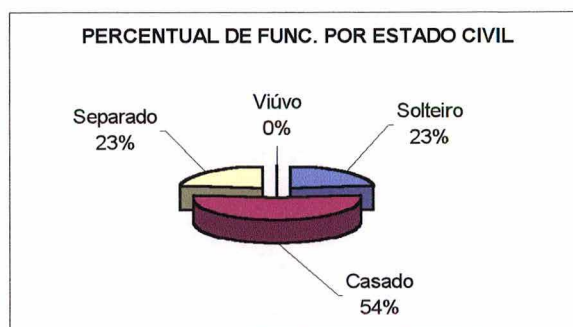


## GRÁFICOS REFERENTES À IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA BETA

PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	0
2º Grau	0
3º Grau incompleto	6
3º Grau	6
Pós-Grad. Incompleto	0
Pós-Graduação	1
Total de Funcionários	13



PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	3
Casado	7
Separado	3
Viúvo	0
Total de Funcionários	13



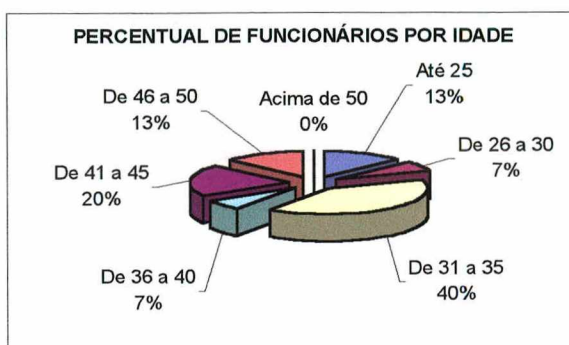
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	9
Feminino	4
Total de Funcionários	13



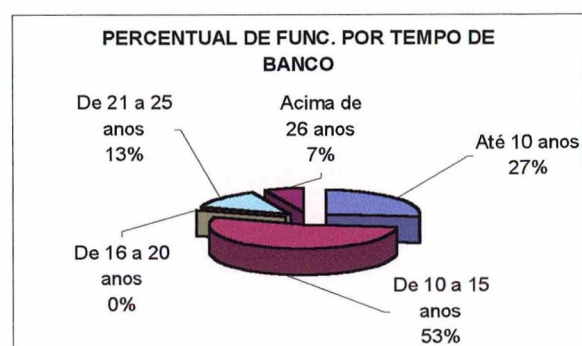


## GRÁFICOS REFERENTES A IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA GAMA

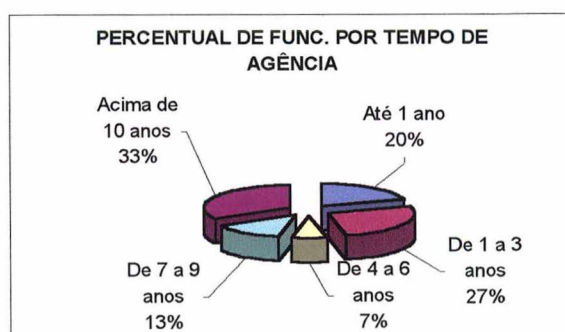
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	2
De 26 a 30	1
De 31 a 35	6
De 36 a 40	1
De 41 a 45	3
De 46 a 50	2
Acima de 50	0
Total de Funcionários	15



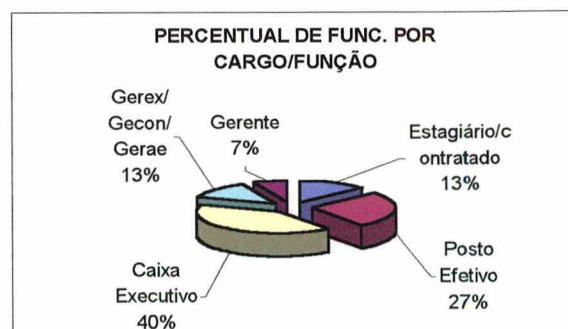
PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	4
De 10 a 15 anos	8
De 16 a 20 anos	0
De 21 a 25 anos	2
Acima de 26 anos	1
Total de Funcionários	15



PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE AGÊNCIA	
TEMPO DE AGÊNCIA	QUANTIDADE
Até 1 ano	3
De 1 a 3 anos	4
De 4 a 6 anos	1
De 7 a 9 anos	2
Acima de 10 anos	5
Total de Funcionários	15

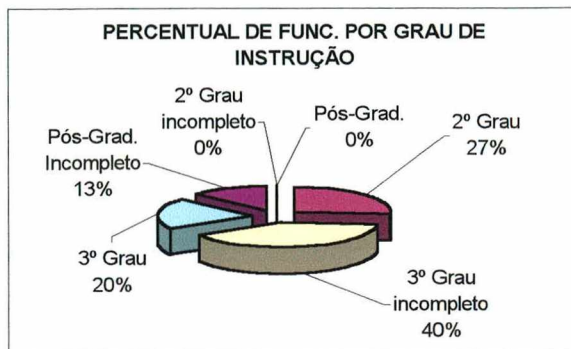


PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	2
Posto Efetivo	4
Caixa Executivo	6
Gerex/Gecon/Gerae	2
Gerente	1
Total de Funcionários	15

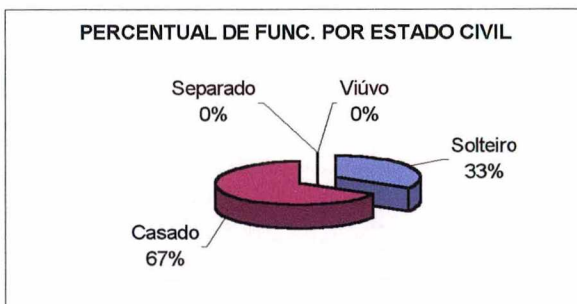


GRÁFICOS REFERENTES À IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA GAMA

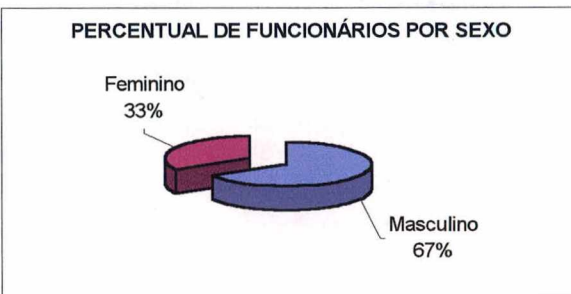
PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	0
2º Grau	4
3º Grau incompleto	6
3º Grau	3
Pós-Grad. Incompleto	2
Pós-Graduação	0
Total de Funcionários	15



PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	5
Casado	10
Separado	0
Viúvo	0
Total de Funcionários	15

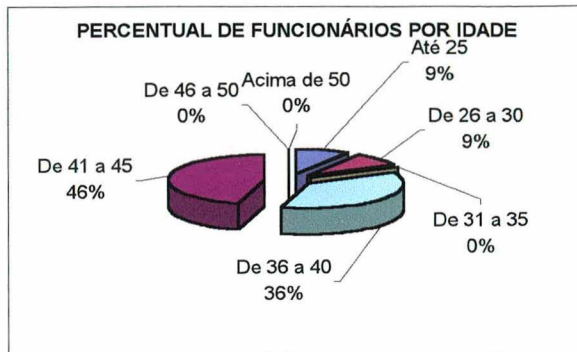


PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	10
Feminino	5
Total de Funcionários	15

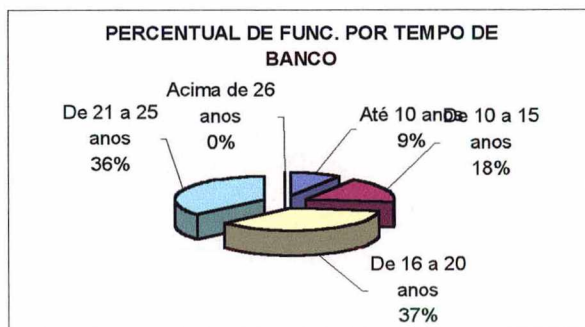


**GRÁFICOS REFERENTES A IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA TETA**

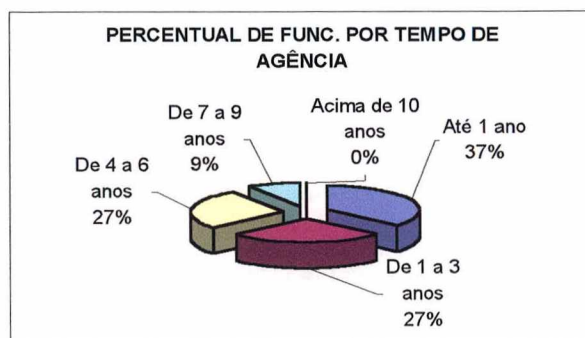
PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR IDADE	
IDADE	QUANTIDADE
Até 25	1
De 26 a 30	1
De 31 a 35	0
De 36 a 40	4
De 41 a 45	5
De 46 a 50	0
Acima de 50	0
<b>Total de Funcionários</b>	<b>11</b>



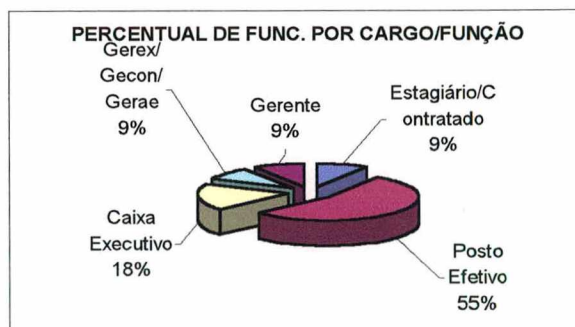
PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE BANCO	
TEMPO DE BANCO	QUANTIDADE
Até 10 anos	1
De 10 a 15 anos	2
De 16 a 20 anos	4
De 21 a 25 anos	4
Acima de 26 anos	0
<b>Total de Funcionários</b>	<b>11</b>



PERCENTUAL DE FUNC. POR TEMPO DE AGÊNCIA	
TEMPO DE AGÊNCIA	QUANTIDADE
Até 1 ano	4
De 1 a 3 anos	3
De 4 a 6 anos	3
De 7 a 9 anos	1
Acima de 10 anos	0
<b>Total de Funcionários</b>	<b>11</b>



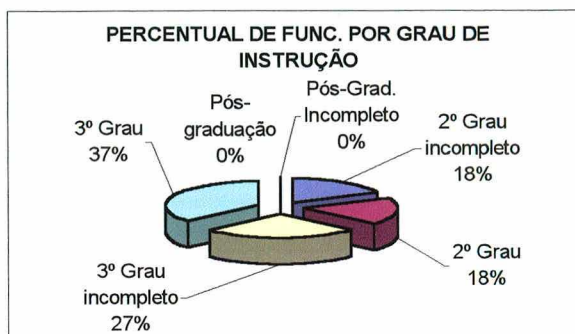
PERCENTUAL DE FUNC. POR CARGO/FUNÇÃO	
CARGO/FUNÇÃO	QUANTIDADE
Estagiário/Contratado	1
Posto Efetivo	6
Caixa Executivo	2
Gerex/Gecon/Gerae	1
Gerente	1
<b>Total de Funcionários</b>	<b>11</b>



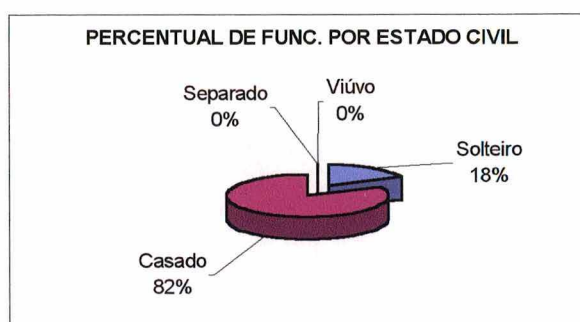


## GRÁFICOS REFERENTES À IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA AGÊNCIA TETA

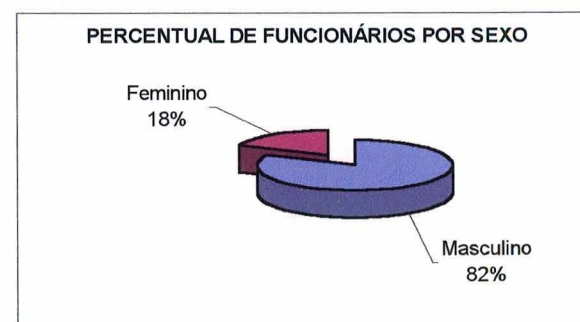
PERCENTUAL DE FUNC. POR GRAU DE INSTRUÇÃO	
FORMAÇÃO	QUANTIDADE
2º Grau incompleto	2
2º Grau	2
3º Grau incompleto	3
3º Grau	4
Pós-Grad. Incompleto	0
Pós-Graduação	0
Total de Funcionários	11



PERCENTUAL DE FUNC. POR ESTADO CIVIL	
ESTADO CIVIL	QUANTIDADE
Solteiro	2
Casado	9
Separado	0
Viúvo	0
Total de Funcionários	11



PERCENTUAL DE FUNCIONÁRIOS POR SEXO	
SEXO	QUANTIDADE
Masculino	9
Feminino	2
Total de Funcionários	11



Torna-se necessário identificar, através do quadro abaixo, algumas expressões utilizadas usualmente pelos trabalhadores para designar alguns dos cargos que existem no âmbito de suas agências e outras formas de se dirigirem às pessoas ou aos cargos ocupados na empresa. Pois tais expressões também são apropriadas pelo presente estudo quando se referir aos funcionários que detêm estes cargos.



Abreviatura	Cargo que a designa
Geren	Gerente Geral
Gerex	Gerente de Expediente
Gecon	Gerente de Contas
Gerae	Gerente de Atendimentos Especiais
Caixa ou Caixex	Caixa Executivo
PE	Posto Efetivo
Contratados	Pessoas contratadas por tempo determinado
Estagiários	Pessoas contratadas por tempo determinado
Funci (s)	Todos aqueles funcionários efetivos que trabalham na empresa
Comissiona- dos	Funcionários que exercem cargo de “comissão”, chefia de grupos

## 5.2 – Descrevendo e refletindo sobre a percepção dos sujeitos

A partir deste momento do estudo são descritos os resultados propriamente ditos, com o processo de levantamento e análise dos dados, demonstrando como os trabalhadores sentem e percebem a qualidade do clima organizacional de suas agências, enfocando também as categorias componentes deste clima abarcadas pelo estudo, ao mesmo tempo em que se reflete criticamente sobre tais sentimentos e percepções. Como citado no capítulo IV, este momento refere-se ao “Ficando no campo”.

A primeira pergunta do instrumento de levantamento de dados teve por objetivo identificar o nível de conhecimento que as pessoas têm acerca do tema de estudo, no caso o clima organizacional.

Ao apresentarem os conceitos referentes à primeira pergunta de pesquisa, a respeito do que entendem por clima organizacional, em geral as pessoas já neste momento agregaram avaliações, com intensidades diferentes, de como está a qualidade deste ambiente de trabalho em suas agências. As falas dos sujeitos foram preservadas integralmente, a não ser quando pudessem colocar evidência a identidade das pessoas.

A primeira pergunta de pesquisa foi assim desenvolvida:

**1 - O que você entende por clima organizacional?** (Conceito próprio dos sujeitos, a partir de suas experiências, crenças, mitos, conhecimentos...).

Ao conceituarem clima organizacional, algumas pessoas manifestaram percepções relacionadas ao **comportamento humano e suas conseqüências no relacionamento interpessoal**, isolando-os de quaisquer outros fatores componentes do ambiente de trabalho. As seguintes falas caracterizam esta distinção.

É o resultado do coleguismo e da amizade entre os funcis. Tá meio esquecido esse lado da amizade aqui. (A10)

É o ambiente de alegria no trabalho, na empresa que você trabalha. A relação com os integrantes do grupo. Uma troca. (B11)

“Aqui pode-se observar uma preocupação com a situação de trabalho na agência e com seu nível de estresse individual. Antes de chegar na sala reservada para as entrevistas o sujeito manifestava em desabafo o cansaço e o estresse por tanto serviço” (Notas de Campo)

O clima organizacional depende do gerente; se o gerente estiver numa boa, tudo bem, mas se tiver levado alguma mijada lá de cima, transfere para os funcionários e conseqüentemente para os clientes, gerando um clima ruim. (G01)

É importante refletir sobre o quanto, o que está relacionado à hierarquia na construção do clima organizacional, interfere nos relacionamentos entre os funcionários e destes com os clientes e o destaque que os funcionários dão a esta condição. (Notas de Campo)

Um outro conceito destacado nas falas dos sujeitos trata sobre o clima organizacional ligado às **funções específicas do serviço bancário, aos objetivos organizacionais, normas, rotinas, hierarquia e ambiente físico**. Percebe-se que da mesma forma não integrada com a qual isolaram as questões do inter-relacionamento de outros fatores, neste momento, revela-se o extremo oposto, ou seja, o isolamento das questões de estrutura, revelando a importância dada pelas pessoas a uma ou a outra questão separadamente, como definições do que seja clima organizacional. As falas que caracterizam esta percepção são as seguintes:

Clima é a organização dos caixas e o reflexo disto para o atendimento ao cliente, que traz prejuízos reversíveis ou irreversíveis, a vitrine do banco são os caixas, pouco caixa os clientes são mal atendidos. (A01)

O sujeito A01 participa do grupamento de caixas e sua posição revela uma defesa de sua função, como uma reação à atitude de vários funcionários, inclusive da administração, que nos últimos dias vinham “dando recados” em reuniões e em contatos rápidos dizendo que a função dos caixas estava em extinção. Esta fala vem sendo recorrente em vários momentos do estudo, desde o início do trabalho de entrada no campo. “O aumento da tecnologia, vai fazer

os caixas desaparecerem” – frase expressa pelo Gerente da agência durante o lanche que reunia alguns funcionários (Notas de Campo).

Entendo como se fosse uma hierarquia... se combina as coisa nas reuniões e ninguém faz, isto acontece porque ninguém cobra. (A07)

A organização é boa e o físico é ruim. A parte de organização dos arquivos está boa, mas o ambiente físico da agência é ruim por falta de ventilação, o prédio não dá condições. tem cheiro de mofo, umidade e muito barulho da rua e do ar condicionado. (B01)

É a definição das tarefas para a execução do trabalho em equipe, quando a equipe se ajuda, torna o clima organizacional bom. Para haver resultados deve haver planejamento. (B07)

É o visual da agência o lay out. (T01)

Uma terceira categoria encontrada nas conceituações de clima organizacional inclui **aspectos organizacionais relacionados aos aspectos interpessoais**, possibilitando visualizar definições que tratam da interdependência destas categorias, exemplificadas assim:

São as rotinas que o cara tem que cumprir, a estrutura e as condições de trabalho, o tratamento e o respeito entre os colegas. (A05)

O acúmulo de serviços, estresse, metas que vem de cima e a falta de colaboração dos colegas prejudicam o clima... às vezes ficamos até a noite pra botar o serviço em dia... às vezes se pede ajuda e o colega não pode ajudar... tem um problema de clima aqui, um é mais estourado e aí rola um estresse. (A09)

É o tal do relacionamento entre as pessoas, estrutura do trabalho e ambiente físico, abrange tudo. (B02)

Não sei te dizer.... hum... sei lá... recursos humanos, materiais, ambiente. Pessoas têm que estar motivadas e as coisas tem que estar organizadas. (G06)

É um conjunto... relacionamento das pessoas e o desenrolar dos serviços. (G14)

É a harmonia entre o bem estar dos funcionários e a organização da agência. (T08)

A segunda pergunta de pesquisa objetivou avaliar a qualidade deste clima organizacional, subdividindo-se em outras cinco questões que trataram de categorias que em algum grau são interferentes do clima de trabalho e que são possíveis de transformação a partir da reflexão e ação do grupo natural de trabalho. Desta forma, pôde-se obter a partir das análises das falas dos sujeitos um diagnóstico do clima organizacional das quatro agências bancárias.

A segunda pergunta foi desenvolvida a partir da questão:

**2 – Como você percebe o clima organizacional na agência ?** (Razão e emoção. A fala dos sujeitos revelando suas percepções e sentimentos).

Quando os sujeitos foram questionados sobre a qualidade do ambiente de trabalho e como sentiam o clima organizacional, puderam ser destacadas quatro classes de respostas que possuem entre si intersecções, mas que foram abordadas de forma isolada para uma análise

que possibilitasse recorrer aos detalhes das falas dos sujeitos. As quatro classes podem ser assim estabelecidas:

a – de acordo com a subdivisão dos setores internos e a separatividade entre os sujeitos que não interagem entre si, dificultando as associações humanas;

b – de acordo com a falta de sentido para o trabalho em equipe e o seu reflexo no humor das pessoas;

c – quanto às comunicações interpessoais truncadas, influenciando a qualidade de vida das pessoas, entendida aqui de forma holística, ou seja, que integra as dimensões do cotidiano, saúde, família, lazer, trabalho;

d – quanto aos aspectos positivos do clima organizacional, em processo de melhoria, ainda que, em certa medida, seja assim considerado simplesmente por não existirem problemas maiores do que já foi presenciado em situações passadas, e não por apresentarem situações de prazer e satisfação no ambiente de trabalho.

#### **a - A subdivisão dos setores dificultando a interação entre as pessoas**

[...] é meio difícil de descrever, tem as falhas que não considero graves, tem individualismo por parte dos colegas, tem três equipes dentro da agência e o serviço que uma equipe faz o outro não faz e isto dificulta bastante para o clima. Aqui na agência uns trabalham mais que os outros, uns saem mais cedo. (A02) [E como isto afeta as pessoas?] (Fala do pesquisador). [Ironicamente o sujeito responde com outra pergunta]: O que tu achas? [e respondendo diz]: isto irrita o cara, esse negócio de uns trabalhar mais que os outros, mas todos acabam se acomodando, com horários além do expediente e a falta de camaradagem e união. (A02)

Na fala do sujeito o individualismo das pessoas na realização de suas tarefas e a divisão que existe entre as três equipes da agência atuam como dificultadores para um melhor clima organizacional. A sobrecarga de serviços em algumas pessoas e o fato de alguns funcionários saírem mais cedo que outros, além do aspecto da acomodação com a situação encontrada, lhe causam irritação (Notas de campo).

A agência estava totalmente desorganizada quando vim para ali, e o clima tem a ver com o desenvolvimento das atividades internas. Quando eu sou autoritário as coisas acontecem, quando solto as coisas não acontecem. Aprendi que tem que gerir de acordo com a autoridade da equipe, falta visão aos funcionários. (B08)

O gerente de contas é inerte, um peso morto, se não for cobrado não vai fazer visita, isso me deixa nervoso, tem problema familiar e financeiro, O Gerex precisa resolver e deixa aumentar o serviço. O salário é desmotivador, o que motiva é a perspectiva de ascensão na carreira e isto está faltando hoje no banco. A fulana é excelente em vendas, trata muito bem o cliente, mas às vezes quando estoura desagrega, o marido bebe e ela tem problemas e leva isto para o serviço. O ciclano é desmotivado, poderia dar muito mais. O Beltrano tem capacidade mas não desempenha é separado e tem problemas pessoais. O Outro lá é o pior funcionário, trata mal o cliente, já tentei rodiziá-lo, mas não consigo, não se reposiciona, ele diz que só espera que o

banco o demita. Tem um que é quieto, não produz o suficiente. Tem uma outra que é agregadora mas tem pouca produtividade, é uma pessoa muito boa. Tem mais um que tem um grande potencial, é desorganizado, trata bem o cliente. A equipe é um assim, ninguém interage uns com os outros. (B08)

Quando questionado sobre o clima organizacional na agência, o sujeito (B08) voluntariamente iniciou uma análise desde o momento em que assumiu na agência como administrador, tecendo comentários sobre os componentes do grupo, manifestando que as pessoas na agência não se relacionam entre si e que possuem problemas pessoais que interferem na produtividade individual e da equipe como um todo.

Clima ruim. O que eu vejo de ruim é que os funcionários se cobram muito e existe muita negação: “agora eu não posso”. Eu acho que está faltando esclarecimento entre as pessoas. Está faltando conversar; ajudar uns aos outros. Comigo o clima é bom. Ninguém me cobra; agora entre os demais, existe muita cobrança. Eu me ajudo, me cobro. (G02)

Não está legal. Intersectorial não está bom. Os setores trabalham isolados: de modo geral, não é comigo, está no meu horário de almoço, não tem horário de chegada. O atendimento está falho, se pega um cliente conhecido, vende-se um seguro; se ele precisa de outro serviço, é mandado para outro funcionário. O atendimento não é completo. (G10)

Ruim... está uma bosta. Falta espírito de equipe; o Gecon é centralizador; há envolvimento com os serviços, mas não há comprometimento; falta planejamento, definição de critérios para pagamento de horas extras; sou mal visto e suspeito para falar porquê eu tirei umas licenças; só olham o lado do banco, não olham a pessoa; não me sinto valorizado, falta reconhecimento; falta redefinição das funções e responsabilidades; se fizer planejamento e acompanhamento a coisa vai melhorar. (T05)

#### **b - Falta de sentido para o trabalho em equipe refletindo no humor das pessoas**

Na nossa agência tem pouca união, os caixas fecham e vão embora, não ajudam, nem querem saber dos outros e na agência como um todo também é assim a maior parte não colabora. Estamos tensos, tem muita carga de trabalho, saio sempre depois do horário. pequenas coisinhas vão se somando e aí, sem motivo, aparece um “clima” entre os funcis. (A06)

A fala do entrevistado traduz a falta de colaboração entre os funcionários e o excesso de serviços como componentes que afetam negativamente o ambiente de trabalho e as relações interpessoais.

Não é o ideal, melhorou bastante, tive muita dificuldade em lidar com a agressividade do gerente. Quando aqui cheguei ele tinha problemas externos, estava separando da esposa; falta mais confiança, o gerente falava de um para o outro e vice-versa pelas costas, na minha ausência ele também vai falar de mim. O clima fica ruim quando não confiamos no primeiro gestor. (B02)

O sujeito acima entende que a postura do gerente e a forma com que lida com seus problemas pessoais estão interferindo negativamente no clima.

Eu acho que ele é um pouco deficiente. Eu não diria que é ruim. Tem coisas que podem ser melhoradas, principalmente em relação ao relacionamento, companheirismo, trabalho em equipe. Temos que progredir. (G11)

Não está bom, tá complicado. O grupo está sem saber o que fazer; precisamos definir as funções e responsabilidades de cada um; falta planejamento/organização e definir prioridades; cobrança demais e não se dá as ferramentas; grande volume de serviços; dificuldade em reunir a equipe; reunião semanal não está servindo para planejar e sim para resolver problemas de serviço; fico furioso e irritado de ter que procurar por coisas simples demais. (T02)

Regular. Sou muito exigente, não está ruim, mas também não está bom; ainda não chegou no clima que eu queria como gerente e pessoa; a equipe não é homogênea; O Gecon é muito liberal, tanto na área pessoal como de funcionalismo; sou diferente dele, a gente se complementa, eu seguro e ele solta; fico frustrado, chateado por não ter alcançado a todos, gostaria que estivesse melhor; olho com carinho para a equipe; as vezes tenho um “ataque de nervos” e aí, “sai de perto”; de início acho que assusto; já melhorei bastante na área de pessoal. (T09)

### **c - As comunicações interpessoais truncadas influenciando a qualidade de vida das pessoas**

Se relacionam bem... mas sempre tem intrigas... um faz uma coisa e o outro acha errado. As pessoas ficam nervosas, falam: fulano fez aquilo, fez isso. (A16)

O grande problema é o Gerente, vem de cara amarrada de manhã com seus problemas e estraga o resto do dia de todos. O Ambiente é mais ou menos, tem pessoas difíceis de se lidar. O bom para mim seria quando todos estivessem sorrindo. Um sai da linha e já estraga. Considero o Gerente temperamental, percebo que às vezes é um cara jóia e outras vezes ele é muito fofoquinha e fala mal de uns pelas costas, incomoda a todos, talvez o corre-corre o deixa assim. O fulano é um problema. A Ciclana é maravilhosa, é uma pessoa que se engaja muito. Às vezes traz alguns problemas de casa, mas na maioria das vezes é melhor. (B11)

Desânimo. Você trabalha além do que seria necessário. Você luta pela agência. Você faz o bolo e na hora de comer não participa e o chefe fica fora duas semanas e assina o ponto. E eu para tirar um abono, tenho até que ligar para a Superintendência dizendo que preciso de um abono...não dá assim. (G01)

Leva-se em conta na fala do sujeito (G01) a falta de reconhecimento e de participação na agência e a utilização do uso do cargo por seu superior para obter privilégios em relação aos demais funcionários.

As coisas boas me causam um bem estar. Você tem mais motivação para atender os clientes. As coisas ruins me causam mau humor, inclusive com reflexos negativos em casa, principalmente na chegada em casa, preciso de cinco a dez minutos para me recompor. (G06)

### **d – Melhorando o clima organizacional, apesar dos fatores limitantes que ainda existem**

Já foi bem pior, comigo mesmo.... por eu ter sido contínuo ainda me tratavam assim. Hoje me sinto mais respeitado. (A11)

Foi muito ruim... tá melhorando... fechou a agência, saiu o último cliente, dá uma relaxada no pessoal. Tem que rir, brincar, fazer lanche juntos. O clima não tá ideal porque existem rusquinhas pequenas, alguns são muito sensíveis... falam e não agem... falam pelas costas... (A12)

O sujeito (A12) apresenta a qualidade do clima segundo sua percepção e sugere alternativas para sua melhora.

A meu ver é bom por causa do grau de instrução de todos, a maioria é universitário, eu particularmente brinco com todos, para mim tá bom, me deixam a vontade para trabalhar... Em termos de produtividade acho que a agência está aproveitando bem da minha pessoa. Se eu trocasse o caixa pela área operacional, não gostaria, o que falta para mim é maior incremento de vendas. No caixa é onde desempenho mais e está na minha avaliação. Me sinto realizado por isto, porque estão respeitando as minhas características. (B12)

Agora está bom. Já estive pior em outros tempos mais ainda está longe do ideal. Os colegas devem se preocupar com o que estão fazendo e não ficar preocupados com o serviços dos outros. Há espírito de equipe mas não é espontâneo, tem que se chamar o cara. (G06)

Esta colocação me leva a refletir sobre as contradições que se apresentam ao longo do estudo, como dizer que existe espírito de equipe mas que não é espontâneo.[...] Tem que se validar as respostas dos sujeitos todo o tempo para não incorrer em falsas interpretações. Isso será pelos sujeitos não se sentirem à vontade para se posicionar em relação a algumas questões ou por não confiarem nos pesquisadores o necessário? Pode ser também que seja uma mescla de ambas as possibilidades ou de outras que não foram sequer levantadas (Notas do Pesquisador).

Bom. O administrador está tentando fazer voltar ao que era antes, quando se trabalhava em equipe, juntos. Não existe relacionamento fora do banco, aqui dentro existe até com os clientes, todos são adultos, tem experiência e autonomia para fazer as coisas, isto realiza e dá motivação as pessoas. Sinto-me bem; não existe nada fora do normal, é próprio das pessoas, o acúmulo de serviços causa um certo individualismo, poderia existir mais camaradagem, precisa melhorar o espírito de equipe. (T11)

A segunda pergunta de pesquisa compreendeu outras cinco subquestões, componentes do clima organizacional e que serão apresentadas separadamente para efeitos de estudo, mas que estiveram presentes em todas as falas dos sujeitos, umas permeando as outras. As questões trataram dos aspectos relacionados a **liderança, autoridade, conflitos, comunicação e relacionamento interpessoal**. As questões foram assim formuladas e respondidas:

#### **Como você percebe a liderança exercida na agência ?**

Existe um Gerex que se sobressai diante da administração e os outros que não tem muita voz ficam prejudicados. O Banco tá voltado a vendas, não é dado valor ao atendimento ou ao suporte. A equipe de vendas tá com tudo. Liderança é conquistar, é conseguir as coisas das pessoas, mas quando as coisas vem de cima, chega no Gerex a pressão e ele tem que "esmagar" alguém para fazer... tem que sair... [referindo-se que o trabalho tem que ser feito; com o corpo à frente, falando em voz alta e enfático]. Tem dois Gerex que não tem influência que um tem sozinho, este tem o reconhecimento do Gerente. O nosso Gerex, não tem boca pra nada. eu sou o substituto dele, mas substituto não tem força, mas eu elogio ele, às vezes ele

leva patada, mas defende com muita calma nossa equipe diante do comitê de administração. (A01)

Para o sujeito acima, fica evidente que o Gerex do setor de vendas tem mais poder e exerce melhor a sua influência. “O Banco tá voltado às vendas”. Esta fala caracteriza o apoio e respaldo institucional que este Gerex recebe e que o distingue dos outros dois. Quanto ao conceito de liderança, o sujeito refere-se como algo que é conquistado e que significa conseguir que as coisas sejam feitas por meio das pessoas, mas que quando a empresa impõe uma ordem e o Gerex se sente pressionado ele repassa esta pressão aos funcionários para que o serviço seja feito. Em relação à postura dos três Gerex da agência, fica explícito que, enquanto o do setor de vendas conta com o reconhecimento do Gerente e exerce sua influência, o da sua equipe tem pouca voz ativa e o terceiro não é mencionado.

A liderança só quem tem aqui na agência é quem tem função de Geren ou Gerex. Não a vejo em outros colegas. No nosso setor ele [referindo-se ao Gerex] centraliza tudo, não repassa pra ninguém e fica 10 a 12h trabalhando. Existe aí uma falha na condução das tarefas, precisa repassar mais, a mesa dele tá sempre cheia. (A02)

O sujeito (A02) revela que só quem tem o poder formal exerce influência, pelo cargo, sobre os demais. Sugere que o Gerex de sua área é centralizador e não distribui as tarefas, o que deveria ser feito por quem comanda uma equipe.

O Gerex devia respeitar o colega dele e não empregar o verbo no imperativo. Devia chegar diferente, ele tem condições de fazer isso... nós podemos fazer isso. Na minha avaliação do desempenho funcional o Gerex foi inflexível/intransigente, aí chegou a discórdia e alterou alguma coisa no relacionamento. (A05)

O entrevistado acima se posiciona em relação ao exercício da liderança referindo-se a posturas que deve ter o líder no relacionamento com os “funcis”, como o respeito e o não-emprego de ordens no imperativo e sim solicitando. Cita ainda que quando o Gerex foi, na sua opinião, intransigente em relação à sua avaliação, isto gerou discórdia e alterou o relacionamento entre eles, afetando no clima de trabalho.

No nosso setor, o Gerex deixa a desejar, se tem uma ordem que precisa ser dada no ato ele não dá, se tem que dar esporro ele também não dá. Liderança é falar a coisa certa na hora certa e aqui não funciona assim. O líder tem que comandar a turma de forma a contentar todo mundo. Fora o Geren, ninguém assume a liderança. Lá no outro setor [referindo-se ao setor de vendas], tem liderança. Às vezes quando falta gente para ajudar no caixa e a gente pede ajuda ele [o Gerex do setor de vendas] que tem influência com o Geren não deixa ninguém sair. Eu reclamo do Gerex... que os outros não querem ajudar, mas ele não faz nada, eu noto que o Gerex vê as coisas e não faz nada e eu fico louco com isso aí. O cara é o chefe será que ele não



tá observando o que tá acontecendo, se ele não faz nada adianta nós esquentar a cabeça [falava com rigor e suave muito no rosto]. (A07)

O sujeito acima reclama de uma postura do Gerex do seu setor mais firme e decidida que busque a satisfação de todos. Refere-se ao Gerente Geral e ao Gerex do setor de vendas como pessoas que exercem muita influência e que, ao pedir ajuda para a execução do serviço, não percebe nenhuma ação do seu Gerex para solicitar funcionários que possam colaborar, enquanto o Gerex do setor de vendas defende a sua equipe e não empresta seus funcionários a outros setores. Reclama que o seu Gerex, como líder, deveria ver as coisas que estão acontecendo e tomar atitudes e, que se este não faz nada, não adianta os funcionários se preocuparem com isto (resignado em não poder mudar a situação e visivelmente ansioso, suando muito, com a fala trêmula e mexendo braços e pernas).

O Gerente tem liderança, é muito cobrador, mas a parte ruim é que ele vai passando as tarefas sem deixar eu terminar a anterior. O Gerex do setor de vendas tem pontos positivos. Eu sinceramente não vejo nele uma pessoa que eu possa confiar totalmente [começa a bater a caneta na mesa e rapidamente muda o assunto]. Com o Gerente novo melhorou o clima eu tenho respaldo dele, eu gosto dele. (A09)

O sujeito (A09) cita o Gerente como um líder que cobra e exige muito dele, mas que o clima da agência melhorou depois que ele assumiu a gerência. Cita também o Gerex do setor de vendas como pessoa que tem pontos positivos, contudo manifesta a opinião de que não confia nele. Cabe levantar aqui a possibilidade de existir uma dificuldade maior em tratar as questões de forma clara e aberta, pois o sujeito não deixa de falar o que sente em relação às pessoas, mas escolhe palavras que atenuem sua crítica. Tal fato pode levar a refletir sobre uma possível dificuldade em tratar com figuras de autoridade, posto que aqueles a quem se refere ocupam posições superiores à sua.

Tem gente que tem mais influência que o Gerente. O nosso Gerex, apanha e não fala nada, o outro do setor de vendas convence todo mundo, ele briga pela equipe dele e não cede funcionários pra ninguém. No nosso setor tem gente pouco utilizada ou que rende alguém... eu fecho o caixa e vou embora, tô errado mas eles fazem isso também. Quem tem mais liderança, o mais ouvido é o das vendas...sempre interfere nos outros setores e as pessoas se sentem meio manipuladas por ele. (A13)

O Gerente tem um jeito *sui generis*... meio general... às vezes ele tem uma expressão... dele... em vez de pedir ele manda... meio autoritário. Determina o serviço e depois cobra. Nosso chefe é meio devagar... deixa rolar... bem devagar. Aí perde-se a tensão pelo serviço... tá bom... é... saiu de férias...a gente trabalha até melhor, o serviço anda quando ele não está. Quando o Gerex está, a burocracia e a lentidão tomam conta... precisa de visto do chefe... põe na mesa dele... vai pra gaveta... um mês depois resolve. (A18)

Não tem liderança que se sobressai, sinto que a liderança é exercida em função do cargo e não por ser líder, executam muito e não organizam, planejam ou coordenam o trabalho. Isso acontece por falta de uma liderança que delegue e planeje melhor as coisas. (B02)

Para o entrevistado acima, organização, planejamento e coordenação são fundamentais. Como ele não vê isto dentro da agência, acredita que não existam líderes ali.

O líder tem que ser um espelho para os demais. Na agência não há liderança, o Gerente é um bom Chefe, mas não é líder, o Gerex no início queria abraçar tudo, mas cansava, não dava conta de tudo o que queria fazer, ele tinha que controlar e não atender, veja o Gecon vive reclamando, o Geren gosta dele porque ele não questiona e não reclama. Os caixas recebem algumas ordens e decidem não cumpri-las por não concordarem com algumas coisas, mas não entramos em atritos. (B06)

O sujeito destaca o que é liderança para ele, e não reconhece ninguém na agência com esta característica. Diferencia líder de chefe e para ele o Gerente deveria ser líder.

Não existe líder, tem um administrador extremamente ágil, preocupado com tudo, procura atender bem o cliente, é bom tecnicamente, mas como coordenador do grupo, às vezes pisa na bola, o Gerex também. O Gerente não espera a coisa, ele age. Quando o administrador age errado o Gecon apoia e fica quieto. O Gecon também não é líder, não é transparente. Quanto a mim me considero uma líder, porém devo trabalhar o exercício da liderança, tenho o pavio muito curto. (B07)

O sujeito (B07) considera em sua fala que a agência não tem líder, principalmente no que tange à condução de pessoas, praticamente uma constante nos entrevistados.

O líder mostra o caminho, motiva, puxa todos, dá feedback, a equipe não está preparada para ter um líder que não use da autoridade. Quem deveria estar liderando, os Gerex que não exercem a sua liderança, quem lidera mais sou eu, que sou Gerente. Na maioria das vezes me imponho, eu quero ser premiado na campanha, eu devo liderar. Quando não consigo algumas coisas tenho que me impor pela autoridade. Para melhorar as coisas deveria haver mais feedback dos funcis, a falta disso é a falta de comprometimento. Falta responsabilidade e comprometimento da equipe. O que me estressa é ter a visão do que fazer e não ter tempo. (B08)

Líder são pessoas que podem ser positivas, cativar as pessoas ou negativas, que se impõe, que desagregam, na agência não tem liderança, eu não me considero um líder, e nem vejo líder ali, por causa da competição, a inveja, é cada um por si e não vêem os outros, não dividem, não ajudam, tenho que insistir e não sou disso. Existia muita rotatividade de clientes, não havia continuidade no trabalho, com o Gerente mudou bastante, a agência voltou a produzir, mas ainda não existe espírito de equipe. Esta falta de rumo é o que dificulta a liderança e os relacionamentos. Falta Feedback, falta elogio. (B13)

Ditatorial. Eu mando, você obedece. Líder tem que ser igual do teu nível, que coordena os trabalhos. O gerente está na função errada. Devia emergir da própria equipe. Seria gerência participativa. O público gosta de ponto de contato que conheça, apoie, que aquela pessoa possa ajudar. (G01)

Poderia ser melhor. Se houvesse mais conversa; ser reconhecido, incentivando os funcionários e não só jogar as coisas. Acontecia na avaliação - uma coisa ruim, anotava; as boas não. (G03)  
O Administrador tem conceito antigo de como administrar. Exemplo: é igual a CIC (circulares internas que orientavam a função e os serviços a serem desempenhados). O administrador tem

aquele jeitão, velho de banco, está esperando a aposentadoria, não vai mudar. Todo gerente que vem para cá se aposenta com exceção de um. O pessoal vai levando, vai levando...Com o administrador você pode contra argumentar que não vai mudar de idéia. (G13)

Não existe liderança; é falha; falta aproveitar os talentos e habilidades; o Gecon centraliza e se sobrecarrega, precisaria distribuir melhor as tarefas. Falta habilidade na hora de chamar a atenção por parte do Gerente e do Gecon. Destaca-se o trabalho do funcionário que coordena a equipe de auto-desenvolvimento na área da qualidade que é muito bom na liderança. (T05)

Pela primeira vez ao longo do trabalho surge uma referência a alguém que está desempenhando uma tarefa que não é hierarquicamente superior aos funcionários em geral, o que pode caracterizar um novo modelo de liderança.

Tirando a liderança de função, comando, não vejo líder que desponte; falta participação; existe liderança negativa de alguns colegas que sempre puxam pra baixo. (T09)

Parte desta última fala apresentada parece sintetizar o pensamento dos sujeitos da pesquisa. A liderança para os entrevistados, em muitas das observações e constatações, está relacionada ao uso da influência pelo cargo que as pessoas ocupam. Pode-se questionar o quanto são cotidianas a relação feita entre liderança e autoridade e a confusão de conceitos entre elas, levando as pessoas a creditarem ao uso do poder formal o que entendem por liderança.

Outras e novas possibilidades são apresentadas como forma de contribuir para uma nova forma de leitura do que vem sendo apresentado por autores mais recentes, como conceito e prática da liderança relacionando o tema como um processo grupal, onde tanto líder como liderado respondem em igual importância pelos resultados obtidos, cabendo ao líder desenvolver qualidades pessoais que estejam relacionadas ao conhecimento e compreensão do ser humano como um todo, com seus medos, fantasias, limites, carências, potenciais a serem desenvolvidos. Onde o líder primeiramente deve buscar conhecer a si próprio, refletindo e agindo tendo por base valores éticos como integridade, honestidade, flexibilidade, capacidade de reposicionamento e potencial para aprender.

Segundo Hesselbein (apud Drucker, 1996, p. 138), o líder do futuro estará envolvido no processo de “como ser”, desenvolvendo qualidades, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem, construindo com as pessoas à sua volta um sistema gerencial circular, flexível e fluido, em lugar da estrutura hierárquica limitante do potencial humano; ao contrário, tal modelo assume como compromisso mobilizar as pessoas para que liberem seu espírito e esforços encontrando significado para a tarefa que estão realizando.

A liderança, não mais como um atributo de alguém de destaque ou como uma função a ser desempenhada, normalmente por quem detém algum poder hierárquico sobre outras pessoas, passa a ser vista como um processo que envolve líder e seguidor com igual relevância e importância. A esse respeito Katz e Kahn (1975) postulam que “liderança é um conceito relativo que implica dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Sem seguidores não pode haver líder, por isso, liderança concebida como uma capacidade é conceito escorregadio, pois que depende excessivamente de propriedades da situação e das pessoas que deverão ser lideradas”.

Kanter, Work e Meléndez (apud Drucker, 1996) vêem os líderes do futuro como aqueles que super valorizam o inter-relacionamento e o que está agregado a isto como valores humanos, como a dignidade e o respeito à individualidade de cada pessoa, por meio de seus atos, influenciam as pessoas inspirando confiança, coragem, motivação, valorizam a auto-estima e o incentivo às pessoas. Caracterizam-se pela honestidade, integridade e a gentileza, vislumbrando futuros melhores no sentido de incentivar as pessoas a encontrarem objetivos comuns que melhorem a organização, a comunidade, o país e o mundo, catalisando esforços para esse empreendimento. “A liderança verdadeira tem importância para a vida das pessoas”. Work (apud Drucker, 1996, p. 95).

Senge (1990) postula que o novo líder é responsável pela aprendizagem nas organizações e estabeleceu três modelos que se interpenetram e são também interdependentes mas que didaticamente são apresentados neste momento individualmente para uma melhor compreensão.

Líder projetista – relaciona-se com a tarefa de projetar os processos de aprendizagem pelos quais as pessoas devem enfrentar e desenvolver domínio para tomar decisões e solucionar problemas. Os líderes projetistas agem nos bastidores, como mentores, instrutores e auxiliares das pessoas, contribuindo para a projeção de cenários, definição de missão e estratégias.

Líder regente – procura determinar os propósitos de sua organização, sua razão de ser, dentro do seu próprio contexto e da humanidade como um todo. Esses líderes perseguem sua própria visão pessoal, mas ao compreendê-la podem abandoná-la ou perceber que sua visão faz parte de algo maior. O líder regente traz como estímulo a potencialização do trabalho em equipe e a sinergia para a busca e comprometimento com os objetivos organizacionais.

Líder professor – sua tarefa está em ajudar as pessoas a realizarem uma visão mais realista, inspiradora, capaz de dar poder a elas, e que esteja vinculada ao processo criativo e não à limitação do potencial humano. O líder como professor estimula a aprendizagem para todas as pessoas, revela modelos mentais, incentiva o trabalho de forma sistêmica e mobiliza a geração de tensão criativa, ou tensão psicológica, caracterizada como uma fonte de compromisso com a verdade e com a investigação das forças subjacentes à realidade, realçando as diferenças entre realidade e visão.

Senge (1990, p. 386), com extrema simplicidade, orienta que, da mesma forma como inspiram, contagiam, auxiliam, instruem, estimulam, “os líderes naturais nas organizações que aprendem são os aprendizes”.

“Cada autor e pesquisador que tratou do fenômeno da liderança, o fez a partir de seus valores e preferências e assim delimitou inadvertidamente definição e descrição sensatas e irrefutáveis. E a consequência disto é a ocorrência de um misticismo sobre o tema” (Work apud Drucker, 1996, p. 93).

As novas tendências não privilegiam um novo conceito ou definição estáticos do líder do futuro, mesmo assim a idéia do líder como agente de mudança de Schein (apud Drucker, 1996, p. 89) parece refletir a opinião de vários desses autores.

A liderança será, então, uma função cada vez mais emergente, em vez de uma propriedade das pessoas nomeadas para papéis normais. [...] podemos imaginar que, no futuro, dirigentes nomeados não desempenharão os principais papéis de liderança, mas serão diagnosticadores perpétuos que poderão delegar autoridade a diferentes pessoas, em diferentes momentos, e deixar florescer a liderança emergente. Eles não admitirão que todos os grupos necessitam de liderança, não admitirão que liderança significa hierarquia e controle dos outros e não admitirão que a responsabilidade precisa sempre ser individual. Em vez disso, o líder do futuro será uma pessoa [...], que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro de equipe, e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz.

A nova liderança está mais relacionada ao processo sociogrupal e interativo do que a uma ação individual. Esta nova postura permite que o líder perceba que seu poder está no próprio grupo e que deve agir tendo como base a liberação dos potenciais de liderança que permeiam o grupo, o que vai promover consequências dirigidas ao compromisso e não à obediência cega.

Outra questão pesquisada durante o levantamento de dados buscou conhecer e compreender como está sendo desenvolvido o exercício da autoridade, entendida no presente estudo como o exercício do poder formal e hierárquico nas agências, e foi apresentada às pessoas de acordo com a forma abaixo:

**Como você percebe a forma como é exercida a autoridade pelos comissionados?**

O Geren conhece todas as instruções, não adianta enrolar, ele é muito informado e é cobrador. A agência está bem melhor com ele. Ele não te pergunta muito as coisas, ele fala com os Gerex, que diz o que o Geren quer e não se discute. Convencimento só não basta, é preciso ter autoridade de mando [referindo-se ao Geren e concordando com a postura dele]... na nossa equipe de caixas tem pessoas que não remam... neste ponto há uma certa benevolência do Gerex que não usa sua autoridade, mas a culpa também é nossa, ninguém fala nada... por comodismo... sempre deixamos que o outro se exponha. (A01)

A postura rígida do Gerente da agência, para o sujeito acima, é considerada positiva. O sujeito aponta que o clima da agência melhorou com o novo Gerente e, quanto ao Gerex da sua área, sugere que age com benevolência em relação a pessoas da equipe que não produzem ou não querem produzir no mesmo ritmo dos demais. Salienta que a própria equipe tem responsabilidade nisto, pois não se posiciona por comodismo e medo da exposição, talvez porque isto acarrete novas responsabilidades.

O Geren cobra tudo, mas é um cara aberto, dá pra conversar com ele, diferente dos anteriores que eram autoritários, só davam esporro e nem conversavam com a gente. O nosso Gerex quando vê a coisa errada, tinha que usar a sua autoridade, fazer acontecer, mas não faz nada. (A07)

O sujeito acima salienta a postura do atual Gerente como favorecedora de um bom ambiente de trabalho, mas também permite especular sobre o quanto, no passado, esta situação era rara. Salienta que o uso da autoridade por parte do Gerex do seu setor na resolução de problemas deveria ser mais ativo.

O Gerex dos caixas tá tão sobrecarregado, ele executa tanto que até se mistura com a gente. Ele passa as instruções sempre correndo [dramatizando a loucura de uma reunião de trabalho dos caixas]. ele tem comando mas não tem tempo pra acompanhar o trabalho que é feito, ele trabalha das 08:00Hs às 20:00Hs. Aqui isto tá bem distribuído, o Geren tá com a autoridade e eu identifico pelo tamanho da caneta dele... ele cobra dos Gerex e os Gerex cobram da gente. Não vejo um Gerex que desponte, que comande melhor a equipe. (A08)

Na fala acima se apresenta a identificação da falta do uso de autoridade do Gerex, o que influencia no desempenho da equipe, permitindo que este Gerex, ao invés de comandar a equipe, execute como os demais, deixando que outras funções sejam realizadas mais ligadas ao gerenciamento. Resume o uso da autoridade na figura do Geren que cobra o serviço dos Gerex, e estes dos funcionários.

Se as tarefas fossem melhor distribuídas as coisas andavam melhor. O Gerex deveria se importar mais com a coordenação e planejamento do que com coisas menores, a execução, que poderia ser passada a outros. (B02)

O entrevistado acima destaca a falta do exercício da autoridade na distribuição e no planejamento das tarefas, demonstrando na sua fala que o trabalho de execução “é coisa menor” e que deve ser executado por outros funcionários e não pelo seu Gerex, que deve estar mais direcionado para a coordenação das tarefas.

Sou obediente à hierarquia, eu não sou durão com minha equipe, sou liberal, não sou rígido, o Gerente é quase que teimoso, é mais incisivo, às vezes aceita algumas idéias, ele já foi pior, agora melhorou um pouco. Eu como Gerex tenho tentado conciliar os interesses do Banco com as aspirações dos meus subordinados. (B04)

A obediência à hierarquia salientada é um fator importante para o entrevistado, que ocupa função de Gerex e se permite definir como possuidor de qualidades positivas em relação ao gerenciamento de pessoas. Observa no Gerente dificuldades de aceitar novas idéias realçando aspectos como a teimosia deste.

O Gerente é autoritário, a palavra dele ele não abre mão, é um pouco inflexível, falta jogo de cintura, o Gerex é mais flexível, o Gerente faz o Gerex pensar como ele, falta a ele ser ele mesmo. O Gecon está desempenhando bem, quando tinha problemas financeiros decaiu bastante, agora melhorou um pouco. (B11)

É ditatorial; eu sou o chefe, eu mando, você obedece. Ele não faz parte da equipe. É uma pessoa separada. É uma política do Banco. O chefe é um preposto da Administração. O Gerente Geral aciona a Gerência Média para cobrar... “Olha, o fulano está tomando cafezinho e aí a gerência média cobra”. Existe má formação dos cargos comissionados. Não foram bem treinados para o cargo - psicologicamente. O PE não apita muito...pedir abono, escolha de férias.... Por que não dá: porque a Gerência não dá. É uma má administração. Não vem nem analisar o pedido. O comissionado... quem apita no negócio, tem que tratar bem o subordinado. (G01)

Destaca-se pela fala do sujeito a existência de autoritarismo e controle de movimento dos funcionários, vigia e falta de confiança no trabalho desenvolvido. Percebe-se o hábito da cobrança, mas não o da recompensa, e a falta de diálogo.

Quando é preciso a autoridade é imposta; mas a maioria das vezes se procura o consenso. Às vezes, o substituto do Gerex comenta: eu mando, mando e ninguém me obedece. Quanto ao Gerente titular está há pouco tempo na agência e não deu para perceber ainda. Agora quando a autoridade é imposta, sempre causa mal estar. Quando falo da autoridade, vejo mais no sentido da agência; nos setores está tudo bem. (G06)

Aceitamos o que a administração diz; ficamos quietos para não criar confusão, atrito; é reunido o pessoal e a decisão é imposta, eu enxergo mais como imposição; há delegação, mas não existe confiança; não há espaço para feedback. (T04)

A autoridade é mais autocrática que democrática; o discurso é democrático; a intenção é boa, fazer democracia, mas vem pouca coisa para a agente decidir; falta contentar um pouco o funcionalismo, pequenos reconhecimentos (folga, abono, férias); O Administrador não consegue fazer muita coisa porque muito vem de cima. (T05)

Parece recorrente, observando-se as falas dos sujeitos, que a forma como vem sendo exercitado o poder formal nas agências não tem proporcionado estímulo à gestão participativa ou a um processo que inclua as pessoas que não exercem cargo comissionado ou de chefia no estudo e busca por soluções criativas que, de alguma forma, atenuem ou transformem a frieza das relações humanas quando se trata de exercitar a autoridade.

Novas idéias sobre a relação de autoridade, como a que Naisbitt (1983) aponta na obra *Megatrends*, sugerem que o estilo de gestão autoritário, hierarquizado deve ceder lugar à administração tipo *Rede*, definida como “pessoas falando umas com as outras, partilhando idéias, informações, recursos. O que ressaltamos sempre é que uma rede é uma ação, e não um substantivo. A parte que importa não é a REDE, o produto acabado, mas o processo de se chegar a ela – a comunicação lateral intensiva que cria laços entre pessoas e grupo de pessoas” (Ribeiro, 1990, p.28).

Outra categoria abordada nesta pesquisa trata dos conflitos existentes nas agências e a forma como vêm sendo tratados. A pergunta de pesquisa que buscou levantar esses dados foi assim desenvolvida:

#### **Como você percebe os conflitos que acontecem na agência?**

Não vejo colegas contra o outro, tem colegas menos preocupados com o serviço. não é dado valor aos caixas e ao suporte, dizem que os caixas tão em extinção. tem uma supervalorização dos que trabalham nas vendas e uma desvalorização de quem não vende, o vendedor é colocado num pedestal e os outros ficam desmotivados e isto gera competição entre as equipes, aí não tem confrontos diretos... mas os comentários saem... vira fuxico. A equipe de vendas passa muito serviço para o atendimento, só que vem serviço e não vem funcionário, aí dá revolta. Mas também tem na nossa equipe pessoas que não remam juntas de propósito e o chefe não faz nada, mas nós também não falamos, a culpa também é nossa. (A01)

Num primeiro momento percebe-se na expressão do sujeito acima uma negação da existência de conflitos pessoais, mas relata situações onde há discriminação entre funcionários que vendem e os que não vendem, estes se sentem desvalorizados e desmotivados. A forma com que lidam com essa discriminação se dá por meio de comentários indiretos que se tornam fofocas alterando negativamente o clima de trabalho. A equipe de vendas, por ser mais valorizada pela administração na visão do sujeito, tem a prerrogativa de passar serviços para o atendimento, mas não colabora na execução dos serviços cedendo mão-de-obra, o que gera revolta entre os funcionários do setor de atendimento que, por sua vez, não reagem, e este sentimento fica internalizado. Existe ainda na fala do sujeito uma reclamação quanto aos diferentes níveis de produtividade entre os funcionários da própria equipe, que não produzem



deliberadamente o mesmo que outros, e o sujeito atribui esta responsabilidade à falta de autoridade do Gerex do setor, salientando também que a equipe lida com esta situação por meio do silêncio.

De vez em quando dá bate boca, depende do Gerex, como tem um que defende mais a equipe, os outros se acomodam, mas conflitos não existem. Nas reuniões poucos participam, acho que por medo, tem aqueles que são mais acomodados, envergonhados e evitam de comentar coisas que deveriam ser ditas, acho que por medo da pressão. Qué vê um exemplo: eu pedi ajuda [gesticulando muito e se jogando pra trás, na cadeira, decepcionado] e até agora não veio nada e aí falam que o caixa tá em extinção... não adianta falar que ninguém quer ouvir e ainda pode vir mais retaliação, mas a palavra conflito não tá bem usada, conflito, conflito não tem aqui. como um Gerex convence melhor, os outros levam ferro, se sobrecarregam de serviço, lá nas vendas tem cinco funcis para vender seguro e no atendimento tem dois para fazer todo o resto, às vezes o cliente vai embora por demorar muito. A realidade da agência é que não tem conflitos, mas abrange uma desarmonia entre as equipes, vai cada um para um lado. Tem também aqueles que tem atividades extra banco que saem mais cedo e isto irrita os outros, mas ninguém fala nada para não se incomodar. (A02)

O entrevistado evita usar o termo conflito. Na sua concepção a palavra caracteriza um desentendimento explícito e violento entre as pessoas. Comenta que toda vez que ocorre um desacerto entre as pessoas ninguém fala nada e esta é a forma encontrada pelas equipes para lidarem com os conflitos existentes; na medida em que não se posicionam, contribuem para que estes conflitos ou desacertos não venham à tona e possam ser trabalhados. Em certa medida, aparecem os ganhos secundários desta postura quando, não havendo um falando do outro, não se evidenciam os desacertos e neste caso é evitada a ansiedade por mudanças. Aparece também a irritação que causa em algumas pessoas o fato de outras saírem mais cedo que a maioria, por terem negócios extrabanco, mas sobre isto também se evita falar. É como se não quisessem encontrar saídas.

O conflito é gerado em consequência do comportamento humano, da sua personalidade. Eu fico preocupado quando não dou conta, o Geren e os outros vivem cobrando e isso irrita o cara, fico nervoso, cheguei a ir no médico, aí chega o fim de semana, só quero descansar e esquecer tudo. Fora do banco a gente sai daqui e dificilmente visita um colega, se tem problema aqui, continua lá fora. Às vezes pedem as coisas pra mim e eu faço, pode ser que não possa fazer na hora mas eu quando puder faço, os outros ficam resmungando, xingando. Tem colega que sabe as coisas e não quer ensinar, o outro, fica guardando só pra si. (A05)

Considera que o conflito é gerado por diferenças entre as personalidades das pessoas. Comenta que a cobrança dos outros funcionários o deixa nervoso e irritado e isto influencia no seu trato com os colegas e interfere na sua saúde. Aponta que, quando alguém pede para fazer algum serviço, a maioria dos colegas fica resmungando ou xingando e isto causa conflito entre eles.

Na hora da reunião se um dá uma opinião o outro nem quer saber. O setor de vendas acha que quem só trabalha são eles, os caixas acham que quem trabalha são só os caixas, aí ficam se falando um do outro [batendo com as mãos impacientemente na mesa]. (A07)

“A falha de comunicação sugere o surgimento de conflitos entre as equipes. Há posições arraigadas que identificam somente um ou outro setor trabalhando mais que o outro e vice-versa. Ao se posicionarem, defendem somente os seus setores desvalorizando o outro que por sua vez defende seus pontos de vista criticando o primeiro” (Notas de campo)

Tem um clima de competição entre as equipes... dizem faça isso aí... que é lixo... é para lá... [se refere aos trabalhos iniciados na equipe de vendas e encaminhados para o suporte para executar a parte de suporte do trabalho]. Acho que poderia ser diferente, vamos ver quem vai fazer, sem o rei na barriga. Aí tem aqueles casos... se o gerente bate, ou sai respingando ou se absorve... eu tento absorver. Se fico um pouco mais nervoso saio ou se dá pra responder com uma brincadeira... tem comitê todo dia... mas pelo que vejo é briga todo dia. A colaboração tá ruim, não por falta de vontade mas não vou lá ajudar um caixa por falta de tempo. Ficam indignados com os chefes que não colocam caixas... mas é só até o outro dia... aí passa. Ainda tem os colegas que tem atividade extra banco e que usam o espaço e o tempo do banco para atender os seus clientes, sócios e mulheres. Dando o horário eu vou embora. (A18)

Existem conflitos. O Gerente Geral está tendo um grande problema: Separação. A ex-mulher está incomodando. O Gerente e o Gerex falam dos colegas na ausência deles. Há conflito velado entre seis funcionários. A Campanha de vendas gera competição, faz com que os colegas escondam o jogo uns dos outros, os outros se importam, eu não, não me importo com essa pontuação, mas isso gera conflito. Aqui não tem condição, a carga horária é pesada, almoçamos em menos de uma hora. (B01)

Percebo alguns conflitos entre vários funcionários que não se dão bem. Um dia após reunião com a Superintendência o Gerente e uma funcionária se xingaram na frente dos clientes, acho que ele se expressou mal, ela se ofendeu e ali foi a gota d'água. Eu sinto que com o pique da campanha, os caixas não tem tempo para vender. Sinto um pouco de ciúme da funcionária que vende mais, ela é muito competente, mas abraça o mundo e não consegue com tudo, e se perde, ela é humana, mas está muito atarefada. (B08)

O sujeito (B08) percebe diversos conflitos; para ele, um dos principais vértices dos conflitos continua sendo o Gerente. Pode-se inferir que um dos motivos dos conflitos com o Gerente está relacionado a sua vontade de atingir objetivos a qualquer custo, sem pensar nas demais pessoas que fazem parte da equipe.

Tem diversos conflitos. Espero uma oportunidade de falar para o Gerente que ele fica falando mal dos outros pelas costas, reclama, normalmente quando está exaltado, para mim ele já falou mal de quase todos, menos de um, e é lógico que fala de mim também. Os conflitos são geralmente da administração versus alguém. Para o Gerente ninguém presta dentro da agência. O Gerente não assume, manda os outros dizer aos funcionários os seus resultados. A minha função é na rua, agora fico mais interno, organizando a agência, como Gerex...é difícil, fazer uma função que não é a minha e ser cobrado pelas duas. Eu fico dividido, sou um gerente que não vendo, já falaram que eu não produzo, mas é tanta atividade que não dá tempo. (B12)

Não existe determinado conflito porque já é cortado na base. Os liderados comentam quando as decisões são tomadas inadequadamente. Já avisou a Administração, porém não é uma

gestão participativa. Eles do comitê acham administrável. Não falam com o pessoal do setor a respeito dos deferimentos. Existe planejamento só para os comandados. É um planejamento unilateral. Elogios poucos, puxão de orelha, bastante. Eu procuro falar o que acontece e o administrador não gosta. É minha obrigação falar. Dentro do seu perfil, cada qual trabalha, desde gerente até o PE, pessoa certa no lugar certo. A pessoa produz mais. Mesmo que você não goste de mim, você tem que colocar no lugar certo. (G01)

Para o entrevistado acima, um dos motivos para o nascimento dos conflitos deve-se ao desinteresse das pessoas em trocarem informações e decisões entre si. O entrevistado entende que as decisões são centradas no comitê de administração formado pelo gerente geral e pelos gerentes de expediente e, neste caso, se a decisão é unilateral, a gestão não pode ser participativa, portanto não gera comprometimento do indivíduo.

Uns querem crescer, outros não. É um cabo de guerra, uns puxam para um lado. Vamos mudar, mexer com a cidade. Outros dizem, isso não vai dar certo. Tem muitas pessoas acomodadas. O fulano é discriminado pelo pessoal, ele é meio grosseiro, fez um comentário sobre um funcionário que estava estudando na faculdade... ele disse que isso não daria para ele sobreviver. [Referindo-se ao curso] (G09)

Existem em função dos serviços, não sou bom vendedor, não gosto de impor venda ao cliente, não se leva em consideração o que vem de baixo, existe medo de concorrência e perda do poder. (T04)

Existem atritos a nível de serviço como as diferenças de produtividade; o Gecon não se atrita, mas também não cobra, sinto que não há ajuda entre os funcionários, cada um faz a sua parte. (T09)

Para Handy (1978) o conflito pode se tornar negativo quando as pessoas começam a se sentir derrotadas, desconfiadas e suspeitando das outras, onde a resistência passa a ser a norma e a cooperação a exceção, colocando as pessoas na defensiva, o que parece fazer farte do cotidiano de trabalho das agências do Banco Omega. Pode ser positivo quando proporciona novas idéias aos processos organizacionais, contribuindo para o aparecimento e tratamento de problemas antigos que podem ser sanados, oferecendo oportunidades para as pessoas testarem suas capacidades, enfrentarem desafios com o uso da criatividade e do interesse em relação aos problemas da organização.

“O importante é que o conflito entre grupos deve ser visto como um processo natural, que surge a partir da atividade cotidiana de grupos dentro de organizações, e que pode ser resolvido de diversos modos diferentes” (Bowditch, 1992, p. 112).

“O fluxo livre de idéias conflitantes é crucial para o pensamento criativo, para a descoberta de novas soluções que nenhum indivíduo teria conseguido isoladamente. O conflito torna-se efetivamente parte do diálogo contínuo.” (Senge, 1990, p. 276).

Percebe-se na opinião dos autores mais recentes sobre o conflito organizacional uma congruência de que o tema deva ser encarado como útil e necessário à vida das organizações e o que se espera é um gerenciamento capaz de, a partir das divergências, alavancar idéias criativas que levem empresa e trabalhadores a atingirem seus objetivos.

Inclusive Pinchot (1994, p.277) entende que “os relacionamentos de amizade e de companheirismo permitem aos membros solucionar os conflitos e as diferenças para implementar formas melhores de atingir os objetivos comuns”. Tal assertiva permite, inclusive, relacionar a categoria Conflitos com a dos Relacionamentos Interpessoais, desenvolvidas mais adiante, num arranjo interdependente em que uma influencia e é influenciada pela outra.

A citação de Heráclito (séc. V a.C.) permite refletir sobre a importância da dinâmica do conflito para os tempos atuais.

A oposição dos contrários é condição da transformação das coisas e, ao mesmo tempo, princípio da lei. O estado de estabilidade, de concordância e de paz é apenas a confusão das coisas no abrasamento geral [...] O que é contrário é útil, e é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia; tudo se faz por discórdia [...] O combate é o pai e o rei de todas as coisas; de alguns ele fez deuses, de outros homens; de uns escravos, de outros homens livres. (apud Fustier, 1982, p. 11)

A Comunicação, seu processo formal e informal, foi outra categoria pesquisada junto às agências, e foi estabelecida como pergunta de pesquisa na forma abaixo:

### **Como você percebe a comunicação interna existente na agência?**

É quase nada ou muito pouco. Os informativos não se tem tempo para ler ou não se cria tempo. O geral ninguém lê e o específico o Gerex repassa. As coisas importantes como por exemplo a dotação dos setores não é discutida nas reuniões. Precisa conversar mais, mas nas reuniões gerais ninguém fala nada, temos medo de algum respingo. (A02)

O entrevistado (A02) realça que a comunicação é escassa e só as informações estritamente necessárias para o andamento do serviço são repassadas pelo gerente de expediente. As situações-problema ou assuntos importantes não são debatidos nas reuniões pelos funcionários, que preferem se calar e acatar as decisões dos administradores, por medo das conseqüências.

A falta de comunicação causa mau juízo entre os setores. Um não sabe se o outro tem mais ou menos serviços. A gente não sente se o outro tá cansado. Já discuti várias vezes com um cara e isto causa conflito e era sobre serviço, era só por causa de usar o computador e as coisas tendem a piorar. (A03)

A falta de comunicação identificada pelo sujeito acima facilita que um setor desconheça o serviço do outro gerando preconceitos em relação à carga de trabalho. A crença

de que seu atrito com o colega de trabalho só tende a piorar pode revelar uma predisposição para perpetuar o conflito ou uma incompetência para solucionar a questão.

Não tem problema nenhum. [falando em tom de rispidez e de forma definitiva] As equipes não trocam informações, eles não sabem o que tô fazendo e eu não sei o que eles fazem. Na avaliação não houve diálogo, o Gerex foi inflexível e aí veio a discórdia. Esta avaliação é pra buscar motivos pra mandar o cara embora. Tem poucas oportunidades pra falar mas eu falo. Há dez anos atrás no banco, era bom de trabalhar, não tinha esta cobrança danada, agora é uma pressão só e só valorizam quem vende. (A05)

Pode-se refletir a partir da fala do entrevistado acima que os funcionários da agência pouco trocam informações e que não há este interesse. Sua percepção quanto a sua avaliação de desempenho reflete sua desconfiança quanto aos reais motivos desta avaliação, que julga ser apenas um instrumento de punição. Também sente saudades de um tempo em que a empresa não cobrava resultados.

Comunicação não tem. Qué vê um exemplo: quiseram me dar férias em dezembro, aí marcaram para maio e não me avisaram nada, quando fui perguntar pro Gerex ele mandou eu ver lá na lista que estava na cantina, e aí estava marcada pra outro mês... com o Geren atual até dá pra conversar, mas com os antigos não. (A07)

É atropelada, é truncada, é corrida... tem falta de comunicação entre os setores. Tive um problema a respeito de umas folgás e ninguém assumiu a responsabilidade e eu já tinha acertado tudo. Quando o cara teve oportunidade me fudeu. (A08)

Para o sujeito a forma de exercerem a comunicação na agência é inadequada e causadora de conflitos.

A comunicação é falha e tem que melhorar. As pessoas não são tão claras quanto necessário, às vezes a Administração fala uma coisa e entendemos de uma maneira diferente. (B07)

Podia melhorar, falta cinco minutos de reunião informal diariamente. Nas reuniões alguns colegas se ferem porque os não motivados são cobrados e os motivados estão incluídos, teríamos que pedir mais pessoalmente. Se eu vejo uma iniciativa de um funcionário, procuro me comunicar com ele e reconhecer. (B08)

O sujeito (B08) apresenta um diagnóstico e aponta soluções que poderiam ser tomadas em relação a um aspecto que revela ser causador de conflitos que é o feedback generalizado, magoando quem não se enquadra nele.

A comunicação se dá nas reuniões, precisa melhorar muito, o administrador decide algo e os outros não tomam conhecimento e as pessoas se sentem fora das decisões e descomprometidas. (B11)

O sujeito acima interpreta a comunicação interna como deficiente, causando insatisfação em função da exclusão do processo de decisão, o que gera por consequência o descomprometimento.

Mesmo considerando as dificuldades existentes numa hierarquia burocrática que, segundo Bohm (apud Senge, 1990), é antitética ao diálogo e que é difícil escapar dessa hierarquia nas organizações, Senge (1990) sugere que uma alternativa, com a qual se concorda, para se obter melhorias no processo de comunicação reside no desejo de que os envolvidos queiram abrir mão dos privilégios do cargo e obter os benefícios do diálogo. Tanto o superior hierárquico abrir mão do cargo para fazer sua visão prevalecer como o subordinado deixar de reprimir suas visões por medo de represálias.

Para tanto, parece apropriado capitular o que o físico David Bohm (apud Renesch, 1993, p. 71) definiu como diálogo “conversa sem objetivos específicos no ajuste do grupo e na sementeira de influências visando a um maior grau de cooperação posterior”, sugerindo-o como estratégia a ser cada vez mais desenvolvida pelas pessoas a fim de que cooperem entre si para a integração de idéias buscando a felicidade do ser humano, na qual a atitude mais adequada está relacionada à maior importância dada às perguntas e não às respostas.

“[...] Medo e julgamento devem ser eliminados. O diálogo é divertido; exige a disposição de jogar com novas idéias, de examiná-las e testá-las. E quando nos preocupamos com quem disse o quê ou não falar nada estúpido, essa diversão desaparece” (Senge, 1990, p. 273).

O exercício pleno do diálogo pode servir como princípio de uma melhoria nas relações interpessoais, avançando à medida que as pessoas se tornarem mais disponíveis para troca de informação e sentimentos, exercitando o feedback, propondo formas alternativas de reuniões, utilizando a criatividade como peça fundamental para a solução de problemas; enfim, o diálogo pode ser o “pontapé inicial” de um jogo em que todos podem ganhar.

A última questão pesquisada trata do relacionamento interpessoal, e em certa medida confunde-se com a própria definição de clima organizacional, isto tanto pelas respostas dos entrevistados como pelo sentido que se dá quando se comenta que clima organizacional é o resultado da percepção de pessoas em relação ao ambiente de trabalho, portanto uma questão preponderantemente interpessoal. A pergunta de pesquisa que objetivou o levantamento de dados a respeito dessa categoria foi assim definida:

### **Como você percebe o relacionamento interpessoal na agência?**

Como dizem que o caixa tá em extinção, não é dado valor, nós é que se lasque. Quando o caixa for extinto sim, mas enquanto a agência precisa de mim eu acho que sou importante... me sinto desvalorizado quando falam que o caixa vai ser extinto. Os colegas podiam se ajudar mais. Como eu falo tudo na hora, às vezes, posso ofender alguém, se houvesse controle seria melhor. (A01)

Só tem por obrigação, intimidades não existem. pra eles em primeiro lugar vem o banco para depois a família [fala isso em tom de reclamação]. Quando saem do banco é cada um na sua. Poucos vão na Associação (Associação de Lazer do Funcionários) e a situação da Associação é um reflexo da agência, tudo é por comodismo. Nas reuniões só reconhecem quem vende, o resto parece que não interessa. Na hora duma avaliação é só vendas de seguros que vale [exemplificando a desvalorização de quem trabalha em outros setores]. Ninguém é criança para ficar querendo elogio, mas tem que mexer em alguma peça, tem cinco para vendas, e só dois pra fazer todo o resto. Mas, pode que do outro lado me olhem assim também, achem que eles é que tem razão. Quanto à camaradagem, precisaria ser mais unido, mais fechado, se cada um só faz o seu os outros se sobrecarregam. (A02)

Estes dois sujeitos acima trazem uma qualidade para o relacionamento na agência, permeado de sentimentos de desvalorização por parte de alguns funcionários, e apontam que uma boa alternativa para melhorar as relações estaria na ajuda mútua entre as pessoas. Além de se observar na fala do sujeito A02 uma relação que este faz com a atenção que julga ser-lhe cobrada para que despenda mais atenção ao banco do que a sua própria família.

O relacionamento é formal. O meu relacionamento é ruim, tenho deficiência de relacionamento, comunicação. Eu tenho que mudar mas não consigo. Como eu não tenho atividade lá fora sobra pra mim, tem uns que se jogam nas cordas. [falando agitado] vai mudar? Não vai mudar nada [respondendo sua própria pergunta]. O relacionamento já foi pro espaço. O homem não é só um animal, tem alma também, não pode machucar os outros. Eu digo pro colega, faz pra mim e ele não faz, aí eu tenho que passar por cima das normas para atender o cliente. Eu faço mas os outros não. Agora eu passei a bater e a confrontar os outros. Eu peço as coisas mas ninguém escuta, em casa eu faço tudo... mas ninguém colabora também. (A03).

Na fala do sujeito acima há uma referência ao relacionamento como formal e a situação predefinida de que tem dificuldades pessoais de se relacionar e se comunicar com os outros, demonstrando vontade de mudar e incompetência para tanto. É necessário destacar sua última fala de que em sua casa repete-se a mesma dinâmica, ou seja, o entrevistado solicita ajuda e ninguém colabora com ele. Cabe refletir sobre como esta pessoa estabelece suas relações, já que a reação das pessoas é a mesma em diferentes lugares, em casa e no trabalho.

É nota 6, quando não tem briga tá bom. Num clima em que não se tem inimigos já tá bom. O Banco tá tentando conseguir as coisas pela força, precisa trabalhar com alegria. Exigir as coisas na porrada... no pau... a gente perde a tesão dá mais desmotivação. Gostaria que o pessoal fosse mais simpático... mas eu também não sou. Eu gosto de dar risada, eu venho trabalhar num alto astral, dá bom dia com alegria e nem respondem, aí já perde o pique. Tão ficando velhos ranzinhas. (A08)

O sujeito revela que a ausência de conflitos mais explícitos já se caracteriza para ele como um clima de trabalho satisfatório, neste contexto existe uma falta total de boas qualidades para caracterizar clima organizacional da agência. Revela aqui uma nova categoria que diz respeito ao relacionamento entre a empresa e o funcionário. Para o sujeito, a forma

autoritária de a empresa exigir “as coisas” tem gerado desmotivação nas pessoas. E aponta como alternativa para melhoria do ambiente de trabalho a necessidade de as pessoas, inclusive ele, serem mais simpáticas e alegres.

Quando acaba o expediente os funcis não saem para tomar uma cerveja. Eu não vou na Associação lá é continuação do Banco. Sobre o não sair depois do expediente eu não sei se é típico daqui. O Gerente quando recebe ligação da mulher, fica áspero, o pior vício é falar mal pelas costas. Olha o caso do fulano hoje em outra agência, ele era bom para os clientes e colegas e ficam falando dele pelas costas. Toda vez que aparece uma fofoca surgiu na Associação, por isso não gosto de ir lá. Individualmente não temos tempo de conhecer o colega com mais profundidade, quando alguém tem um problema ninguém se interessa. “Olha... eu tive um problema, meu filho ficou doente e eu estava chateada, mas nunca ninguém me perguntou nada. Eu pergunto se a pessoa está com problema. (B01)

O sujeito revela em sua fala uma certa dose de desinteresse, na sua percepção, entre as pessoas. Como se estivessem naquele lugar somente para trabalhar e mais nada, mesmo sabendo que gostariam de um ambiente de trabalho melhor. Percebe-se que motivos pessoais interferem no relacionamento de trabalho e isto é uma realidade em situações onde ocorre a interdependência. O sujeito não deixa de ser pai, mãe ou esposo(a) ao entrar para o trabalho, nem deixa de ser um profissional quando vai para casa.

Ainda se consegue manter um bom relacionamento, com os mais próximos de mim. O Gerente não me aceita muito, antes só me cobrava por escrito e eu também respondia assim, conversamos e as coisas melhoraram um pouco. Quando o Gerente reclama do fulano eu pergunto se já foi falado com ele, a administração se omite de falar com as pessoas. (B13)

Há duas camadas: dos comandados, caixas e PE e dos que comandam Gerente e Gerex. Tinha um lanche, era importante, descontraía. Era um parêntese do teu trabalho. Isto não existe mais. O relacionamento está prejudicado. Há distanciamento da base com os postos hierárquicos. Os quinze minutos do lanche se tornam importante porque era o momento de resgate das coisas do dia, até para comunicar algum acontecimento pessoal. Isto ficou prejudicado. (G01)

A gente dá bom dia ao Gerente e ele não responde. Até um cliente reclamou. O Gerente pegou o cafezinho e passou na frente do cliente e ele comentou que o gerente passou na frente e não cumprimentou. Quase não tem a coisa do jantar. Houve convite para aniversário e foram poucas pessoas. (G07)

O entrevistado acima percebe que o administrador não tem cuidados no relacionamento intergrupar e com os clientes. O relacionamento externo é quase nulo e denota pouco interesse das pessoas em manterem relacionamentos extratrabalho.

Bom, em todos os níveis; não misturo problemas de casa para não prejudicar o relacionamento e o serviço, alguns trazem problemas de casa como as atividades extra banco que estão atrapalhando o serviço e o atendimento. Se fala em trabalho em equipe, mas os horários são diferentes alguns com 8h e outros com 6h de jornada de trabalho, não temos conhecimento sobre o trabalho dos outros, o volume e a necessidade de auxílio. (T04)

De acordo com as falas dos sujeitos, pode-se compreender que a forma como as pessoas vêm se relacionando nas agências não tem permitido um ambiente de trabalho onde



se perceba bem-estar e vontade de compartilhar experiências, sentimentos, sucessos ou fracassos, gerando uma individualização que, por sua vez, dificulta o processo de formação de equipe.

Observam-se queixas quanto ao desinteresse das pessoas em relação ao ser humano, encarado de forma holística, importando somente o funcionário que tem obrigações a cumprir e, desta forma, concorda-se com Ramos (1983), que afirma que são as relações informais que garantem a não-coisificação das pessoas no ambiente de trabalho, algo que está sendo esquecido ou dificultado por estes grupos de pessoas.

Chanlat (1996, p.146), a esse respeito, observa: “[...] nos meios da administração tradicionalmente se busca mais conhecer as habilidades técnicas do dirigente do que evidenciar as qualidades humanas que deve possuir para desempenhar essa função”. E de acordo com essa análise, chegamos à conclusão de que é tempo de voltar a atribuir às qualidades humanas o lugar que lhes cabe na explicação dos resultados. Davis (apud Ribeiro, 1990) entende que no ambiente organizacional as redes, como um tecido informal de relação entre as pessoas, representam uma alternativa que favorecerá ao desenvolvimento das habilidades interpessoais dos indivíduos, das equipes e entre as equipes, pois representa um processo dinâmico e não uma estrutura formal, rígida e fixa.

Não há dúvida de que os grupos são uma parte integrante de qualquer organização e de que a escolha básica não é a de tê-los, mas, antes de como criar condições sob as quais as forças grupais trabalhem em prol dos objetivos organizacionais, em vez de trabalharem contra os mesmo. [...] se os empregados se sentem ameaçados, desvalorizados e diminuídos, eles formarão grupos anti-administração. Para evitar tal prática, são necessárias práticas de administração que sejam menos ameaçadoras para os empregados e tenham maior probabilidade de capacitá-los a integrar as necessidades pessoais com os objetivos da organização. (Schein 1982, p.193)

## **CAPÍTULO VI**

### **DEVOLVENDO OS DADOS PARA A ORGANIZAÇÃO: POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÃO**

Neste momento o presente trabalho descreverá as etapas de montagem e apresentação do relatório de devolução dos dados, frutos do trabalho de análise qualitativa dos dados, e como foi realizado este processo de devolução e validação do relatório junto às agências envolvidas no projeto QRI. Cabe destacar que este momento se caracteriza como etapa do “Ficando no campo” e não pode ser considerado como encontro para “despedidas ou encaminhamentos”, pois o momento de “Saída de campo” só foi iniciado quando se realizou o primeiro encontro de desenvolvimento e capacitação dos sujeitos do estudo, melhor apresentado no item 7.1.

Após a etapa de pesquisa e análise dos dados, iniciou-se o processo de intervenção participativa propriamente dito, marcado no projeto pelo momento da devolução dos dados, ressaltando sempre que desde o momento da “Entrada no campo”, quando se estabeleceram os primeiros vínculos com os funcionários das agências do Banco Omega, já ocorreram ações para a transformação do ambiente de trabalho.

Desenvolvida a fase de análise dos dados da pesquisa, foi elaborado o “relatório de diagnóstico” com a finalidade de ser devolvido aos sujeitos da pesquisa com os dados coletados em forma de relatório. Em alguns estudos exploratórios, onde não se intervém para a transformação, este processo de devolução dos dados, via de regra, está inserido no momento “Saindo do campo”, mas no presente estudo a devolução dos dados caracterizou-se também como uma etapa para o estabelecimento de acordos sobre o processo de intervenção participativa que se realizaria após este encontro.

O momento da devolução pode ser considerado como de grande expectativa pelos funcionários das agências que manifestaram, ao longo dos vinte ou trinta dias entre o prazo final das entrevistas e a reunião de devolução, curiosidade, apreensão e esperança.

Quando este pesquisador telefonou para marcar a reunião de devolução o funcionário que atendeu disse que todos estavam esperando ansiosos o dia da visita. Depois que transferiu a ligação para o Gerente, este de pronto já foi falando: “como é, estamos bem ou mal, tem cura pra essa agência? O pessoal aqui só fala disso” (Notas do Pesquisador).

Quanto à devolução dos dados em pesquisa-ação, encontra-se em Thiollent (1988, p. 71) a afirmativa de que “o retorno é importante para estender o conhecimento e fortalecer a

convicção, e não deve ser visto como simples efeito de propaganda. Trata-se de fazer conhecer os resultados de uma pesquisa que, por sua vez, poderá gerar reações e contribuir para a dinâmica da tomada de consciência e, eventualmente, sugerir o início de mais um ciclo de ação e de investigação”.

“Uma tese de mestrado que não redunde num simples rito de passagem pode admitir cuidados qualitativos com maior facilidade, quando o pesquisador se esforça por tratar a comunidade com respeito, lhe devolve os dados colhidos, convive certo tempo com ela, facilita o processo de formação política e assim por diante” (Demo, 1995, p.34)

A reunião de devolução do relatório de diagnóstico permite ao grupo validar, refutar, propor alterações e opinar sobre o conteúdo do relatório. Os facilitadores reforçam ao grupo que os dados representam um *momentum* de um passado recente, alertando para possíveis transformações que já possam estar em andamento desde então.

O ritual de devolução dos dados do projeto QRI teve por objetivos:

- 1 – proporcionar às pessoas envolvidas na pesquisa uma visão global em relação à qualidade do clima organizacional de suas agências;
- 2 – permitir que as pessoas pudessem confrontar suas percepções individuais com a percepção coletiva;
- 3 – devolver os dados coletados para que o grupo validasse ou não, em sua totalidade ou em parte, o relatório de diagnóstico;
- 4 – obter o consentimento das pessoas para a seqüência do programa e o compromisso para os encontros de educação e desenvolvimento.

O relatório de devolução foi construído a partir da percepção das pessoas em relação à *qualidade do ambiente de trabalho, ao exercício da liderança e da autoridade, aos conflitos, ao processo de comunicação interna e aos relacionamentos interpessoais.*

Objetivando-se apresentar dados sobre a construção do relatório, serão demonstrados trechos que retratam a percepção coletiva sobre a qualidade do clima organizacional e sobre as categorias que interferem neste clima.

Salienta-se, ainda, que algumas frases dos sujeitos participantes da pesquisa foram utilizadas textualmente e entre aspas, na medida em que ofereceram uma qualidade melhor e mais elucidativa ao texto, ou quando coube algum destaque a ser dado a algumas situações e as frases proporcionaram tal efeito. Ressalta-se que a utilização textual destas expressões deve

resguardar o sigilo e o contrato ético de não identificação dos autores e, neste caso, permite-se substituir algumas expressões por sinônimos, mantendo o conteúdo das mensagens.

Em relação ao **ambiente de trabalho** destaca-se a seguinte parte do relatório de uma das agências:

Na percepção do grupo o que interfere negativamente no clima organizacional é o individualismo em situações nas quais as pessoas não se ajudam no cumprimento das rotinas e obrigações; a falta de diálogo; a rigidez no comportamento gerando posicionamentos inflexíveis com dificuldades para estabelecer o consenso. Estes fatores vão influenciando diretamente no grupo causando desânimo, insegurança, desmotivação, alteração no humor e conformação com a situação. (Agência Gama)

No que diz respeito à categoria **Liderança** o relatório da agência Beta sintetiza o sentimento dos funcionários que a compõem. Nesta categoria as pessoas foram convidadas a expressarem sua percepção sobre o que entendem por liderança ou por papel de líder e manifestarem como percebem tal exercício em sua agência.

“... ocorre ausência de liderança... do ponto de vista do grupo o líder deve ser um exemplo para as pessoas mostrando o caminho, planejando mais, delegando tarefas e executando menos”... Na percepção dos funcionários a atual administração é considerada como trabalhadora e competente, necessitando exercitar o papel de liderança, conceituado acima pela fala em destaque. (Agência Beta)

Na categoria **Autoridade** as pessoas referiram-se ao exercício do poder formal e hierárquico daqueles que detêm cargo de chefia sobre os demais funcionários, o que pode ser descrito no relatório de devolução de acordo com a forma abaixo:

“O administrador conduz e cobra o trabalho como os normativos exigem, mas sem impor, diz como quer que as coisas sejam feitas, mas aceita sugestões, é muito franco e está sempre disposto a ouvir”. A Gerência Média, na opinião dos funcionários, não usa a autoridade que tem para fazer as cobranças em relação aos serviços, o que gera uma dicotomia, onde a administração cobra demais e a gerência média cobra de menos... Na percepção do grupo existe a delegação, mas não há confiança, ocorrendo também na visão do grupo a aceitação de certas decisões sem que as pessoas estejam convencidas delas. (Agência Teta)

No que diz respeito aos **Conflitos**, os sujeitos do estudo da agência Alfa expressaram seus pontos de vista e sentimentos em relação ao que entendem por conflito e como estes acontecem no seu cotidiano de trabalho da seguinte forma:

Os conflitos são causados, na visão do grupo, pela competição entre os setores, que acumulam maior ou menor carga de serviços, sem que isso seja questionado publicamente. Há pouca colaboração entre os setores. “Os funcionários não reagem, internalizam o sentimento de frustração e qualquer atrito gera uma séria de desentendimentos” (Agência Alfa)

Ao manifestarem suas percepções sobre os **Relacionamentos Interpessoais**, os sujeitos da agência Beta trouxeram à tona sentimentos que permeiam o cotidiano de trabalho e

apresentam fatores que interferem na qualidade do clima organizacional sob a ótica dos relacionamentos interpessoais, o que pode ser analisado e apresentado em termos de relatório da seguinte forma:

Na percepção do grupo, existe frieza nos relacionamentos interpessoais, onde os contatos se restringem ao aspecto profissional, faltando uma maior preocupação com o colega no dia-a-dia, valorizando a sua presença. O clima organizacional, para os funcionários, na agência depende de fatores como o reconhecimento, o restabelecimento da confiança, o incentivo ao relacionamento, através de atividades que possibilitem o conhecimento do colega de forma mais ampla, compreendendo aspectos profissionais, sociais, familiares e individuais. (Agência Beta)

Os funcionários das agências determinaram o dia e o horário para a reunião de devolução e assumiram o compromisso de se fazerem presentes. Cabe destacar que em todas as agências o relatório foi validado pelas pessoas. A única exceção tratou-se de uma fala que fazia parte das sugestões da agência Alfa que teve de ser reescrita pelos facilitadores, pois um dos sujeitos da pesquisa refutou a redação da frase expressando seu ponto de vista, que acabou tendo concordância e anuência do grupo.

Durante a leitura do relatório pôde-se perceber observando as pessoas, sujeitos da pesquisa, sinais não-verbais de assertividade com a cabeça, pessoas que permaneceram todo o tempo com a cabeça abaixada evitando olhar para o grupo e/ou para os facilitadores, podendo indicar desinteresse ou apreensão. Sinais que poderiam indicar ansiedade e tensão, como demasiado movimento das pernas e mãos ou simplesmente “congelamento” do corpo durante a leitura.

Após a leitura realizada por um dos facilitadores, a palavra foi repassada para as pessoas do grupo, para que estas se manifestassem sobre o relatório. Os facilitadores salientaram, neste momento, que era importante a manifestação verbal de todas as pessoas, a fim de que se registrasse individualmente a concordância ou discordância com parte ou totalidade do diagnóstico. Nas quatro agências participantes da pesquisa, todas as pessoas exerceram esse direito.

Algumas falas que caracterizaram esta etapa:

Não pensei que fossem falar tudo isso... superou as minhas expectativas. (Funcionário da agência Alfa)

Quero vê o que vamos fazê... porque a realidade tá mostrada e não tem como dizer que não é a verdade que eles trouxeram. Vocês tão de parabéns.. eu não imaginava que daquela choradeira, aquele monte de reclamação ia sair esse relatório com o sentimento de todos nós.. pra mim não pode mexer em nada. (Funcionário da agência Beta)

É isso mesmo que tá acontecendo aqui, precisamos dar um jeito agora. (Funcionário da agência Gama)

Está tudo aí eu valido o relatório. (Funcionário da agência Teta)

## CAPÍTULO VII

### TRABALHANDO O CLIMA ORGANIZACIONAL COM OS SUJEITOS E ANALISANDO O RESULTADO DO ESTUDO

Apresentam-se neste capítulo os momentos da ação que fizeram parte do processo de reconstrução do clima organizacional de cada agência, caracterizados pela descrição das possibilidades de melhorias sugeridas pelos funcionários do Banco Omega, da etapa de desenvolvimento e capacitação das pessoas para a melhoria deste clima, das etapas que configuraram os encontros de manutenção e do processo de avaliação do clima organizacional das agências. Apresenta-se também, num segundo momento, a avaliação do trabalho como um todo.

Durante as entrevistas iniciais, houve momentos em que as pessoas puderam expressar suas sugestões quanto à melhoria do ambiente de trabalho e como estas sugestões poderiam ser implementadas, o que caracterizou uma terceira pergunta de pesquisa, abordada neste momento, contribuindo para uma reflexão crítica do que poderia vir a ser trabalhado pelos sujeitos, com o objetivo de melhorar qualitativamente o clima organizacional de suas agências.

A identificação, pelos participantes da pesquisa, de alternativas e sugestões para as próprias questões e situações levantadas e que mereceriam tratamento já possibilitou, como se pode constatar através da observação participante (ver capítulo IV), a assunção de compromissos coletivos para a melhoria do ambiente de trabalho e da qualidade de vida dos trabalhadores, pois à medida que se realizavam as entrevistas, as próprias pessoas comentavam sobre as transformações no cotidiano de trabalho que já estavam ocorrendo e que se relacionavam a aspectos referentes à melhoria dos relacionamentos interpessoais. Algumas sugestões estão apresentadas abaixo, como consequência da pergunta apresentada durante as entrevistas:

#### **Que sugestões você pode apresentar para melhorar o clima organizacional da agência?**

Ter tempo entre as equipe... se reunir pra fazer feedback uns dos outros... frente a frente. Pode ser que aja fogo, mas depois apaga. Depois fazer feedback dentro das equipes, mas se não houver esse determinismo de cima, as coisas não funcionam, tinha que ser sob meia pressão, mas precisa conversar. Se possível ter uma pessoa de fora... fazê um trabalho... de repente pode haver choques... ao menos no primeiro dia pode ser... mas aí dá segurança para falar.  
(A01)

Logo que o último cliente saiu... fechou a agência... dá uma relaxada no pessoal. Fazer um lanche juntos, conversar, rir. Para o setor de caixas, eles deveriam sentar e ler as instruções e

decidir isso... comprometer todos eles... se isso não acontecer a gente vai conversar... nós ia conversar toda manhã... esse pessoal deve participar mais. Quando você lança um desafio, que esses que ficam de fora participem... vai chegar o momento que tem de chamar em particular, chamar a atenção, não de graça, [faz gestos de unir a equipe e encaminhá-la ao objetivo] já havia acordo, mas não é cumprido. Sugiro criar um espaço para o consenso, caso o grupo não se comprometa, o Gerex deve usar a autoridade e falar. (A12)

A agência deveria ser uma equipe só. Deveria ter rodízio de caixa. A esperança maior é ver cada setor e ver o que fazem, ver o tempo de cada atividade, para ver se precisa de tanto tempo. O rodízio deveria ser estabelecido e pronto. Acho que vocês deveriam sugerir pro pessoal estes rodízios. Se tu coloca um cara que não vende no meio de quem vende vai aprendendo. Sugiro um caixa expresso... tem uns 10 (clientes) que poderiam usar o TAA. tem um caixa fazendo SAO na frente do público, isso não poderia ser feito ali. Deveria ter mais interação entre os setores.... fazer rodízio entre os funcis pra um ir para as vendas, outro vir para o caixa. (A13)

A Administração deveria planejar melhor suas ações, distribuindo as tarefas e discutindo com os demais colegas. Gerar mais confiança e amizade entre todos. Para os conflitos fazer com que as pessoas se conheçam melhor em eventos fora do Banco. Chamar o grupo para discutir, organizar o controle e vir arrumando cada setor. Fazer planejamento com a participação de todos através de escala de prioridades. Coordenar, definir papéis. (B02)

Trabalharia o fator humano para produzir bem. Daria cursos aos colegas com carências detectadas. Mandaria o Gerente e o outro lá [referindo-se ao seu Gerex], assistir a palestras com psicólogos. (B06)

Para reformular as lideranças: sorrir, ser companheiro, ter mais responsabilidade, ser mais comprometido. Fazer reuniões informais diárias relâmpagos de mais ou menos cinco minutos. Para melhorar o relacionamento interno fazer um relaxamento pela manhã, mudaria tudo na agência. Temos que exercitar o Feedback (B08)

Conversar mais; ser reconhecido, incentivar mais o funcionário, o Gerente reunir mais o pessoal, dar feedback. (G03)

Fazer treinamentos, tomar café pela manhã pelo menos uma vez por mês juntos, a volta do lanche de quinze minutos. (G08)

Precisa chamar cada um a sua responsabilidade. Trabalho de conscientização. Trabalho em equipe. Chegou a hora de se dar as mãos. (G11)

Sentar, conversar entre os próprios envolvidos para resolver conflitos; existe tentativa para reunir o pessoal mas sempre, dois ou três não participam. (T01)

Sentar e planejar; reunir e distribuir melhor as tarefas (responsabilidade). (T02)

Fazer rodízio nas funções, o especialista tem que existir, mas precisamos saber um pouco de tudo para poder auxiliar; fazer rodízio de caixa na segunda quinzena com os substitutos, investir nas vendas, deixamos de visitar e vender. A falta de treinamento para venda e o conhecimento dos produtos é um limitador. (T11)

### **7.1 – Desenvolvendo e capacitando as pessoas para a melhoria do clima organizacional**

Foi a partir deste momento, que ainda faz parte do “Ficando no campo”, que começaram a ser estabelecidos os primeiros contatos para o que configura a “Saída de campo”, esclarecendo aos sujeitos do estudo as etapas que ainda serão realizadas, marcando as datas destas etapas e orientando quanto ao final dos trabalhos de campo.

Optou-se por utilizar os termos desenvolvimento e/ou capacitação, quando referidos à descrição do processo de educação que foi construído participativamente com os sujeitos de pesquisa, objetivando a reconstrução do ambiente de trabalho, tendo em vista o desgaste e a

conotação pejorativa que o termo **Treinamento** vem recebendo, inclusive sendo associado, tanto no meio acadêmico como no ambiente das organizações, a adestramento, manipulação ou adaptação das pessoas aos objetivos das organizações, notadamente quando se refere à área de Pessoas ou Recursos Humanos.

Serve ainda como reflexão que comumente as instituições de ensino atribuem a quem está buscando o aprendizado o termo “aluno”, o que, como a própria origem latina indica – “sem luz” –, carrega uma conotação pejorativa. Da mesma forma muitos modelos de treinamento assim podem ser encarados, pois que visam definir padrões gerais de como o aluno, que deve receber a luz do seu mestre, deve se comportar e pensar. Por isto também será utilizado o termo aprendiz quando se fizer necessário referir-se a quem busca o aprendizado.

Mesmo assim, cumpre ressaltar que os próprios sujeitos do estudo utilizaram, naturalmente e espontaneamente, o termo treinamento, talvez pela familiaridade com tal terminologia, quando se referiram aos encontros com os facilitadores para o desenvolvimento de atividades com foco na melhoria dos aspectos que impactavam negativamente na qualidade do clima organizacional.

Partindo-se desta vinculação que os sujeitos da pesquisa propuseram, nas questões de avaliação do projeto preferiu-se ajustar as palavras ao que o grupo usa habitualmente e neste caso particular utilizou-se a expressão treinamento, mas, e se tratando da realização das atividades de educação, definiu-se que no presente trabalho serão utilizados os termos desenvolvimento e/ou capacitação ao invés de treinamento.

Chiavenato (1992, p.124-125) oferece definições elucidadoras, conforme abaixo, quanto aos temas que se utilizam no presente estudo.

**Desenvolvimento** é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos.

**Treinamento** faz parte do desenvolvimento das pessoas, é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem.

**Aprendizagem** é uma mudança no comportamento humano decorrente de novos conhecimentos, habilidades atitudes, conceitos e filosofias.

Uma vez validado o relatório, como já apresentado no capítulo VI, planeja-se um roteiro de educação e desenvolvimento adequado às reais necessidades do grupo, tomando-se por base os aspectos que foram apresentados no relatório de devolução e nas sugestões igualmente apresentadas pelos funcionários do Banco Omega, procurando por meio de



atividades experienciais e de dinâmicas de grupo simular situações que façam brotar comportamentos similares àqueles do cotidiano de trabalho, importando (em metáfora) dessas atividades o conhecimento que proporcionou ao grupo encontrar soluções para os problemas propostos e assim fazer linkagens com situações análogas do ambiente de trabalho.

Algumas das sugestões apontadas não se configuraram como possíveis de serem trabalhadas nos encontros, sugerindo-se que fossem desenvolvidas pelos próprios funcionários e sem a participação dos facilitadores, como por exemplo sugestões relacionadas ao ambiente físico, máquinas e equipamentos ou outras sugestões relacionadas à estrutura organizacional, como rodízio de funções e, nestes casos, o que se priorizou foi a discussão destas idéias, desenvolvendo participativamente com os funcionários as condições interpessoais para que tais idéias pudessem ser implantadas.

Dentre as condições interpessoais priorizadas, destaca-se a capacidade para dar e receber feedback, capacidade para respeitar a opinião dos demais membros da equipe, capacidade para suportar frustração e reconhecer os seus limites e dos demais, habilidade interpessoal e estímulo à criatividade para suprir carências detectadas no indivíduo ou na equipe.

A metodologia básica utilizada para o processo de desenvolvimento e capacitação foi a de **Educação Experiencial**, aliando-se princípios da **Dinâmica de Grupos** como metodologia de apoio e de suporte ao processo de desenvolvimento de pessoas.

A metodologia da Educação Experiencial é originária da época da Segunda Guerra Mundial, onde se fazia necessária, nos meios militares, a formação, num curto período de tempo, de equipes de trabalho.

Após a Guerra, seu principal precursor, Kurt Hahn, exilado militar da Alemanha, fundou na Inglaterra uma escola denominada *Outward Bound* – “o navio zarpou”, em português – destinada ao público jovem, com objetivos de desenvolver o caráter, a cooperação e o trabalho em equipe. Estas escolas também foram criadas nos Estados Unidos e amparavam sua metodologia do processo ensino-aprendizagem na realização de atividades ao ar livre e na superação de obstáculos.

A metodologia se popularizou nos anos setenta e, após um período de arrefecimento, tendo em vista a crise das seguradoras que se negavam a cobrir atividades como estas, houve nos anos de 1990 um reaquecimento da metodologia experiencial de educação.

No Brasil, ainda se observa incipiente a utilização desta metodologia, podendo observar-se que houve uma maior aderência das organizações empresariais à metodologia, seja empresas públicas ou privadas, enquanto em outros países a metodologia é utilizada amplamente em escolas e universidades.

Alguns dos princípios da educação experiencial remetem à forma com que Sócrates ensinava seus aprendizes, numa arte, como cita Bergamini (1982) de dar luz às idéias, na qual cada um deveria descobrir por si a verdade que deve orientar sua vida. A Maiêutica (do grego *mayeuein* – parir) e a Heurística (do grego *heuristické* – arte de descobrir) são métodos socráticos, considerados alicerces da educação experiencial.

Nos métodos tradicionais de sala de aula vivenciar conceitos parece algo distante e de difícil entendimento, já que conceitos, por natureza subjetivos, podem perder-se em inúmeras interpretações; já na educação experiencial o que se propõe é justamente a realização de atividades onde o participante possa experienciar esses conceitos e daí abstrair o aprendizado, considerando, como cita Senge (1990, p.56), que “o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta”.

Cabe reafirmar, sempre, que a atividade experiencial realizada somente como um “recurso” didático perde-se em lembranças pouco importantes para os participantes, no máximo será recorrente em conversas que lembram um dia descontraído e divertido. Ao contrário, se esta realidade se presentifica, cada vez mais, no processo de ensino-aprendizagem – principalmente daqueles em que a base da educação é tradicional e de sala de aula – deixa de ser apenas uma forma de “relaxar” e “descontrair” o pessoal, e torna-se educação experiencial.

Aprender com a experiência exige, em primeiro lugar, tornar a experiência verdadeira para em seguida processar e integrar o aprendizado, envolvendo uma nova forma de perceber o aprendizado, pois agrega novos valores e sentimentos.

Teixeira (1977, p.19) lembra que “a experiência, como a concebeu Bacon seria a experimentação, o produzir-se voluntariamente a experiência para se conseguir o resultado novo e o novo conhecimento” e continua, postulando que a experiência educativa é sempre pessoal, em que o passado se liga ao presente e se projeta no futuro, aumentando o poder de compreensão do indivíduo em seu crescimento emocional, intelectual e moral.

Ferguson (1997, p.276) citando Castañeda faz uma alusão ao processo de se aprender com a experiência.

Vagarosamente ele começa a aprender – pouco a pouco no princípio, depois em grandes porções. E seus pensamentos logo entram em choque. O que ele aprende não é o que esperava ou imaginava e desse modo, começa a sentir medo. Aprender jamais é o que uma pessoa espera. Cada passo do aprendizado é uma tarefa nova, e o medo que o homem experimenta começa a crescer de modo implacável, inflexível. Seu propósito se transforma num campo de batalha...Ele não deve fugir. Tem que desafiar seu medo e, apesar dele, dar o passo seguinte do aprendizado, e outro, e mais outro. Deve sentir um medo profundo, mas mesmo assim não pode parar. Essa é a regra. E chegará um momento em que seu primeiro inimigo baterá em retirada. Aprender não mais será uma tarefa assustadora.

No processo de ensino-aprendizagem por meio da educação experiencial são propostas atividades para que, em grupo, as pessoas possam desenvolvê-las, buscando soluções criativas para ultrapassar os obstáculos e se envolverem umas com as outras, diferentemente de aprender um novo conhecimento por meio de palestras ou pelo modelo educacional de “depósito bancário”, como cita Freire (1974).

Teixeira (1977, p.17) “lembra que em face do caráter novo do conhecimento científico, o ensino se tem de fazer pelo trabalho e pela ação, e não somente pela palavra e pela exposição, como outrora, quando o conhecimento racional era de natureza especulativa e destinado à pura contemplação do mundo... a aprendizagem puramente verbal não era realmente aprendizagem e somente através da experiência vivida e real é que a mente aprende e absorve o conhecimento e o integra em formas de comportamento”.

Senge (1990) ressalta que a aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade do grupo de criar resultados que seus membros realmente desejam, e neste sentido a educação experiencial está totalmente adequada, pois oportuniza, em ambiente onde se podem tentar novas alternativas para a solução de problemas sem riscos maiores para a equipe, buscar coletivamente soluções que levem a resultados.

As atividades ou exercícios propostos revestem-se de um caráter desafiador, o que naturalmente mobiliza as pessoas para o seu desenvolvimento, e mesmo com o sucesso ou frustração na realização da atividade obtém-se material suficiente para se construir e integrar conhecimentos que se relacionam com a prática cotidiana de trabalho.

A educação experiencial alia aos modos cognitivo e físico de aprendizagem o modo emocional, conferindo um diferencial qualitativo na retenção de informação e na construção do conhecimento, que encontra uma aderência bastante evidente quando se trata de trabalho para construção de equipes ou de melhoria das relações interpessoais.

“A gente nem notava, mas tava trabalhando, tava aprendendo a se relacionar melhor uns com os outros” (comentário de um sujeito da agência Alfa, durante o programa)

Da forma como são construídas as atividades, permite-se aproximar o experienciado no aqui e no agora com o cotidiano de trabalho, uma vez que as atividades são desenvolvidas com este propósito, facilitando, inclusive, que as pessoas se percebam agindo da mesma forma com que agem em seus locais de trabalho, o que, por sua vez, oportuniza a possibilidade de diálogo e transformação acerca do comportamento humano.

A educação experiencial envolve momentos específicos do aprendizado; assim, a ação **ou experiência** propriamente dita configura-se como o momento em que são realizadas as atividades; posteriormente, ocorre o momento do **processamento** quando os participantes são convidados a expressarem como se sentiram realizando a atividade, analisando em seguida como se comportaram e o que ocorreu durante o exercício. Neste momento é natural o surgimento de conflitos, divergência de idéias, conformação ou desinteresse, estes últimos aspectos mais relacionados com o fato de a atividade ter sido frustrada, o que permite entender que cada pessoa experiencia e aprende de uma forma particular e que, ao trocarem estas experiências e sentimentos, poderá haver a construção do conhecimento coletivo.

Ainda durante o processamento, o facilitador deve garantir aos participantes o espaço e a oportunidade para manifestarem seus sentimentos, percepções, críticas, sugestões e exercitar o feedback de uma maneira livre e democrática. Cabe salientar que é durante o processamento que se criam as condições para a transformação e conscientização pelos participantes.

O momento seguinte é denominado de **generalização**, e o facilitador do processo sugere o transporte do conhecimento adquirido com a experiência para situações análogas ao ambiente de trabalho, convidando as pessoas a realizarem linkagens entre o que se vivenciou e se construiu como aprendizado com o cotidiano vivido.

Alguns cuidados são necessários e indispensáveis para que se desenvolva uma metodologia de intervenção, e na educação experiencial se pressupõe que ocorra inicialmente um levantamento de dados onde se analisam as expectativas dos envolvidos com o processo, para que depois se planeje um programa de desenvolvimento de pessoas de acordo com o material analisado e sob medida para cada grupo, considerando algumas peculiaridades como cultura, quantidade de pessoas, idade e, fundamentalmente, a clarificação dos objetivos que se espera atingir.

Dado o ineditismo e a forma inovadora como as atividades e o processo de ensino-aprendizagem foram apresentados, os participantes muitas vezes ficaram excitados para

realizarem as atividades, mesmo antes de serem colocados todos os objetivos e as regras, inclusive as de segurança. Neste momento cumpre ao facilitador dos trabalhos exercer sua autoridade em benefício do grupo para que todos estejam atentos e envolvidos na proposta e no trabalho.

Do facilitador são exigidas características especiais: deve possuir habilidade para coordenar e não dirigir o processamento das atividades, aprofundando o debate acerca da ação realizada; deve evitar fazer prevalecer suas opiniões, ou se respaldar de autores e teorias para diagnosticar e interpretar conteúdos latentes e manifestos do grupo durante o processo de experientiação; precisa desenvolver habilidade para observar, identificar e trabalhar com as resistências do grupo e promover ao final do processamento as “amarrações finais”, garantindo que o conhecimento que nasceu do grupo possa permanecer com ele.

Além disto, são imputados ao facilitador outros conceitos fundamentais para quem trabalha com grupos como, por exemplo, entender que não pode levar as pessoas a mudarem comportamentos e que não deve julgá-las ou avaliá-las e sim oferecer oportunidades de escolha e aceitar a posição de cada um dos participantes; deve respeitar e confiar no grupo, identificar as necessidades e garantir segurança emocional para todos os participantes se sentirem à vontade para expressarem seus sentimentos.

Vale salientar e refletir também sobre as condições que as pessoas possuem e que são diferentes de umas para outras, sobre o processo de aprendizagem. Cada pessoa é diferente e cada grupo aprende de forma diferente, uns são mais rápidos, outros precisam mais tempo, algumas vezes pode-se observar, inclusive, que a integralização do aprendizado se dá semanas após um programa de desenvolvimento, quando a pessoa tiver a oportunidade de refletir sobre o que ocorreu e como aquele conhecimento, agora, pode se encaixar em sua vida.

Uma outra metodologia de educação e desenvolvimento de grupos utilizada no presente trabalho foi a da **Dinâmica de Grupo**, que teve como seu principal precursor Kurt Lewin, frisando, como destacam Cartwright e Zander (1967), que a Dinâmica de Grupos resulta da colaboração de diversos autores, mas que, sem dúvida, Kurt Lewin com a Teoria de Campo e Moreno com o Sociodrama foram seus principais expoentes.

O surgimento da Dinâmica de Grupo está associado ao momento em que as pessoas verificaram que se poderia aplicar o método científico aos fenômenos humanos. Só depois do avanço de técnicas de pesquisas aplicáveis à vida coletiva pôde ser mobilizado o apoio para

enfrentar sistematicamente e empiricamente o funcionamento de um grupo (Cartwright e Zander, 1967).

Entre as diversas definições acerca da metodologia, optou-se por citar a que propõe Cartwright e Zander por entender-se mais abrangente. Os autores a definem da seguinte forma:

“Dinâmica de Grupo é um campo de pesquisa dedicado ao conhecimento progressivo da natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas” (Cartwright e Zander 1967, p.10)

Empresta-se da Dinâmica de Grupo especificamente, o emprego que faz para o desenvolvimento de suas técnicas de dinâmicas de grupos e seus respectivos processamentos, o que se denomina como **ciclo vivencial da aprendizagem**, que demonstra com facilidade como ocorrem os estágios para aquisição de informações e habilidades, passando-se a descrevê-lo abaixo, tomando por base, entre os inúmeros autores que dele se apropriam, o postulado de Moscovici (1998).

**Atividade:** consiste na vivência de uma situação para a resolução de uma atividade.

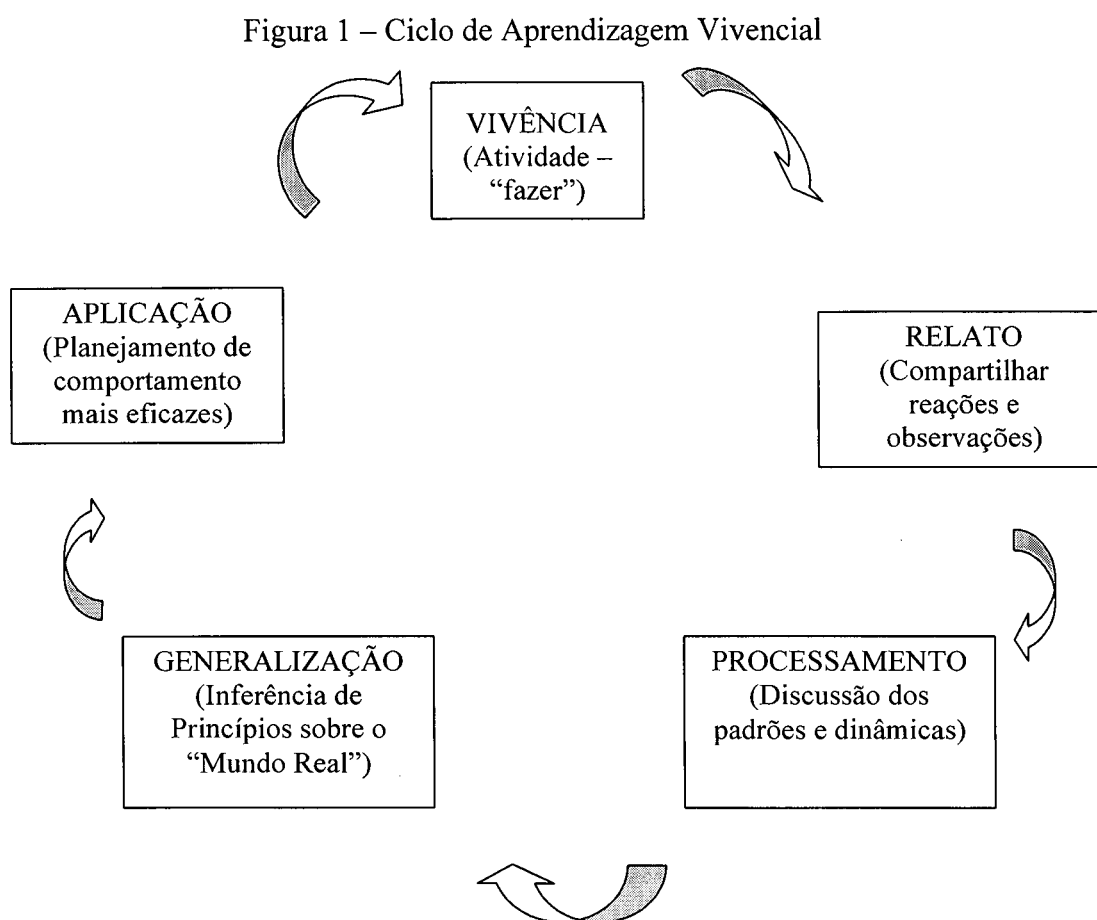
**Análise:** caracterizada pela etapa em que as pessoas examinam e discutem sobre a realização das atividades, debatendo sobre os resultados e os meios pelos quais puderam ou não alcançá-los. Nesta fase os participantes costumam expressar sentimentos, idéias e críticas livremente e tende a ser bastante mobilizadora da emocionalidade do grupo.

**Conceituação:** onde, com a ajuda de referenciais teóricos, os participantes desenvolvem o que o autor denomina de “mapas cognitivos”, denominados assim por permitirem à pessoa encontrar caminhos que integrem a experiência vivenciada com a possibilidade de rever significados, organizando conceitos, revendo paradigmas, transformando comportamentos.

**Conexão:** trata das correlações dos aspectos teóricos e adquiridos na fase anterior com o real, situações práticas do cotidiano ou do trabalho, onde cada pessoa determina as táticas para se empreender transformações e mudanças comportamentais.

Podem-se identificar semelhanças, nesta metodologia de reflexão e aprendizado, com a forma proposta e que é utilizada na Educação Experiencial para integração do conhecimento, já demonstrada acima. Vários são os autores que postulam sobre desenvolvimento de grupos que abarcam esta metodologia e cada um conferiu suas peculiaridades a forma de denominar e entender tal processo.

Pfeiffer e Jones (1980), identificados como criadores do ciclo, denominam-no como **ciclo de aprendizagem vivencial**, que pode ser melhor observado a partir do esquema abaixo:



Pfeiffer e Jones (1980) Fonte: adaptado de Pfeiffer e Jones (1980)

Não seria possível abarcar, no presente trabalho, a complexidade das metodologias acima expostas, da Educação Experiencial e da Dinâmica de Grupos, nem este é o foco da dissertação, apenas procurou-se demonstrar algumas das bases conceituais das metodologias, especialmente da Educação Experiencial, que respaldaram o processo de intervenção participativa, para o desenvolvimento e capacitação dos grupos de funcionários das agências do Banco Omega.

Em seguida, vale destacar e descrever alguns dos momentos e a forma como ocorrem os encontros de capacitação e desenvolvimento dos grupos.

O primeiro encontro, realizado ao ar livre, começa a ser construído tendo por princípio favorecer a integração e sensibilização das pessoas para as atividades experienciais que envolvem maior compromisso e cooperação, e as primeiras quatro horas de trabalho servem para garantir esta condição.

Em geral as pessoas chegam tímidas e desconfiadas, observando o local, os equipamentos e objetos pouco comuns para um trabalho de treinamento, como eles se referiam (Notas do Pesquisador).

As próximas doze horas de encontro foram sendo desenvolvidas num grau de dificuldade que se elevava de acordo com a realização das atividades, facilitando que o grupo experimentasse situações análogas ao ambiente de trabalho. Tais atividades são realizadas levando-se em consideração os conteúdos que mais impactam o clima organizacional de cada agência.

Assim, uma agência, por exemplo, esteve trabalhando com mais ênfase nas questões de Liderança e Comunicação, enquanto outra tratava mais amplamente de Conflitos e de Relacionamentos Interpessoais.

Podiam-se perceber durante os momentos de realização das atividades as mesmas dificuldades que foram apontadas quando das entrevistas iniciais: falta de entendimento na comunicação, perda de paciência com o companheiro, abuso de poder, resistência à mudança, enfim, aos poucos compunha-se um retrato fiel ao que era observado pelos sujeitos em suas próprias agências.

Este aspecto facilitou sobremaneira o processamento das atividades, pois rapidamente os sujeitos analisavam a execução da atividade e já se propunham a fazer relações com o ambiente de trabalho, para por fim assumirem no grupo a intenção de transformar alguns dos comportamentos que tivessem impacto negativo no ambiente de trabalho e na qualidade das relações interpessoais.

Em várias atividades aconteceram momentos de frustração, onde as equipes não puderam obter sucesso na atividade, e tais momentos configuraram-se como os mais ricos nos processamentos, na expressividade dos sentimentos, permitindo ao grupo exercer a autocrítica e o feedback aos demais participantes. Estes momentos exigiram muita atenção dos facilitadores para garantir que todas as pessoas tivessem iguais direitos de se manifestar.

Como já apresentado no item 3.2.5, os grupos passam por etapas definidas como Inclusão, Controle e Afeto, e durante o programa de desenvolvimento as pessoas também



transitaram por estas etapas alternando seus sentimentos em decorrência da etapa por que estavam transitando. Comportamentos como chamar atenção para si ou manter-se em silêncio, típicos da fase de inclusão, relacionados ao momento de estruturação do grupo, puderam ser percebidos em alguns participantes.

Comportamentos de competição, busca de poder, monopolização das discussões características da etapa de controle, onde cada participante busca encontrar uma posição que lhe seja confortável no grupo, foram amplamente exercitados e identificados pelos próprios participantes que, vez por outra, apontavam que alguma pessoa do grupo estava procurando sobressair em relação aos demais. Quando tais apontamentos eram feitos, normalmente carregados de sentimento, isto surtia um efeito bastante novo para quem estivesse nesta posição de destaque, que podia perceber, pelos olhos dos outros, como seu comportamento afetava a estrutura do grupo.

À medida que o encontro se encaminhava para seu término, podia-se observar que naturalmente as pessoas se aproximavam umas das outras, durante os momentos de intervalo ou entre uma atividade e outra, com mais disposição. E ao final do encontro as relações interpessoais estavam envolvidas numa atmosfera de aceitação e reconhecimento do outro. Tais comportamentos dirigidos para o apoio a um ou outro participante do grupo, estabelecimento de simpatias e preferências por pessoas, configuram a etapa da afeição e estão relacionados à busca por um clima de grupo estabelecendo possibilidades de interação e definição de limites pessoais.

O momento das despedidas, ao encerramento do encontro, foi envolvido em emoção, tanto por parte dos participantes como dos próprios facilitadores, pois a partir de agora a proximidade já não seria tão efetiva, e aqui cabe novamente salientar que o processo de “Saída do campo”, iniciado neste momento, é extremamente difícil e exige preparação e trabalho por parte dos pesquisadores, “pois na prática a teoria é outra”, e foi marcante para os facilitadores passar por esta etapa. Ao mesmo tempo, podia-se perceber uma forte motivação para que as pessoas, entre elas, resgassem princípios como a amizade no ambiente de trabalho, a cooperação e a solidariedade.

Para que se pudesse identificar a validade e a qualidade do trabalho de desenvolvimento de pessoas e a sua adequação aos propósitos considerados no objetivo do trabalho, em especial sobre a intervenção participativa para a melhoria do clima organizacional, foram definidas questões para avaliação. Vale frisar que, por serem anônimas

as avaliações, restringiu-se apenas a informar de que agências eram oriundas as mesmas. A primeira questão apresentada, abaixo, é a seguinte:

1 – Comente sobre as suas expectativas em relação ao treinamento.

Atendeu minhas expectativas tendo em vista que a equipe exercitou e avaliou diversos fundamentos que contribuem para o trabalho em equipe, tais como união, liderança e planejamento. (Agência Gama)

Atendeu plenamente. O treinamento ajudou a resgatar sentimento de aceitação e de amizade entre os aspectos do grupo e colegas de trabalho. (Agência Gama)

Superou as expectativas. Pude rever muitos conceitos. Foi plantada uma grande árvore, dará frutos como a esperança, a confiança, a vitória. (Agência Beta)

Consegui pela primeira vez em muito tempo, dormir uma noite inteira só sonhando com um novo futuro. (Agência Beta)

As expectativas foram atendidas, apontando caminhos, maneiras, estratégias, métodos para o encaminhamento de solução e como deve ser a nossa conduta daqui para frente, para a nossa agência, para nós e nossas famílias e nosso futuro. (Agência Beta)

Atendeu amplamente. Nos tornou esperançosos, otimistas, bem como aumentou e muito nossa motivação na superação de obstáculos que certamente surgirão em nossas vidas. (Agência Alfa)

Atendeu as expectativas porque em princípio eu não sabia do que se tratava, achei que seria longo e difícil. A grata surpresa foi que as horas passaram rapidamente e o encontro do grupo foi ficando cada vez melhor. Adorei. Gostaria de repetir em outra oportunidade. Normalmente quando se é convocado ou nos dispomos a participar de algo diferente, no início sentimos insegurança, o que de fato ocorreu, mas no decorrer do treinamento o clima ficou tão bom que me senti novamente criança, participando e opinando nas atividades. (Agência Alfa)

O treinamento me ajudou a aumentar o meu espírito de equipe, fez com que eu voltasse a me preocupar com meu colega cada vez mais. (Agência Alfa)

Não atendeu as minhas expectativas. Não se comentou sobre horário de entrada e de saída do trabalho. Trabalhos iguais significa salários iguais. (Agência Teta)

O treinamento pode ajudar pois proporciona maior conhecimento de nossos colegas. (Agência Teta)

A segunda pergunta da avaliação teve como objetivo identificar se na percepção dos funcionários do Banco Omega o encontro de treinamento pôde configurar-se como um apoio ou um momento de reflexão para a melhoria do cotidiano de trabalho e foi estabelecida na forma abaixo:

2 – Na sua percepção existe alguma forma de o encontro de treinamento contribuir para a melhoria do cotidiano de trabalho na agência ?

O treinamento pode ajudar no dia-a-dia na medida em que me deparar com dificuldades e conflitos. Vou tentar resgatar as experiências vividas e aplicar na prática de trabalho. (Agência Gama)

Ajuda no trabalho e no desenvolvimento da agência pela aceitação da individualidade, pela superação de divergências individuais entre as pessoas, pela determinação do grupo. Enfim, para tornar nosso ambiente muito mais agradável, afinal passamos tanto tempo juntos. (Agência Beta)

O treinamento auxilia na medida em que aprendemos a liderar e sermos liderados, opinando e cedendo as opiniões e idéias mais oportunas – se conseguirmos fazer com que isso perdure em nossa agência o sucesso será garantido. (Agência Alfa)

O treinamento me ajudou a aumentar o meu espírito de equipe, fez com que eu voltasse a me preocupar com meu colega cada vez mais. (Agência Teta)

A terceira questão de avaliação foi desenvolvida com o objetivo de identificar qual a percepção das pessoas acerca do desempenho dos facilitadores, buscando oferecer também um feedback individual a cada um destes de forma que, ao ser detectada alguma carência, esta possa ser corrigida. A pergunta foi descrita da seguinte forma:

### 3 – Como você percebeu o desempenho dos facilitadores durante o treinamento?

Os facilitadores são pessoas dedicadas, atenciosas e muito interessadas e vibrantes com o trabalho que realizam. Demonstram muita segurança e conhecimento. (Agência Alfa)

Os facilitadores passam uma segurança que fez com que nos sentíssemos mais à vontade. Achei-os dedicados e pacientes, características essenciais para concretizarmos este trabalho. Vocês sabem os problemas do Banco e com isto acham formas de demonstrarmos o que pensamos. (Agência Alfa)

Os facilitadores atuaram de maneira coesa, estimulando a participação de todos e contribuindo de maneira decisiva para a consecução dos objetivos. (Agência Beta)

Ativos, sempre dispostos, vibravam com a realização das tarefas e incentivavam-nos. Foram seguros, com ordem sem autoritarismo, mantiveram o grupo unido para a solução dos problemas. (Agência Beta)

Ótimos sempre trazendo o grupo para o momento e passando todas as informações necessárias para concretizar o trabalho com energia e dedicação. Foram rigorosos sem deixar de cativar e levar o grupo a concluir o trabalho. (Agência Gama)

Muito dedicados, confiantes em si, energizantes. Agradeço-os por tudo que brotou em mim. A minha caminhada foi iluminada por vocês. Vocês são verdadeiros anjos da guarda, só que um tem bigode. (Agência Gama)

Excelente, a integração foi perfeita. Senti-os como integrantes da minha equipe. (Agência Teta)

Algumas vezes inseguros. Foram imparciais e harmoniosos. (Agência Teta).

Buscando identificar, junto às pessoas que participaram do encontro de treinamento, outros aspectos que foram relevantes individualmente ou para o grupo como um todo, estabeleceu-se uma quarta pergunta de avaliação, possibilitando que as pessoas manifestassem o que foi significativo para cada uma delas. A questão foi desenvolvida de acordo com a forma abaixo:

### 4 – Comente algo significativo para você que ocorreu durante o treinamento.

O mais significativo para mim foi a experiência da atividade de “saco de pipoca”. Dizer para a equipe o que realmente sou e não o que pensam de mim me libertou para desenvolver todos os trabalhos com abertura, cooperação e vontade de aprender a trabalhar em equipe. (Agência Gama)

O que mais marcou para mim foi a libertação de vários tabus e conceitos com relação aos companheiros. Para o grupo foi a coesão e união demonstrada nos trabalhos. (Agência Beta)

O mais significativo foi a convergência de idéias, conceitos, pensamentos para o nosso foco – a agência. E o encontro onde todos colocaram a expectativa inicial e o alcance delas. O conagraçamento final com um grande abraço de todos onde algumas lágrimas caíram. (Agência Alfa)

O mais significativo é que estou tentando aprender, a ouvir, posso contar as coisas. Dividindo o fardo fica mais leve. (Agência Teta)

Além das questões formais de avaliação, realizadas após o encontro de treinamento, os funcionários das agências enviaram espontaneamente correspondência para a superintendência estadual, expressando suas percepções e opiniões sobre o trabalho. Tais correspondências figuram nos anexos 6-9, atestando a validade e a qualidade do trabalho de desenvolvimento e capacitação das pessoas para a melhoria da qualidade do clima organizacional das agências.

Após a realização do encontro de desenvolvimento e capacitação, realizaram-se dois **encontros de manutenção**, utilizando-se técnicas de Dinâmica de Grupo e Discussão de Textos. Estes encontros também são parte do momento “Ficando no campo”, lembrando que, ao mesmo tempo em que os pesquisadores ainda estão em interação com os sujeitos, já estão preparando o terreno para suas “Saídas de campo”.

O primeiro encontro foi coordenado pelos facilitadores e ocorreu trinta dias após o encontro de desenvolvimento e capacitação e baseou-se numa atividade conhecida como “fábrica de envelopes”, adaptada de uma atividade constante do Programa de Qualidade interno da empresa.

O objetivo da atividade era o de vivenciar a construção de uma equipe de trabalho, experienciando conceitos referentes ao relacionamento entre os funcionários das agências e entre estes e os clientes externos, buscando reconhecer se a melhoria do ambiente interno de trabalho pode trazer reflexos positivos para a qualidade do atendimento ao cliente.

Este encontro teve a duração de duas a três horas, dependendo do número de funcionários de cada agência, e se caracterizou como uma das etapas do processo “Saindo do campo” que só foi se completar após a coleta e o processo de devolução final dos dados de avaliação do clima organizacional..

O segundo encontro de manutenção ocorreu trinta dias após o primeiro e foi conduzido pelos gerentes das agências que receberam dos facilitadores o material e as orientações para aplicação, bem como o roteiro para observação de como as equipes desenvolveram a atividade.

O objetivo deste encontro foi o de estimular que os funcionários refletissem sobre a importância e o impacto de suas atitudes e comportamentos nas relações entre as pessoas da equipe, bem como com os clientes externos das agências.

Os dois módulos de manutenção tiveram por premissa básica, sob o enfoque das inter-relações pessoais, estimular a reflexão sobre a interdependência entre funcionários das agências e seus clientes, fossem eles colegas de trabalho ou clientes das agências, permitindo apreender sobre como o processo de relacionamento humano pode interferir em escolhas, comportamentos, percepções, preferências pessoais e no atendimento.

## **7.2 – Avaliando o clima organizacional após o processo de pesquisa e intervenção participativa**

Após um período de aproximadamente cento e oitenta dias do momento “Entrando no campo”, onde o projeto foi apresentado aos funcionários, os facilitadores retornaram a essas agências com a finalidade de se coletar novos dados para se avaliar a qualidade do clima organizacional após a implantação e desenvolvimento do projeto.

Para esta etapa do QRI, utilizaram-se as mesmas técnicas de levantamento, registro, análise e devolução dos dados demonstradas no capítulo IV, procurando, agora, identificar as transformações que ocorreram no clima organizacional, a partir da percepção dos trabalhadores.

Leva-se em conta um processo amplo de “ir e vir”, de “Entrar e Sair do campo” e que ocorreu durante vários momentos do estudo como já descrito anteriormente. E a cada etapa de ir e vir ao campo se fez necessário contextualizar a equipe acerca das fases que já haviam sido realizadas e as que ainda estavam por vir.

Durante as pesquisas finais e de avaliação do clima, utilizou-se amplamente para esclarecer acerca destas etapas a técnica de *rapport* individual, no começo das entrevistas, caracterizado por um esforço sincero para se estabelecer contato e empatia com os entrevistados, já que os facilitadores já vinham despedindo-se dos sujeitos do estudo, desenvolvendo o momento “Saindo do campo”, conforme explicitado no item 7.1.

A respeito do *rapport*, Argyle (1974, p.200) oferece uma definição bastante apropriada: “*Rapport* significa um padrão suave de interação, no qual as pessoas se sentem à vontade e há poucas pausas e interrupções, assim como algum grau de mútua confiança e

aceitação. Quando um bom rapport se estabelece é provável que as respostas sejam mais precisas”.

Os funcionários nos receberam de forma muito receptiva, falando sobre momentos do encontro de capacitação e de algumas situações que estavam observando na agência como resultado do projeto. Pareceu-me que éramos bem-vindos e que gostavam da nossa presença (Notas do Pesquisador).

Objetivando avaliar a qualidade do clima organizacional das agências, uma nova pergunta de pesquisa foi desenvolvida, possibilitando respostas como as descritas abaixo:

### **Como você está percebendo o clima organizacional na agência?**

Há mais colaboração, cada um escapava como podia, hoje parece que procuram ajudar, se tomou consciência. No relacionamento, amizade, e me incluo nisso... melhorou muito. Estávamos, antes, sempre prontos para reagir... O QRI é excelente, trabalho feito nas equipes é melhor do que individualmente. O acompanhamento não deve terminar, para ser eficaz tem que permanecer, depois de um tempo lembrar, debater novamente. (A01)

Existe no espírito global, isso de ajudar, mas também tem resistências. Não está tudo beleza, mas já há conscientização de que pode mudar... As mudanças são lentas, o que a gente não pode mais é não discutir os problemas por mais desagradáveis ou desconfortáveis que sejam. Como Gerente o QRI ajudou a despertar a necessidade de se envolver mais com as pessoas, observar e refletir.(A04)

Diminui os problemas que levo para casa. Tenho problemas de atraso que dependem de outros funcionários, mas tenho percebido menos pressão... mudou a paciência das pessoas. Não existe mais brigas no dia-a-dia e o pessoal tá colaborando mais. Entre os setores deu uma melhorada, ainda está meio fraco, precisa mais. (A09)

O relacionamento interno melhorou impressionante, antes pé de pinto dava sopa. Tem uma diferença astronômica após o QRI. (A12)

Tem acontecido do nosso setor ajudar os caixas e o outro setor não ajuda. Surge então o comentário. Porque eu ajudo e os outros não? E isto não está sendo falado e isto bate de frente com o QRI, porque vai minando tudo. Alguém tem que chegar e dizer algo para não deixar cair... O momento ainda é de reflexão para saber o que eu posso melhorar. É importante lembrar que o QRI não veio para resolver mas para chamar à reflexão.. se elas (as pessoas) querem mudar o QRI deu condições para melhorar e o processo é contínuo. (A17)

Eu queria que este trabalho continuasse mais. O Banco investe muito em treinamento que não há prática e este do QRI é aplicável no dia-a-dia, é muito bom. (B02)

Hoje o clima deu uma pequena melhorada e tem uma tendência a melhorar relativamente. Após a entrevista vi que havia problemas sérios, porém o trabalho foi muito bom e ajuda muito para que cada um se modifique. (B03)

Na comunicação ainda não é o ideal mas melhorou, aprendemos com os encontros na atividade do avião que a gente tem que se comunicar mais e melhor...Aqueles comentários por trás não têm mais, aquela fofoca. Temos uma conversa mais franca, ninguém virou santo nem demônio. (B04)

### **7.3 – Finalizando: devolvendo o relatório de avaliação do clima organizacional**

Da mesma forma como foram apresentados, no capítulo VI, trechos dos relatórios de devolução às agências, procurou-se descrever, neste momento, trechos dos relatórios de

devolução final que permitissem observar as transformações que foram identificadas pelos trabalhadores, como equipe de trabalho, mantendo-se a mesma relação entre os fatores avaliados e as agências, para que com isto possam-se estabelecer comparações e avaliações de antes e depois do projeto implantado.

Este momento de encontro entre os pesquisadores e os sujeitos do estudo marcou, então, definitivamente, para efeitos do presente trabalho, a etapa “Saindo do campo”.

Apresentam-se abaixo, partes dos relatórios de avaliação do clima organizacional, em cada uma das agências:

O grupo percebe que houve melhoria no **clima organizacional** após o treinamento porque está ocorrendo colaboração entre os funcionários. A cordialidade e descontração estão aparecendo no dia-a-dia. As pessoas estão mais acessíveis e simpáticas. Havendo mais união no grupo. (Agência Gama)

A **liderança** vem sendo exercida com mais diplomacia e profissionalismo. Fatores como o reposicionamento, a ponderação, a aceitação de feedback, a reflexão e o esforço em assumir o papel de líderes por parte dos administradores, estão sendo percebidos como significativos, colaborando para a melhoria do clima organizacional... O exercício da liderança no sentido de apontar o caminho a ser seguido é percebido como um aspecto que foi aperfeiçoado, mas ainda pode ser melhorado. (Agência Beta)

A **autoridade** melhorou muito em função do aumento da delegação e da maior flexibilidade por parte da administração. Tem sido exercida de forma democrática porque há participação, comprometimento, delegação, autonomia e confiança. Existe maior liberdade de expressão, troca de feedback e participação das decisões, como tem ocorrido nas reuniões em que se discute o projeto de vendas e nos treinamentos em produtos elencados neste projeto. (Agência Teta)

As pessoas percebem melhoras na forma de como lidar com as divergências de idéias - **conflitos**-. O respeito às falas das pessoas nas reuniões, a ajuda entre os funcionários de setores diferentes e o cuidado em não reagir prontamente às idéias contrárias são citados como fatores que se destacam como melhorias alcançadas pelo grupo. “As pessoas tão mais pacientes, não existe brigas todo o dia e estão colaborando mais”. “Antes qualquer coisinha saía briga agora tem uma diferença... se pensa mais...” (Agência Alfa)

No **relacionamento interpessoal** aconteceu o grande salto qualitativo, onde as pessoas estão voltadas para a preservação da qualidade nestas relações através da prática do **abraço energizante**, de cuidarem-se mais, do preservar mais as suas relações sendo mais francas. As pessoas se abrem com mais facilidade, são mais flexíveis, culminado com mais união e satisfação no trabalho. O espírito de equipe está renovado com o fortalecimento da confiança de modo geral. O relacionamento frio foi substituído por relações mais afetivas que estão levando as pessoas a um clima de maior participação, inclusive em promoções fora da agência. (Agência Beta)

Todos os relatórios foram validados na íntegra pelos grupos de funcionários de cada uma das quatro agências, em reunião que durou cerca de noventa (90) minutos, marcada antecipadamente pelos facilitadores junto às agências, com a participação efetiva dos funcionários, cada um exercendo o direito de falar e ser ouvido quando de sua opinião sobre a devolução dos dados.

Neste momento encerrou-se a participação dos pesquisadores com as agências, caracterizando sob o aspecto teórico para o presente estudo o momento “Saindo do campo”.

Como forma de organizar e coordenar o processo de manutenção da melhoria constante do clima organizacional, definiu-se, ainda nesta última reunião de devolução, que cada agência deveria indicar um funcionário para atuar como representante do grupo junto aos facilitadores; este funcionário foi identificado como *oleiro*, numa alusão àquele que trabalha em olaria, fabricando tijolos. O oleiro passaria a ser aquele funcionário que ajudaria na construção da continuidade do programa de melhoria do clima nas agências.

Ao término do encontro, as despedidas encheram de lágrimas os rostos dos que partiam e dos que ficavam, e frases como: **vocês ajudaram a plantar uma semente, cabe a nós regá-la; e, não se esqueçam da gente, voltem sempre**, envolviam os facilitadores em sentimentos de luto e perda, mas também, ainda que um pouco sem sentido, em alegria por terem feito algo diferente para a empresa, por terem a nítida certeza de que fizeram diferença para algumas pessoas. Talvez por terem encontrado e por terem contribuído para que outros também encontrassem o que Ramos (1989) postulou sobre a busca de significado no ambiente de trabalho para o ser humano trabalhador.

“Dá uma sensação estranha se despedir do pessoal, parece que fica uma parte nossa, não é muito bom... ainda não dá pra definir o que é isto, mas é muito bom ver a motivação do pessoal” (Notas do Pesquisador sobre a fala de um dos facilitadores tratando do momento “Saindo do Campo”)

Mesmo que o leitor possa buscar as informações da primeira devolução dos dados às agências, descritos no capítulo VI, e a partir daí desenvolver suas próprias análises e interpretações, julga-se importante estabelecer algumas reflexões acerca das transformações que podem ser observadas em cada uma das agências e que impactaram positivamente na qualidade de seu clima organizacional.

As primeiras percepções identificadas sobre a qualidade do **clima organizacional** da agência **Gama** tratavam do individualismo dos funcionários e a falta de colaboração entre estes, incluindo a falta de diálogo e inflexibilidade nas atitudes e comportamentos, enquanto ao final dos trabalhos puderam ser descritas situações em que tem-se percebido maior colaboração, cordialidade, possibilitando melhoria na qualidade das relações interpessoais.

Na categoria **Liderança**, na agência **Beta**, identificava-se a carência por parte dos administradores em assumirem papéis de líderes, representados como aqueles que orientam



sobre as diretrizes, planejam e delegam tarefas e quando do levantamento de dados de avaliação desta categoria, pode-se perceber, através das falas dos funcionários, que o exercício da liderança estava ocorrendo com mais diplomacia e profissionalismo, sendo também identificados fatores como o reposicionamento, a ponderação, a aceitação de feedback, a reflexão e o esforço dos administradores em assumir o papel de líderes, ressaltando, contudo, que o grupo ainda tinha maiores expectativas quanto ao melhor desempenho no exercício da liderança.

Quando demonstrada a qualidade da categoria **Autoridade**, na agência **Teta**, evidenciou-se na percepção da equipe de funcionários que impactava negativamente e inicialmente no clima organizacional a falta de confiança quando das delegações para a execução de tarefas e a ausência de diálogo com o grupo para a tomada de decisões, o que gerava o acatamento de idéias sem o convencimento das pessoas, e, ao final dos trabalhos, o grupo identificou que a gestão ocorria de forma mais democrática porque se desenvolvia a participação e o comprometimento, proporcionando também liberdade de expressão, troca de idéias e de feedback.

Na agência **Alfa**, descreveram-se trechos sobre a qualidade da categoria **Conflitos** e a forma como estes eram tratados na agência, sendo percebidos, na visão do grupo de funcionários, como causa da competição entre os setores internos, levando também ao sentimento de frustração e a desentendimentos pessoais em função disto. A partir do levantamento de dados onde se buscaram informações para avaliar o clima organizacional após o desenvolvimento do projeto QRI, foram trazidos dados que indicavam uma melhoria qualitativa na categoria Conflitos, apontando que estava ocorrendo respeito aos posicionamentos das pessoas durante as reuniões, maior cooperação entre os funcionários e tomada de cuidado para não reagirem prontamente uns aos outros toda vez que existiam diferenças de idéias, procurando tirar proveitos destas divergências.

Por fim, quando se demonstrou a qualidade da categoria **Relacionamentos Interpessoais**, da agência **Beta**, demonstrou-se que na percepção do grupo reinava uma frieza nos relacionamentos e desinteresse pelos colegas de trabalho, e nesta agência observou-se a ocorrência de uma melhora significativa nesta categoria, sendo apontado, inclusive, que as pessoas estão procurando se voltar para a preservação da qualidade das relações, praticando o que vieram denominar de *abraço energizante*, o que, por certo, implica mais contato humano e disponibilidade pessoal para a interação. Foram declarados sinais de que as relações

humanas no ambiente de trabalho podem estar impregnadas de significado, culminando, como foi observado, em mais união e satisfação no trabalho.

#### 7.4 – Avaliando todo o processo do estudo

Após o momento de “Saída de campo”, foi solicitado aos oleiros das agências que procedessem a uma avaliação do projeto como um todo, pedindo aos funcionários do Banco Omega que manifestassem suas percepções, opiniões, críticas e sugestões para que o presente pesquisador tivesse dados avaliativos sobre o programa. As avaliações dos funcionários estão demonstradas abaixo e, por ocorrerem de forma anônima, apenas registrou-se o nome da agência de origem.

Tenho observado ao longo do tempo, grande mudança de comportamento. Percebo nos colegas, mudanças, no sentido de, respeito, coleguismo, ambiente mais alegre, mais descontraído. Entretanto, no que se refere à colaboração de ajuda entre colegas, ainda deixa a desejar... Quanto ao módulo I de manutenção, observei que os conhecimentos, o espírito de organização, trazidos pelo QRI, ainda não estão definitivamente gravados em nossas memórias. Pois iniciamos o trabalho sem a preocupação de planejamento e organização. Entretanto, tenho certeza que num futuro bem próximo aprenderemos a lição. (Agência Alfa)  
O que eu esperava e confesso que estou meio decepcionado, era uma melhora na distribuição dos serviços na agência. Na programação está tudo certo todo mundo colabora, dá opinião - mas ainda falta a verdadeira união. Trabalha-se junto até realizar o que aparece - os finalmentes se abandona... Foi o que ocorreu em nosso último módulo todo mundo pegou junto na produção do envelope e nas primeiras negociações. O que ocorreu depois? Dois ou três de cada equipe levaram a tarefa até o fim outros estavam alheios/dispersos, porque é o que fazemos no dia a dia. Trabalha-se junto durante o expediente ao público depois é cada um por si... Acho que é desabafo!!!! mas podem ter certeza que aprendi algo. Procurarei o diálogo, levarei os colegas a tomarem conhecimento disto, e juntos/unidos vamos chegar a uma solução. (Agência Alfa)

Reportando-me sobre a avaliação do Q.R.I., ratifico a importância do projeto para facilitar a quebra de paradigmas do comportamento humano e ênfase da visão de equipe no atingimento dos objetivos. Tenho observado que o clima na Agência mudou, os funcionários estão mais solidários, avaliam com mais calma os problemas e resolvem mais facilmente as dificuldades do dia-a-dia. Não há intrigas/bate-bocas e os colegas vem procurando implementar as mudanças que se proporam no início do projeto... Acredito plenamente que o projeto mudará ainda mais o nosso clima e contribuirá, em muito, para atingirmos os objetivos definidos, bem como, superar com mais facilidade os obstáculos que surgirem. Com referência ao módulo I, considero de grande valia, pois evidenciou que ainda precisamos melhorar nossa maneira de agir quando trabalhamos em equipe. (planejamento, liderança e organização)... Finalmente sugiro que o programa continue, objetivando sedimentar os conhecimentos adquiridos, proporcionando melhores condições de trabalho e principalmente melhoria na qualidade de vida. (Agência Alfa)

Como foi dito em conversas anteriores, a primeira reação quando surgiu a idéia de realizarmos um trabalho de relações interpessoais foi de descrédito, uma ação sem propósito, e outros adjetivos não tão qualificativos. Mas, ocorreu o primeiro encontro e para surpresa de todos, houve a quebra de tabus e barreiras, onde pudemos observar e compartilhar o “outro eu” de cada um dos colegas que nos auxiliam na tarefa de levar nossa agência a conquistar nosso objetivo diário... Com o passar dos dias, aproximadamente duas semanas, senti que estavam

esmorecendo quando precisavam cumprimentar com aquele abraço caloroso, “o quebra barreira”, e numa reunião normal, levantamos a moral da turma novamente e todos ficaram animados com a idéia, passando a praticar a amizade, a ajuda, o reconhecimento. (Agência Beta)

Muitos não se engajaram em ajudar os que estão sobrecarregados. Há ainda uma supervalorização no individualismo e um pouco de “mesquinho” nas atitudes. Falta comprometimento. A lei que sobrepõe é: “Tenho somente direitos”. Falta compreender que podemos doar-nos um pouquinho para o sucesso do grupo. (Agência Beta)

Gostaria de enaltecer o trabalho de vocês que está sendo altamente positivo para todos nós, pois apesar dos probleminhas que ainda temos, não podemos negar que o relacionamento interpessoal se tornou bem melhor. (Agência Beta)

Da nossa parte é interessante saber que o Banco está se modernizando, também, na área de RH - Recursos Humanos, e promovendo cursos para os funcionários, com abrangência tanto na área interna como na de atendimento ao cliente, primorando pela Qualidade... Achemos que o projeto colabora para a melhoria do clima organizacional e relacionamentos interpessoais da agência; achamos também que a hora é oportuna para sua aplicação; que os instrutores são capazes e transmitem bem o espírito do projeto; que os resultados futuros para o Banco, em termos de qualidade de atendimento, na parte organizacional e de atendimento, na parte organizacional e de entrosamento de funcionários, deverão produzir frutos positivos. (Agência Gama)

A respeito do projeto qualidade no relacionamento interpessoal, posso assegurar-lhes que, na minha opinião, as relações tornaram-se mais amistosas inclusive entre funcionários de níveis hierárquicos, diferentes. É claro que só se consegue crescimento nas relações interpessoais quando as partes envolvidas estiverem dispostas a melhorarem. Parece-me também que está havendo maior comprometimento entre os colegas na busca de soluções dos problemas/trabalhos de forma compartilhada. (Agência Gama)

Relacionamento Interno: O projeto contribuiu para uma melhora significativa no relacionamento interno. Existe um verdadeiro clima de amizade, romperam-se algumas barreiras e passou-se a respeitar mais os colegas. (Agência Gama)

O trabalho que vocês estão realizando, deveria ter acontecido a mais tempo. As relações pessoais melhoraram, mas a falta de compromisso pessoal ainda não. (Agência Teta)

Projeto bem elaborado, com muito fundamento para a realização de trabalhos em equipe. Trabalhos da espécie devem ser difundidos às demais agências e setores do Banco. clima organizacional e de Relacionamentos: sem dúvida “acorda” as pessoas, e as força a promover melhorias nas atividades de grupo... O espírito de grupo melhorou muito se compararmos com o período anterior, mas está aquém daquilo que eu considero como ideal, pois algumas pessoas, mesmo demonstrando boa vontade, não têm muita competência, e outras, por não querer cobrir a falta de produtividade dos primeiros, cumprem apenas a sua parte. (Agência Teta)

Entende-se, a partir das opiniões e percepções dos funcionários aqui descritas, que o projeto pode contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade do **clima organizacional** das agências do Banco Omega, e das categorias específicas: **liderança, autoridade, comunicação, conflitos e relacionamento interpessoal**, enfim, daquelas categorias que, como desenvolvidas no corpo teórico da presente dissertação, impactam a qualidade de um ambiente de trabalho e que estão sob a autoridade das equipes de trabalho as possibilidades de transformações, ressaltando que as principais puderam ser identificadas no presente estudo,

como demonstram as falas dos sujeitos acima, nas relações interpessoais que, por sua vez, impactam ou são impactadas pelas demais categorias.

Considerando, entretanto, que nenhum processo de desenvolvimento pessoal e grupal se sustenta sem manutenção, e que algumas das categorias, em especial a que trata sobre liderança, ainda merece maiores aprofundamentos, posto que permanece com uma expectativa que não foi plenamente atendida e que carece de cuidados pelos funcionários, tratou-se, durante os seis meses de trabalho em cada uma das agências, da garantia desta continuidade e uma nova avaliação poderá no futuro identificar qual a qualidade do clima organizacional em cada uma das agências após um período de tempo mais longo. Tais cuidados estão vinculados aos contatos e orientações aos “oleiros” das agências.

O que se espera é que as pessoas tenham desenvolvido habilidades e capacidades para tratar destes assuntos com mais democracia, transparência, coragem e honestidade, o que, por si só, já possibilita que tais assuntos uma vez debatidos possam ser melhorados.

Acrescenta-se a esta percepção, de transformação qualitativa e positiva no que tange às categorias elencadas acima, e que são, por premissa básica, decorrentes do processo de associação humana, que o presente programa atende aos objetivos iniciais propostos de **compreender a qualidade do clima organizacional das agências e de intervir de maneira participativa para a reconstrução deste clima.**

A citação de Ferguson (1997, p.324) orienta sobre a dificuldade de trabalhar os aspectos humanos em conjunto com os aspectos organizacionais, em um modelo de sociedade como a que vivemos, mas tal dificuldade não deve tornar-se um empecilho para a ação de transformação, dado que o ser humano, seja como trabalhador, pai, mãe, amigo, irmão merece a felicidade.

As pessoas trabalhadoras em geral não encontram em seu trabalho oportunidades de desenvolver compaixão, a sinceridade e o humanismo[...] As pessoas julgam que as qualidades do coração se opõem às do cérebro. Acreditam que o coração significa doçura, sentimento e generosidade enquanto cabeça significa dureza, pensamento realista. Mas esse contraste é sintomático de uma cultura esquizóide na qual o coração é destacado do restante do corpo. No pensamento tradicional, pré-cartesiano, o coração era considerado a verdadeira sede da inteligência. A cabeça pode ser inteligente, mas não sabia. No novo paradigma, o trabalho é um veículo para a transformação. Através dele estamos plenamente engajados na vida.

O desenvolvimento de um estudo como o que se apresenta permite refletir e promover algumas relações com o que permeia os novos paradigmas, denominados holísticos por uns ou sendo tratados por outros autores mais comedidos como fase de transição, o que não interfere

nos pressupostos e conteúdos que vêm sendo cada vez mais explorados e apresentados às comunidades acadêmicas ou empresariais.

Crema (1989) adverte que a mudança paradigmática que substitui totalmente ou parcialmente antigos modelos ou visão de mundo, tornando-os mais apropriados para a teoria e prática científica, não é, todavia, facilmente internalizada e aceita pelo ser humano. “A emergência de uma nova estrutura conceituada é geralmente precedida por um período de grande stress e acentuada insegurança profissional. (Crema, 1989, p.19) Tal postura reagente baseia-se na dificuldade de desconstruir ou desaprender valores, crenças e pressupostos que até o momento serviram como bases para a sociedade e desenvolvimento de personalidades individuais que então são vistas desmantelando-se.”

O que o autor advoga acima pode-se perceber em algumas poucas pessoas, funcionários das agências, e em algumas discussões em que se debateu sobre o projeto no ambiente da superintendência estadual do Banco Omega, onde se questionava sobre a validade do projeto para a empresa e o que ele impactaria nos resultados financeiros.

Weil (1997) orienta que o novo paradigma holístico indica uma visão não fragmentada do real, em que sensação, sentimento, razão e intuição se equilibram, se reforçam e se controlam reciprocamente, permitindo ao homem uma plena consciência, a cada momento, de todos os fatores envolvidos em cada situação ou evento de sua existência, permitindo-lhe tomar a decisão certa, no momento certo, com sabedoria e amor espontâneos.

Estes pressupostos acima apresentados Weil constituíram-se como princípios do presente trabalho, particularmente quando dos momentos de interação entre facilitadores e sujeitos do estudo, e foram difundidos entre estes sujeitos como pressupostos alternativos às suas formas de se inter-relacionarem, em seus ambientes de trabalho e familiar.

A despeito da pecha imposta ao termo holístico, muitas vezes associado de forma irresponsável e depreciativa, relacionando-o ao misticismo, ecletismo ou confusão de idéias, seu conceito traduz princípios que dão base a um novo modelo teórico-prático e que, se pode ainda ser incompreendido ou atacado, pode representar o que Crema (1989) apontou como reação aos novos valores por insegurança e dificuldade de aceitação e de mudança. Principalmente por abarcar idéias como integração, inter-relação e interdependência, estabelecendo o diálogo entre a substantividade humana e o rigor científico da física quântica, a produtividade econômica com o respeito à natureza, a integração da razão à emoção.

O esforço que se espera, como ressalta Weil (1997), é de que se aprofundem cada vez mais os conceitos que envolvem o termo holismo a fim de evitar interpretações errôneas, fantasiosas ou irresponsáveis, para que o termo não se deteriore por diversas explorações de pessoas despreparadas.

Para tanto parece apropriado capitular o que o físico David Bohm (apud Renesch, 1993, p. 71) definiu como diálogo “conversa sem objetivos específicos no ajuste do grupo e na sementeira de influências visando a um maior grau de cooperação posterior” sugerindo-o como estratégia a ser cada vez mais desenvolvida pelos pesquisadores, a fim de que cooperem entre si para a integração de idéias buscando a felicidade do ser humano e a perpetuidade do planeta, onde a atitude mais adequada está relacionada à maior importância dada às perguntas e não às respostas.

Notório é que para os autores há um resgate de valores éticos e espirituais nos ambientes organizacionais e sociais, e tal fato se apresenta como uma busca de unir o que um dia foi separado por um sistema de concepções que levou o nome de paradigma mecanicista.

Follet (1997, p. 249) advoga que “a competição acirrada começa a sair de moda. O que o mundo precisa hoje é de uma mentalidade cooperativa. O mundo empresarial nunca mais deve ser dirigido por inteligências individuais mas por inteligências que interagem e se influenciam incessantemente”.

A plena realização do homem não pode mais estar comprometida pela separatividade e pela visão única de homem econômico, voltado para as exigências de uma sociedade centrada no mercado. O trabalhador precisa encontrar nas empresas e instituições em geral um clima organizacional propício ao desenvolvimento de todo seu potencial e talento como ser humano, e não um ambiente de alienação e de coisificação, precisa de um espaço para a integração da razão e emoção, do corpo e mente, da produtividade e qualidade de vida e pleno convívio com as demais pessoas

Considera-se ainda importante ressaltar que o presente estudo, de alguma forma, também está contribuindo para que se operacionalize o processo de educação continuada na organização, pois os facilitadores vêm desenvolvendo e aprofundando junto a instituições acadêmicas, em nível de pós-graduação, seja em curso de mestrado ou de especialização, temas e problemas associados, e/ou tomando como estímulo o presente trabalho. Além do que, foram solicitadas por alguns administradores de agências da empresa bancária cópias do

projeto QRI, com a justificativa de desenvolverem em seus cursos de MBA ou de Graduação estudos relacionados ao tema.

## CAPÍTULO VIII

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Construir um estudo qualitativo e participativo envolvendo aproximadamente oitenta (80) pessoas, entre trabalhadores da empresa e os facilitadores que contribuíram para a realização do trabalho, buscando junto aos responsáveis pela administração das superintendências estadual e regionais da empresa bancária as melhores condições possíveis para o desenvolvimento do projeto, requereu qualidades como persistência, envolvimento, comprometimento, iniciativa, articulação, motivação, mas sobretudo envolveu a crença de que se pode fazer diferença, e isto se tornou possível graças ao grupo de facilitadores que possuía tais características e se dispôs a trabalhar em equipe.

Tratar de um tema como clima organizacional, numa empresa em que já vinha sendo desenvolvida uma forma para seu gerenciamento, também parecia um pouco como “chover no molhado”, mas ao final do trabalho percebeu-se que o caminho percorrido veio ao encontro do que solicitavam os seres humanos trabalhadores bancários. Ao final percebemos que a metodologia construída pode ser considerada como efetiva e um diferencial para o tratamento do que compõe o clima organizacional daquela organização.

Retornando ao que inicialmente foi apresentado como tema e problema do estudo, percebeu-se que só se compreendeu a realidade vivida e que impactava na qualidade do clima organizacional no momento em que foram abandonados os modelos já utilizados pela empresa, e abandonadas também as conjecturas acerca de ser apenas possível pesquisar de forma quantitativa, ou que os métodos qualitativos são muito demorados e extenuantes. Chegados os momentos finais do estudo pode-se compreender que, para se tratar de fatores essencialmente subjetivos, carregados de sentimentos e percepções e que abarcam a essência humana como um todo, só se fôssemos “a campo” para ouvir as pessoas.

Verificou-se que, para compreender, analisar e intervir sobre o clima organizacional das agências objetivando sua melhoria, seria necessário interagir com as pessoas, conversar com elas, estar próximo a elas; seria necessário envolver-se com os sujeitos do estudo, ainda que resguardando todo o rigor metodológico necessário para que se realizasse um trabalho científico, mas sobretudo prático e que promovesse transformação.



O método qualitativo de pesquisa oportunizou tal rigor e ofereceu subsídios para tanto. Em decorrência do processo de levantamento, análise e devolução dos dados, já desde o primeiro momento de “entrada no campo” identificaram-se ações para a transformação.

Tal metodologia oportunizou aos sujeitos do estudo não um modelo pronto e acabado de como compreender o que se passa no cotidiano dos ambientes de trabalho e como se deve fazer para resolver problemas e carências identificadas, ao contrário, o método facilitou que ao longo do processo fosse ficando mais claro e compreensível para cada participante o que estava impactando naquela sua realidade vivida e, aos poucos, suas pequenas ações foram sendo consideradas vitais para a melhoria desse ambiente, o que pode confluír num momento de encontro onde o grupo trabalhava suas questões de forma aprofundada e capaz de lidar com quaisquer obstáculos.

Ao interagir com o contexto dos bancários, como pesquisador, pode-se tomar contato com uma qualidade do clima organizacional onde os funcionários da organização percebiam individualismo, falta de cooperação entre as pessoas, falta de diálogo, inflexibilidade no comportamento, o que provocava desânimo, insegurança e conformação com a situação. Citando-se, ainda, a falta de planejamento dos líderes sobre as diretrizes a serem seguidas e a falta de habilidade dos que exercem cargo de chefia para exercitarem o poder formal, muitas vezes praticando o autoritarismo e cobranças desnecessárias.

Pode-se fazer referência, ainda, quando se fala do clima que inicialmente se observou, aos conflitos gerados pela competição entre os setores de trabalho e a falta de uma melhor distribuição das tarefas, o que causava sentimentos de frustração e desentendimentos pessoais, convergindo todos estes aspectos para a frieza nos relacionamentos interpessoais e desconfiança.

Ao final dos trabalhos perceberam-se perspectivas de transformação nos ambientes de trabalho, onde as pessoas resgataram o diálogo como um processo para a melhoria do clima organizacional, passando a preocupar-se com o colega de trabalho como ser humano, disponibilizando-se para cooperar e ser mais solidários na realização das suas tarefas e desenvolvendo a capacidade para tratar seus conflitos e problemas de uma maneira madura e democrática, expressando suas opiniões, sugestões e críticas sem receio de represálias.

Já os encontros orientados para a ação transformadora do clima organizacional caracterizaram-se como um momento à parte do processo, pois a metodologia da Educação Experiencial pôde contribuir decisivamente para que as pessoas se sentissem disponíveis para

manifestarem suas idéias, sugestões, medos, preocupações, enfim, falassem abertamente dos seus sentimentos sem a fantasia de estarem sendo julgadas, avaliadas, comparadas. As atividades desenvolvidas facilitaram esse processo de abertura e garantiu um tratamento especial àquelas questões do clima organizacional identificadas pelo relatório de devolução como as que necessitavam de melhorias.

Graças ao que se pode refletir sobre a construção do presente trabalho, entende-se que a metodologia pode ser definida como qualitativa e participativa, e aqui cabe lembrar as palavras de Patrício “Quando se pesquisa se produz conhecimento, quando se pesquisa agindo se produz transformação” (Notas de aula 1998).

Ao final, podem-se perceber três contribuições do estudo: a primeira relacionada à produção de conhecimento básico sobre o tema clima organizacional e suas categorias; a segunda acerca da produção de conhecimento sobre o método aplicado para pesquisa e intervenção participativa; e a terceira, caracterizada como uma contribuição direta para o desenvolvimento do ser humano trabalhador e para o desempenho do trabalho, contribuindo para o alcance dos resultados esperados por essa organização, no que tange à qualidade dos serviços prestados e aos resultados financeiros.

Quanto ao desenvolvimento específico de cada uma das categorias que compõem o clima organizacional, elencadas no presente trabalho, **Liderança; Autoridade; Conflitos; Comunicação e Relacionamento Interpessoal**, entende-se que cada uma delas merece um estudo aprofundado como temas principais de qualquer trabalho, cabendo reafirmar que são categorias que podem ser transformadas no pequeno universo particular das agências pela ação e reflexão das pessoas que nelas trabalham e, neste sentido, observa-se um outro diferencial do trabalho, permitindo que as pessoas possam construir um novo ambiente, mais prazeroso, ligado à dimensão da felicidade-prazer, como sugere Patrício (1995) e reafirmado por Demo (1995, p.20), lembrando que “[...] felicidade se encontra e se faz em comunidade, em convivência, em participação. No fundo não há tema mais importante na sociedade humana, embora tenha sido enxotado da universidade, que não sabe o que fazer com ele... felicidade é um processo que se constrói na cultura e na história, para além da simples superação dos problemas materiais, que nunca são secundários”.

Cabe ainda declarar que durante os momentos finais do presente trabalho uma última questão começava a fazer parte do cotidiano do pesquisador: **seria possível descrever e demonstrar tudo o que ocorreu?** Mesmo que se descrevesse mais, tornando o estudo, talvez,

cansativo e desfocado, mesmo que se tentassem descrever vários outros detalhes e situações presenciadas e observadas, ainda assim não seria possível demonstrar com palavras tudo o que envolveu este trabalho.

A relação teoria e prática foi transcendida pelo universo inimaginável do cotidiano de trabalho, e por que não se referir à vida como um todo, pois houve, guardando-se as devidas proporções e limites, uma tomada de consciência pelos sujeitos do estudo em refletirem sobre suas próprias vidas familiares e sociais, e aqui se incluem como sujeitos, também, os facilitadores e o pesquisador.

O presente trabalho deixou alguns vazios que, por sua vez, abrem caminho para o empreendimento de outros estudos correlatos. Assim pode-se recomendar aprofundamento em cada uma das categorias componentes do clima organizacional, identificadas no corpo do estudo, bem como buscar relações entre a produtividade adquirida pela empresa ao se gerenciar e tratar o clima organizacional com este método de pesquisa participante, identificando o impacto que a qualidade deste clima tem sobre os resultados da organização.

Pode-se, ainda, fazer recomendações que tratem do aprofundamento sobre a metodologia de educação e desenvolvimento de pessoas para a melhoria do clima organizacional e a possibilidade de desenvolver um estudo quantitativo-qualitativo englobando dados sobre a caracterização dos sujeitos como: sexo; idade; tempo de banco; estado civil; cargo ocupado na empresa e grau de instrução, relacionando-os às percepções que possuem acerca da qualidade do clima organizacional.

Alguns destes estudos estão sendo desenvolvidos pelos facilitadores que colaboraram decisivamente para a construção deste trabalho, e neste sentido já podem ser citados trabalhos em que estão sendo aprofundados temas como: **a ética e o cuidado holístico-ecológico do grupo de facilitadores** em desenvolvimento junto ao departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina em nível de mestrado; o tema **liderança** vinculado ao departamento de Administração da mesma universidade em Gestão de Recursos Humanos, em nível de especialização; um outro tema também vinculado ao mesmo departamento e mesma universidade, só que em desenvolvimento na cidade de Criciúma, tratando sobre os **conflitos no ambiente de trabalho**. Outro tema sendo aprofundado versando sobre **o processo de comunicação nas relações interpessoais**, vinculado ao curso de especialização do departamento de Administração em Marketing Empresarial da Universidade do Contestado; outro dos facilitadores aprofundando o tema **liderança** junto ao

curso de especialização em Qualidade e Produtividade da Universidade do Contestado e outros dois facilitadores estudando junto à Universidade de Joinville no curso de especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ainda sem tema claramente definido, mas com a inclinação e interesse em dar seguimento e aprofundamento às pesquisas iniciadas pelo presente trabalho de dissertação.

Finalizando – e esta é a parte mais difícil –, neste momento de mais satisfação pode-se informar que deste fim se iniciou um novo começo, pois a empresa bancária, através de sua superintendência estadual, decidiu estender o estudo visando à compreensão do clima organizacional e a intervenção para melhoria deste clima para toda a sua rede de agências, perfazendo um total de cento e sessenta e duas (162), envolvendo cerca de dois mil e setecentos funcionários (2.700) no Estado de Santa Catarina, processo este que já está em andamento e, até o final do primeiro semestre de 2000, quarenta (40) agências já estarão desenvolvendo o projeto.

## ANEXO 1

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Título: O PROCESSO PARTICIPATIVO PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA BANCÁRIA**

Pesquisador: Luiz Antônio da Silva Machado (Coordenador de campo)

Orientadora: Zuleica Maria Patrício

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SUJEITOS DO ESTUDO

Pesquisadores:

Erna M. Vesenick Radel

Gasparina França Kasper

José Carlos Resende

José Cezar Pinheiro

Márcia T. Calbo

Mário Sérgio da Silva

Mário Tessari

Rosângela Mambrini

### QUESTÕES DE PESQUISA :

- 1 - O que você entende por clima organizacional ?
- 2 - Como você percebe o clima organizacional na agência ?
  - 2.1 - Como você percebe o exercício da liderança na agência?
  - 2.2 - Como você percebe a forma como é exercida a autoridade pelos comissionados na agência?
  - 2.3 - Como você percebe os conflitos na agência?
  - 2.4 - Como você percebe o relacionamento interpessoal na agência?
  - 2.5 - Como você percebe a comunicação interna existente na agência?
- 3 - Que sugestões você pode apresentar para melhorar o clima organizacional na agência?

ANEXO 2

BANCO

SUPER SANTA CATARINA

SISBB  
COES1133

CORREIO ELETRONICO  
COMUNICACAO ENTRE DEPENDENCIAS

30/11/2000 12:14:  
Pagina: 0

Mensagem: 2000/04392434 - DISSERTACAO DE MESTRADO

Exp: 8496 SUPER SANTA CATARINA S Em: 24/04/2000-15:  
F6393786 LUIZ ANTONIO DA SILVA MACHADO ( 48 ) 2211754  
Rec: 8677 GEPES/QUALI.PROFIS DF Em: 24/04/2000-16:  
F6850942 MARIA INES CAMPOS DE TORRECILL ( 61 ) 3107175

ORIGINAL: 08677 GEPES/QUALI.PROFIS DF

DE : SUPER - SC  
PARA : GEDEP/DICAR - DF

Sr.Gerente de Nucleo

Por estar realizando mestrado que trata sobre Clima Organizacional, junto a Universidade Federal de Santa Catarina, solicito autorizacao para divulgar no trabalho de dissertacao as acoes que a empresa vem desenvolvendo sobre o tema.

Mais especificamente, fazer referencia a algumas questoes da pesquisa e sobre o instrumento ClimaPro, resguardando o sigilo que deve ser observado de acordo com as orientacoes dessa Divisao.

Luiz Antonio Machado  
6.393.786-7  
Analista Pleno

Exp: 8677 GEPES/QUALI.PROFIS DF Em: 27/04/2000-10:  
F7469770 NEWTON RIBEIRO MACHADO NETO ( 61 ) 3107040  
Rec: 8496 SUPER SANTA CATARINA S Em: 27/04/2000-11:  
F9454100 VALVINOR PAULO BRUNELLO ( 48 ) 2211721

ORIGINAL: 08496 SUPER SANTA CATARINA S

Manifestamos-nos de acordo com a utilizacao dos dados solicitados, desde que o sigilo necessario quanto a informacoes estrategicas do Banco seja respeitado, e que sejamos informados do resultado final do trabalho.

Newton Machado  
Ger.Divisao

**ANEXO 3**

**FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO À SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO  
BANCO OMEGA PARA A DIVULGAÇÃO DOS DADOS DE PESQUISA**

Florianópolis (SC), 06 de outubro de 1998.

BANCO OMEGA  
SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DE SANTA CATARINA - SC

Sr. Superintendente,

Em razão de estar realizando o curso de mestrado em Qualidade e Produtividade junto ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, solicito autorização para divulgação dos resultados da pesquisa de base qualitativa em andamento junto às agências piloto do projeto Q.R.I. (Qualidade nas Relações Interpessoais) e do processo de desenvolvimento e treinamento das pessoas que fazem parte destas agências ainda a ser realizado.

A divulgação das informações tem como foco e se dirige ao público acadêmico e ao próprio Banco Omega, revestindo-se de um caráter ético, resguardando o sigilo bancário e respeitando a segurança e o compromisso assumido junto às pessoas envolvidas no projeto.

Os resultados da referida pesquisa e do processo de desenvolvimento e treinamento, consubstanciam a dissertação de mestrado do requerente



Luiz Antônio da Silva Machado

Matr: 6.393.786-7



FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO ÀS AGÊNCIAS DO BANCO OMEGA PARA  
A DIVULGAÇÃO DOS DADOS DE PESQUISA

Florianópolis (SC), 08 de fevereiro de 1999.

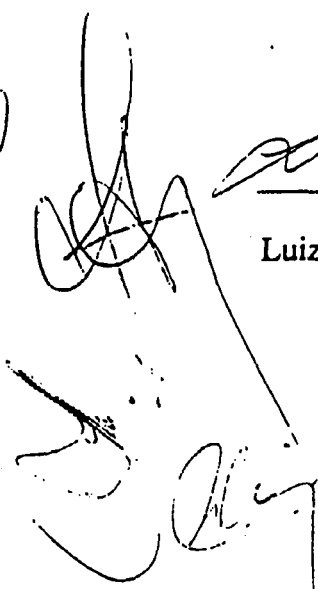
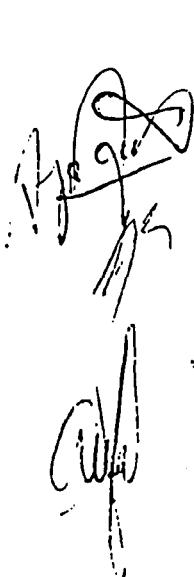
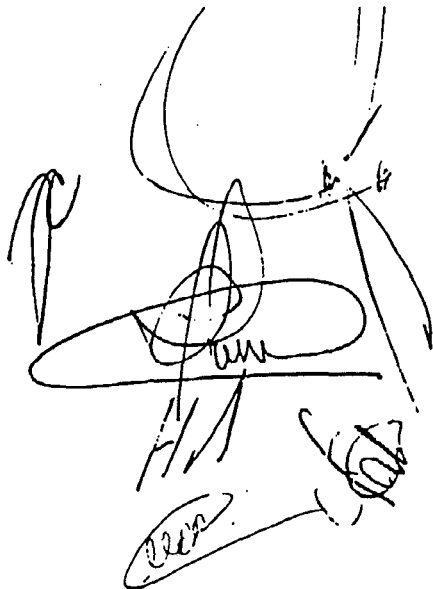
BANCO OMEGA  
AGÊNCIA ALFA - SC

Senhores funcionários,

Em razão de estar realizando o curso de mestrado em Qualidade e Produtividade junto ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, solicito autorização para divulgação dos resultados da pesquisa de base qualitativa em andamento junto à agência piloto do projeto Q.R.I(Qualidade nas Relações Interpessoais) e do processo de desenvolvimento e treinamento das pessoas que fazem parte destas agências a ser realizado.

A divulgação das informações tem como foco e se dirige ao público acadêmico e ao próprio Banco Omega , revestindo-se de um caráter ético, resguardando o sigilo bancário e respeitando a segurança e o compromisso assumido junto às pessoas envolvidas no projeto.

Os resultados da referida pesquisa e do processo de desenvolvimento e treinamento, consubstanciam a dissertação de mestrado do requerente.



Luiz Antônio da Silva Machado

Matr. : 6.393.786-7



**ANEXO 5**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Título: O PROCESSO PARTICIPATIVO PARA A MELHORIA DO CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA BANCÁRIA**

Pesquisador: Luiz Antônio da Silva Machado (Coordenador de campo)  
Orientadora: Zuleica Maria Patrício

**MODELO DE FORMULÁRIO UTILIZADO PARA O REGISTRO DOS DADOS**

Nº Formulário.....

**IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO:**

- 1 - IDADE: .....
- 2 - SEXO: ( ) Masculino ( ) Feminino Obs.....
- 3 - TEMPO DE BANCO: ( ) até 10 anos ( ) de 10 a 15 anos  
( ) de 16 a 20 anos ( ) de 21 a 25 anos ( ) acima de 26 anos
- 4 - TEMPO DE AGÊNCIA : ( ) até 1 ano ( ) de 1 a 3 anos  
( ) de 4 a 6 anos ( ) de 7 a 9 anos ( ) acima de 10 anos
- 5 - CARGO/FUNÇÃO :.....
- 6 - FORMAÇÃO: ( ) 2º Grau Incompleto ( ) 2º Grau ( ) 3º Grau Incompleto  
( ) 3º Grau ( ) Pós Graduação Incompleto ( ) Pós Graduação
- 7 - ESTADO CIVIL: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado  
Obs: .....

<b>DIÁRIO DE CAMPO - QUESTÃO: ( )</b>	
<b>Notas de Campo</b>	<b>Análise</b>

Entrevistadores:.....

Local:.....

Dia:.....

Horário início:.....

Horário fim:.....

## ANEXO 6

### AVALIAÇÃO DA AGÊNCIA ALFA SOBRE O TRABALHO DE DESENVOLVIMENTO

Sr. Superintendente.

#### TREINAMENTO QUALIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Inicialmente queremos manifestar o nosso agradecimento por termos sido uma das primeiras equipes do Estado a participar do evento em epígrafe, e aduzir que vivenciamos durante dois dias de uma das mais gratificantes experiências de nossas vidas.

2. Experimentamos situações de trabalho em equipe, discutimos nossas dificuldades de forma clara e transparente, sempre correlacionando nossas atitudes e os resultados atingidos com as situações do dia-a-dia do trabalho na agência.

3. Extraímos conclusões e ensinamentos que a afobação de um dia de trabalho na agência não permitiam que ocorresse.

4. Vimos, que temos valores e competências diferentes dentro da nossa equipe, e que isto longe de ser uma dificuldade, por vezes pode se revelar numa vantagem estratégica.

5. Sabemos que o entusiasmo que hoje sentimos, poderá no futuro ser arrefecido, todavia seremos persistentes para superar todas as correções de curso ainda necessárias, porque temos uma equipe valorosa: "Os Leões Unidos", formada por pessoas que tem garra, e que não gostam de perder!

6. Achamos que a tônica do futuro é a mudança constante, o aperfeiçoamento contínuo e a incansável busca da qualidade do atendimento ao nosso cliente; única razão de ser da nossa Empresa.

7. Queremos que o resultado desse treinamento, seja avaliado através da comparação do que somos hoje, com os resultados que iremos atingir no decorrer do próximo ano, porque a maturação da mudança que pretendemos implementar certamente precisará de tempo, mas produzirá resultados para os nossos clientes, para a Empresa, e para nossa satisfação pessoal.

8. Finalmente, queremos manifestar nossa especial gratidão aos colegas Tessari e Luiz, que souberam conduzir o evento de uma forma leve, criativa e intimista, levando com que todos nós só pudéssemos lamentar que o domingo chegava ao fim.

Funcionários da Agência Alfa-SC.

## ANEXO 7

### AVALIAÇÃO DA AGÊNCIA BETA SOBRE O TRABALHO DE DESENVOLVIMENTO

Sr. Superintendente,

A equipe de funcionários da agência BETA, esteve envolvida no último fim de semana no treinamento conduzido pelos consultores Karina e Pinheiro.

O treinamento deu-se numa chácara cedida gentilmente por um dos nossos clientes, lugar maravilhoso, onde todos os funcionários puderam vivenciar e fazer suas reflexões, conduzidos pelos orientadores, cercado por paisagem deslumbrante.

Este contato com a natureza, contribuiu para a harmonia da equipe seu desempenho, a nosso ver, foi além do esperado.

Vimos parabenizar essa Super, por esta brilhante iniciativa, da valorização do fator humano, com o treinamento ora iniciado e ótimo desempenho dos consultores Karina e Pinheiro.

Esta administração também acredita que somente as pessoas quando lideradas, automotivadas, com autoconfiança e com espírito de realização é que farão a diferença no resultado da Organização.

Temos certeza que plantamos uma semente de boa qualidade na equipe da agência GAMA, devemos portanto, cultivá-la para que possa desenvolver-se, melhorando a nossa qualidade de vida e serviços prestados.

A VITÓRIA É FEITA DE UNIÃO

Equipe da agência BETA-SC.

## **ANEXO 8**

### **AVALIAÇÃO DA AGÊNCIA GAMA SOBRE O TRABALHO DE DESENVOLVIMENTO**

As palavras, por mais belas e significativas que procurássemos, não seriam suficientes para registrar, com fidelidade, nosso profundo sentimento de gratidão aos Consultores MARCIA e MÁRIO SÉRGIO, pelo excelente trabalho desenvolvido nos dias 28 e 29 próximos passados, quando vivenciamos, juntos, as experiências do projeto Q.R.I.

2. Extremamente dedicados, profissionais, responsáveis e amáveis, aqueles Colegas nos proporcionaram momentos de reflexão, abertura, trabalho em equipe e melhoria no relacionamento, que já podemos sentir no nosso ambiente de trabalho.

3. Gostaríamos de expressar nosso sentimento, dizendo a esse Núcleo – pedindo para repassar ao Mário Sérgio e a Márcia -, o nosso mais sincero

**MUITO OBRIGADO**

Administração e Funcionários da Agência GAMA (SC)

## ANEXO 9

### AVALIAÇÃO DA AGÊNCIA TETA SOBRE O TRABALHO DE DESENVOLVIMENTO

Com relação ao treinamento da qualidade no relacionamento interpessoal – QRI, realizado em novembro de 1998, do qual participaram todos os funcionários desta agência gostaríamos de tecer o seguinte comentário:

Todos os funcionários sentiram-se realizados por terem participado do treinamento. Os poucos dias decorridos do evento apesar do tumulto em que se encontra a agência, em função das reformas, já nos dão idéia da melhoras havidas na equipe principalmente no tocante à participação e o empenho no trabalho. Melhoramos bastante, no que diz respeito ao trabalho em equipe e temos certeza que no decorrer do tempo possamos ter, ainda, melhores resultados.

Acreditamos que treinamentos desta natureza devem ser estendidos a todas as agências, pois é algo inovador, não se trata de simples teoria mas sim de um treinamento prático que possibilita uma assimilação maior sobre organização, planejamento e, principalmente trabalho em equipe.

Aproveitamos a oportunidade para agradecer ao Resende e a Erna pelo empenho na organização do evento e pela brilhante condução.

Dos trabalhos (instrutores), grandes motivadores da equipe no decorrer do treinamento. Merece destaque seu profissionalismo nas entrevistas e exposição dos assuntos. (cordiais, cooperadores e dedicados à causa).

Nossos parabéns aos idealizadores e organizadores do evento.

Sentimo-nos honrados de ter sido escolhidos para participar do QRI.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYLE, M. **Comunicação e dinâmica de grupo: bases Psicológicas**. São Paulo: Ibrasa, 1974.

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

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

BERNARDES, C. **Sociologia aplicada a administração: o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOWDITCH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMACHO, J. S. **Psicologia organizacional: uma abordagem sistêmica**. São Paulo EPU, 1984.

CAMPOS, E. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

CARTWRIGHT, D & ZANDER, A. **Dinâmica de grupo**. São Paulo: EPU, 1967.

CHANLAT, J. (coord.) **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 1. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANLAT, J. (coord.) **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. (coord.) **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. V. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CLIMA PRO: um instrumento para superar desafios. Roteiro de orientação. Brasília: UF Recursos Humanos, 1998.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DEMO, P. **Avaliação qualitativa: polêmicas do nosso tempo**. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.
- DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981 .
- DRUCKER, P. F. Foundation (org.). **O líder do futuro: visões , estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.
- ETZIONI, A. **Organizações complexas: um estudo em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1967.
- \_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FOLLETT, M. P. O conflito construtivo. In: GRAHAM, Pauline (Org.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.,1997.
- FREIRE, R. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FUSTIER, M. **O conflito na empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.

- GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1992.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HERSEY, P & BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: E.P.U., 1986.
- KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- LIKERT, R. LIKERT, J. G. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraal-Hill, 1979.
- MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1978.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.
- PATRÍCIO, Z. M. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável individual e coletivo: uma questão bioética numa abordagem holístico-ecológica**. Tese de Doutorado, Programa de Doutorado em Filosofia de Enfermagem/UFSC, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Ser saudável na felicidade-prazer: uma abordagem ética e estética pelo cuidado holístico-ecológico**. Florianópolis: UFSC, 1996.



- PATRICIO, Z. M. (org.) **Qualidade de vida do trabalhador**: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas. Florianópolis: Ed. do autor, 1999.
- PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **O Poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PFEIFFER, W. J. & JONES, J.E. **Coleção de exercícios estruturados para treinamento e educação**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Intercultural, 1980.
- PROGRAMA PROFISSIONALIZAÇÃO: como está o clima? n 15. Brasília: UF Infra-Demas/Grafi, 1998.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- RENESCH, J. (org.) **Novas tradições nos negócios**: valores nobres e liderança no século XXI. São Paulo: Cultrix, 1993.
- RIBEIRO, C. R. M. **A empresa holística**. São Paulo: Vozes, 1990.
- RIVIÈRE, P. E. **O processo grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 1988.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SCHUTZ, W. C. **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SOUZA E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Brucher, 1978.

TEIXEIRA, A. S. **Educação e o mundo moderno**. São Paulo: Nacional, 1977.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Cortez, 1988.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

WEIL, P. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVES, R. **Filosofia da ciência**. Introdução ao jogo e suas regras. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- AMADO, G & GUITTET, A. **A Dinâmica da comunicação nos grupos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- ANDREOLA, B. A. **Dinâmica de grupo: jogo da vida e didática do futuro**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- ANTUNES, C. **Manual de técnicas de dinâmica de grupo de sensibilização de ludoterapia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- ARGYLE, M. **A Interação social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BAREMBLITT, G. (org.) **Grupos, teoria e técnica**. Rio de Janeiro: Graal, 1986.
- BARTH, P. & MARTINS, R. C. **Aprendizagem vivencial em treinamento e educação**. Petrópolis, RJ: Intercultural, 1996.
- BEAL, G. M. et al. **Liderança e dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- BERGAMINI, C. W., CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOOG, G. G. (org.) **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

- BRANDÃO, D. , CREMA, R. **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística.** São Paulo: Summus, 1991.
- BRANDÃO, C. R. (org.) **Repensando a pesquisa participante.** São Paulo: Brasiliense, 1985.
- BROWN, G. **Jogos cooperativos: teoria e prática.** São Leopoldo, RS: Sinodal, 1995.
- CALDAS, M. P. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1999.
- CAPRA, F. **A teia da vida.** São Paulo: Cultrix, 1996.
- \_\_\_\_\_. **O ponto de mutação.** São Paulo: Cultrix, 1982.
- CASTILHO, Á. **A Dinâmica do trabalho de grupo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Makron Books, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLUTTERBUCK, D. **Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios.** Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- CODO, W. (org.) **Psicologia social: o homem em movimento.** São Paulo: Brasiliense, 1989.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios.** São Paulo: Campus, 1994.
- CREMA R. **Introdução à visão holística: Breve relato de viagem do velho ao novo paradigma.** São Paulo: Summus, 1989.

CREMA, R. Além das disciplinas: reflexões sobre transdisciplinaridade geral. In: WEIL, Pierre (Org.) **Rumo à nova transdisciplinaridade: sistemas abertos de conhecimento**. São Paulo: Summus, 1993.

DAVEL, E. P. B. (org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1988.

DE MASI, D. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo: Esfera, 1999.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez Editora, 1992.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1989.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DINSMORE, P. C. **O poder e influência gerencial: além da autoridade formal**. Rio de Janeiro: COP, 1989.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração, tarefas, responsabilidades e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. F. Foundation (org.). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

FADIMAN, J. **Teorias da personalidade**. São Paulo: HARBRA, 1986.

- FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- FLEURY, M. T. L. **Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender**. São Paulo Revista de Administração, v.30, n.3, p.5-11. jul./set. 1995.
- FRANCO, A. A. M. **História do Banco do Brasil**. Brasília: Artplan, 1988.
- FRANKL, V. E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.
- FRITZEN S. J. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo**. Vol. 1. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.
- FRITZEN S. J. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo**. Vol. 2. Petrópolis, RJ: Vozes, 1991.
- FRITZEN S. J. **Treinamento de líderes voluntários**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1982.
- FULGHUM, R. **Tudo que eu devia saber na vida aprendi no jardim da infância**. São Paulo: Bestseller, 1988.
- GASS, M. **Books of Metaphors**. V. 2. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1995.
- GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35. N. 3, p. 20-29, mai./jun., 1995.
- GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

- GRAHAM, P. (org.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GUTIERREZ, L. H. S. **Percepção do clima organizacional conforme o escalar hierárquico**. In: Revista de administração de empresas. S.P. 28 (4) 5-13, out/dez, 1988.
- HALL, R. H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: Campos, Edmundo (Org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HALL, R. H. **Organizações, estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HENDERSON, H. **Transcendendo a economia**. São Paulo: Cultrix, 1991.
- HENTON, M. **Adventure in the Classroom**. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1996.
- KATZENBACH, J. R. **Os Verdadeiros líderes da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- KIRBY, A. **150 jogos de treinamento**. São Paulo: T&D, 1995.
- KRAFT, R., JAMES, K. **Experiential Learning: in schools and higher education**. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1995.
- KRAUS, R. **Compartilhando o Poder nas Organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.
- KRISHNAMURTI, J. **Sobre o viver correto**. São Paulo: Cultrix, 1992.

- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- LEWIN, K. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: J. Lobos, 1991.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LYNCH, D. & KORDIS, P. L. **A estratégia do golfinho: a conquista de vitórias num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 1988.
- MACIAN, L. **Treinamento e desenvolvimento de RH**. São Paulo: EPU, 1987.
- MAFFESOLI, M. **O tempo das tribos**. Rio de Janeiro: Forence-Universitária, 1987.
- MAILHOT, G. B. **Dinâmica e gênese dos grupos**. São Paulo: Duas cidades, 1976.
- MATTOS, R. A. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Ed. Livre, 1992.
- MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: Campos, Edmundo (Org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade?** Rio de Janeiro: Caderno de Saúde Pública, n. 9, p. 239-262, jul./set., 1993.
- MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: teoria e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1997.



- MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. et al. **A decadência do futuro e a construção do presente**. Florianópolis: editora da UFSC, 1993.
- MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Equipes dão certo**: a multiplicação do Talento. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- MUCCHIELLI, R. **Psicologia da relação da autoridade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- \_\_\_\_\_. **O Trabalho em equipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- NICOLESCU, B. **O manifesto da transdisciplinaridade**. São Paulo: TRIOM, 1999.
- NONAKA, I. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**: conceitos, cases e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1998.
- PERROW, C. B. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.
- PFEIFFER, W. J. & JONES, J.E. **Coleção de exercícios estruturados para treinamento e educação**. V. 2. Rio de Janeiro: Intercultural, 1982.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

\_\_\_\_\_. Modelos de homem e teoria administrativa. **Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, vol. 18, n. 2, p. 3-12, abr/jun, 1984.**

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SALM, J. F. **Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades.** Florianópolis: Universidade & Desenvolvimento, 1993.

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa.** In : Revista de administração. S.P. 18 (2) 30-39, abr/jun, 1983.

SCAVONE, L. **Viagem mitológica através da astrologia.** Rio de Janeiro: Imago, 1995.

SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SCHON, D. **Beyond the Stable State.** New York: The Norton Library, 1971.

STAMMERS, R. & PATRICK, J. **Psicologia do treinamento.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

TANNENBAUM, A. **Psicologia social da organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1973.

TEIXEIRA, A. S. **Educação não é privilégio.** São Paulo: Nacional, 1977.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.

TRAGTEMBERG, M. **Administração: poder e ideologia.** São Paulo: Moraes, 1980.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WEIL, P. **A arte de viver em paz**. São Paulo: Gente, 1993.

\_\_\_\_. **A nova ética**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1998.

\_\_\_\_. **Relações humanas na família e no trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1992.

WOODWARD, R.W e SHERWOOD, J.J. A qualidade de vida no trabalho. In : DAVIS, K. e WERTHERN, W. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YOZO, R. Y. K. **100 Jogos para Grupos**: uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. São Paulo: Ágora, 1996.