

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

**Felora Daliri Sherafat**

**Produtividade na Ótica do Trabalhador – Uma Análise dos aspectos  
que afetam o desempenho, criatividade e auto-estima dos funcionários no  
ambiente de trabalho.**

**Orientador: Prof. Dr. Miguel Angel Verdinelli**

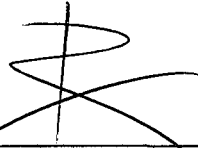
**Dissertação**

**Florianópolis (SC), Março de 2002**

## Folha de Aprovação

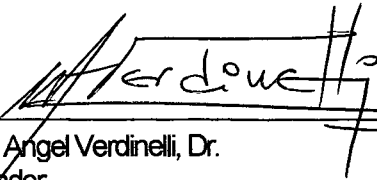
Dissertação defendida e aprovada em 01.03.2002

### Banca Examinadora



---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD  
Coordenador do Curso de Pós-Graduação



---

Prof. Miguel Angel Verdinelli, Dr.  
Orientador



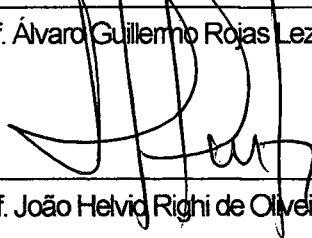
---

Profa. Miriam Loureiro Fialho, Dra.



---

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.



---

Prof. João Helvécio Rigbi de Oliveira, Dr

*“Sois as árvores de Meu Jardim; deveis dar frutos belos e maravilhosos, para que vós e outros sejam por eles beneficiados. Assim compete a cada um ocupar-se em ofícios ou profissões, pois o segredo da riqueza está nisso.”*

*Bahá'ulláh*

*“Dedico este trabalho ao todas as pessoas que foram vítimas de um modelo de trabalho, que não lhes proporcionou as oportunidades necessárias para desenvolvimento das suas potencialidades, mesmo que tenham dedicado todo o seu esforço em prol da produtividade de suas empresas.”*

## **Agradecimentos:**

A realização deste trabalho somente foi possível graças à colaboração recebida de inúmeras pessoas. Aqui manifesto minha gratidão a todas elas, e de forma particular.

Ao meu orientador Prof. Dr. Miguel Angel Verdinelli, pela confiança e orientação que me deu a chance de desenvolver as idéias e me encorajou no andamento da pesquisa.

Aos meus filhos Vahid Sherafat e Tahereh Khanum Sherafat que sempre foram a razão da minha motivação no processo de aprendizagem.

Ao meu esposo Hassan Sherafat que com seu apoio incansável sempre esteve ao meu lado, com suas colaborações e críticas.

Aos meus pais, Mohammad Reza Daliri e Fátima Djahan Hemati que sempre me acompanharam mesmo de longe com suas orientações e orações.

Agradeço a Deus que através da Sua Providência proporcionou a oportunidade de realizar esse trabalho. Peço a Ele que forneça os meios de aproveitamento do mesmo, no processo de reabilitação dos povos contra o materialismo.

# Sumário

Lista de Figuras.....	vii
Lista de Anexos.....	vii
Resumo.....	viii
Abstract.....	ix

## Capítulo 1- Introdução

1.1 – Justificativa.....	02
1.2 – Objetivos.....	03
1.3 – Estrutura do Trabalho.....	03

## Capítulo 2 – Desenvolvimento, Trabalho e o Produtividade

2.1 – Desenvolvimento e Industrialização.....	05
2.2 – Produtividade e Modelo de Desenvolvimento.....	06
2.3 – Trabalho e Prosperidade.....	09
2.4 – Conceito de Produtividade na Ótica do Empresário.....	10
2.5 – Do Escravismo ao Modelo Atual de Trabalho.....	12

## Capítulo 3 – O Conceito Original de Trabalho

3.1 – As Civilizações Antigas e Organização de Trabalho.....	14
3.2 – Que Influência Tinha o Trabalho na Vida das Pessoas.....	19
3.3 – Quem se Beneficiava com a Produtividade.....	20

## Capítulo 4 – O Trabalho e o Desenvolvimento Humano

4.1 – Conceito Atual de Produtividade.....	21
4.2 – As Abordagens Atuais dos Avaliadores da Questão.....	22
4.3 – As Necessidades Humanas.....	24
4.4 – Satisfação do Trabalho.....	26

## Capítulo 5 – Os Aspectos que Afetam o Ambiente do Trabalho

5.1 – A Evolução da Organização do Trabalho.....	28
5.2 – Manifestações dos Problemas.....	29
5.3 – Ambiente de Trabalho e Fatores de Pressão.....	31
5.3.1 – As Conseqüências do Stress.....	33
5.4 – Liderança Inadequada – Fator Agravante.....	34
5.5 – As Cargas Não Identificadas.....	35

## Capítulo 6 - Estudo dos Aspectos que Afetam o Desempenho no Trabalho

6.1 – Objetivo do Estudo.....	39
6.2 – Procedimentos.....	40
6.2.1 – Preparação do Questionário.....	40
6.2.2 – Aplicação do Questionário no Campo.....	41
6.2.3 – Resultado da Aplicação do Questionário.....	41
6.3 – Análise dos Dados e a Interpretação dos Resultados da Análise	
6.3.1 – Análise Elementar- Do Estado dos Funcionários.....	43
6.3.2 – Análise Multi-variada.....	47

a – Análise de Correspondência dos Dados.....	48
b – Reprodução de Análise de Agrupamento.....	50
6.4 – Estudo Complementar.....	52
6.4.1 – 2º Questionário.....	53
6.4.2 – Resultado da Aplicação de 2º Questionário.....	54
6.4.3 – Análise dos dados e a Interpretação dos Resultados.....	54
6.4.3.1 – Análise Elementar.....	55
6.4.3.2 – Análise Multi-variada.....	59
6.5 – Comentário – O Que Está Faltando?.....	61
<b>Capítulo 7 – Nova Análise sobre A Realidade Humana (Contribuição)</b>	
7.1 – A Realidade Humana.....	63
7.2 – As Necessidades Humanas.....	65
7.3 – Nova Abordagem das Hierarquias das Necessidades.....	69
<b>Capítulo 8 – Mudanças do Modelo Atual de Trabalho (Contribuição)</b>	
8.1 – Mudança nos Procedimentos Organizacionais.....	74
8.2 – Mudanças em Relação à Família.....	76
8.3 – Mudanças nos Hábitos Pessoais.....	78
8.4 – Mudança no Conceito de Trabalho.....	81
8.5 – Mudança no Conceito de Liderança.....	82
<b>Capítulo 9 – As Considerações Finais</b>	
9.1 – Sugestões para Futuros Trabalhos.....	85
9.2 – As Ponderações.....	86
<hr/>	
<b>Bibliografia.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>90</b>

## Lista de Figuras

Figura 01 – Gráfico dos Aspectos que Proporcionam Stress.....	43
Figura 02 – Gráfico da Porcentagem dos Funcionários que se Classificam como Desanimados e Desmotivados.....	44
Figura 03 – Gráfico da Porcentagem dos Funcionários que se Sentem não Fazendo parte Integrante da Empresa.....	45
Figura 04 – Gráfico da Porcentagem da Potencialidade Aproveitada.....	46
Figura 05 – Gráfico de Componentes Principais.....	47
Figura 06 – Gráfico de Análise de Correspondência com Todos os Aspectos.....	48
Figura 07 – Gráfico de Análise de Correspondência com 12 Aspectos.....	49
Figura 08 – Gráfico de Agrupamento para 18 Fatores / Corte na Distância 80.....	50
Figura 09 – Gráfico de Agrupamento para 18 Fatores / Corte na Distância 40.....	51
Figura 10 – Gráfico dos Aspectos que Abalam o Equilíbrio Emocional.....	55
Figura 11 – Gráfico dos Aspectos que Proporcionam Stress.....	56
Figura 12 – Gráfico da Porcentagem dos Funcionários que se Classificarem como Desanimados e Desmotivados.....	57
Figura 13 – Gráfico de Falta de Oportunidades para Desenvolvimento das Potencialidades.....	58
Figura 14 – Gráfico de Componentes Principais.....	59
Figura 15 – Gráfico de Análise de Correspondência com 19 Aspectos.....	60
Figura 16 – Gráfico de Agrupamento de 19 Fatores – Funcionários de Celesc – Com Corte na Distância 80.....	61

## Lista de Anexos

Anexo 1 – 1º Questionário

Anexo 2 – 2º Questionário

Anexo 3 – Tabela 1 - Resultados da Aplicação do 1º Questionário

Anexo 4 – Tabela 2 - Resultados da Aplicação do 2º Questionário

## Resumo

As empresas com caráter tecnológico e organizacional, como as técnicas utilizadas para melhorar os processos tiveram avanços extraordinários. Mas em relação a certos aspectos tiveram muitas falhas. Falhas estas que prejudicam especialmente os trabalhadores. Por isso, a presente dissertação procura mostrar a realidade do ambiente de trabalho.

O objetivo deste trabalho é detectar os pontos que afastaram o ambiente de trabalho do seu propósito real. E verificar os motivos que proporcionaram o desequilíbrio comportamental e emocional dos trabalhadores. Apesar de que uma grande parte dos estudos, neste contexto, tenta encontrar em características dos seres humanos os motivos das falhas e dos assuntos problemáticos das organizações, este trabalho pretende buscar motivos mais originais.

A pesquisa pretende demonstrar que o desenvolvimento das pessoas depende de seu trabalho, uma vez que elas passam a maior parte do seu tempo nas empresas, onde devem exercer as suas funções. E que, o ambiente de trabalho, a tarefa a realizar, e os parâmetros de relacionamento são elementos que devem proporcionar o desenvolvimento da inteligência, da percepção, e das potencialidades de cada uma. Nesta dissertação apresentam-se as evidências que confirmam a ausência dos principais elementos responsáveis pelo desenvolvimento humano no ambiente de trabalho.

Por último foi feita uma análise das necessidades humanas, mostrando que as verdadeiras necessidades do homem se relacionam com a realidade da sua natureza. Aos seres humanos são atribuídas qualidades que necessariamente devem ser cultivadas para o seu bem-estar, especialmente para manter a sua motivação.



## **Abstract**

Companies of a technological and organizational character, as well as the techniques utilized to improve processes have made extraordinary advances. Regarding certain other aspects, however, there have been many flaws, and these flaws have been especially harmful to the workers. For this reason, the present dissertation sets out to show the reality of the work environment.

The aim of this study is to detect the points that have caused the work environment to deviate from its true purpose and to verify the causes of the behavioral and emotional unbalance among employees. While the majority of the studies in this context seeks to find the causes of the flaws and of the problematic situations in organizations in the characteristics of human beings, this study sets out to search for the original and more fundamental motives.

This material is intended to show that, at the present time, the development of each individual depends on his/her work, inasmuch as people spend most of their time in companies, where they must exercise their functions, and in the work environment the tasks to be performed, the parameters of relationship are elements that are supposed to provide for the development of intelligence, perception and of the potentialities of each individual. In this dissertation evidences are presented that confirm the absence of the main elements responsible for human development in the work environment.

Finally, an analysis was made of human needs, showing that the real needs of human beings are related to the reality of man's nature. Qualities are attributed to human beings that must necessarily be cultivated for their well being, especially to maintain their motivation.

**Produtividade na Ótica do Trabalhador,**  
Uma Análise dos aspectos que afetam o desempenho, criatividade e  
auto-estima dos funcionários  
no ambiente de trabalho

# 1.Introdução

*O ponto fundamental é como administrar uma organização de maneira a permitir que os empregados sejam, ao mesmo tempo, felizes e produtivos — Uma situação na qual tanto os empregados quanto os empregadores acham-se satisfeitos com os resultados.*

*Bary M. Staw (1986)*

## 1.1 – Justificativa

Nos dias de hoje, estamos sendo testemunhas de muitos problemas de relacionamento nas empresas, os quais causam grandes impactos sobre o ambiente de trabalho. Estes problemas concentram-se principalmente na maneira como as empresas estão se posicionando frente aos seus funcionários.

Embora haja um reconhecimento dos funcionários como valiosos e indispensáveis parceiros das empresas, por outro lado os clientes são também reconhecidos como extremamente importantes para o sucesso dos negócios. Os empresários estão dispostos a qualquer mudança necessária para estabelecer um padrão excelente de produção, atendendo assim da melhor forma possível os clientes. Por outro lado os funcionários são as ferramentas principais neste processo, e o seu estado e bem estar também deve ser de interesse dos empresários.

No entanto, nem sempre as coisas acontecem de forma correta, e as experiências mostram que freqüentemente, os interesses comerciais e econômicos sobrepujam as questões relacionadas com os trabalhadores. Até os programas de melhoria da qualidade e outras ações de renovação tendem a apresentar maiores resultados nos números comerciais e não tanto nas necessidades dos funcionários no ambiente de trabalho.

Com o interesse demasiado das empresas no desempenho dos funcionários, no aumento de produção e lucro, especialmente com o processo de industrialização, e ainda com o surgimento de megaempresas, surgiram vários fatores preocupantes. Em geral, o rumo e o ritmo das organizações conduziram o ambiente de trabalho para pouca criatividade; sem controle sobre a intensidade e duração da jornada; relações pessoais fragmentadas e competitivas e mudanças no comportamento dos dirigentes.

E por isso, está se criando uma preocupação silenciosa e constante sobre várias questões. Por exemplo, sobre o “conceito de trabalho”, a pergunta é a seguinte: *este interesse direcionado dos empresários poderá transformar o propósito principal do trabalho em mero atendimento das metas das empresas?* Outra questão preocupante em relação ao comportamento do trabalhador é: *este interesse direcionado dos empresários poderá afastar os trabalhadores da sua personalidade serena, tranqüila e dedicada, para uma outra, carregada de problemas, intranqüila e confusa?*

Estas preocupações ocultas, não são reconhecidas oficialmente, e normalmente são discutidas somente entre os funcionários. Na verdade, fazem parte de uma discussão de muitas entidades que analisam os direitos humanos, o modelo de desenvolvimento, os resultados de consumismo, os propósitos de capitalismo, as conseqüências da industrialização, os frutos de exploração da mão-de-obra, e outras questões parecidas.

## **1.2 – Objetivos**

### **1.2.1 – Objetivo geral**

Analisar os aspectos e fatores que afetam o desempenho, criatividade e auto-estima dos funcionários no ambiente do trabalho.

### **1.2.2 – Objetivos Específicos**

- Analisar a produtividade na ótica do trabalhador;
- Reavaliar o “conceito de trabalho”;
- Organizar os parâmetros que proporcionam o desenvolvimento do ser humano no ambiente do trabalho;
- Verificar as verdadeiras necessidades dos ser humanos no propósito de trabalho.

## **1.3 – Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho é composto por nove capítulos, sendo assim distribuídos:

No Capítulo I estão expostas as questões inerentes à pesquisa como: justificativa, objetivos, e procedimentos.

O Capítulo II é uma abordagem teórica das questões de desenvolvimento e trabalho, produtividade e modelo de desenvolvimento e de prosperidade.

No Capítulo III foram abordados três temas: o conceito original do trabalho antes do surgimento do modelo de Taylor, que influência o trabalho tinha na vida das pessoas, e como o trabalho beneficiava as pessoas.

O Capítulo IV é uma análise da relação de trabalho e desenvolvimento humano. No início apresenta as teorias sobre satisfação no trabalho, as necessidades humanas, finalizando com as falhas nas organizações de trabalho com relação a estes fatores.

O Capítulo V analisa os fatores e os aspectos que afetam o ambiente de trabalho e suas conseqüências no comportamento do trabalhador. É uma apresentação do processo de evolução da organização do trabalho, acompanhado com fatores de pressão. Neste capítulo ainda, aborda-se o surgimento e a manifestação dos problemas, e as conseqüências negativas do estresse.

O Capítulo VI consiste no estudo que foi feito em quatro empresas mostrando os aspectos que afetam o ambiente de trabalho. No início trata dos objetivos e da metodologia do estudo e a apresentação dos dados. Ao final encontram-se a análise dos dados e interpretação dos resultados.

O Capítulo VII é uma contribuição. Levando em consideração os resultados obtidos no estudo do capítulo anterior, se faz necessária uma análise da realidade humana. E, dentro desta abordagem, é apresentada uma nova análise das necessidades humanas no ambiente de trabalho.

O Capítulo VIII também é uma contribuição sobre a necessidade de mudanças nos conceitos atuais de trabalho, e nos procedimentos organizacionais, nos hábitos pessoais. Enfim, fala de novos paradigmas e novas roupagens para o trabalho.

O Capítulo IX traz as sugestões para futuros trabalhos e termina com as ponderações.

## 2. Desenvolvimento, Trabalho e Produtividade

“Segurança e saúde não é somente a garantia de estabilidade no emprego, bom salário e outros benefícios que concorrem para a satisfação do trabalhador, mas é também a humanização do trabalho, a segurança, o desenvolvimento de suas aptidões, a estratificação e mobilidade que pode aspirar. Certo é que o homem é mais consciente de si mesmo e do universo que o cerca, se o trabalho está harmonizado com sua dignidade.”

Vieira (1995)

Há 3500 anos atrás o povo de uma nação trabalhava sob o poder da dinastia dos Faraós do Egito. Todas as pessoas eram forçadas ao trabalho para que as pirâmides, os templos e as construções magníficas fossem erguidos com toda velocidade. O povo tinha em troca alimento e lugar para dormir, e assim as famílias cresciam neste sistema. A produção era a palavra-chave para os fiscais e os guardas do governo; ninguém devia vacilar. Para crianças e jovens tudo parecia normal, uma vez que não conheciam outro modelo. De repente surgiu um homem chamado Moisés, e disse para aquele povo hebreu que **gritassem pela sua liberdade**. Parecia algo absurdo, parecia que nem a palavra de liberdade tinha sentido. Mas um dia ele libertou o povo das garras dos Faraós e levou-o para terras férteis, para que as crianças pudessem correr, os adultos plantar e os jovens se desenvolver.

Hoje, 3500 anos depois daquele evento histórico, será que a palavras de liberdade têm sentido? Embora as pessoas sejam livres para sair de suas casas, livres para casar com quem gostem, livres para morar onde desejem, no entanto, com tudo isso parece que há fatores que indicam que existem limites para esta liberdade. Há imposições, regras e determinações para as pessoas se desenvolverem e progredirem, não tão visíveis como na época de Moisés, mas como algo muito mais inteligente do que os Faraós faziam.

Por exemplo, um número grande dos habitantes da Terra é destinado a conviver com doenças alérgicas, infecciosas, respiratórias e até malignas, por que todas as pessoas devem consumir os produtos industrializados produzidos por empresas gigantescas em toda parte da terra. Parece que todas são escravas da indústria farmacêutica que transformaram o remédio em uma mercadoria lucrativa. Outro exemplo é planejamento constante de guerras; embora a quase totalidade dos povos não aprove mais as guerras, muitos governos são obrigados a se envolver em guerras internas e

externas para poder manter a indústria bélica. Esta está produzindo a todo vapor, promovendo as guerras como o meio para consumo de seus produtos. E assim, existem muitos outros sistemas que praticamente determinam os passos de todos os habitantes da terra. Há uma pequena margem de reclamação para as coisas secundárias, destinadas a anestesiarem a consciência daqueles que se consideram conscientes. A desinformação faz com que a grande maioria ache normal e natural o que está se passando.

## **2.1 – Desenvolvimento e Industrialização**

No último século, houve muito avanço na tecnologia e como consequência, na expansão da industrialização. O mundo deu grande salto na mecanização dos processos de produção. O progresso conquistado desta forma foi visto e batizado como desenvolvimento e o conceito de desenvolvimento tomou-se sinônimo de industrialização.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) foi iniciador da eficiência industrial, o “Pai da Organização Científica do Trabalho”. Contribuiu de forma eficaz para o desenvolvimento industrial do século XX.

Basicamente, ele coloca que: O objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e aperfeiçoamento do pessoal da empresa, de modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência os tipos mais elevados de trabalhos, de acordo com suas aptidões naturais.

Estes princípios foram responsáveis por um crescimento rápido das empresas, especialmente das indústrias. Mas também geraram uma mudança radical no conceito de trabalho e de desenvolvimento.

## **2.2 – Produtividade e Modelo de Desenvolvimento**

O desenvolvimento das nações se relaciona com o crescimento econômico das empresas e da indústria. Quanto mais as indústrias podem produzir, mais prosperidade econômica possuem, e assim a nação é considerada mais desenvolvida.

Desta maneira, o desenvolvimento das empresas se concentrou no sentido de elevar os lucros, portanto a produção se tornou a questão mais importante. Assim para mostrar que uma empresa está bem sucedida o parâmetro apresentado é o valor da sua receita. Por exemplo, na introdução do livro

“Crescer para Lucrar Sempre”, Gertz e Batista (1998, p. 14), apresentam as empresas mais sucedidas no momento e como exemplo citam o seguinte: “A Gillette aumentou sua receita de us\$3,6 bilhões para us\$5,4 bilhões em apenas cinco anos, tendo o seu sucesso se baseado em notáveis habilidades no desenvolvimento de produtos”.

Mas não há indícios de que este aumento de receita proporcionou um desenvolvimento interno para próprios funcionários. Cabe um levantamento interno para verificar como os funcionários foram beneficiados com este aumento de receita, especialmente é interessante estudar a situação dos funcionários terceirizados que são responsáveis pelo aumento da produção desta grande empresa.

Caiden (1988, p. 24), na sua análise de reconsideração do conceito de desenvolvimento, mostra o lado triste e real do resultado de uma devastadora corrida, na busca de captação de lucros em nome de progresso. Ele faz a seguinte abordagem:

*“O desenvolvimento ocidental preocupou-se mais com o crescimento do que com a distribuição, entendendo que quanto mais houvesse, mais haveria para ser distribuído. Mesmo que os privilegiados tivessem uma parcela desproporcional, os não-privilegiados indiretamente também se beneficiariam, recebendo o que sobrasse. Talvez isso pudesse ser verdadeiro no caso dos países ricos; não o era no dos pobres, onde pouca coisa parecia sobrar de uma elite privilegiada, que cuidava de monopolizar a riqueza disponível.”*

Nessa abordagem, Caiden coloca em dúvida a legitimidade do processo de industrialização; declara claramente as inviabilidades dos modelos ocidentais e tenta traçar os aspectos ocultos e não divulgados do mesmo. Sachs (1986, p. 96) contesta os resultados do processo de industrialização atual no sentido da relação entre o trabalho e a sociedade:

*“Sem pôr, de modo algum, em dúvida a difusão do conforto material trazido pela civilização industrial, temos, no entanto, o direito de nos perguntar se o avanço espetacular dessa civilização não significa desperdício demasiado **de recursos e homens**; quais os seus limites e o seu sentido profundo; sobretudo, a que tipo de **relações de trabalho** e de sociedade nos leva. Toda uma corrente de pensamento acha que o industrialismo e a divisão de trabalho por ele subentendida provocam inevitavelmente a **alienação e a negação de qualquer espécie de autonomia para os trabalhadores e os indivíduos.**”*

Sachs, nas suas palavras, quando se refere à “negação de qualquer espécie de autonomia para os indivíduos”, claramente está dizendo que o sistema em curso não oferece grandes chances para o desenvolvimento individual. Ele deve estar se referindo a forma que o trabalho é determinada para os



operários como seres humanos com capacidades e potencialidades inerentes. Isso é, as atividades diárias deles são limitadas às tarefas repetitivas, sem necessidades de estimular as suas iniciativas criativas. Não somente os operários e sim a grande parte dos funcionários da empresa foram norteados pelos princípios de administração de Taylor (1978, p. 51) que estabelece a idéia de “tarefa no regime de administração científica”:

*“O mais importante elemento na administração científica é a idéia da tarefa. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção. Na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-la, além do tempo exato concebido para a execução. E quando trabalhador consegue realizar a tarefa determinada, dentro do tempo limite especificado, recebe aumento. Estas tarefas são cuidadosamente planejadas de modo que sua execução seja boa e correta.”*

Ele ainda frisa que: *“A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero sem sentir os prejuízos da fadiga”*. Na verdade o cientista Taylor não pôde viver suficiente para ver resultado e as conseqüências do modelo de trabalho implantado por ele mesmo. Na prática não deu certo e depois de muitos anos se constata que a grande maioria dos operários não obterá a satisfação nem o desenvolvimento intelectual ao longo de anos de realização de suas atividades. É quase impossível um operário que é obrigado a executar as metas de produção dentro de tempos limitados (sob pressão dos superiores), sentir-se feliz ou próspero. O mais certo é que depois de anos de trabalho surjam a fadiga, desânimo e falta de motivação no trabalho.

Este modelo de trabalho não possibilita as condições de desenvolvimento da criatividade e vocação dos funcionários ou operários. Pelo contrário, de acordo com a indagação de Sachs, é caminho certo para alienação.

A prova disso é que a medicina do trabalho foi surgindo exatamente ao longo dos anos de crescimento das indústrias. Os regulamentos da medicina do trabalho estão ficando a cada vez mais complexos, devido ao surgimento de lesões, fadiga e problemas de ordem física e psíquica. Num dos trabalhos mais completos sobre a “Medicina Básica do Trabalho”, Vieira (1995, p. 444) coloca o seguinte:

*“Segurança e saúde não é somente a garantia de estabilidade no emprego, bom salário e outros benefícios que concorrem para a satisfação do trabalhador, mas é também a humanização do trabalho, a segurança, o desenvolvimento de suas aptidões, a estratificação e mobilidade que*

*pode aspirar. Certo é que o homem é mais consciente de si mesmo e do universo que o cerca, se o trabalho está harmonizado com sua dignidade.”*

## 2.3 – Trabalho e Prosperidade

O que se constata é que, as empresas quando discutem o crescimento, normalmente, os seus interesses são direcionados às questões de crescimento econômico, isto é visando o maior lucro. Esta visão, quase dominante no último século, praticamente afasta outros ideais sobre a questão do trabalho. A colocação de McGregor (1992, p. 15) mostra esta verdade: *“O progresso, em qualquer profissão, está associado à capacidade de prever e controlar, isso vale também para a administração industrial. Uma das principais tarefas da administração é a de organizar o esforço humano a serviço dos objetivos econômicos da empresa.”*

Na verdade Taylor (1978, p. 29) coloca que o principal objetivo de administração científica é garantir a prosperidade para ambos os lados:

*“A expressão máxima de prosperidade é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos de negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível esses gêneros de trabalho.”*

Ele coloca ainda que: *“Parece tão evidente por si mesmo o princípio de que a máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado deve ser objetivo principal da administração, e seria desnecessário demonstrá-lo.”*

Realmente, parece muito evidente por si mesmo este princípio, mas, é uma evidência que na prática não se concretizou. Especialmente para todos os funcionários ou operários abaixo dos executivos.

Um documento oficial intitulado *“A Prosperidade da Humanidade”*, publicado em janeiro de (1995, p. 13) pela *“Universal House of Justice”* sediada em Haifa, Israel, questiona o atual conceito de trabalho, assim ele argumenta:

*“Na maior parte do pensamento contemporâneo, o conceito de trabalho costuma ser reduzido à idéia de um emprego remunerado que proporcione ao indivíduo os meios para consumir os bens disponíveis. O sistema é circular poder de compra e consumo resultam na manutenção e expansão da produção de bens e, em conseqüência, sustentam o emprego remunerado. Tomadas individualmente, todas essas atividades são essências para o bem-estar da sociedade. No entanto, a inadequação do conceito geral pode ser comprovada tanto na apatia que os cientistas sociais discernem entre as imensas massas assalariadas de todos os países, quanto na desmoralização dos crescentes exércitos de desempregados.”*

O documento, ainda afirma que a prosperidade do homem não é uma questão material e define um conjunto de fatores como pré-requisito que poderão tornar uma pessoa próspera: *“Esta prosperidade não se restringe em conquistas de bens, e sim, em condições necessárias para descoberta das potencialidades individuais. Esta última exige uma imensa expansão do acesso ao conhecimento numa atmosfera de liberdade, onde se oriunda a criatividade que é a fonte de todos os avanços humanos”*.

Este mesmo panorama se reflete na filosofia e até na ergonomia do trabalho. As condições da grande maioria das pessoas no ambiente de trabalho, a princípio, não proporcionam o desenvolvimento para seus protagonistas, e naturalmente não geram prosperidade para os mesmos.

Mogregor (1992, p. 53) coloca que: *“Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas”*. Lembrando que um das ferramentas para o desenvolvimento humano é o trabalho. Esse autor identifica que as empresas não proporcionam oportunidades para que ele possa desenvolver as suas potencialidades.

A questão é, quais são fatores que não colaboram para que o trabalho seja um meio para o desenvolvimento e prosperidade dos trabalhadores?

## **2.4 – Conceito de Produtividade na Ótica do Empresário**

No contexto atual o crescimento das empresas, de acordo Gertz e Batista (1998, p. 37) e com as teorias mais sucedidas no mercado, em princípio devem seguir três estratégias básicas que são: *“Gerenciamento de franquias ao cliente, Estratégia de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e gerenciamento dos canais de distribuição”*. Estratégias essas que parecem ser seguidas por grande número de empresas de modo a atingir a crescimento lucrativo em meio a dificuldades.

Neste contexto, pode-se perceber que nestas três estratégias, os fatores mais importantes, que devem concentrar a atenção dos empresários, são: *cliente, produto, e canais de distribuição*. Isso é, o trabalhador é um elemento importante dentro do processo e é responsável pelo alcance de todas as metas, mas ele não representa a questão mais importante. Todo processo é movido para um objetivo que é o lucro maior.

Para a grande maioria dos empresários a questão do lucro se tornou tão importante que os indivíduos e seus sentimentos perderam totalmente o seu valor. Este ponto de vista é muito transparente nas abordagens de Fournies (1992, p. 45):

*“As pessoas são empregadas na empresas apenas porque ainda não temos uma máquina que possa fazer tudo. Talvez o trabalho feito por essas pessoas pudesse ser feito por máquinas, mas tais máquinas ainda não estão disponíveis. Para que uma máquina se torne economicamente viável, os resultados do que ela produz devem exceder o custo de sua manutenção e operação. Isso também é verdadeiro no caso de um trabalhador. Qualquer recurso de trabalho deve dar à empresa uma contribuição maior que o custo de sua manutenção. O ponto no qual um trabalhador recebe exatamente o que produz é aquele em que já não dá mais nenhuma contribuição para o lucro da empresa. Quando os custos de manutenção de um empregado igualam o valor da contribuição que ele dá ao negócio, essa relação se transforma em uma obra de caridade.”*

Os conceitos de "lucro" e "maior lucro" passaram a ser os indicadores de mérito e de eficiência para qualquer empresa. Foi criada ainda uma corrida sem precedentes atrás de tudo que possa ser traduzido como ganho. Um dos exemplos mais flagrantes de distorção nos rumos das empresas, em busca de ganhos imediatos, é quando estas sacrificam os recursos naturais que pertencem a inúmeras gerações do futuro; mesmo assim agem muitas vezes contra a sua própria geração, como por exemplo, na fabricação e no comércio de produtos tóxicos e armas.

Outra desvantagem, consequência desta situação de competições e lutas para maior lucro, é o desperdício de grande quantidade de energia simplesmente para cancelar e neutralizar os esforços uns dos outros. Mais ainda, os mais poderosos conseguem invadir e dominar o mercado, monopolizando cada vez mais o comércio de produtos. Desta forma, empurram para a falência a grande maioria do micro e pequeno negócio e de empreendimentos que eram o meio de sustentação de muitas pessoas.

Este modelo de trabalho, além de causar um grande desequilíbrio social, por suas agitações e conflitos é desgastante; e pode afastar o homem facilmente da sua natureza espiritual, dificultando assim, o desenvolvimento individual e coletivo.

## **2.5- Do Escravismo ao Modelo Atual de Trabalho**

O escravismo de forma coletiva acabou depois que Moisés libertou o povo hebreu das mãos dos Faraós. Os dados da história mostram que depois da utilização dos escravos na época de Faraós, esta prática ficou cada vez mais isolada. Entretanto, apesar de que no oriente não existia mais o tráfico de escravos, esta surgiu no continente da América de forma mais agressiva como nos países colonizados por Portugal, Espanha e Inglaterra. Isto é, utilização dos escravos de forma sistemática e o mercado de venda foi um processo inédito e devastador.

A prática de venda de escravos no oriente durante muito tempo se limitou apenas às vendas dos prisioneiros das guerras. Mesmo assim, esta prática dentro de um processo de evolução da humanidade e diante dos conceitos espirituais estava diminuindo. Por exemplo, na região da Índia os princípios do Hinduísmo não permitiam a utilização dos homens como escravos. Os princípios de Zoroastro na Pérsia também estabeleceram regras que não encorajavam a exploração do trabalho dos homens como escravos. Com o surgimento do Islã, devido a lei do Livro Sagrado de Alcorão, os escravos tornaram-se criados e se beneficiaram de direitos humanos. Eles ganharam respeito, amor e confiança de seus criadores, acompanhavam o seu senhor nas compras e nas festas e ajudavam nas atividades agrícolas e nos demais trabalhos. E na verdade os países muçulmanos foram pioneiros na abolição do tráfico de escravos.

Em fins da Idade Média, quando o oriente rumava no sentido da abolição, preparava-se o advento de uma época de escravidão intensa nas colônias europeias da América. O tráfico de escravos atingiu, proporções extraordinárias, iniciando-se um capítulo da história da instituição em que se destacaram os Estados ibéricos, a partir das explorações portuguesas do litoral africano. No continente americano, os donos exploravam o indígena como mão-de-obra servil, mas os índios se mostravam indóceis. Com apoio dos missionários enfrentavam os exploradores, ou fugiam para as florestas. A solução, para os colonizadores, foi o escravo negro, ligando-se ao surto da economia açucareira o enorme desenvolvimento que a escravidão fundamentada no tráfico negreiro oriundo da África assumiu nas Caraíbas, e depois em todo o continente americano.

O modelo ocidental de escravismo é singular e assustador. Os escravos eram seqüestrados nos seus países de origem, transportados e vendidos nas colônias. Esta parte da história realmente é triste

e não tem nenhuma relação com os conceitos de trabalho estabelecidos em nações civilizadas da época como Pérsia, Índia, China, e Arábia.

O processo de abolição iniciou-se apenas no século XIX: no Reino Unido, em 1833, foram libertados todos os escravos das colônias britânicas; em 1848 houve a proclamação da abolição nas colônias francesas, e proibição aos franceses de possuir escravos, mesmo em país estrangeiro; abolição adotada no México em 1829, Portugal em 1858 e no EUA em 1865 de acordo com a 13ª emenda à constituição, depois do fim da guerra de secessão do Sul e da guerra civil, provocada pelas repercussões do movimento abolicionista no país. No Brasil, diferentes medidas legais de cunho abolicionista foram sendo adotadas entre 1871/1888.

É importante frisar que durante o período de escravismo no ocidente, não há registro de que os países da Ásia ou da África tenham praticado o mesmo. Nestes continentes não havia o tráfico de escravos. Os povos da África foram escravizados e levados para fora, mas no continente da África não havia escravos.

Esta visão de utilização do ser humano como escravo e a exploração de mão-de-obra no continente americano surgiu paralelamente ao surgimento dos Estados Unidos. Portanto, a visão do trabalho na forma em que foi criado na América é algo muito particular desta nação. Ainda que a escravidão tenha sido abolida, provavelmente, a exploração da mão-de-obra, de uma forma ou de outra, permaneceu enraizada nas definições de trabalho desta nação. Embora com princípios criados por Taylor surgiu um novo modelo de trabalho, mas, até certo ponto, nele é visível a influência de muitos anos de exploração de mão-de-obra. Isto é, as regras da época do escravismo de uma forma muito sutil permaneceram nos princípios de administração científica de Taylor, de maneira que há grande possibilidade de que as pessoas se tornem escravos das suas indústrias.

Muitos depoimentos daquela época mostram que realmente o espírito do escravismo de várias formas continua nos ritmos de trabalhos até hoje. Àbdu'l-Bahá, numa palestra nos Estados Unidos, em 1912, disse as seguintes frases proféticas: *"Entre 1860 e 1865 fizestes uma coisa admirável: abolistes a escravidão; mas hoje deveis fazer uma coisa muito mais admirável: deveis abolir a escravidão industrial!"* E ele explica que a escravidão industrial é contrária à lei da natureza humana. Ainda afirma que: *"No futuro será impossível que os homens acumulem grandes fortunas pelo labor dos outros. Os ricos por sua própria vontade dividirão os seus bens com os pobres. Chegarão a isso aos poucos, natural e espontaneamente."* (Star of The West, vol. VII, p. 147)

### 3. O Conceito Original de Trabalho

---

*"O homem pode atingir a perfeição através de seu próprio trabalho". "Ninguém deve imitar o dever alheio. Um homem deve por natureza se sentir atraído à espécie de trabalho próprio. Dessa maneira, todos devem trabalhar segundo seu próprio dom".*

*Krishna*

Como foi visto, devido ao estilo de trabalho e as suas distorções, começaram a manifestar-se inúmeros problemas para os trabalhadores e conseqüentemente para as empresas. Assim surgiram vários ramos de discussão, como: Qualidade de vida do trabalhador, Medicina do Trabalho, Ergonomia do Trabalho, Engenharia de Segurança do Trabalho, Produtividade e Qualidade, Necessidades e Motivação no Trabalho e muitos outros assuntos. Portanto, nesse meio, a essência e o conceito original de trabalho foram esquecidos.

É curioso que desde o surgimento da humanidade, o homem aprendeu a trabalhar, por isso esta questão não é nova, e interessante lembrar que os problemas que hoje a sociedade enfrenta em relação ao trabalho são inéditos. Por esta razão, seria mais correto estudar a forma que durante milhares de anos os homens trabalharam e descobrir os métodos e segredos dos mesmos. Talvez na sabedoria antiga possamos achar como era a tranquilidade e o sossego de um trabalhador próspero e bem sucedido.

#### 3.1 – As Civilizações Antigas e Organização de Trabalho

Os primeiros habitantes da América do Sul entram neste território há mais de 20.000 anos. Os dados confirmam a existência de uma civilização estendida em toda América, com características específicas e diferentes em cada região. Chibchas e os Incas eram duas nações que alcançaram elevado nível de cultural. Mas infelizmente, com a invasão espanhola na América do Sul, tudo foi destruído por Francisco Pizarro e Diego Almagro (1524). Em alguns lugares ainda há sinais de muito progresso e desenvolvimento social e econômico destes povos, especialmente no Peru, Bolívia e Equador.

Os especialistas no assunto relatam que estes povos tinham governo, que conseguiram organizar um complexo sistema de administração. Havia excelentes organizações de trabalho de tal forma que a nação era próspera. Os incas eram excelentes tecelões de algodão, lã e fibra. Seus tecidos decorados com penas conservaram-se por muito tempo. Na metalurgia, estes povos não só fundiam os metais, como também faziam inúmeras ligas, inclusive o bronze. Na arte e arquitetura, apresentaram notável progresso. Com a construção de edifícios públicos, palácios, templos, armazéns e fortalezas mantinham um volume grande de trabalhadores empregados. Ainda construíram uma magnífica rede de estradas, tinham um modelo exemplar de sistema de distribuição de alimentos, irrigação e correios.

Então, estes povos indígenas tinham uma civilização e eles possuíam conhecimentos, que hoje não temos acesso e não sabemos como eles, durante milhares de anos, progrediram com seu trabalho valioso e organizado. Provavelmente seus conceitos sobre trabalho estavam longe do escravismo e da dominação.

Uma nação com tantas qualidades e méritos com certeza tem muito a ensinar para futuras gerações com relação à questão do trabalho, organização, administração, estratégias de planejamento e outros assuntos do gênero.

Na Índia, existia outra nação que em todos aspectos progrediu. Na medicina, na matemática, na fabricação dos produtos de seus usos, na arquitetura, culinária, farmacêutica, fitoterapia, homeopatia, e milhares de outras atividades como tapeçaria, tecelagem, música, arte e diversos ofícios. Este povo ainda preserva algumas das suas literaturas que melhor representam o seu passado. Por exemplo, para conhecer o sentido mais original do trabalho, pode-se consultar o Livro Bhagavad-Gita do povo hindu, com mais de 5000 anos de existência. Nesta obra antiga e grandiosa encontram-se várias partes explicando sobre o objetivo real do trabalho:

*“O homem pode atingir a perfeição através de seu próprio trabalho”. “Ninguém deve imitar o dever alheio. Um homem deve por natureza se sentir atraído à espécie de trabalho próprio. Dessa maneira, todos devem trabalhar segundo seu próprio dom”. “Deve-se trabalhar para a satisfação de Deus. Nada deve ser executado para o gozo dos sentidos, mas tudo deve ser feito para a satisfação de Deus. Esta prática não só nos salvará da reação do trabalho, mas também nos elevará pouco a pouco ao transcendental serviço amoroso ao senhor, o único meio que pode promover-nos ao reino de Deus”. (Krishna 3000 a.C. - Bhagavad-Gita, p. 166)*



Estas frases embora muito antigas, carregam consigo três conceitos muito sábios. O trabalho deve proporcionar a perfeição humana, não deve imitar o trabalho do outro, e deve escolher a profissão de acordo com as potencialidades. Sabe-se que milhares de gerações foram beneficiados com este modelo estabelecido por Krishna.

Então, a pergunta é a seguinte: como um homem pode atingir a sua perfeição através de seu próprio trabalho? Na verdade, nestas palavras sábias pode estar entesourado o conceito original de trabalho. Conceito este que nas abordagens atuais não se vê mais. Alias, ao observar os ambientes de trabalho das empresas, é muito difícil que se encontre uma atmosfera que possa direcionar os funcionários para algo parecido com as palavras ditas na antiga literatura.

Fazendo uma releitura da antiga cultura do povo da China, constata-se que durante milhares anos eles se desenvolveram e avançaram. Este povo tinha uma literatura rica, e pensadores como Buda (560 a. C) e Confúcio (479 a. C) e muitos outros. Eles com as suas palavras construíram uma cultura firme e de grande progresso. A educação deste povo definia trabalho como algo essencial para a vida do homem, e é aquilo que constrói o caráter do homem.

Estudando a história do povo da Pérsia, verifica-se que nesta nação houve maior glória do que nas civilizações da idade média. Numa ligeira análise, pode-se constatar um grande número de pensadores e filósofos como fonte de sabedoria para seu povo. A exemplo de Zoroastro, Molana Rome, Saade, Hafez, Ferdose e outros. Mourreau (1977, p. 282), sobre este povo escreve o seguinte: *"A civilização persa desenvolveu uma cultura nobre. O pensamento Zoroastriano foi a contribuição mais importante e original para este desenvolvimento"*.

Zoroastro fundou uma civilização de caráter essencialmente agrícola, deu idéia prática da vida destinada a educar os homens em uma crença nobre e de moral sublime. Zoroastro na sua obra Zend-Avesta determinou o esforço e o trabalho como atos santos: *"O que vale mais num trabalho é a dedicação do trabalhador"*. *"O que lava a terra com dedicação tem mais mérito religioso do que poderia obter com mil orações sem nada fazer"*. *"O que semeia milho, semeia a religião. Não trabalhar é um pecado"*.

Estas palavras e conceitos contribuíram para dar forma à cultura e civilização de uma nação. Os historiadores relatam muitos avanços e progressos na religião persa. Assim relatam Melo e Amad (1994, p. 71) sobre progresso da civilização.

*“Durante o governo de Dário, o seu reinado tomou diversas medidas para ampliação do comércio interior e exterior do império, entre as quais a padronização da moeda e das unidades de pesos e medidas, a construção de estradas e o desbravamento de rotas marítimas. A astronomia avançou extraordinariamente (foi estabelecido o calendário solar). Procurou uniformizar a administração, mas permitiu aos povos conquistados manter suas tradições. Dedicou-se, finalmente, a diversas obras arquitetônicas, entre as quais os palácios de Suas, capital do império e depois Persépolis”.*

O palácio de Persépolis representa o progresso de uma tecnologia que mostra o grau da evolução da ciência naquela época. A sua construção foi possível devido ao avanço dos cálculos estruturais pelos estudiosos e cientistas da época.

Embora não caiba a este trabalho mencionar toda a riqueza da cultura, seja científica, literária ou artística, pode-se imaginar o tamanho do conhecimento e experiência deste povo no desenvolvimento do comércio, agricultura, arquitetura, engenharia, medicina, filosofia, administração e organização. Enfim, muitas gerações foram testemunhas e herdeiras do conhecimento deles, e sem dúvida em buscas e pesquisas mais densas deve-se encontrar milhares de livros e documentos que sejam fontes de dados e sabedoria para aproveitar e descobrir um modelo verdadeiro de organização de trabalho.

Na cultura árabe que durante muitos séculos levou a humanidade ao caminho de descobertas científicas e tecnológicas que causaram revoluções na Europa. Deve-se, para compreender este fato, ter a posse de suas riquíssimas literaturas, constituídas de todos os assuntos como medicina, matemática, física, química, astronomia, conhecimentos que impulsionaram o mundo ocidental para avanço na ciência e tecnologia.

Maomé definiu um sistema econômico justo e socialista, muito mais perfeito que qualquer outro usado até então no mundo. A princípio Ele determinou regras para disciplinar o povo e criou novas leis de conduta. Seus ensinamentos abrangem a base que rege a vida de um povo ou de um indivíduo nos seus diversificados alcances: religiosos, sociais, culturais, éticos, econômicos e científicos. Faruqui (1992, p. 167) sobre trabalho e ética de produção na cultura dos muçulmanos coloca o seguinte:

*“Sob a orientação do Islam, o produtor fica sob o domínio de quatro princípios que influenciam diretamente as suas operações produtivas: Em primeiro lugar a lei não permite que se engajem na produção tão somente por causa do lucro. Deverá ter em mira o provimento de itens benéficos e úteis para as pessoas, sendo o lucro um subproduto da operação, não o seu propósito principal. Em segundo, as matérias que são consideradas proibidas — como, por*

*exemplo, as drogas — não deverão de maneira alguma ser produzidas. Em terceiro, o que for produzido deverá ser apresentado tal como é, e não camuflado naquilo que as pessoas queriam que fosse. O “empacotamento” não deverá ser praticado como a arte da decepção. Em quarto lugar, o compromisso do produtor com a devida consciência de impor sobre si mesmo o código da veracidade.”*

Em relação à ética do consumo, Faruqui (1992, p. 172) apresenta a seguinte abordagem: Sob orientação dos princípios do Islam, a pessoa tende a consumir de acordo com a sua necessidade. O resto de seu rendimento ou abasto deverá ser gasto em caridade, na causa de Deus, ou reinvestido em algum negócio que irá gerar mais riqueza, bem como emprego e renda para outros. Quando foi perguntado ao Profeta que quantia da renda ou riqueza deveriam os muçulmanos gastar na causa de Deus, a resposta dada no Alcorão (2, 219): *“Dize-lhes: Gastai o que estiver além das vossas necessidades. Assim Deus vos elucida os Seus versículos, a fim de que mediteis.”*

Sobre o capital, Faruqui (1992, p. 175) esclarece seguinte: o Islam, como princípio primeiro da ordem econômica, criou ‘Estado em que o bem-estar dos cidadãos é conseguido pelos esforços organizados do governo e não pelas organizações privadas’, e o Islam institucionalizou esse primeiro movimento ‘socialista’. O Islam têm feito bem tanto para a justiça social, bem como para a reabilitação da humanidade. Além do precedente estabeleceu o princípio de que o Estado Islâmico deverá ser livre de monopólio e de acumulação. Esses são absolutamente condenados e no Alcorão (9, 34) afirma: *“Quando àqueles que acumulam riquezas e entesouram o ouro e a prata, e não os empregam na causa de Deus, anuncia-lhes (Ó Mohammad) um doloroso castigo.”*

Estes conceitos foram alicerces de toda a cultura e civilização islâmica, que realmente durante séculos funcionou e proporcionou a prosperidade para as nações conhecedoras dos mesmos. As regiões mais ricas em cultura, arte e arquitetura contemporânea, em literatura, poesia, música e filosofia humana, geralmente são aquelas que os árabes tinham alcançado e tinham governado por algum tempo. Como por exemplo, o norte da África (Egito), a Turquia, a Espanha e os países árabes.

A contribuição da civilização muçulmana para a civilização e a cultura do mundo ocidental com certeza foi grande. Talvez, posteriormente a história avalie este fato de forma mais real. A ciência desenvolvida por muçulmanos impulsionou o mundo, e em todos os aspectos causou progresso. E claro que estas nações discriminadas, nas suas bibliotecas entesouram o conhecimento que pode esclarecer o rumo do progresso da humanidade.

Este tipo de análise e pesquisa pode ser feita em toda parte de mundo, com outras nações, e depois questionar por que todas as bibliografias disponíveis no mercado atual para acadêmicos sobre a questão do trabalho, organização, desenvolvimento, receita e lucro, economia, produção e produtividade são do último século, e a maioria reflete as teorias do capitalismo e pertence aos autores contemporâneos?

Será que os povos da Rússia, da Turquia, do Egito, da Índia, da China, do Irã, da África, da Argentina, da Chile, da Bolívia, dos países Árabe, e de milhares outros lugares não tinham política de trabalho? E por que todos foram obrigados a esquecer das suas próprias culturas e conhecimentos e assumir uma postura única e seguir a as regras do mercado capitalista?

### 3.2 – Que Influência Tinha o Trabalho na Vida das Pessoas

Pesquisando com muita persistência nas histórias não contadas de cada nação, observa-se que em todas as regiões e países, antes da invasão do ocidente no mercado (depois da primeira guerra mundial – 1911) existiam mecanismos de criação de culturas e educações de trabalho e profissões que beneficiavam todos os povos. O que aconteceu foi que os livros de histórias e de conhecimento geral pouco a pouco cortaram os dados e registros do passado dos povos, das nações, e das civilizações.

Por exemplo, nos livros acadêmicos sobre a história do Brasil ou do Peru não constam os dados sobre o passado destes povos e apenas contam os fatos praticamente dos últimos cem anos, e deixaram um buraco enorme no passado.

O modelo de trabalho até o século passado era o artesanal. As pessoas naturalmente apreendiam algo e depois escolhiam a atividade, como sua profissão. Geralmente, surgia a necessidade de seguir os negócios da própria família. E assim todas as pessoas se ocupavam com a profissão certa. O mercado e a economia desenvolviam-se conforme as atividades das pessoas da mesma região. Um costurava, outros faziam pão, outros faziam queijo, alguns criavam galinhas, bóis ou carneiros, alguns eram professores e outros comerciantes. Assim todas as pessoas tinham a sua profissão, a questão do desemprego não existia.

A diversidade de culturas dava beleza e variedade para os artesanatos. Cada nação se destacava por certas mercadorias e assim o trânsito de viajantes ficava mais animado, os turistas agiam como aquecedores do mercado e ajudavam ainda mais no crescimento de cada região.

Um fator muito importante a ser frisado é que no estilo de trabalho do passado as pessoas apenas compravam os produtos que precisavam e não existia marketing forçando as pessoas para serem consumidores. O uso do marketing como principal ferramenta do atual sistema é algo a se discutir, para se avaliar os seus benefícios e prejuízos. Tudo indica que até o século passado o comércio funcionava sem uso exagerado de marketing, existia mais harmonia e equilíbrio nos negócios.

### **3.3 – Quem se Beneficiavam com a Produtividade**

Os beneficiados de um mercado abrangente de trabalho com certeza eram a grande maioria do povo. O povo vivia de maneira próspera, e tinha condição de ter uma vida digna sem que esta prosperidade fosse confundida com acúmulo de riqueza. A pobreza, fome e a miséria são resultados do século vinte, quando os mecanismos de mercado dominante, modificaram as culturas de cada país e criaram a dominação da mão-de-obra. Desta forma o resultado do trabalho de milhares de pessoas se tomou lucro para poucas pessoas e o trabalhador deveria se contentar com um ordenado pequeno, que muitas vezes não sustenta a sua família.

No modelo de trabalho original quem se beneficiava com a produtividade era o próprio trabalhador, mas no modelo atual quem se beneficia com produtividade do trabalhador é o empresário.

Por exemplo, uma família produzia queijo para seu bairro, quando se aproximavam as festas esta família trabalhava e produzia mais queijo. E em compensação ganhava mais, isso gerava um certo conforto para família. E até esta família investia mais na sua pequena fábrica.

Entretanto, no sistema atual, um trabalhador mesmo trabalhando muito numa fábrica ganha apenas algumas horas extras além de seu pequeno salário, por isso a sua vida nunca se aproxima da prosperidade.

## 4 - Trabalho e o Desenvolvimento Humano

*“O papel mais importante que os esforços econômicos devem desempenhar no desenvolvimento, consiste em proporcionar aos povos e às instituições meios através dos quais possam alcançar o real propósito do desenvolvimento: lançar os alicerces para uma nova ordem social capaz de cultivar as potencialidades latentes na consciência humana.”*

*A Prosperidade da Humanidade, C. U. J.*

### 4.1 – Conceito Atual de Produtividade

Como foi apresentado, o conceito original de trabalho consistia na prática de atividades que aperfeiçoassem as habilidades humanas e conseqüentemente produzissem as coisas que atendiam às suas necessidades. Entretanto, este conceito pouco a pouco tem sido mudado. Por exemplo, no modelo atualmente estabelecido, as empresas fabricam até produtos fantasiosos, para que um grande número de pessoas compre, meramente com objetivo de obter lucro. O que se observa é que muitos destes produtos não têm utilidade importante, ou até podem ser prejudiciais, a exemplo de certos produtos alimentícios. Os fabricantes tentam vender tais produtos através da força de propaganda. E então contratam pessoas para o planejamento destas organizações ou para operacionalização dos produtos. Enfim, o mecanismo de trabalho tem como eixo principal, objetivos que estão longe do conceito original de trabalho.

A produtividade se tornou algo mais importante do que todos os outros parâmetros que o conceito de trabalho englobava. Isto é, todo o mecanismo de desenvolvimento de recursos humanos se concentrou numa preocupação: “o aumento da produtividade”. Desta forma muitos trabalhos científicos foram produzidos, justamente visando os meios que proporcionem o aumento da produtividade. Hersey e Blanchard (1986, p. 240) colocam o seguinte em relação ao comportamento dos gerentes:

*“Na verdade, os gerentes deveriam ser recompensados por ajudar seu pessoal a desenvolver-se e tornar-se capaz de assumir responsabilidades cada vez maiores. Assim, por exemplo, em algumas companhias mais avançadas em que trabalhamos conseguimos introduzir uma nova política, que diz basicamente o seguinte: nesta organização nenhum gerente será promovido se*

*não tiver cumprido pelo menos duas exigências. Primeiro, deve ter apresentado um bom trabalho, conseguindo bons resultados econômicos (produtividade); em segundo lugar, deve ter um substituto preparado que possa assumir seu cargo de um dia para outro.”*

Isso quer dizer que os gerentes devem trabalhar com alta probabilidade de sucesso, deverão conseguir bons resultados de produtividade, e ainda garantir a estabilidade da empresa. Isto é, no caso de qualquer eventualidade alguém poderá assumir seu cargo. Mas em contrapartida, a empresa não está garantindo a estabilidade de ninguém, nem dos operários nem dos gerentes.

Pode-se imaginar como seriam os ambientes de trabalho com estes parâmetros estabelecidos. Os subordinados devem se sentir sempre ameaçados. Eles devem trabalhar e fornecer de si um desempenho perfeito e excelente, devem gerar para empresa riqueza e lucros. Mas sem que esta dedicação proporcione estabilidade e tranquilidade para os mesmos.

Por conseguinte, este modelo de trabalho não é justo. De um lado um grupo deve trabalhar de forma a dar toda sua capacidade, e sofrer pressão e medo. De outro lado o empresário através deste mecanismo obtém lucro e benefícios diversos. Portanto, o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos neste ambiente de medo e preocupação seria improvável. Assim aborda Medicina Básica do Trabalho, de Vieira (1995, p. 442):

*“Quando o medo atinge um nível muito alto e perdura por tempo prolongado, sem que o trabalhador consiga detectar sua fonte, ocorre uma evolução no sistema e há um envolvimento maior, onde o organismo, como um todo, reage, manifestando um quadro de angústia, extrema irritabilidade e depressão. A tensão interna aumenta tanto que o indivíduo necessita manifestar seu descontentamento e descompasso.”*

#### **4.2 - As Abordagens dos Atuais Avaliadores da Questão de Trabalho**

Na verdade, o problema mais grave do modelo atual de trabalho é a falta de conceitos que determine os objetivos do trabalho como nas eras passadas. Isto é, no decorrer do tempo e no fervor da busca de lucro foi perdido algo muito valioso que era o nobre objetivo do trabalho. Devido à perda desse conceito, as tentativas de resolver os problemas, de modo geral, não ajudaram muito na melhoria do processo desgastante do trabalho.

Existem inúmeros estudos que analisam as questões do ambiente de trabalho e oferecem sugestões para novos métodos que possam superar as dificuldades que atualmente surgiram em

muitas empresas. Na verdade, o que está acontecendo nestas abordagens é que, a princípio solucionam problemas isolados dos funcionários, e não detectam as raízes dos mesmos. Nesse contexto surgiram muitos livros sobre "motivação", "participação nas decisões", "enriquecimento das tarefas", "motivação para competição", "medicina de trabalho", "reengenharia", "valorização do ambiente de trabalho" e outros assuntos parecidos. Mas geralmente essas abordagens não conseguem livrar os funcionários dos seus problemas, porque eles analisam os problemas isoladamente e na maioria das vezes visando o interesse dos próprios empresários.

Por isso, quando os especialistas detectam falhas nas estruturas da organização de trabalho, não sabem como eliminá-las, uma vez que elas se relacionam com toda a conjuntura de trabalho, e acabam não dando a devida importância ao fato. Por exemplo, McGregor (1992, p. 53) coloca que: *"Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas"*.

Lembrando que uma das ferramentas para o desenvolvimento humano é o trabalho, McGregor identifica que as empresas não proporcionam oportunidades para que o trabalhador possa desenvolver as suas potencialidades. Infelizmente, este fato, mesmo detectado, não chama muita atenção dos empresários, embora seja um fato que prejudica o trabalhador.

Na questão do comportamento humano no trabalho, Davis e Newstrom (1991, p. 9) colocam que "Todavia as organizações devem ter pessoas, e pessoas trabalham no sentido dos objetivos que a organização deve ter, dessa forma é desejável tratar os dois como uma unidade integrada, assim como o comportamento organizacional o faz". Para isso, eles apresentam seis conceitos fundamentais de comportamento organizacional que em conjunto oferecem uma visão holística e abrangente sobre o assunto. Os quatro primeiros são relacionados à natureza das pessoas: "diferenças individuais, a pessoa como um todo, o comportamento motivado, e o valor da pessoa", e dois últimos relacionados à natureza da organização: "sistemas sociais e o interesse mútuo".

Quando o autor fala do 'valor da pessoa' não insiste na apresentação de alternativas de mudança. Apesar da riqueza e importância da análise, não traz soluções para melhorar a questão do 'valor da pessoa' que é algo esquecido, especialmente quando um operário deve agir como uma máquina. Também, fala de "Interesse Mútuo", e considera que as organizações precisam de trabalhadores e os trabalhadores precisam das organizações.

Seria muito bom se existisse um interesse mútuo entre patrão e o trabalhador além da questão financeira. Mas de fato, as empresas oferecem trabalho, e as pessoas devido às suas necessidades



primárias de sobrevivência aceitam. A pergunta é a seguinte: *quais as necessidades de um empregado são atendidas através do seu trabalho?*

### **4.3 – As Necessidades Humanas**

Maslow (1954), desenvolveu um esquema para explicar a intensidade de certas necessidades. Davis e Newstrom (1991, p. 51) mostram o modelo da hierarquia das necessidades de Maslow, que propõe o seguinte: 1º- Necessidade físicas básicas, 2º- Proteção e segurança, 3º- Pertencer ao grupo e necessidade sociais, 4º - Auto-estima e reconhecimento, 5º - Auto-realização e satisfação. Depois dividem em dois níveis; os dois primeiros, como Nível Baixo e os restantes como Nível Alto. Ele coloca que as pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas, mas tão logo que estas necessidades estejam dentro de algum grau de satisfação, irão querer satisfazer outras necessidades. O próximo nível que tende a dominar é o do bem-estar e segurança. As coisas se passam mais ou menos da maneira como se segue. Tendo satisfeito hoje suas necessidades físicas básicas, as pessoas querem alguma garantia de que estas necessidades também serão satisfeitas amanhã e assim por diante. Querem segurança econômica, tanta quanto física. A segurança essencialmente garante que as necessidades primárias sejam satisfeitas amanhã e sempre que for preciso no futuro. Na verdade, as necessidades do segundo nível se acham relacionadas com aquelas do primeiro nível.

De acordo com Maslow, existem três níveis de necessidade de alto nível. As necessidades de terceiro nível dizem respeito ao amor, à participação e envolvimento social. Uma vez que as pessoas passam uma grande parte de suas horas do dia no trabalho e no ambiente social, algumas das suas necessidades sociais podem estar atendidas em tais circunstâncias. As necessidades de quarto nível incluem aquelas que abrangem a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal. Os empregados têm necessidades de sentir que tem valor e acreditar que os outros pensem que eles valem alguma coisa (o que lhes dá status). As necessidades de quinto nível são constituídas pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo aquilo de que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível.

A hierarquia de necessidades de Maslow teve um forte impacto na administração contemporânea e oferece algumas idéias úteis para ajudar os administradores a pensar a respeito da motivação dos seus empregados. Eles estão mais aptos a identificar as necessidades dos empregados, reconhecendo que eles podem ser diferentes de uma pessoa para outra, oferecendo

satisfação para as necessidades particulares, bem como, reconhecer que dando maior qualidade, isto pode diminuir o impacto sobre a motivação. Realmente, essas são contribuições muito significativas.

Apesar desses benefícios, segundo Davis e Newstrom (1991, p. 53), o modelo de Maslow tem muitas limitações, e por isso foi seriamente criticado. Como um esquema filosófico, tem sido difícil estudá-lo e não tem sido confirmado inteiramente. As pesquisas não confirmam a presença de todos os cinco níveis como sendo verdadeiros, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada.

Chiavenato (1993, p. 542) formulou a chamada teoria dos fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Ele escreve sobre "O Modelo dos Dois Fatores de Herzberg". Para Herzberg existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas. Ele desfaz a visão tradicional, afirmando que certos fatores de trabalho têm o poder principal de insatisfação dos empregados, quando certas condições se acham ausentes. Todavia, a sua presença geralmente traz aos empregados somente um sentimento neutro. Esses fatores não podem ser considerados como fortemente motivadores. Esses fatores poderosos em criar insatisfação são chamados *fatores de higiene, ou fatores de manutenção*, porque eles são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os empregados.

*Fatores higiênicos*, pois são essencialmente profiláticos e preventivos: eles apenas evitam a insatisfação, mas não provocam a satisfação. Seu efeito é similar ao de certos remédios higiênicos: evitam a infecção ou combatem a dor de cabeça, mas não melhoram a saúde. Pelo fato de estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de *fatores insatisfacientes*.

*Fatores motivacionais* ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, *os fatores motivacionais* estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Segundo o Herzberg o *enriquecimento de tarefas* traz efeitos altamente desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e da rotatividade.

Contudo, alguns críticos desse sistema apontam uma série de efeitos indesejáveis, com o aumento da ansiedade pelo constante defrontamento com tarefas novas e diferentes, principalmente quando não são bem-sucedidas nas primeiras experiências. Davis e Newstrom (1991, p. 55) colocam que, há um aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados de seu trabalho nas

novas tarefas enriquecidas e sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com o enriquecimento da remuneração.

#### 4.4 – Satisfação do Trabalho

O que chama a atenção é que qualquer uma das estratégias adotadas por organizadores das empresas, para motivação dos funcionários, não persiste e, assim não conduz a um resultado mais duradouro. Desta forma, a satisfação íntima do empregado não proporciona uma produtividade maior, sem desgaste e sem cansaço.

Na verdade, nas últimas décadas, os gerentes se perguntam por que suas políticas salariais e de benefícios não aumentam a motivação dos seus empregados. Por isso, a teoria de Herzberg tentou ajudar a responder às suas perguntas. Mesmo assim, o modelo reduz, de forma aguda, o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção. De qualquer forma o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes, e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

De acordo com o trabalho de Herzberg, a motivação é uma injeção que deve surgir do dirigente da organização para indivíduo. Isto é, os dirigentes devem estar atentos em todas as variáveis possíveis, e manter todos os parâmetros em melhor condição para que o funcionário não perca o seu ânimo. A maior dificuldade com os modelos de motivação reside no fato de que as necessidades das pessoas não podem ser diretamente observadas pelos administradores. Davis e Newstrom (1989, p. 58) afirmam que: *“É difícil, por exemplo, medir as necessidades de estima do empregado ou saber como elas mudam com o passar do tempo. Ainda mais, simplesmente conhecer as necessidades do empregado não indica de forma direta aos administradores aquilo que deveriam fazer com essas informações.”*

Esta análise mostra que os modelos indicados não conseguem criar um ambiente de trabalho de satisfação e de constante evolução. De acordo com Bergamini (1982, p. 110), a motivação humana, como fenômeno psicológico, caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determina a conduta de cada um. Tais fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo. Ou seja, acionam a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências passadas, os dados já incorporados ao psiquismo e os determinantes

morfológicos e fisiológicos de conduta. Assim, no fenômeno da motivação, o indivíduo recorre aos três níveis topográficos de sua personalidade: o consciente, o pré-consciente e o inconsciente.

Ainda, para a autora, a motivação sempre foi e continuará sendo sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo, e isto é inerente ao ser humano. Bergamini ressalta que não se consegue motivar quem quer que seja. As pessoas podem até ser condicionadas. No entanto, a motivação é algo que nasce no interior de cada um. O que se pode fazer para que as pessoas permaneçam motivadas, é conhecer suas necessidades e oferecer fatores de satisfação para as mesmas. Não conhecendo estas, poderá levar a uma situação oposta, ou seja, à desmotivação das pessoas. Neste caso, são já esperados problemas como aumento dos índices de fadiga, stress, acidentes, absenteísmo, etc.

Assim, para que se possa chegar a um bom termo, com relação à motivação dentro das organizações, há que se estar atento ao seu diagnóstico e a seu planejamento. Precisam ser apontadas as medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, tanto as que se referem às aspirações psicológicas, quanto as que contemplam os aspectos físicos.

O trabalhador, ao realizar sua tarefa, é motivado pelo conteúdo significativo da mesma. Maior será sua auto-estima e menor seu desgaste físico e emocional, na proporção em que a satisfação e a intensidade social do trabalho assumam uma integração. Vieira (1994, p. 434) coloca o seguinte:

*“Traçando um paralelo entre o trabalho artesanal e o trabalho taylorizado, podemos observar que a principal fonte de sofrimento do trabalhador é a sua impossibilidade de participar da organização do próprio trabalho. O operário da linha de produção realiza uma tarefa monótona e repetitiva, sentindo-se desqualificado, sem oportunidade de desenvolver sua criatividade, sua potencialidade, sem condição de alterar a organização e sua estrutura. Sente-se indigno, inútil, envergonhado, por ter que fazer um trabalho tão elementar que pode ser feito por uma máquina, vendo-se robotizado, como sendo uma peça substituível no conjunto.”*

Pode-se concluir, então, que a compreensão mais realista daquilo que foi conceituado como motivação só é conseguida à medida que seja levada em conta a dimensão intrínseca das *necessidades humanas*. Para isso é preciso conhecer a realidade humana, fora do contexto das características animais. As teorias sobre satisfação que não se aprofundam nestas questões — o conhecimento das qualidades que distinguem o ser humano dos animais — ofereceram apenas uma idéia distorcida e superficial das necessidades humanas, e não se sustentam por muito tempo: São os mesmos que causaram problemas graves ao longo do tempo.

## 5. Os Aspectos que Afetam o Ambiente do Trabalho

*Uma vez perguntaram a Confúcio:*

**"O que mais o surpreende na humanidade?"**

*E ele respondeu:*

*"Os homens perdem a saúde para juntar dinheiro e depois perdem o dinheiro para recuperá-la. Por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente, de tal forma que acabam por nem viver no presente nem no futuro. Vivem como se nunca fossem morrer e morrem como se não tivessem vivido..."*

A organização do trabalho nas últimas décadas passou por grandes mudanças, e esta dinâmica continuamente modificou os conceitos de trabalho. Em questão de 100 anos, houve uma mudança até certo ponto drástica. Quase sumiram os pequenos produtores, as mercearias e surgiram os grandes produtores, os supermercados, grandes fábricas, indústrias e ainda podemos testemunhar o surgimento de empresas gigantescas com receitas bilionárias.

No início do século XX os fundamentos da administração científica de Taylor e Ford surgiram e antes disso um grupo de pensadores ingleses como Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo e Sturt Mill fizeram a marca do capitalismo. O que sustentou a ideologia do capitalismo: de que o indivíduo que age movido por um fim unicamente egoísta, obtém com isso um maior ganho para a comunidade.

As obras dos autores que surgiram depois, na maioria foi influenciada pelo modelo capitalista e pelos fundamentos de Taylor. Na verdade, no mundo ocidental, no último século, surgiram muitos cientistas, pesquisadores e estudiosos que escreveram sobre estratégias e organizações de trabalho, planejamento institucional e gerencial, procedimentos operacionais e administrativos, e outros assuntos. Mas, normalmente as suas abordagens se restringiram a análise dos detalhes do sistema existente e ou sobre os resíduos do modelo atual.

### 5.1 - A Evolução da Organização do Trabalho

A evolução da organização do trabalho contemporâneo pode ser caracterizada sumariamente, da seguinte forma: No início do século XX os fundamentos da administração científica revolucionaram a idéia de trabalho até então e surgiram princípios de eficiência e engenharia industrial. Na década 20

começou a tendência do movimento das relações humanas promovido por Elton Mayo e depois nos anos 30 a 40 os conceitos de motivação sugeridos por Abraham Maslow tentaram dar nova vida e um aspecto mais humano aos ambientes de trabalho. Nos anos 50, os modelos matemáticos de otimização da pesquisa operacional estimularam o desenvolvimento de computadores mais potentes e da automação dos processos.

O surgimento da teoria de sistemas nos anos 60 e 70 ajudou ainda mais o processo de produção, de uma forma mais inteligente. Maior produção em menos tempo e menos despesa com recursos humanos. Anos 80, as empresas apelam pelo uso do chamado modelo de "Controle de Qualidade Total" sugerido por Ishikawa (1993), tentando estabelecer controle e qualidade na produção e planejamento. Objetivando menos erros, mais competitividade no mercado. Anos 90, o mercado de trabalho já saturado pela linha de produção mecanizada, começou a sofrer o desemprego em massa. De outro lado, indústrias bastante tensas devido à competitividade acelerada dos concorrentes, mudaram o perfil de seus executivos tradicionais para pessoas que podiam ser cada vez mais ágeis na aquisição de informação e conhecimento, melhorando o desenvolvimento da tecnologia e produção, assim se iniciou a era do conhecimento.

Nos últimos anos do século passado e nos próximos anos do novo século, embora as organizações aparentemente estejam na busca do conhecimento, na verdade, seu objetivo maior é o domínio deste.

O que se pode observar nestas etapas do progresso da organização do trabalho, é que certos fatores sempre permaneceram como metas principais. Primeiro, o modelo de administração de Taylor não foi abolido, e continua a ser utilizado como melhor forma de manter uma indústria com produção alta através de mão-de-obra barata e ingênua. Segundo fator é o lucro, que sempre no modelo capitalismo foi considerado o principal objetivo. E o terceiro objetivo que agora esta ficando mais claro é o domínio do mercado e do conhecimento.

## **5.2 – Manifestações dos Problemas**

A prática deste modelo de trabalho proporcionou um quadro não esperado em relação ao comportamento dos funcionários e trabalhadores. Começaram a surgir os problemas complicados e nada familiares até então. As empresas começaram a se dar conta de doenças físicas, mentais e psíquicas que estavam atingindo os funcionários.

A Folha de São Paulo, datada de 27 de junho de 1993 mostra um artigo muito chocante sobre estado de saúde de funcionários, as manchetes do artigo eram seguintes:

- Levantamento da ONU indica que perdas por estresse chegam a US\$ 200 bilhões ao ano somente nos USA.
- Nos Reino Unido, calcula-se que o estresse compromete cerca de 10% dos PNB do país, mais de US\$ 100 bilhões.

Em relação às profissões de risco que mais apresentaram problemas de estresse o artigo mostra seguintes atividades:

**Operários** – a repetitividade, o barulho e a vibração estão entre as principais causas.

**Polícia** – o constante risco e a sensação de casos como alcoolismo provocam estresse.

**Trabalhadores de correios** – a velocidade do trabalho, local inadequado, o barulho e a poeira são os principais problemas. Os carteiros ainda sofrem de estafa física.

**Professores** – dores de cabeça, depressão e ansiedade são os problemas mais comuns, além de excesso de trabalho e baixos salários.

**Garçons** – pessoas que se relacionam com grande público e tem iniciativa ou controle sobre o ambiente parecem expostas ao estresse. Colesterol e pressão sanguínea alta e baixa nível de testosterona são outros problemas.

**Enfermeiras** – têm muitas tarefas desagradáveis e fisicamente difíceis, e lidam de perto com pessoas morrendo.

**Operadores de terminais de computadores** – funções que são passíveis de controle eletrônico imediato pelo patrão.

**Motoristas de ônibus** – Têm maior índice de absenteísmo, doenças e morte que os trabalhadores em geral. Estão em alerta contínuo, sob pressão de tempo, sempre na mesma posição e sob a tensão do trânsito.

Esta é uma amostra da realidade dos trabalhadores que sofrem no ambiente de trabalho. Por outro lado, os especialistas do assunto cada vez mais estão se envolvendo com os processos complexos das empresas e tentando aprofundar nos inúmeros problemas que estão aparecendo, trazendo novas idéias nos aspectos organizacionais, estratégicos e de gerenciamento para amenizar o quadro.

Técnicas de relaxamento, exercícios físicos, dietas balanceadas, iniciativas no trabalho, autonomia, horário de trabalho flexível e outras medidas foram sugeridos para diminuir o volume de pessoas afetadas devido o seu trabalho.

É evidente que os problemas e as dificuldades sempre existem para serem solucionados, porém, muitos dos problemas complicados que estão aparecendo no ambiente de trabalho são conseqüências de um sistema errado e por isso mesmo a sua abordagem também se torna complicada. Por esta razão a maioria das tentativas das empresas para controlar o stress ou diminuir as suas conseqüências ao longo destes anos foram tentativas provisórias e logo em seguida todos os problemas ressurgiam.

### 5.3 – Ambiente de Trabalho e Fatores de Pressão

Alertam Limongi e Rodrigues (1997, p. 69) que muitas das organizações do trabalho têm características alienantes, e isso é outro fator que modifica o ambiente do trabalho num ambiente coercitivo; pouca criatividade; sem controle sobre ritmo, intensidade e duração; tarefas aborrecidas e relações pessoais fragmentadas e competitivas. O autor confirma que estas condições geram sensação de falta de autonomia; frustração constante; e insatisfação com o modo de vida e stress.

Diante deste quadro, podemos imaginar como seria a situação de um funcionário, especialmente nas empresas privadas com linhas de produção. Os operários estão sujeitos a atividades repetitivas, fisicamente desgastantes e mentalmente desanimadoras. Por outro lado os funcionários de médio escalão devem apresentar dupla personalidade, uma hora tem que agir como um operário ingênuo e obedecer às regras e outra hora são responsáveis e devem se comportar com rapidez e inteligência para modificar, melhorar e acelerar um processo. Essa dualidade de ação os tornará psiquicamente doentes, mesmo se permanecerem no emprego, sempre terão medo de receber críticas ou reclamações. Por último, os executivos terão verdadeiro pesadelo no desempenho das suas tarefas. Eles recebem salários altos e desta forma são cobrados direta e indiretamente. Devem ter um desempenho muito bom aos olhos dos dirigentes da empresa. Lembrando que as falhas deles representam custos altos para empresa e assim eles trabalham sob pressão.

Estes ambientes de trabalho existem em organizações que tem como objetivo final o "lucro maior", ou seja, um sistema estabelecido com princípios capitalistas. O que o capitalismo determina? Segundo Hunt (1981, p. 25), o capitalismo é um sistema econômico baseado na legitimidade dos bens privados e na irrestrita liberdade de comércio e indústria, declara como princípio básico o poder exclusivo do capital; o objetivo de sua atividade econômica reside pois, na aquisição ilimitada de lucro.

É fácil compreender que o raciocínio econômico que segue tais princípios defenderia necessariamente o máximo de liberdade de ação para os indivíduos e o mínimo de interferência pelo



Estado. No campo internacional, o capitalismo industrial projetou-se sob a forma do imperialismo econômico, a exploração das regiões economicamente atrasadas na sua evolução, a fim de assegurar às potências industrializadas os mercados consumidores e fornecedores de matérias-primas e alimentos, sob o controle de barreiras protecionistas.

Com os fundamentos do capitalismo estabelecidos como base do mercado atual, pode-se imaginar os fatores que determinam relação do trabalhador com patrão. Fica muito clara a posição do trabalhador, ele é responsável pela produção, cobrado por falhas, é demitido se não for eficiente. É explorado se for eficiente e é perseguido se for inteligente. Enfim o trabalhador trabalha em situações totalmente contraditórias.

Nas colocações de Limongi e Rodrigues (1997, p. 69) é muito claro o sinal de distorção nos ambientes de trabalho. Segunda a autora na atual sociedade industrial, são fortemente estimuladas e reforçadas às seguintes características pessoais: grande competitividade, necessidade de mostrar-se sempre cada vez maior de coisas em tempo restrito, e tendências em reprimir intensamente os sentimentos de frustração, hostilidade e insegurança. Destaca-se ainda que, neste ambientes de trabalho, estimula-se:

- forte competição entre os colegas, que concorrem entre si na busca de maiores gratificações e promoções;
- grandes esforços para se produzir mais e melhor, dentro de prazos rigorosos;
- aumento de horas extras de trabalho e da tendência em se levar trabalho para casa.

Este espírito de pressão nas empresas é algo muito transparente até oficialmente estimulado. Nas colocações de Stalk e Evans (1992, p. 62) pode perceber a seriedade da "guerra" pela posição.

*"Quando a economia era relativamente estática, a estratégia podia se dar ao luxo de ser estática. Em um mundo caracterizado por produtos duráveis, necessidades estáveis do consumidor, mercados nacionais e regionais bem-definidos e concorrentes claramente identificados, a competição era uma 'guerra pela posição' na qual as empresas ocupavam espaço competitivo como as casas de um tabuleiro de xadrez. Hoje, a competição é uma 'guerra de movimentos' na qual o sucesso depende da previsão das tendências do mercado e da resposta rápida às mudanças nas necessidades dos clientes. Os concorrentes bem-sucedidos entram e saem rapidamente de produtos, mercados e às vezes até de negócios inteiros — um processo que se assemelha mais a um videogame interativo do que a um jogo de xadrez. Nesse ambiente, a essência da estratégia não é a estrutura dos produtos e mercados de uma empresa, mas sim a dinâmica de seu comportamento."*

Visualizando estes ambientes torna evidente que, o funcionário trabalhando com a pressão das exigências em cada momento, com as cobranças, com o peso das responsabilidades, certamente sofrerá grandes pressões mentais. Assim é inevitável o surgimento das doenças físicas e psíquicas.

Surge a seguinte pergunta: Como é possível que o emprego numa empresa dessas, possa oferecer oportunidades para que o funcionário consiga trabalhar com criatividade e com motivação e sua tarefa seja motivo de desenvolvimento da suas aptidões?

### 5.3.1 – As Consequências do Stress

Não é difícil prever os resultados destes modelos de trabalho. Limongi e Rodrigues (1997, p. 72) afirmam que nas organizações em que os funcionários trabalham com as características citadas anteriormente, resulta em *stress* intenso e prolongado e assim proporcionam para seus funcionários maior risco a doenças coronarianas e conduzem os mesmos na diminuição do controle sobre suas vidas; redução do controle sobre processo de trabalho; e desatenção e diminuição do controle sobre resultados. E finalmente tudo isso em geral conduz a uma avaliação negativa e baixa de si mesmo e diminuição da realização e produtividade profissional. No livro "Longevidade de Cérebro", Dr. Khalsa (1997, p. 287) afirma seguinte, Não é só o corpo que sofre com o stress, o cérebro também:

*"O estresse crônico provoca uma hipersercreção de cortisol. E o cortisol, como mencionamos anteriormente, promove um "ataque em três frentes" ao seu cérebro: ele o priva de sua única fonte de energia, a glicose, interfere na função dos neurotransmissores e causa a morte das células cerebrais. Ele alerta, se você sente um nível de estresse alto e prolongado, diariamente, ele prejudicará sua saúde física, emocional e intelectual. Ele fala de síndrome de adaptação geral "queima" o cérebro, ele afirma essa síndrome pode "cozinhar seu cérebro". E acrescenta que: "Uma função cognitiva perfeita requer um estado mental relaxado. Atualmente, a maioria das ameaças não é física e sim psicológica. Os fatores estressantes de hoje, normalmente, consistem de fatores como pressão de superiores, pendências de prazo".*

De acordo com Khalsa (1997, p. 286), outro efeito mental indesejável do stress crônico é sua influência sobre as ondas cerebrais. *"Uma pessoa que está experimentando stress tem uma predominância de ondas beta 'nervosas', em lugar das ondas alfa e teta 'calmas'. As ondas beta também são menos favoráveis ao aprendizado e à concentração do que as ondas alfa ou teta. Se a fase da exaustão do stress crônico está em atividade, a capacidade de aprendizado e a concentração submergem."*

#### 5.4 – Liderança Inadequada – Fator Agravante

Os departamentos de recursos humanos de todas as empresas determinam uma política de camaradagem e bom relacionamento entre os funcionários e a chefia. As teorias de administração de recursos humanos no campo de gerenciamento evoluíram bastante. A aplicação da Liderança Situacional apresentada por Hersey e Blanchard (1986, p. 185) coloca o seguinte:

*“Os gerentes devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente. Mas, mesmo tendo boa habilidade de diagnóstico, os líderes não serão eficazes se não souberem adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente. O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidade necessária para variar seu comportamento. Se as necessidades e motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente”.*

É fácil dizer aos gerentes que devem aplicar a teoria, o difícil é colocar isso em prática. Na verdade no ambiente de trabalho as realidades são outras. A força do mercado e a corrida em busca de maior produtividade no dia-a-dia do trabalho praticamente abalam qualquer teoria de administração.

O panorama da economia mundial não favorece o ambiente do trabalho. Num mundo competitivo, não há como fugir da pressão, das metas, da busca por melhores resultados. Por isso, muitas vezes, os gerentes preocupados pela sua carga e posição reagem de forma desequilibrada.

Muitas pesquisas apresentam dados que mostram a realidade dos relacionamentos dos chefes com seus subordinados. Uma das pesquisas da Universidade Católica de São Paulo analisa efeitos do que chama de “uma rotina humilhante” sobre os funcionários. Para esse trabalho, ouviram cerca de 2000 trabalhadores de 97 grandes indústrias de São Paulo. Muitos relataram que sofreram humilhações constantes e simultaneamente, apresentaram sintomas já amplamente associados a situações de stress. Os relatos são espantosamente parecidos. “Quem precisa do emprego tem de calar-se e agüentar. Aí você sente tudo, vêm as dores, a raiva, a revolta”. (Veja, 31/10/2001)

O psiquiatra João Ferreira, diretor do Instituto de Psiquiatria da Universidade Federal do Rio de Janeiro, cita uma pesquisa na qual foram entrevistados 1800 funcionários do Banco do Brasil sobre suas condições de trabalho. A queixa principal, surpreendentemente, não foi a de excesso de serviço ou de salário baixo, “A esmagadora maioria das reclamações referiu-se à falta de reconhecimento de trabalho pelas chefias. ”Ainda foi constatado, que os chefes também são vítimas da pressão no trabalho. Eles ficam espremidos entre a cobrança cada vez mais implacável de metas por parte da direção da empresa e o medo de que seus subordinados não sejam capazes de atingir os objetivos.

Estas pesquisas fornecem uma amostra de atitudes de lideranças inadequadas para perseguir o subordinado: parar de cumprimentar, ignorar presença, menosprezar ou ironizar o trabalho em público, deixar sem ocupação, transferir de setor com intenção deliberada de isolar, retirar os instrumentos de trabalho. Estas atitudes não fazem parte da política de recursos humanos de nenhuma empresa, ainda assim, esses castigos são comuns no dia-a-dia do relacionamento entre chefes e subordinados. Estes estudos mostram que a perseguição feita pelo mau chefe não afeta apenas a produtividade da empresa, também faz mal à saúde dos funcionários. *“O que não se sabia —ou não se levava na devida conta —é que a má chefia não abala apenas a saúde das companhias. Ao contribuir para a degradação do ambiente de trabalho, ela traz danos concretos à saúde de seus subordinados.”*

Ainda, na organização moderna das empresas houve uma pulverização do poder. Há mais chefias hoje que na estrutura piramidal que vigorava até pouco tempo atrás. Portanto, existe também uma competição horizontal, fazendo com que a posição da chefia seja a mais ameaçada. E este fato agrava mais as situações delicadas nos relacionamentos.

Através dos resultados dos dados, pode perceber que as conseqüências de liderança inadequada são dramáticas, as pessoas sofrem sob o comando de tiranos ou incompetentes. A dor, exibida com espalhafato ou sofrida em silêncio, pode ser imensa quando as pessoas são perseguidas devido à reengenharia incompetente ou se esgotam sob a pressão de ter de sustentar resultados indesejáveis. E certamente devido a estes graves resultados que a questão de “saúde mental” nas empresas atualmente é uma das maiores preocupações da Organização Internacional do Trabalho.

### **5.5 – As Cargas Não Identificadas**

Não há dúvida que estamos diante uma abordagem na qual a causa não é identificada, ou melhor, não é mensurável, mas, apenas os sintomas são manifestos. Isso é, estamos diante de fatores que causam danos, porém, não são tangíveis como posição da cadeira que facilmente um ergonomista pode detectar e solucionar.

Uma das manifestações das conseqüências dos fatores desintegrantes são manifestações de diversas formas de sofrimento. Wisner (1994, p. 11) coloca o seguinte: *“Os sinais de sofrimento psíquico (expressão verbal, comportamento neurótico, enfermidades psicossomáticas) podem ser vinculados aos aspectos específicos de certos grupos de tarefas. Esses aspectos caracterizam mais particularmente modalidades perigosas de organização. Dentro elas, podem citar o trabalho sob*

*exigência de tempo, mas também as situações de conflito, o uso de códigos múltiplos, as tarefas freqüentemente interrompidas, as atividades que induzem a uma auto-aceleração mental”.*

Segundo Dejours (1949, p. 49) contrariamente ao que se poderia imaginar, a exploração do trabalho pela organização não cria sobrecargas mentais ou sofrimentos. Afirma que há várias formas de sofrimento e enfatiza, por exemplo: “O sentimento de inutilidade” remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. O operário da linha de produção como o escriturário de um serviço de contabilidade muitas vezes não conhece a própria significação de seu trabalho em relação ao conjunto da atividade da empresa. Mas, mais do que isso, sua tarefa não tem significação humana. Este tipo de situação, por exemplo, é gerador de forças desintegrantes de força de trabalho não tangíveis, e causa prejuízos para empresa e funcionários.

Nesse contexto “as situações de conflito”, “trabalho sob exigência de tempo” ou “sentimento de inutilidade” são situações que podem causar inúmeras complicações para o trabalhador, sejam físicas, cognitivas ou psíquicas. Pois, uma situação conflitante pode gerar carga de trabalho invisível. Greco (1996) assegura o seguinte: “As cargas de trabalho são definidas como exigências ou demandas psicobiológicas do processo de trabalho, gerando ao longo do tempo as particularidades do desgaste do trabalhador. Em outras palavras, as cargas são mediações entre o processo de trabalho e o desgaste psicobiológico”.

Nos olhares de psicologia de trabalho segundo Wisner (1994, p. 13): *“Toda atividade, inclusive o trabalho, têm pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico. Cada um deles pode determinar uma sobrecarga. Eles estão inter-relacionados e são bastante freqüentes, embora não seja necessário que uma forte sobrecarga de um dos aspectos seja acompanhada de uma carga bastante alta nos dois outros domínios”.*

O que está em discussão é a identificação dos fatores não tangíveis no ambiente de trabalho. Como foi apresentado, da mesma forma que há relação entre as cargas das atividades sejam físicas, cognitivas ou psíquicas ainda há interferência de relacionamento entre os funcionários e a gerência. Desta forma, entende-se que existe uma rede gigantesca com infinitas interferências. A pergunta é esta: quais são as circunstâncias que estas interferências originariam para o estado físico, mental e espiritual do trabalhador? A resposta, certamente não seria algo conhecido por manuais de medicina de trabalho.

Uma das ferramentas de psicologia de trabalho é valorizar a interligação dos elementos no ambiente de trabalho e considerar o conjunto como um sistema. Leplat, Cuny (1983, p. 37) afirmam

que: *“A idéia de sistema sublinha a necessidade de estudar as relações entre os elementos que o compõem: cada um deles deve ser examinado nas suas ligações com os outros”*. E o mais importante que assegura o valor de ser humano: *“no estudo dos sistemas, a psicologia valoriza, evidentemente, as componentes humanas. Em particular, as conseqüências do funcionamento destes sistemas serão, sobretudo, consideradas em relação a estas componentes”*.

Da mesma forma que as empresas com o desenvolvimento tecnológico, organizacional e as técnicas utilizadas para melhorar os processos tiveram avanços extraordinários, também se faz necessária diante este quadro uma séria ação das empresas para neutralizar estas forças desintegrantes. Para isso as instituições devem investir na identificação das forças desintegrantes (sutis, discretas, não declaradas, atitudes inconscientes) oriundas dos funcionários, as quais causam prejuízos diretos e indiretos para a força de trabalho e empresas, e dimensionar os danos decorrentes, tendo em vista como propósito, evitar o desperdício material, emocional e intelectual nas empresas, e revertê-los em benefícios para a empresa e seus funcionários.

## 6. Estudo dos Aspectos que Afetam o Desempenho no Trabalho

Há um tempo para se admirar o encanto e o poder persuasivo de uma idéia influente, como há um tempo para se temer que ela nos sufoque. O tempo para nos preocupar ocorre quando a idéia se expandiu a tal ponto que nem sequer notamos e tão profundas se tornaram suas raízes que nada mais representa do que o senso comum. Quando as objeções não são mais respondidas, pois nunca mais foram levantadas, perdemos o seu controle: não sabemos como ela nos pegou.

Kohn (1993)

Após o surgimento da medicina do trabalho, cada vez mais foram regulamentadas as legislações referentes a esta medicina, no sentido de preservar a saúde dos trabalhadores. Nas últimas décadas, este serviço vem se ampliando, estabelecendo-se normas de segurança de trabalho. Sendo assim, a medicina do trabalho, através do conhecimento da engenharia e do comportamento humano procura determinar os procedimentos para o trabalho seguro.

Graças a este campo de conhecimento hoje praticamente sabe-se dos fatores que prejudicam a saúde física dos trabalhadores. Ainda os regulamentos da medicina do trabalho face à legislação trabalhista reconhecem todas as patologias, e as empresas têm incorporado o serviço de medicina do trabalho, protegendo assim os funcionários dos danos físicos.

Imagina-se que no ambiente de trabalho, há muitos outros fatores que prejudicam os funcionários, e podem causar danos psíquicos sem parâmetros para mensurar a sua gravidade. Contudo, não existem ainda estudos e regulamentos para esta categoria de lesões, não identificadas pelas normas de saúde de trabalho.

Com o surgimento de inúmeras complicações relativas à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psico-afetivo dos funcionários, se fez necessária a investigação dos motivos geradores destes problemas. Quando o trabalhador manifesta angústia, ansiedade, medo e preocupação, estes são sinais de existência de fatores indesejáveis no ambiente de trabalho. Portanto, este estudo pretende investigar melhor os fatores invisíveis que afetam emocionalmente os funcionários e assim podem desequilibrar o seu comportamento. A melhor maneira para isso é entrevistar os próprios funcionários e descobrir os motivos reais destes problemas. E assim contribuir para a discussão deste assunto com dados mais próximos da realidade.

A princípio vários fatores podem contribuir para este quadro, mas alguns fatores causam maiores efeitos negativos do que outros. Para aprofundar mais esta questão, é necessário relacionar vários fatores que podem eventualmente ser responsáveis pelo desequilíbrio emocional e depois realizar o estudo em algumas empresas, tentando assim destacar aqueles aspectos que interferem na qualidade de serviço dos empregados de forma direta ou indireta.

## **6.1 - Objetivo do Estudo**

Levando em consideração que diversos fatores poderiam afetar o estado emocional dos funcionários e prejudicar o seu desempenho no trabalho, a idéia deste estudo é obter os dados reais sobre o grau de influência e do impacto gerado por cada fator e depois identificar os fatores mais conflitantes. Desta forma pode-se confirmar com maior segurança as questões que prejudicam a criatividade, a auto-estimam e o desempenho dos profissionais.

## **6.2 – Procedimento**

Para o levantamento dos dados, foi utilizado o método de entrevista com os envolvidos, uma vez que é mais aconselhável. Ou seja, funcionários das empresas responderam a um questionário pré-elaborado. A pesquisa foi desenvolvida em três etapas:

Primeira Etapa: Preparativos para criação do questionário;

Segunda Etapa: Levantamento dos dados através da aplicação do questionário nas empresas.

Terceira Etapa: Análise dos dados e a interpretação dos resultados da análise.

### **6.2.1 – Preparação de Questionário**

Para a preparação do questionário, foram considerados vários fatores que eventualmente pudessem influenciar o comportamento e desempenho de um profissional. Chiavenato (1985, p. 43) coloca: *“O comportamento das pessoas em uma organização depende de fatores internos (decorrentes de suas características de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de atitudes, de emoções, de valores etc.) e fatores externos (decorrentes das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.)”*.

Ainda ele acrescenta que dentre os *fatores externos* que influenciam os colegas de trabalho são: as mudanças na tecnologia utilizada pela organização, as demandas e pressões da família, os



programas de treinamentos e desenvolvimento empregados pela organização, as condições ambientais. Com base na colocação mencionada acima, foram classificados em seis categorias, os fatores que podem afetar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (anexo1):

**1 – AT – Ambiente do Trabalho**

- AT1 – O espaço inadequado do trabalho.
- AT2 – Barulho e muito movimento das pessoas.
- AT3 – A temperatura inadequada do ambiente.

**2 – RF – Relacionamento Familiar**

- RF1 – Complicações na família ou com parentes.
- RF2 – Conflito conjugal.
- RF3 – Dificuldade de relacionamento com filhos.

**3 – AE – Assuntos Externos**

- AE1 – Dificuldades de chegar ao trabalho.
- AE2 – Falta de segurança na cidade.
- AE3 – Falta de confiança nos planos dos governos.

**4 – RT – Relacionamento no Trabalho**

- RT1 – Falta de confiança e sinceridade entre os colegas de trabalho.
- RT2 – Jogo duplo no trabalho entre colegas ou chefia com subordinado.
- RT3 – Obrigação de assumir algo contra seus conceitos.

**5 – PC – Próprio Comportamento**

- PC1 – Falta de preparo e conhecimento do assunto.
- PC2 – Falta de disciplina nos horários de descanso e diversão.
- PC3 – Falta de organização.

**6 – FT – Fatores Trabalhistas**

- FT1 – O valor do seu salário.
- FT2 – O cargo que esta exercendo.
- FT3 – A longa jornada diária (8 horas ou mais).

**7 – O Estado dos Funcionários**

- PS – 7.1 – Dos aspectos apresentados qual te proporciona mais stress?
- CV – 7.2 – No momento você se classifica como uma pessoa estressada, ou desanimada ou sem estímulo?
- PA – 7.3 – Se o limite de sua potencialidade seja 100, atualmente quantos porcentos desta potencialidade a empresa está aproveitando?
- MI – 7.4 – Se sente que a Empresa é sua e você é parte integrante dela?

## **6.2.2 – Aplicação do Questionário**

Para iniciar a pesquisa, foi marcada uma audiência com os diretores ou gerentes de recursos humanos das empresas selecionadas para esta pesquisa, e foi apresentada uma cópia do questionário, para sua avaliação. Normalmente o diretor ou gerente, solicitava um tempo para se reunir com os demais gerentes, e depois definia uma data para entregar os questionários para funcionários de cada setor, com consentimento dos chefes dos mesmos.

O entrevistado daria uma nota de 0 a 10 para cada questão, o que deve mostrar a grau da influência e do impacto que aquela questão poderá causar na sua auto-estima, no seu desempenho e na sua criatividade de foram negativa.

No processo de escolha das empresas e preenchimento dos questionários houve certa dificuldade. Basicamente enfrentou-se dois tipos de problemas. Inicialmente, obter a permissão para entregar os formulários aos funcionários. Em algumas empresas como indústrias de pequeno e médio porte e especialmente as empresas privatizadas não permitiram que seus funcionários respondessem os formulários. O segundo problema, diz respeito à lealdade da resposta, uma vez que há um clima de desconfiança nas empresas, provavelmente os funcionários poderiam não responder corretamente as perguntas. Portanto, houve a necessidade de compartilhar com funcionários os objetivos do estudo.

### **6.2.3 – Resultados de Aplicação do Questionário**

O questionário foi aplicado em quatro empresas, tanto particular como publicas e estatais. Os dados coletados dos 80 funcionários são apresentados na Tabela 1, sendo 20 dos funcionários do BESC, 20 dos funcionários da Celesc, 20 dos funcionários do INSS, e 20 funcionários da Ericson.

FE1- Funcionários do Banco do Estado Santa Catarina – BESC.

FE2- Funcionários da Companhia Energia Elétrica do Estado de Santa Catarina – Celesc.

FF1- Funcionários do Instituto Nacional da Seguridade Social – INSS.

FP1- Funcionários da Empresa Ericson em São Paulo.

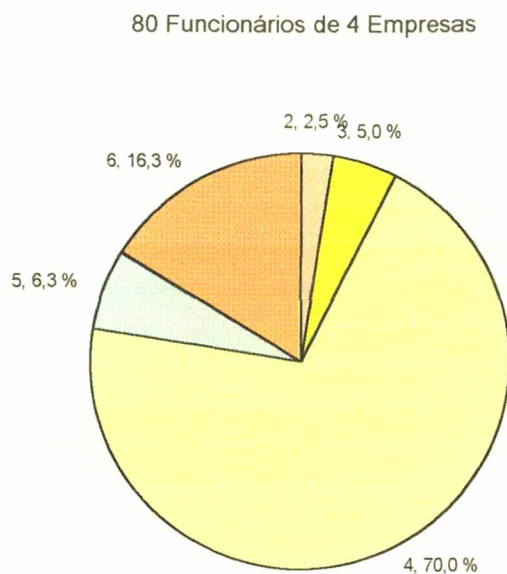
Os questionários foram entregues para um grupo de funcionários de cada empresa, e foi dada uma breve introdução sobre objetivo da pesquisa. Depois de uma hora os questionários foram recolhidos. Embora os questionários fossem preenchidos sem nome, mesmo assim, foi esclarecido para tranqüilidade dos funcionários que os dirigentes da empresa não tomaram conhecimento das respostas individuais.

### **6.3 – Análise dos Dados e a Interpretação dos Resultados**

A análise e interpretação dos dados foram feitas em dois passos, num primeiro instante foi feita a análise elementar dos dados coletados que apresentam o estado emocional dos funcionários nos quatros questões do item sete. Para isso, foram utilizadas as ferramentas de modelo estatístico. Em uma segunda etapa foi feita a análise multi-variada das seis categorias. Nesta fase, foram utilizadas as ferramentas de modelos de análise multi-variada, a fim de processar e correlacionar os parâmetros colhidos na pesquisa.

## 6.3.1 - Análises Elementares - Do Estado dos Funcionários

### a. Os Fatores que Causam Stress?



Os Aspectos que Proporcionam Stress para os Funcionários

- 4 – Relacionamento no Trabalho; RT1, RT2, RT3 – 70,0 %;
- 6 – Fatores Trabalhistas; FT1, FT2, FT3 – 16,3 %;
- 5 – Seu Próprio Comportamento; PC1, PC2, PC3 – 6,3 %;
- 3 – Assuntos Externos; AE1, AE2, AE3 – 5,0 %;
- 2 – Problemas Familiares; RF1, RF2, RF3 – 2,5 %.

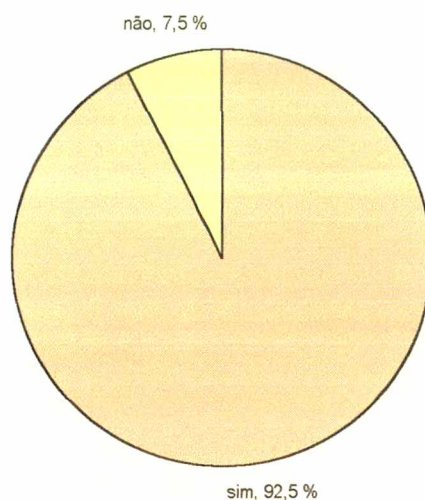
Figura 1 – Gráfico dos Aspectos que Proporcionam Stress

A pergunta 7.1 do questionário é a seguinte: Dos seis aspectos apresentados qual proporciona mais stress? O funcionário deveria optar por um aspecto que causa mais conflito interno e externo e por consequência proporciona mais stress.

A figura 1 apresenta o resultado da pergunta 7.1. Como o gráfico demonstra, a grande maioria determina o número 4, que trata dos problemas vinculados a relacionamento no trabalho (RT1, RT2, RT3) como o causador de stress e desânimo. Pode-se interpretar que nos relacionamentos, os desentendimentos, ocorrem devido a ausência de sinceridade e camaradagem. Exatamente, por isso afetam emocionalmente e causam stress.

## b. Como os Funcionários se Classificam?

80 Funcionários de 4 Empresas



Os Funcionários que se Classificam como Desanimado e sem Estímulo - Sim

Figura 2 – Gráfico da Porcentagem dos Funcionários que se Classificam Desanimado e Desmotivado

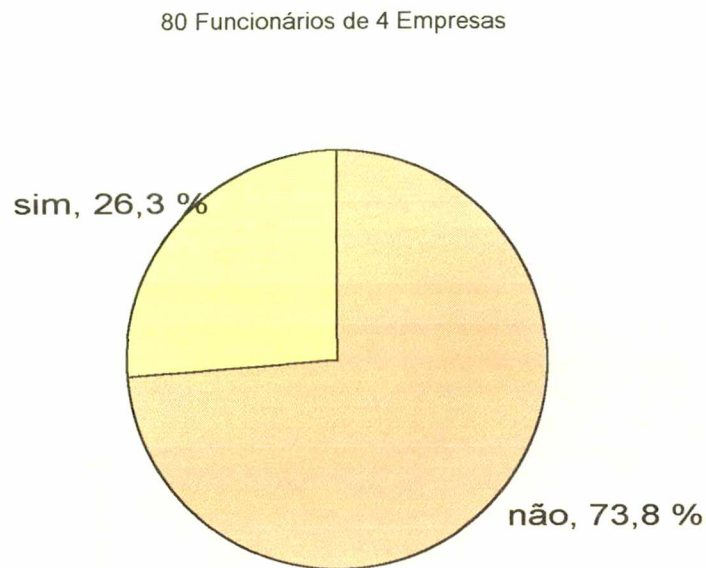
A pergunta 7.2 do questionário é a seguinte: No momento você se classifica como uma pessoa estressada, desanimada e sem estímulo? A figura 2 representa o resultado das respostas de 80 funcionários de quatro empresas. Como o gráfico mostra 92,5 % disseram “sim” e 7,5 % “não”.

Este resultado é assustador. E é testemunho de um quadro desequilibrado no ambiente de trabalho. Este resultado é de quatro empresas, mas eventualmente pode ser uma amostra da situação real da grande maioria dos funcionários nas empresas. Mesmo assim não seria muito útil este dado por si mesmo. Há necessidade de uma compreensão melhor deste resultado.

Para interpretar melhor, pode-se acoplar este resultado com o da pergunta 7.1 e avaliar uma análise em conjunto. Este estudo pretende criar elos de ligação entre vários resultados e assim entender melhor o estado dos funcionários nas empresas.

Portanto, há um forte indício que este estado de stress é gerado na maioria das vezes devido aos problemas de relacionamento inadequado.

### c. Membro Integrante da Empresa?



Os Funcionários que não se sentem como Parte Integrante da Empresa - Não

Figura 3 – Gráfico da Porcentagem dos Funcionários que se Sentem não Fazendo parte Integrante da Empresa

A pergunta 7.4 do questionário é a seguinte: você sente que a Empresa é sua e você é parte integrante dela? O funcionário deveria dizer que se sentia fazendo parte integrante da sua Empresa.

A figura 3 mostra o resultado de respostas desta pergunta. O gráfico confirma que 73,8 % dos empregados, a grande maioria, disseram que “não” se sentem como parte integrante da empresa onde trabalham. E uma parcela menor disse que “sim”.

Este quadro revela que há uma distância entre empresário e empregado. Distância esta que certamente, se origina na definição dos objetivos e propósitos que cada um determina para cumprir e alcançar. E se realmente esta hipótese for verdade, pode-se imaginar quantos recursos humanos e financeiros são desperdiçados nestes desencontros de interesses.

#### d. A Porcentagem das Potencialidades dos Funcionários que é Aproveitado

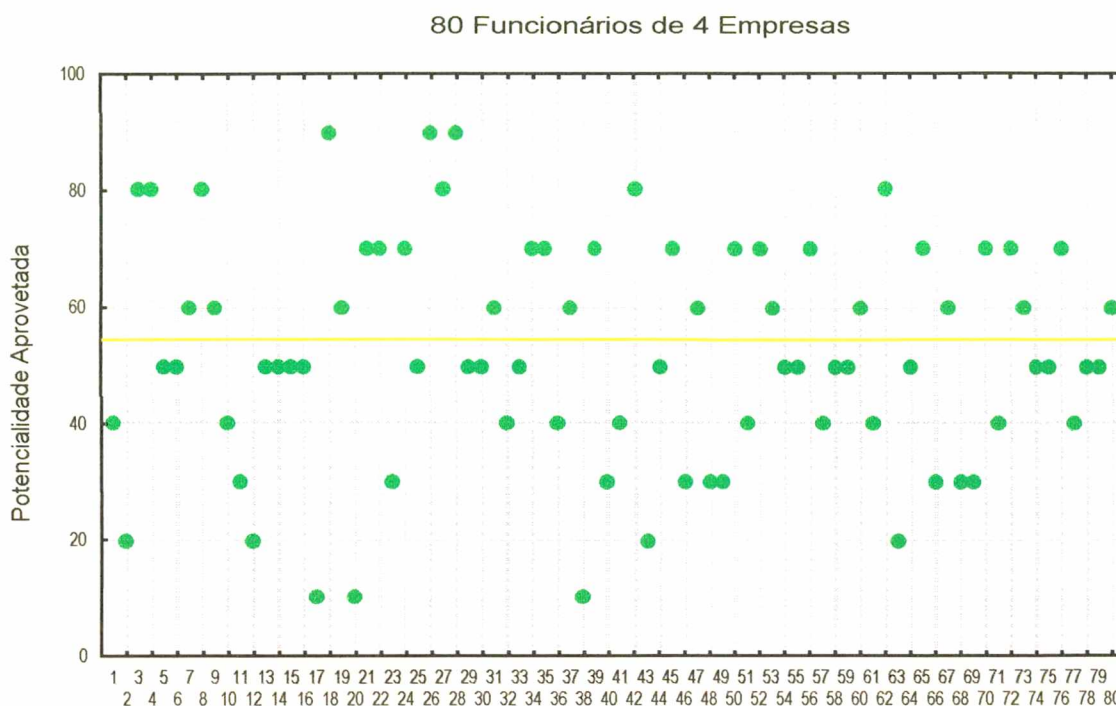


Figura 4 – Gráfico da Porcentagem da Potencialidade Aproveitada

A pergunta 7.3 do questionário é a seguinte: Se o limite de sua potencialidade seja 100, atualmente quantos porcentos a sua empresa está aproveitando?

A figura 4 apresenta o resultado desta da pergunta. Os pontos no gráfico mostram a porcentagem que cada funcionário está utilizando sua potencialidade. Os dados concluem que mais do que a metade dos funcionários está utilizando apenas 50% ou abaixo de 50% de suas qualidades e talentos inatos. Levando em consideração que os empregados que preencheram os questionários todos tem mais que dez anos de experiência no ramo de seu trabalho, a porcentagem de aproveitamento de potencial de cada trabalhador é baixa.

Na verdade, grande parte das potencialidades dos funcionários está intacta e não é aproveitada e estes dados podem afirmar que há bastante desperdício no aproveitamento de recursos humanos nas empresas. Este fato, leva a crer que os métodos de treinamento e capacitação dos recursos humanos nas empresas não são adequados para desabrochamento de talentos e vocações específicas de cada funcionário.

### 6.3.2 – Análise Multi-variada

Foram usadas as ferramentas de análise de correspondência e análise de agrupamento a fim de processar e correlacionar os fatores de cada categoria colhidos na pesquisa.

#### a – Análise de Correspondência

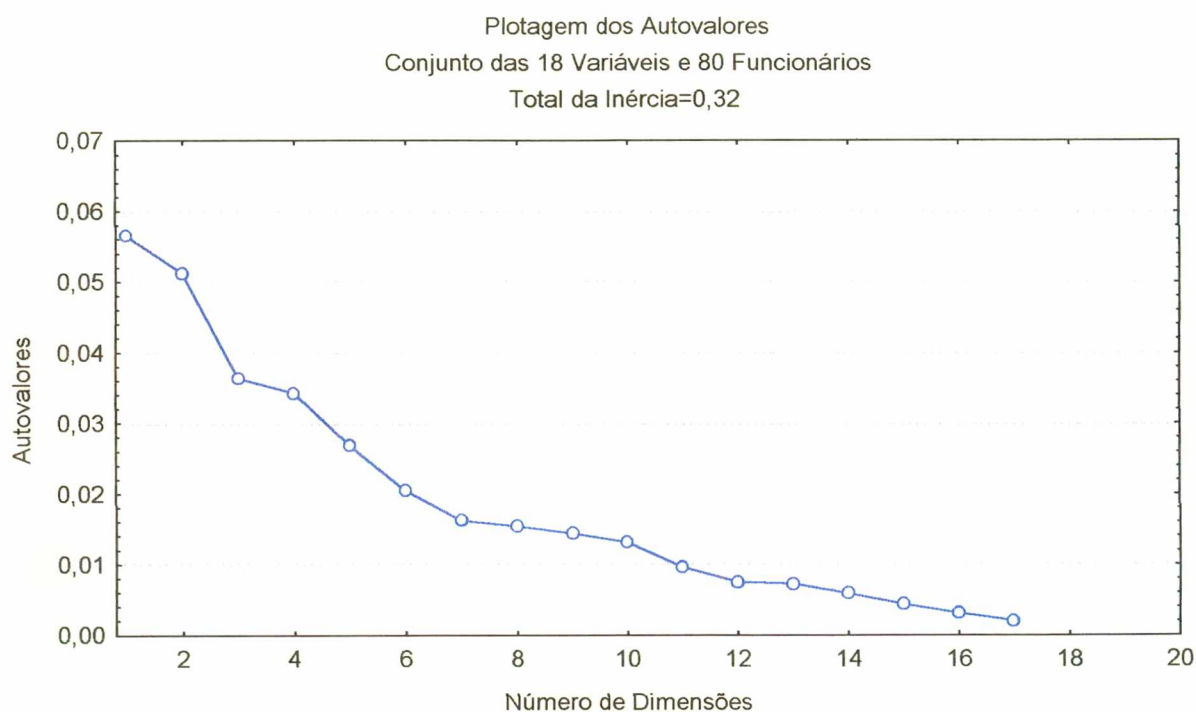


Figura 5 – Gráfico de Componentes Principais

A plotagem dos autovalores, na figura 5, permite visualizar os dados num espaço plano confirmam que nas dimensões 1 e 2 nas quais, a inércia total dos autovalores soma: 16,64; 14,20 % respectivamente e recuperaram-se 30,85 % da informação original.

Tabela de Dados (80 Funcionários de quatro Empresas x 18 Fatores)  
Autovalores e Inércia para as Três Dimensões

Nº de Dimensão	Autovalores	Porcentagem da Inércia	Porcentagem Acumulada
1	0,0475	16,648	16,64
2	0,0405	14,203	30,85
3	0,0373	13,091	43,94

Entanto, o método possui a característica de identificar as informações significativas, através do resgate de conjunto de dados, em um número reduzido de dimensões especiais.

## a .1- Interpretação da Análise de Correspondência

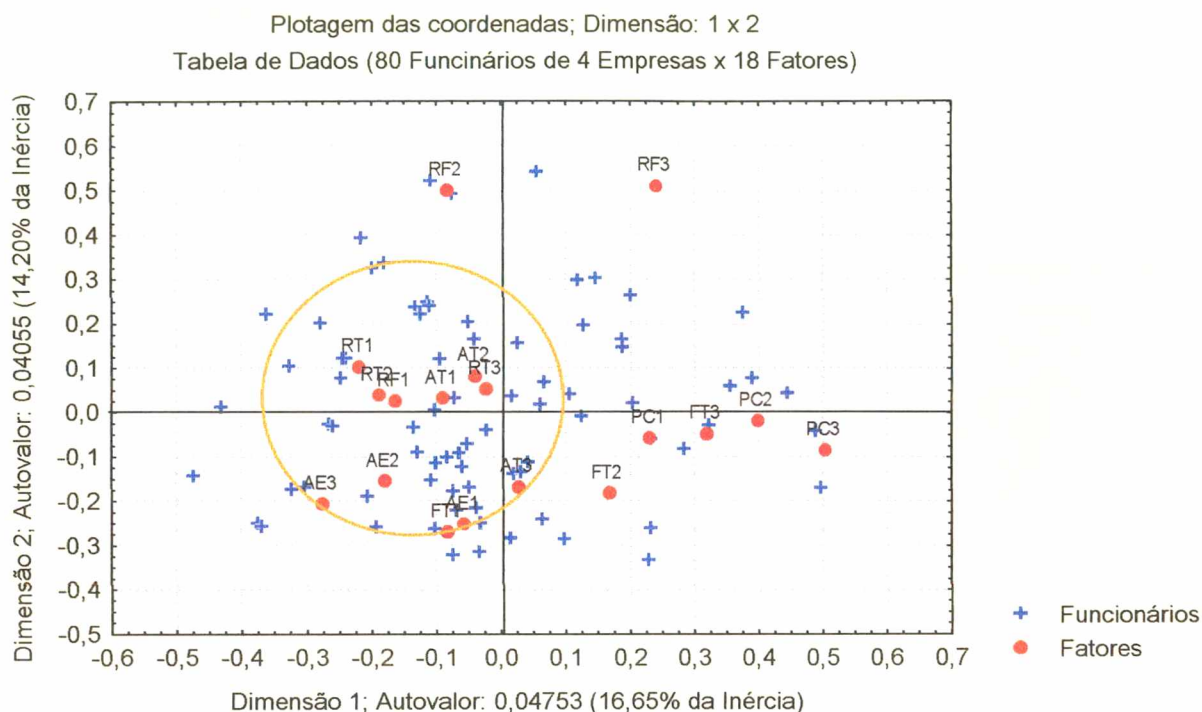


Figura 6 – Gráfico de Análise de Correspondência com Todos os Aspectos

O próximo passo da análise, é examinar os resultados numa representação gráfica. Optou-se para esta representação as duas dimensões principais 1x2. No exemplo, o resultado expresso na figura 6, usando-se a normalização *Canônica*, segundo as orientações de Pereira (1999, p. 140).

No exemplo o estudo gerou um gráfico na qual os 18 fatores e 80 funcionários são simultaneamente projetados no sistema de coordenadas das dimensões 1 e 2. A análise desse gráfico se faz pelo exame das relações de proximidade geométrica e por projeções em dimensões que podem ser identificadas a partir dos pontos do gráfico. Analisando-se, por exemplo, as distâncias, o gráfico sugere que o centro gravitacional esteja mais próximo dos fatores RT1, RT2, RT3, FT1, FT2, AE2, AE1 e RF1. Em oposição, nota-se que os fatores como PC3, FT3 e RF3 são mais excêntricas.

O círculo visualiza números maiores dos funcionários relacionados com as variáveis do centro gravitacional. Justamente devido ao peso maior que os funcionários atribuíram a estes fatores. Uma vez que este estudo pretende verificar os aspectos que afetam o ambiente de trabalho, para melhor



análise eliminam-se os fatores que são estáveis e não podem sofrer mudanças fáceis e são externas, como questões trabalhistas (FT), ou ambiente físico de trabalho (AT). Portanto, para avaliar melhor as observações sugere-se a análise de correspondência sem aspectos do ambiente físico do trabalho (AT1, AT2, AT3) e sem aspectos trabalhistas (FT1, FT2, FT3).

Assim, o estudo gerou um gráfico na qual 12 fatores e 80 funcionários são simultaneamente projetados no sistema de coordenadas das dimensões 1 e 2.

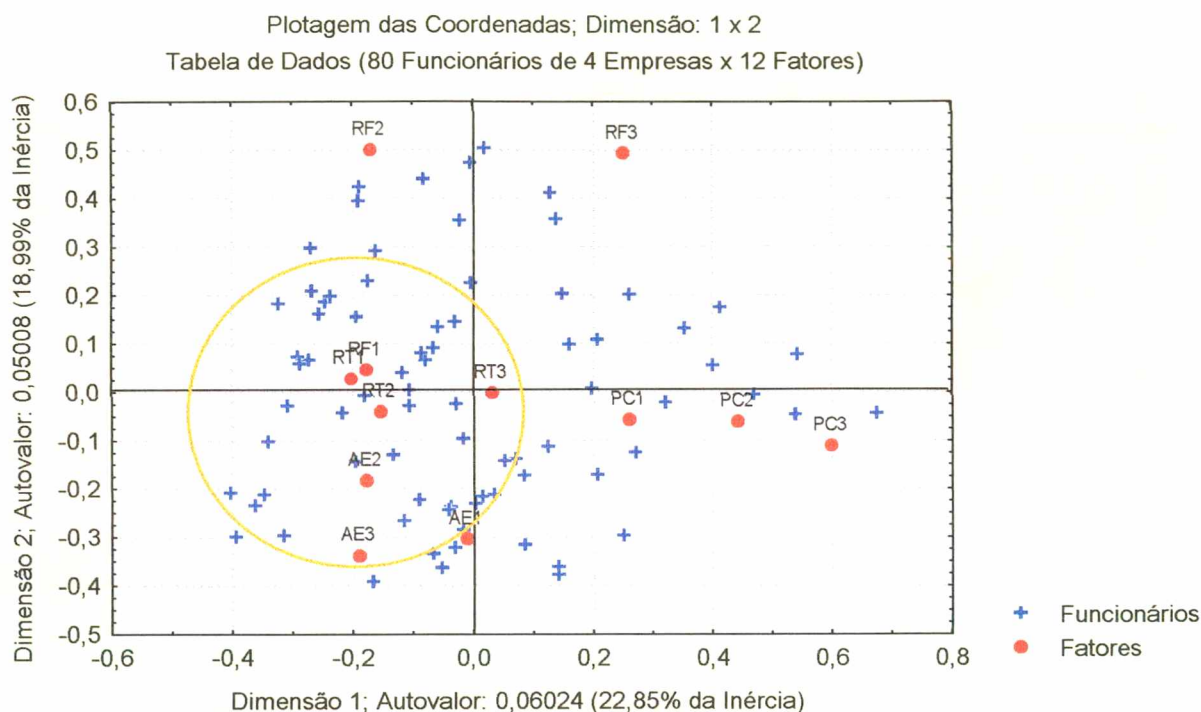


Figura 7 – Gráfico de Análise de Correspondência com 12 Aspectos

A plotagem dos autovalores, na figura 7, permite visualizar os dados num espaço plano nas dimensões um e dois nas quais, a inércia total dos autovalores soma: 22,84; 18,99% respectivamente e recuperaram-se 41,84% da informação original.

Tabela de Dados (80 Funcionários de quatro Empresas x 12 Fatores)  
Autovalores e Inércia para as Três Dimensões

Nº de Dimensão	Autovalores	Porcentagem da Inércia	Porcentagem Acumulada
1	0,0602	22,845	22,84
2	0,0500	18,994	41,84
3	0,0346	13,152	54,99

O gráfico 7, apresenta muitos fatos novos que os dados por si não mostram. No círculo onde há a concentração maior dos funcionários observa-se os fatores RT1, RT2, RT3, RF1, AE2, AE3 que devem ter recebido o peso maior. Neste estudo os fatores no círculo podem ser considerados como os que mais afetam o desempenho dos funcionários. Que basicamente são problemas de relacionamento no trabalho, problemas na família e política do governo.

## b – Reprodução de Análise de Agrupamento

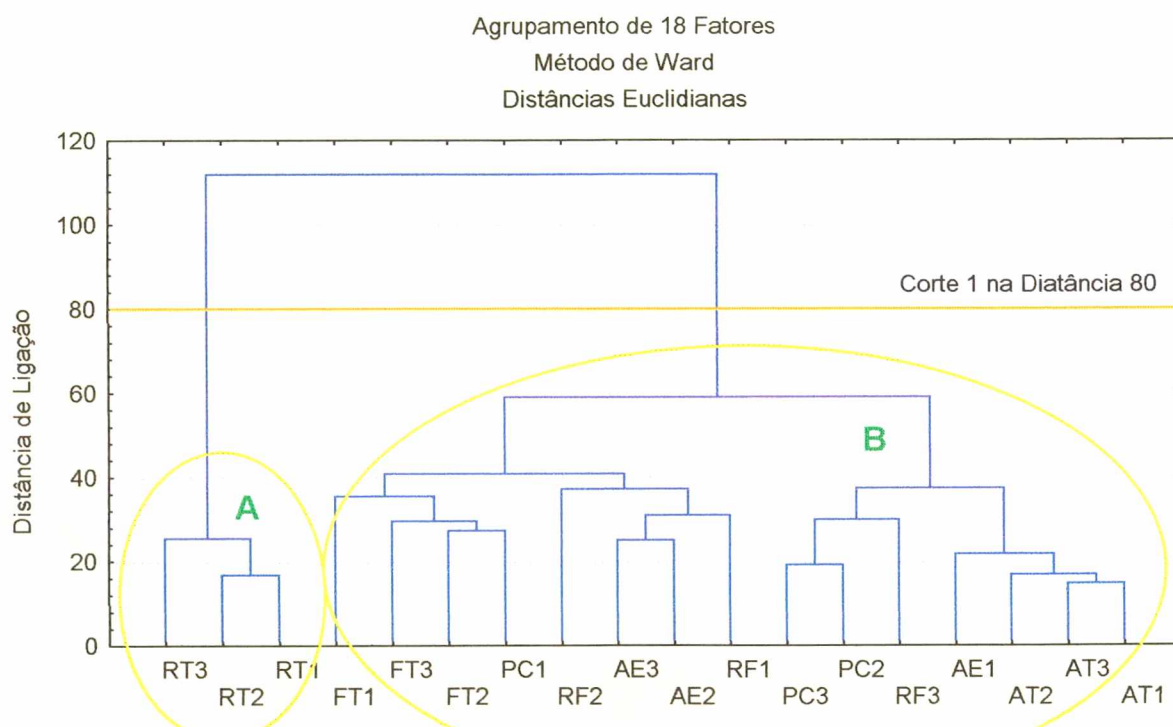


Figura 8 – Gráfico de Agrupamento para 18 Fatores, com Corte na Distância 80

### b.1 - Interpretação do Agrupamento com Corte na Distância 80

Análise de Agrupamento (Cluster) é uma forma de aplicação de proximidades geométricas em análise multi-variada. Neste tipo de análise, as distâncias entre os objetos estudados dentro do espaço multiplano constituído por eixos de todas as medidas realizadas (variáveis) são calculadas e, a seguir, os objetos são agrupados conforme a proximidade entre eles.

A figura 8 é uma representação visual dos passos dados a cada estágio de aglomeração. Segundo Pereira (1999, p. 112), o processo de aglomeração como uma caminhada na qual os objetivos mais próximos podem ser alcançados com passos curtos, enquanto os mais distantes exigem passos mais largos, ou pulos, para serem alcançados.

Com reconhecimento dos passos de agrupamento é possível a identificação coerente de grupos dentro do universo de objetos estudados. Neste caso, olhando dendrograma com corte “1” na distância 80, fica-se com a impressão que há dois estágios “A” e o “B” com passos que se tomaram verdadeiros pulos.

O grupo “A” representa fatores RT1, RT2 e RT3. Este grupo pela análise de “Cluster” separa de todos os outros fatores. Pode-se interpretar que a distinção deve ser devida ao peso que os funcionários deram para estes fatores. Assim, entende-se que os problemas de relacionamento no ambiente de trabalho são fatores que atrapalham bastante o desempenho destes.

### b.3 - Interpretação do Agrupamento com Corte na Distância 40

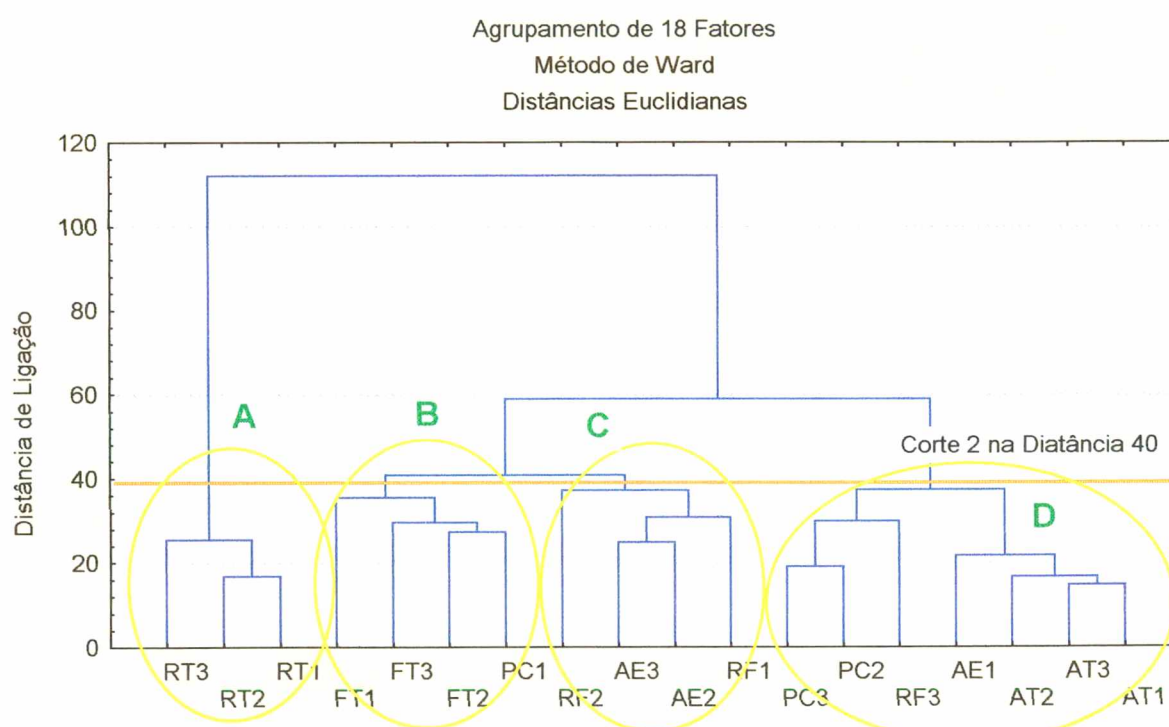


Figura 9 – Gráfico de Agrupamento para 18 Fatores, com Corte na Distância 40

Para interpretar outros resultados de análise de agrupamento, é indicado o corte “2” na distância 40, e assim, nota-se 4 grupos. Primeiro grupo A: RT1, RT2, RT3. Segundo grupo B: FT1, FT2, FT3, PC1. Terceiro grupo C: RF1, RF2, AE3, AE2. Quarto grupo D: AT1, AT2, AT3, PC2, PC3, RF3.

**Grupo A:** Os fatores RT1 (falta de confiança e sinceridade entre os colegas de trabalho), RT2 (jogo duplo no relacionamento), RT3 (oportunismo ou competição desleal) formaram um grupo. Estes são parâmetros que determinam o relacionamento no ambiente de trabalho e são relacionados e

podem ser causadores de muitos transtornos, independente de outros fatores. Este grupo de funcionários deve ter uma base de conceitos éticos e a falta do mesmo no seu ambiente do trabalho, afeta o seu desempenho. Portanto, a este grupo de fatores foi atribuído, certamente, peso alto pelos funcionários que sofrem de falta de confiança e sinceridade entre as colegas de trabalho.

**Grupo B:** Neste grupo se reúnem os fatores; FT1, FT2, FT3 (valor do salário, o cargo que esta exercendo, e a longa jornada diária) e PC1 (falta de preparo e conhecimento do assunto) e há uma relação muito interessante entre eles. Os funcionários que sofrem com a carência de conhecimento do assunto de seu trabalho, por consequência da sua incompetência questionam outros aspectos, como jornada de trabalho ou a carga que estão exercendo, ou o valor da sua ordenada. Na verdade, o fator mais importante neste grupo é PC1. Tudo indica que a falta de domínio no trabalho causa muito stress para o funcionário e assim devido ao cansaço e desânimo o mesmo considera também, os fatores (FT1, FT2, FT3) como responsáveis por afetar o seu desempenho. A maior proximidade geométrica entre PC1 (falta de preparo e conhecimento) e FT2 (o cargo que esta exercendo) de fato indica a existência de uma maior inter-relação.

**Grupo C:** Os fatores RF1 (complicação na família), RF2 (conflito conjugal), AE2 (falta de segurança na cidade) e AE3 (falta de confiança nos planos dos governos) têm uma relação interessante. Os funcionários que sofrem com a questão de falta de segurança na cidade, mostram um grau da sua sensibilidade e insegurança. Esta mesma, gera mal estar e medo para eles, devido a falta de confiança nos planos de governo. Então as pessoas com este perfil sofrem também com os problemas na família, mesmo que este seja pequeno, abala o seu equilíbrio emocional e afeta o seu trabalho. Este grupo não está preparado para enfrentar as dificuldades e problemas complexos.

**Grupo D:** Os fatores que se reúnem neste grupo são: AT1, AT2, AT3 (o espaço ou temperatura inadequado, barulho e movimento das pessoas); PC2 (falta de disciplina nos horários de descanso e diversão), PC3 (**falta de organização**), RF3 (dificuldades de relacionamento com filhos), e AE1 (dificuldade de chegar no trabalho). O grupamento mostra que as pessoas que tiveram problemas com a falta de organização no trabalho, questionaram também dos fatores do ambiente físico do trabalho. Isto é, quando a pessoa é desorganizada, de qualquer forma o ambiente para ela é um ambiente desagradável.

E ainda, estas mesmas pessoas têm dificuldade de chegar no trabalho (AE1), onde pode-se crer que a falta de organização é responsável por este problema. Por fim este grupo não goza de um bom relacionamento com os filhos, possivelmente por falta de disciplina (PC2) e falta de organização (PC3). Portanto interpreta-se que a falta de organização na vida profissional e o relacionamento com os filhos

são correlatos entre si. Então possivelmente fator PC3 é um fator causador das demais problemas e insatisfação deste grupo.

Assim pode-se finalmente interpretar o resultado da análise da seguinte forma: Embora no ambiente de trabalho existam inúmeros problemas, a maioria é gerada por falta de certas qualidades e virtudes nos funcionários. Como foi visto na análise a ausência dos atributos essenciais criam situações desagradáveis e conseqüentemente, surgem muitas complicações neste ambiente.

Em última análise a “falta de organização e disciplina”, “a insegurança e falta de preparo de enfrentar as dificuldades”, “a falta de conhecimento e preparo”, e a “falta de honestidade e sinceridade”, são principais fatores que atrapalham e afetam o desempenho e produtividade dos funcionários e proporcionam a grande maioria das complicações do ambiente de trabalho.

## **6.4 – O Estudo Complementar**

Após a análise dos dados coletados dos parâmetros do primeiro questionário, houve a necessidade de acrescentar outros aspectos ao questionário. Vários funcionários sugeriram mais uma categoria no questionário que trate do modelo de trabalho. Isso é, a categoria dos fatores que apresentam os problemas relacionados à exigência de chefia e liderança inadequada, à falta de oportunidade de desenvolvimento das suas potencialidades. Por isso, foi preparado o segundo questionário, mais completo, para aperfeiçoar o estudo.

### **6.4.1- 2º Questionário**

Foi preparado o segundo questionário. Neste, além das seis categorias do primeiro questionário, foram acrescentadas mais duas categorias, cada uma com três aspectos (anexo 2).

#### **1 – RT – Relacionamento no Trabalho;**

RT1 – Os problemas relacionados com o medo de perder o emprego ou o cargo.

RT2 – Os problemas relacionados à competição desnecessária e desonesta.

RT3 – Os problemas relacionados à falta de sinceridade e confiança no ambiente de trabalho.

#### **2 – PF – Problemas Familiares;**

PF1 – Problemas relacionados aos conflitos conjugais.

PF2 – Problemas relacionados às dificuldades de relacionamento com filhos.

PF3 – Problemas relacionados às complicações com parentes.

#### **3 – DP – Desempenho Pessoal**

DP1 – Problemas relacionados à falta de preparo e conhecimento.

DP2 – Problemas relacionados à falta de organização no trabalho.

DP3 – Problemas relacionados ao seu desempenho no trabalho.

#### 4– CP – Comportamento Pessoal

CP1– Os problemas relacionados ao consumo de álcool.

CP2– Os problemas relacionados com o seu desempenho no trabalho.

CP3– Os problemas relacionados à falta de disciplina nos horários de descanso e diversão.

#### 5– MT – Modelo de Trabalho;

MT1– Os problemas relacionados à exigência de chefia e liderança inadequada.

MT2– Os problemas relacionados à falta de treinamentos.

MT3– Os problemas relacionados à falta de oportunidade de desenvolver as suas potencialidades.

#### 6– AE – Assuntos Externos;

AE1– Os problemas relacionados à política do governo.

AE2– Os problemas relacionados à falta de segurança da cidade.

#### 7– AF – Aspectos Físicos;

AF1– Os problemas relacionados à temperatura inadequada do ambiente.

AF2– Os problemas relacionados com os aspectos físicos do ambiente de trabalho.

#### 8– FT – Fatores Trabalhistas;

FT1– Os problemas relacionados ao cargo que esta exercendo.

FT2– Os problemas relacionados ao seu salário.

FT3– Os problemas relacionados à jornada de trabalho.

#### 9– O Estado em que se Encontra o Funcionário;

AE - 9.1 – Dos oito grupos apresentados qual te abala mais emocionalmente?

OS - 9.2 – Dos oito grupos apresentados qual te proporciona mais stress?

CV - 9.3 – Como você se classifica no momento? Uma pessoa estressada, ou desanimada ou sem estímulo, ou de outro jeito?

PA - 9.4 – Se o limite de sua potencialidade seja 100, atualmente quantos porcentos desta potencialidade a sua Empresa está aproveitando?

MI - 9.5 – Se sente que a Empresa é sua e você é parte integrante dela?

### 6.4.2 – Resultado da Aplicação do 2º Questionário

O questionário foi aplicado apenas na Celesc, onde 80 funcionários participaram na pesquisa. Os dados coletados são apresentados na Tabela 2 em anexo.

### 6.4.3 – Análise dos dados e a interpretação dos resultados

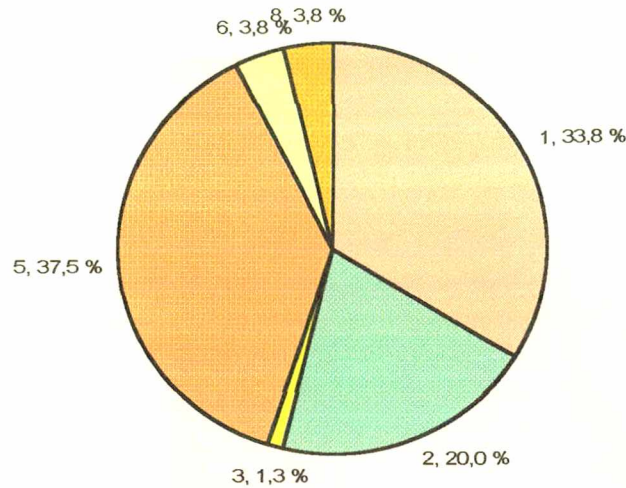
A análise dos dados novamente é realizada em duas etapas, primeiro será feita uma análises elementares dos dados e em seguida será utilizada as ferramentas de análise multi-variada para aprofundar melhor a interpretação dos resultados.

#### 6.4.3.1 - Análises Elementares - Do Estado dos Funcionários

Primeiramente foi feita a análise elementar dos dados coletados que apresentam o estado emocional dos funcionários nas quatro questões do item nove. Para isso, foi utilizada a ferramenta de modelo estatístico.

## a - Os Fatores que Abalam o Equilíbrio Emocional

80 Funcionarios da Celesc



Os Aspectos que Abalam os Funcionarios Emocionalmente.

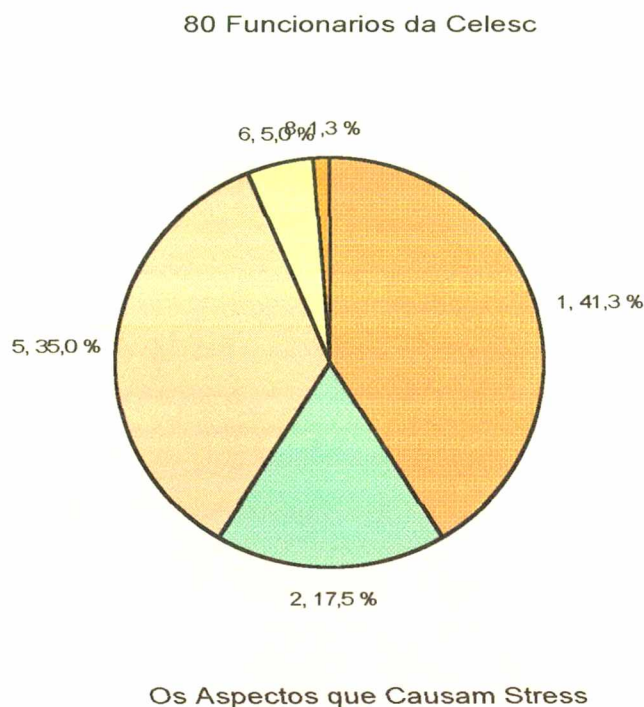
5 – Modelo de Trabalho; MT1, MT2, MT3 – 37,5 %;
1 – Relacionamento no Trabalho; RT1, RT2, RT3 – 33,8 %;
2 – Problemas Familiares; PF1, PF2, PF3 – 20,0 %;
6 – Assuntos Externos; AE1, AE2 – 3,8 %;
3 – Desempenho Pessoal; DP1, DP2, DP3 – 1,3 %;
4,7,8 – Os demais Aspectos – 3,8 %.

Figura 10 – Gráfico dos Aspectos que Abalam o Equilíbrio Emocional

A pergunta 9.1 do segundo questionário é a seguinte: Dos nove aspectos apresentados qual abala mais o seu estado emocional? O funcionário deveria marcar o aspecto que mais afetasse o seu estado emocional.

A figura 10 mostra o resultado deste pergunta. O gráfico apresenta que os aspectos de Modelo de Trabalho (MT) e Relacionamento no Trabalho (RT) foram os mais indicados. Este resultado confirma que fatores como MT3 (Falta de oportunidade de desenvolvimento) e MT1 (As pressões da chefia e liderança inadequada) ou MT2 (Falta de treinamentos) são fatores que interferem no estado emocional das pessoas e por isso são geradores de muitos problemas psíquicos. As questões de relacionamento, como também apresenta o gráfico, são causadores de problemas complicados. Enfim este estudo é revelador de fatores mais desafiadores no ambiente de trabalho.

## b. Os Fatores que Causam Stress?



1 – Relacionamento no Trabalho; RT1, RT2, RT3 – 41,3 %;

5 – Modelo de Trabalho; MT1, MT2, MT3 – 35,0 %;

2 – Problemas Familiares; PF1, PF2, PF3 – 17,5 %;

6 – Assuntos Externos; AE1, AE2 – 5,0 %;

3,4,7,8 – Os demais Aspectos – 1,2 %;

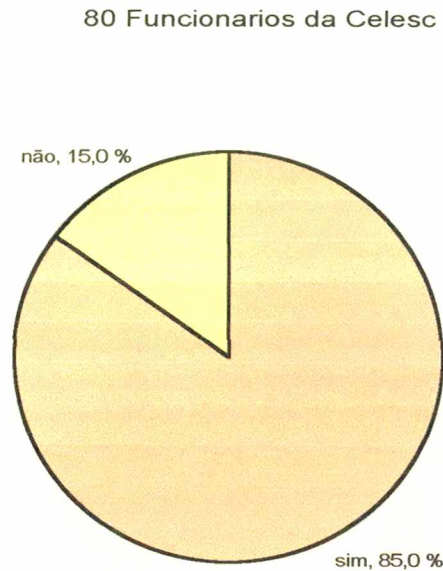
Figura 11 – Gráfico dos Aspectos que Proporcionam Stress

A pergunta 9.2 do segundo questionário é a seguinte: Dos nove aspectos apresentados qual proporciona mais stress? O funcionário deveria optar por um aspecto que causaria mais conflito interno e externo e por consequência proporcionaria mais stress.

A figura 11 mostra o resultado deste pergunta. O gráfico apresenta que novamente os aspectos de modelo de trabalho (MT) e relacionamento no trabalho (RT) foram os mais apontados como responsáveis do estado de desânimo e stress dos funcionários. Depois os aspectos de problemas familiares (PF) ganham o espaço.



### c. Como os Funcionários se Classificam



Funcionarios Desanimados e Desmotivados (Sim) - FS

Figura 12 – Gráfico da Porcentagem dos Funcionários que se Classificam Desanimado e Desmotivado

A pergunta 9.3 do segundo questionário é a seguinte: No momento você se classifica como uma pessoa estressada, desanimada e sem estímulo? A figura 12 revela o resultado da questão. Como o gráfico mostra 85,5 % disseram “sim” e 15,5 % disseram “não”. Este resultado como o resultado do primeiro questionário é muito elevado. O que mais chama a atenção é que o resultado das duas pesquisas é muito parecido. Desta forma, pode-se imaginar que estudo é um exemplo da situação que os funcionários da grande maioria das empresas estão atravessando.

A figura 12 revela o resultado da questão. Como o gráfico mostra 85,5 % disseram “sim” e 15,5 % disseram “não”. Este resultado como o resultado do primeiro questionário é muito elevado. O que mais chama a atenção é que o resultado das duas pesquisas é muito parecido. Desta forma, pode-se imaginar que estudo é um exemplo da situação que os funcionários da grande maioria das empresas estão atravessando.

Importante frisar que, o primeiro questionário foi aplicado em 4 empresas e o segundo em apenas uma empresa, mesmo assim, os resultados em relação ao estado dos funcionários são muito parecidos e até idênticos. Portanto, a semelhança dos resultados, indica a seriedade desta e sugere uma busca mais aprofundada.

#### d. Falta de Oportunidade para Desenvolvimento das Potencialidades

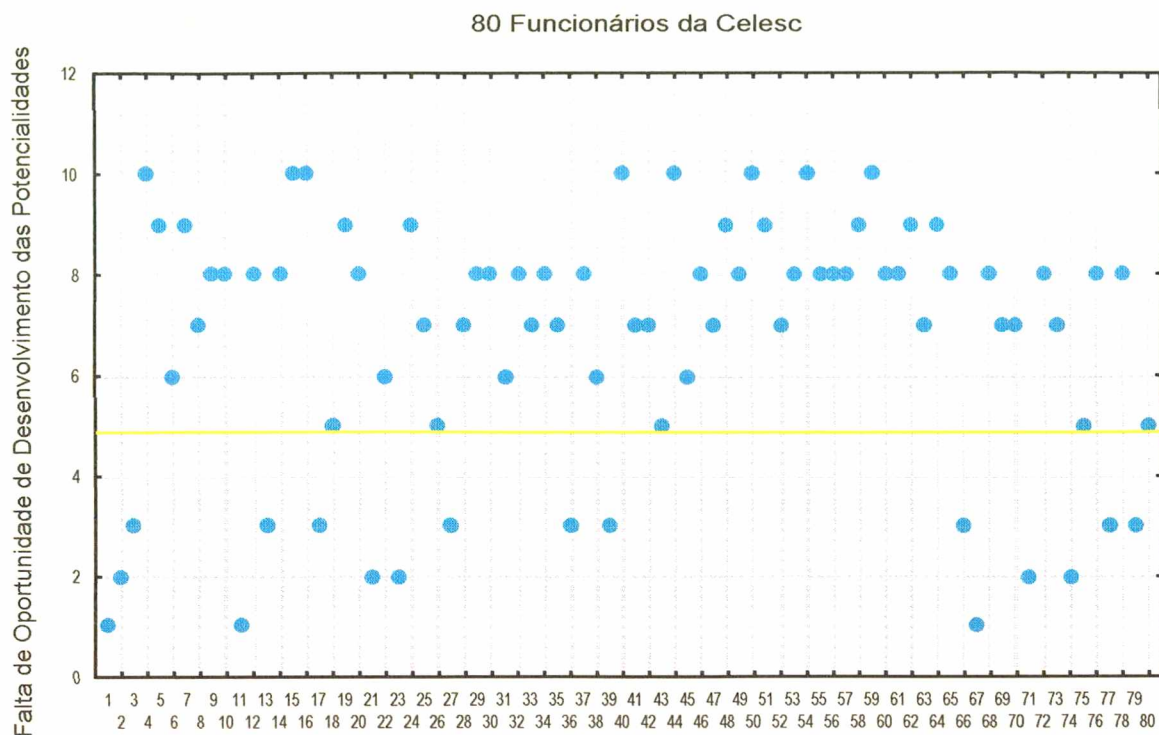


Figura 13 – Gráfico de Falta de Oportunidades para Desenvolvimento das Potencialidades

Na pergunta MT3 do segundo questionário os funcionários deveriam definir de 0 a 10 o peso dos “problemas relacionados à falta de oportunidade de desenvolver as suas potencialidades” na empresa. Eles assinalariam o peso de acordo a sua influência negativa no seu desempenho.

A figura 13 mostra o resultado deste pergunta com 80 funcionários da Celesc. O gráfico apresenta os pontos que revelam os valores que cada funcionário atribuiu a este questão. Mais do que 70 % dos entrevistados determinaram o peso maior do que 6 na sua avaliação. O resultado é testemunho de um fato ignorado por grande parte dos empresários.

Estes dados podem afirmar a ausência de uma política de valorização dos talentos inerentes dos indivíduos no trabalho. Eventualmente, e acidentalmente alguns podem desenvolver as suas vocações, sem um programa sistemático e planejado pela empresa. Desta forma a grande maioria dos empregados permanece alinhada nas suas tarefas, sem perspectiva de progresso nas suas atividades. Isso é algo que possibilita uma maior reflexão posterior.

### 6.4.3.2 – Análise Multi-variada

Foram usadas as ferramentas de análise de correspondência e análise de agrupamento a fim de processar e correlacionar os fatores de cada categoria colhidos na pesquisa e aprofundar melhor na interpretação dos resultados.

#### a – Análise de Correspondência

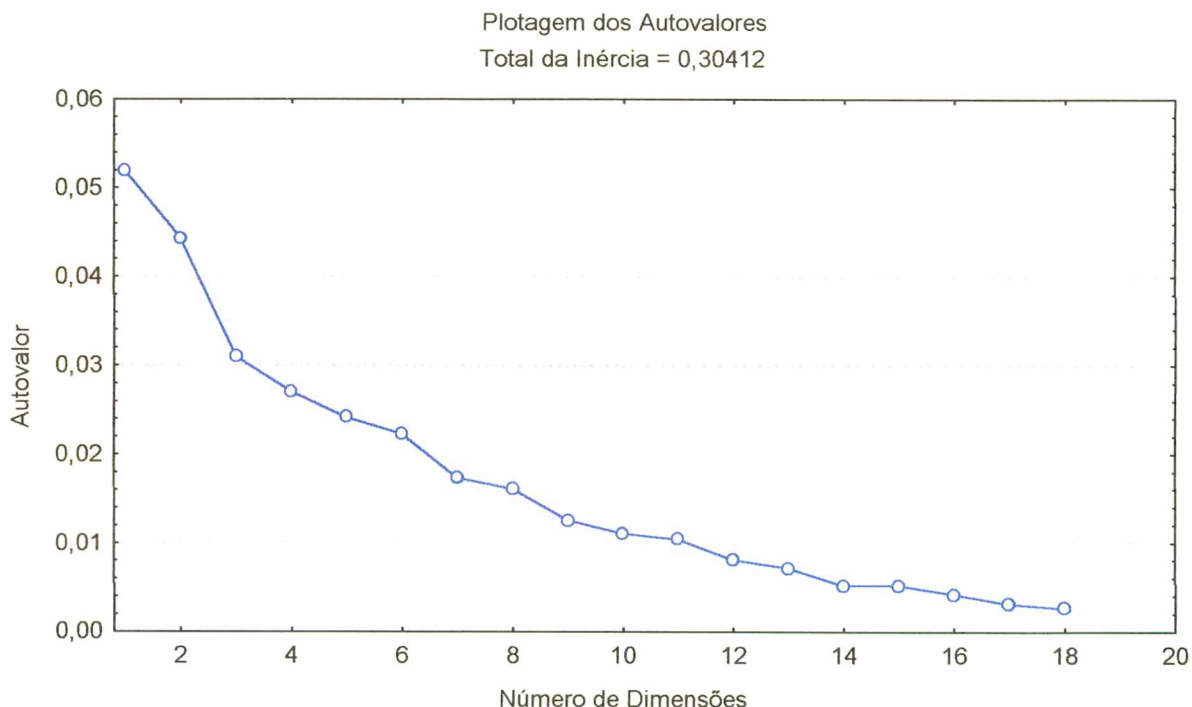


Figura 14 – Gráfico de Componentes Principais

Para análise de correspondência dos dados de 80 funcionários da Celesc, é feita a plotagem dos autovalores. Como mostra a figura 10, as dimensões 1, 2 e 3 nas quais, a inércia total dos autovalores soma: 17,09; 14,59; 10,19 % respectivamente, recuperou-se 41,88 % da informação original.

Tabela de Dados (80 Funcionários da Celesc x 19 Fatores)  
Autovalores e Inércia para as Três Dimensões

Nº de Dimensão	Autovalores	Porcentagem da Inércia	Porcentagem Acumulada
1	0,0520	17,099	17,09
2	0,0443	14,591	31,69
3	0,0309	10,192	41,88

## a.1 – Interpretação da Análise de Correspondência

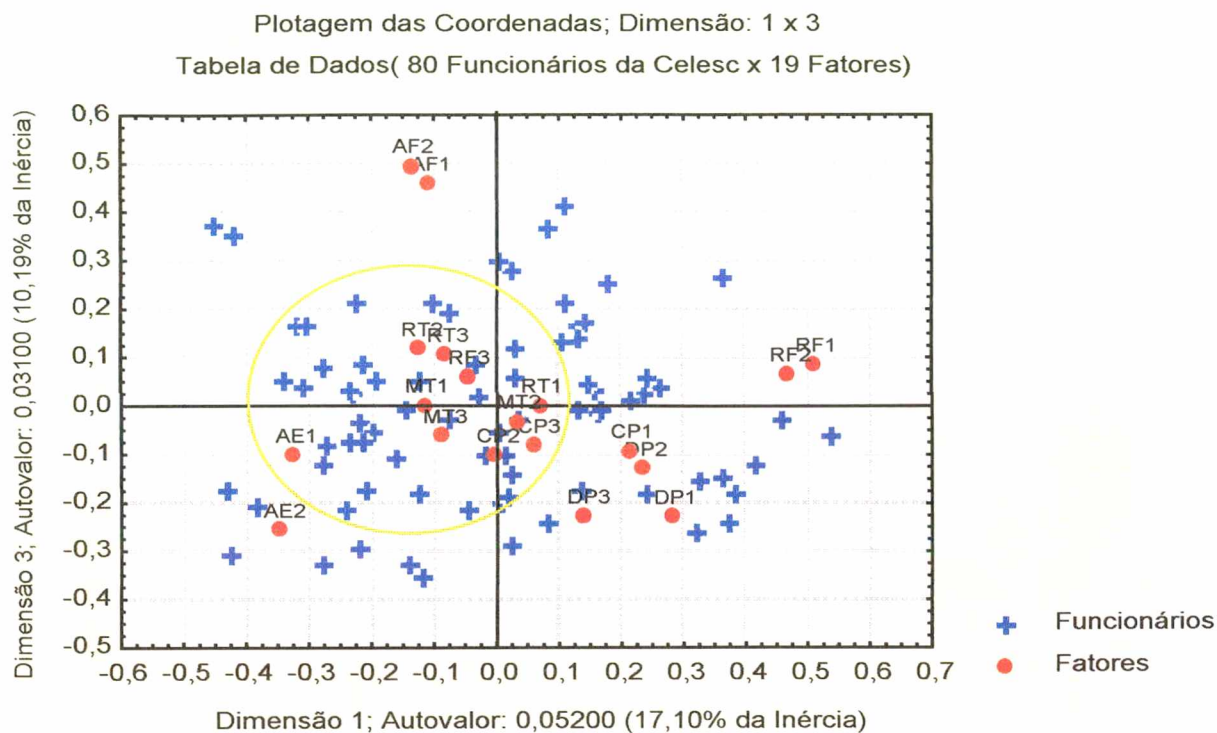


Figura 15 – Gráfico de Análise de Correspondência com 19 Aspectos

A figura 15, o gráfico sugere que o centro gravitacional esteja no meio do círculo. No círculo onde há a concentração maior dos funcionários observa-se os fatores RT1, RT2, RT3, MT1, MT2, MT3, RF1 e AE2 que estão concentrados. Neste estudo os fatores no círculo podem ser considerados como os que mais afetam o desempenho dos funcionários. Que basicamente são os problemas de relacionamentos, modelo de trabalho e política do governo.

Na análise de agrupamento pode-se detectar mais claramente os fatores que se relacionam, que terão maior peso e que mais afetam o desempenho dos funcionários.

## b – Método de Agrupamento

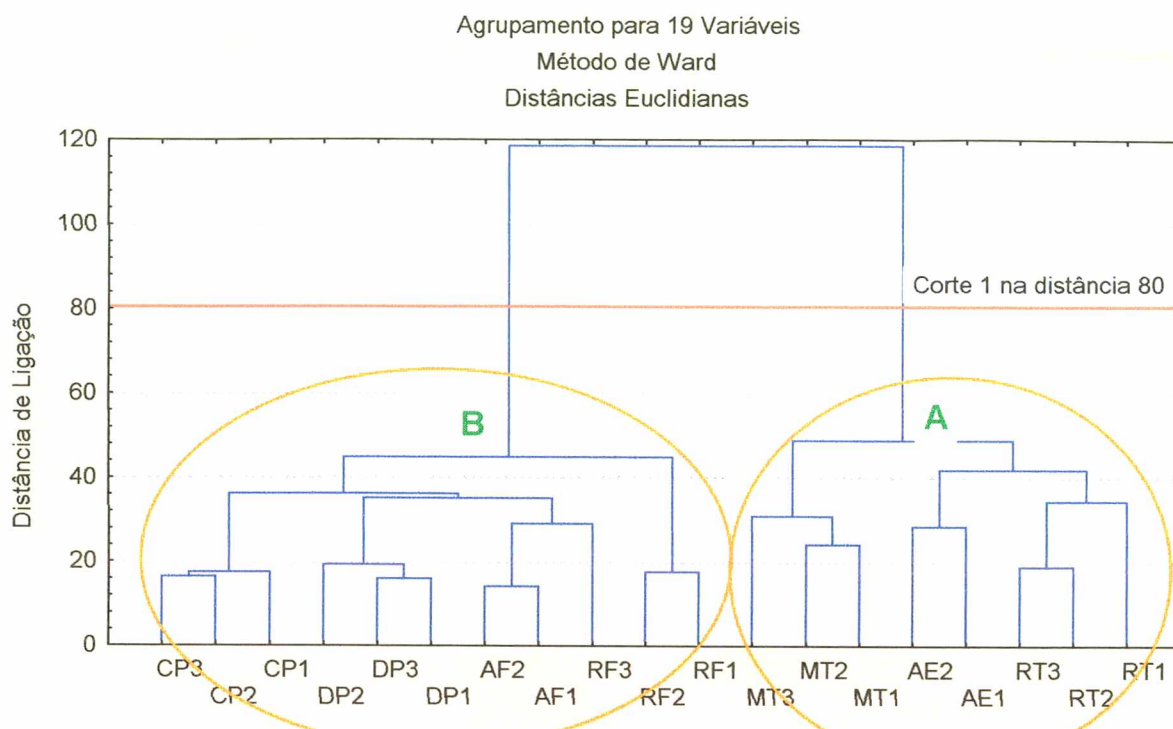


Figura 16– Gráfico do Agrupamento de 19 Fatores – Funcionários de Celesc – com Corte na Distância 80

Com a inclusão dos fatores do modelo de trabalho (MT) no questionário, espera-se na análise resultados que confirmem a influência do mesmo em relação aos demais. Com reconhecimento dos passos de agrupamento é possível identificação coerente de grupos dentro do universo de objetos estudados. Neste caso, na reprodução de dendrograma para agrupamento de 19 fatores e com corte “1” na distância 80, fica clara a existência de dois estágios “A” e o “B”.

O grupo “A” representa fatores RT1, RT2, RT3, MT1, MT2, MT3, AE1 e AE2. Na análise de agrupamento do primeiro questionário, os fatores RT1, RT2, e RT3 mostraram seu destaque. Entretanto, o agrupamento dos mesmos, na análise do segundo questionário, junto com fatores de modelo de trabalho (MT1, MT2, MT3), vem a realçar também, a importância destes últimos fatores na avaliação dos funcionários.

Assim, pode-se entender que os problemas de relacionamento no ambiente de trabalho, modelo de trabalho, e assuntos externo são aspectos que atrapalham bastante o desempenho dos funcionários. Interessante que neste agrupamento se encontram os mesmos fatores que se aglomeraram na análise de correspondência.

## 6.5 – Comentário – O que Está Faltando?

É surpreendentemente formidável a quantidade de informações que se pode obter desta pesquisa e em particular das análises de agrupamento e de correspondência. Estas trazem muitas observações que enriquecem a abordagem e favorecem cada vez mais as conclusões. As conclusões estas que poderiam ajudar os métodos de qualificação dos funcionários.

A pesquisa abre uma larga gama de discussão em relação aos aspectos que atualmente afetam a qualidade do profissionalismo e a criatividade dos funcionários. É claro que estes mesmos fatores afetam também o bem estar, a auto estima e até o estado de saúde das pessoas.

Os gráficos 7 e 15 mostram que a maioria dos funcionários está estressada e desanimada e não se acham como parte integrante da suas empresas. Ainda os gráficos 9 e 16 apontam que os funcionários não estão podendo manifestar o seu potencial máximo no ambiente de trabalho.

Os dados levantados do segundo questionário que revelam os problemas relacionados a falta de oportunidade para o desenvolvimento das potencialidades no ambiente de trabalho, surpreendentemente são críticos e merecem uma atenção especial dos empresários.

As empresas atualmente estão investindo muito nos aspectos ligados ao ambiente físico de trabalho e ainda estão tentando melhorar o máximo possível os problemas relacionados a fatores trabalhistas. Mas, o estudo revela muitos outros aspectos que talvez para sua melhoria não necessitem grandes investimentos, contudo, interferem bastante no desempenho dos funcionários.

Em princípio se observa que as questões que envolvem emocionalmente os funcionários são mais delicadas e sutis, e que interferem no comportamento de forma muito mais profunda. Os dados apontam justamente o aspecto de desequilíbrio comportamental no relacionamento, como maior responsável de desentendimentos no ambiente de trabalho. Isto é, a falta de relacionamento honesto e sincero está causando muitos transtornos para todos. O estudo revela que, em geral a falta de confiança gera muito medo e insegurança para os funcionários. E o conflito conjugal e os problemas familiares também foram detectados como fatores que atrapalham auto-estima e desempenho.

Um dos resultados interessantes deste estudo é que com ele pode-se detectar fatores indiretos que prejudicam o desempenho. Fatores que de forma sutil abalam emocionalmente os funcionários. Então para melhoria de qualidade de vida dos profissionais, os dirigentes devem analisar melhor os assuntos relacionados com as necessidades mais elevadas do que melhoria do ambiente físico de trabalho ou salários mais elevados.

## 7. Uma Análise sobre a Realidade Humana

### Contribuição

*"O poder da alma racional (espírito) descobre a realidade das coisas, compreende as peculiaridades dos seres, penetra nos mistérios da existência. Todos os conhecimentos - as artes e ciências - todas as maravilhas, instituições, descobertas e empresas são devidas ao exercício da inteligência do espírito humano."*

*Abdu'l-Bahá (1975, p. 176)*

Com as abordagens do capítulo anterior fica claro que os modelos sugeridos por Maslow e Herzberg não apresentam uma solução consistente. Na verdade estes modelos anteriormente discutidos, focalizam a sua maior ênfase sempre nas necessidades primárias dos funcionários, e outras necessidades ficarão penderes a sorte das condições e possibilidades das organizações, sem analisar quais as prioridades para estes trabalhadores.

Chiavenato (1993, p. 538) coloca que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Para conhecer as necessidades humanas há muitos estudos que mostram que uma das formas de gerar motivação é a satisfação do indivíduo no trabalho.

Mas na maioria dos estudos, principalmente nos trabalhos dos pesquisadores que surgiram no último século, o homem é analisado como uma espécie de animal, mas inteligente. Desta forma, ao invés de aproximar o homem às suas necessidades, podem afastá-lo. E eventualmente, devido a esta falha, o conceito de trabalho, as suas regras, o ambiente, as organizações e os relacionamentos cada vez mais podem se afastar do seu objetivo original.

Para planejar qualquer estratégia no trabalho é necessário, antes de tudo, conhecer a realidade do homem e suas necessidades, das mais primárias até as mais íntimas e elevadas. A questão é esta: *Quais das necessidades dos funcionários são mais essenciais para serem atendidas? O que o trabalho deve representar para o trabalhador, fora do ganho do ordenado?*

Todas as filosofias de planejamento das organizações podem ser totalmente mudadas, dependendo das respostas obtidas para esta questão.

## 7.1 - A Realidade Humana

O conhecimento da natureza do homem e do propósito da existência é necessário para a formação e evolução das faculdades da percepção e compreensão e, ao mesmo tempo, indispensável para o pleno desempenho e progresso humano.

Sobre a verdadeira natureza do homem há muita discussão e inúmeras explicações, mas uma das abordagens mais sustentáveis foi feita no livro "Esplendor da Verdade" (1975, p. 176) por Àbdu'l-Bahá (1844 -1921). Ele diz que a realidade do homem é constituída por três "entidades" que são: a sua forma material ou o corpo, a mente ou intelecto e a alma racional ou espírito humano. É evidente que cada entidade representa a sua essência e individualidade e tem sua própria característica. Em outra obra "As Palestras de Àbdu'l-Bahá em Paris" (1979, p. 79), ele define:

**Corpo:** "O corpo é o estágio físico ou animal do homem; o corpo como animal possui as faculdades dos sentimentos e é composto de elementos ligados pela lei da atração."

**Mente:** "A mente é a inteligência humana e sede dos poderes intelectuais. Sua qualidade essencial é representar o poder e a perfeição do espírito. A inteligência humana é a intermediária e o elo de comunicação entre o corpo e o espírito."

**Espírito:** "O espírito é a sede de revelação das qualidades e poderes espirituais. É o poder de descobrimento". "Espírito humano ou alma racional abrange tudo" e, dentro dos limites da capacidade humana, percebe a realidade das coisas."

Hoje em dia, há grande preocupação a respeito do estado físico e mental do indivíduo cuja importância, de certa forma, tem sido reconhecida. Porém, a verdade sobre a existência do espírito e as suas necessidades continua praticamente oculta ou mal interpretada.

Todos os livros sagrados, sem exceção, revelam educação espiritual que prepara o homem para uma vida eterna; afirmam a existência do espírito e dedicam a maior parte do seu conteúdo a enfatizar a sua importância; fomentam o progresso intelectual e capacitam o homem a manifestar suas potencialidades inatas.

Além dos livros sagrados, muitas pesquisas científicas e análises sobre a natureza do homem, direta ou indiretamente, mostram evidências sobre a existência do espírito. Os cientistas e pesquisadores envolvidos no assunto chegaram à mesma conclusão: "há uma força misteriosa", "um poder invisível" que confere ao homem a capacidade de descobrimento e o coloca numa posição infinitamente mais elevada que as suas condições físicas lhe permitem.



A *Análise Transacional*, por exemplo, que foi fundada por Dr. Eric Berne na década de 1950, e posteriormente reanalisada no livro "Eu estou ok Você está ok", do Dr. Thomas (1985, p. 23), divide a personalidade do homem em três partes: o *Pai*, a *Criança* e o *Adulto*. E usa a seguinte terminologia para explicá-las:

- **Criança** inclui nossos instintos e anseios biológicos, gravações genéticas, nosso ser físico e as imitações. A criança sente-se cheia de desejos.
- **Adulto** raciocina, pensa, prevê e calcula como fazer as coisas e elabora sua própria compreensão."
- **Pai** é constituído das gravações daquilo que a criança viu mãe e pai fazerem. No Pai está registrado o conceito de vida ensinado e demonstrado, bem como as tradições e valores.

Na verdade, as características definidas, para o Pai, a Criança e o Adulto, como as três partes da personalidade do homem, são as características das três partes reais do ser humano: corpo, mente e espírito. A Criança é o corpo que é a sede dos sentimentos, desejos, atrações e vontades. O Adulto é a mente que é responsável pelo raciocínio lógico e comanda os atos. O Pai representa o espírito humano e o padrão elevado de suas necessidades, tais como os valores morais, o bom caráter e as virtudes.

O exemplo citado é apenas uma amostra de pesquisas e estudos feitos sobre a realidade do homem. De acordo com a teoria de Sigmund Freud (1856-1939), psiquiatra e fundador da Psicanálise, a personalidade do homem é o complexo de três sistemas, apresentado no livro "Ego e o Id, o" (1999):

- **Id**, a parte mais profunda da psique, receptáculo dos impulsos instintivos, dominados pelo princípio do prazer e pelo desejo impulsivo.
- **Ego**, ou **Eu**, o qual, por influência direta do mundo exterior, por meio dos sentidos, e, em consequência, tomada consciente, tem por funções a comprovação da realidade e a aceitação, mediante seleção e controle, de parte dos desejos e exigências procedentes dos impulsos que emanam do id. Com os cálculos de situação e posição do homem em relação à sociedade, a lógica domina o sentimento.
- **Eu Superior**, que representa a soma de todos os ideais e qualidades nobres que o indivíduo desejaria ter. É a parte da personalidade que não quer nem apoia os desejos e vontades imorais e corruptos.

As três partes definidas por Freud também convergem às características das três entidades do homem. Id representa as vontades e desejos movidos pelas forças do instinto, todos no âmbito do corpo que, através dos impulsos, inclina o homem a seu favor. Ego é o conjunto de atitudes racionais, emanado da mente humana, que deve dominar, controlar e direcionar a sua natureza animal. O terceiro, o Eu superior, identifica-se com as exigências e necessidades do espírito, é uma expressão da realidade suprema do homem. Em outras palavras, a postura de nobreza e o desejo de ter todas as qualidades dignas são as necessidades e o alimento do espírito. Portanto, "Eu Ideal" representa os ideais do homem que residem na sua natureza espiritual.

Dessa forma, tanto os Livros Sagrados como os estudos científicos, de uma forma ou de outra, confirmam a existência das três entidades, Corpo, Mente, e Espírito. Outro fato importante é o grau extremamente elevado do espírito em relação às duas outras entidades. É ele que define a realidade do homem. A vida que flui no corpo humano é a sua manifestação do poder, glória e esplendor do espírito, assim afirma Âbdul-I-Bahá (1975, p. 176): *"A alma racional é a substância, graças a ela o corpo existe."* *"A alma do homem é o sol pelo qual seu corpo é iluminado e do qual deriva seu sustento."*

A aceitação das três entidades é crucial para descoberta das verdadeiras necessidades do indivíduo, e reconhecimento desse fato é essencial para a promoção do pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. Seguramente, o homem não poderá alcançar sua plena potencialidade se não conhecer as necessidades das três entidades.

Abdul'Bahá (1844 - 1921)	Freud (1856 – 1939)	A Análise Transacional Dr. Eric Berne (1950)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corpo</li> <li>• Mente</li> <li>• Espírito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Id</li> <li>• Ego</li> <li>• Super Ego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criança</li> <li>• Adulto</li> <li>• Pai</li> </ul>

## 7.2 - As Necessidade das Três Entidades do Homem

Levando em consideração o que foi abordado sobre a realidade do homem, novos paradigmas vão surgindo. Para analisar as necessidades humanas, não se pode por sorte testar diversas teorias para apostar num resultado satisfatório. Pelo contrário, o estudo deve ser muito bem direcionado e objetivo. Isso é, sendo o ser humano constituído por três entidades é preciso descobrir as necessidades de cada parte. E é evidente que cada entidade representa a sua essência e individualidade e tem sua própria característica, portanto deve ter as necessidades inerentes.

A título de sugestão, apresentam-se as necessidades de cada “entidade” de acordo com suas características, abordadas por Sherafat (1995, p. 151):

**Corpo** - Como a estrutura de uma construção que é feita para abrigar, o corpo — estrutura física — tem o nobre objetivo de ser o ninho do espírito. Esta estrutura deve crescer e ser mantida em perfeita condição de saúde, de tal forma que permita o repouso e desenvolvimento do espírito.

No início da vida, o crescimento do corpo é rápido, mas, gradualmente, esta velocidade diminui até que o corpo chegue a um equilíbrio físico, onde o crescimento é mínimo, mas a renovação e reposição das células devem ser constantes. Obviamente, para melhor resultado, é necessário que no percurso da vida a pessoa siga precisamente os padrões ideais, onde todas as condições como alimentação, higiene, hábitos e o ambiente estejam favoráveis. Portanto, as necessidades básicas do corpo são: uma alimentação adequada, o esporte, a higiene e o sono. Estes são os direitos mais elementares do indivíduo.

**Mente** - Assim como o corpo, a mente requer desenvolvimento num ambiente saudável. Ela dispõe como instrumento de bilhões de neurônios que a auxiliam no processamento e armazenamento das informações. O cérebro constitui-se de aproximadamente 10 bilhões de neurônios. Cada neurônio recebe informação de milhares de outros e envia sinais a tantos outros. Portanto, o poder da mente é proporcional ao volume de informações, conhecimento e experiências adquiridas.

A sua evolução deve ser constante e nos mais variados aspectos, através de convivência com a natureza, de estudos, aquisição de ciências, artes e ofícios, invenções, descobertas, trabalhos, serviços e tudo o que aumenta o grau de percepção do homem. A seguir, algumas necessidades essenciais da mente, que são atividades que devem acontecer sempre para o desenvolvimento intelectual.

- **A Curiosidade**, alimentar o desejo de ver, examinar, saber, desvendar, aprender e conhecer;
- **Convivência com a natureza**, para ter conhecimento abrangente de todos os seres e objetos que constituem o universo;
- **A Organização**, para estabelecer ordem em tudo que pertence a pessoa;
- **Adquirir Conhecimentos** através da aprendizagem e o estudo das ciências;
- **Apurar o dom da Criatividade**, oferecer oportunidade à capacidade criativa e à imaginação produtiva e inventiva;
- **Acelerar o Raciocínio**, exercer atividade que ampliem o poder de raciocínio e desenvolvam a lógica;
- **Buscar a Perfeição**, melhorar e aperfeiçoar constantemente tudo o que se faz, no trabalho, no ofício e no comportamento;

- **A Associação**, associar-se aos outros e cooperar nos assuntos de interesse coletivo;
- **A Comunicação**, interagir com os outros e expressar sua própria opinião;
- **Trabalho**, ocupar-se com uma atividade que resulte em benefícios para outros e dela retire o próprio sustento.
- **Pesquisa**, desvendar os segredos e mistérios dos seres, da natureza e da criação;
- **Ofício**, desenvolver suas habilidades;
- **Arte**, estudar e desenvolver a capacidade de se pôr em prática, transmitir e cristalizar idéias e sentimentos;
- **Música**, entender e ouvir as belas e harmoniosas melodias.

**Espírito** - O espírito é uma dádiva divina que se manifesta no corpo humano. Seu progresso e aperfeiçoamento, enquanto estiver ligado ao corpo, está condicionado ao estado físico, à capacidade mental e aquisição das virtudes. Antes de o indivíduo atingir a maturidade, o progresso do espírito é lento, porque é preciso tempo para que a mente e o corpo atinjam o ponto mais elevado do desenvolvimento. Quando estes atingem a condição e combinação apropriadas, tem início um acelerado progresso do espírito que, com sua potencialidade, ilumina o corpo e a mente, dando-lhes maior maturidade e equilíbrio, o que, por sua vez, impulsiona mais o seu próprio desenvolvimento.

Os cuidados com o espírito têm como objetivo levar o homem a alcançar a perfeição espiritual e lhe conferir a sua verdadeira posição. Destinam-se a retificar o seu caráter, capacitá-lo a produzir frutos nobres. Tais cuidados e necessidades, durante a infância e adolescência, são basicamente da responsabilidade dos pais e educadores e constituem a criação de um ambiente favorável ao desenvolvimento espiritual da criança. São eles:

- **Amor**, alimentar o "feto do espírito" com amor e calor humano, através de palavras carinhosas e gestos cativantes.
- **Confiança**, depositar confiança nela, criando desta forma o sentimento de segurança.
- **Respeito**, tratar a criança com respeito, consideração e reverência.
- **Conhecimento do criador**, ensinar que Deus criou o mundo e que Ele é a origem da nossa existência.
- **Propósito da vida**, explicar que o aperfeiçoamento do espírito é o nosso propósito.
- **Fé**, treiná-las na confiança em Deus.
- **Oração**, estabelecer um estado de comunicação com Deus e pedir a sua bênção e proteção.
- **Harmonia**, O espírito da criança necessita sentir harmonia entre as pessoas e a sociedade, especialmente entre os pais.

A segunda parte das necessidades espirituais se afigura a partir da maturidade física, sendo o próprio indivíduo responsável por ela. São atitudes que devem ser incorporadas ao comportamento e ao modo de vida, algumas imediatamente, outras requerendo um exercício constante até sua completa assimilação. As mais fundamentais são:

- **Meditação**, concentração do espírito na sua origem;
- **Paciência**, tolerar as adversidades, conservar a tranquilidade;
- **Tolerância**, ser flexível e compreensível em relação os erros dos outros;
- **Veracidade**, ser sincera e veraz, em qualquer circunstância;
- **Honestidade**, agir com toda honra e transparência.
- **Humildade**, purificar-se de todo sentimento de orgulho, arrogância, vanglória e inveja.
- **Justiça**, ser vigilante para não cometer injustiça com pessoa alguma.
- **Unidade**, considerar todos os seres humanos como células de um único corpo.
- **Equidade**, ter disposição de reconhecer igualmente o direito de cada um.
- **Castidade**, ser puro, abster-se dos prazeres sensuais ilegítimos;
- **Fidedignidade**, ser digno da confiança dos outros.
- **Desprendimento**, reconhecer o valor limitado e transitório das coisas materiais;
- **Perdão**, aprender a perdoar os erros dos outros.
- **Gratidão**, ser grato por toda a existência e não focalizar a mente nas pequenas adversidades.
- **Servitude**, dedicar-se ao serviço da humanidade;
- **Cooperação**, trabalhar em grupo e com contribuir com sua opinião;
- **Lealdade**, ser sincero, franco e honesto. Fiel aos seus compromissos;
- **Sabedoria**, ter percepção das coisas invisíveis e ver as coisas visíveis da dimensão mais espiritual;
- **Auto-avaliação**, examinar a si mesmo, cada dia, reconhecendo as falhas e corrigindo-as;
- **Auto-realização**, Colocar as suas potencialidades em ação;
- **Autocontrole**, ter domínio sobre suas emoções e sentimentos egoísticos;

As necessidades do homem, de acordo com Sherafat (1995, p. 34), se dividem em três, porque como foi dito, a sua realidade é composta de três entidades, as necessidades do corpo, as necessidades da mente, e as do espírito. Por exemplo, uma pessoa trabalha para sustentar o seu corpo, e assim pode atender as suas necessidades elementares em primeiro lugar. Normalmente atendimento a este tipo de necessidades não é difícil e com um salário razoável pode supri-lo. Em segundo lugar vem as necessidades mentais e intelectuais. Estas que ficam em segunda escala levam mais tempo e requerem mais seriedade no seu planejamento, como uma empresa que dá oportunidade de criação e ampliação de conhecimento ao seu funcionário — Isso normalmente acontece quando a pessoa tem um empreendimento de iniciativa própria. E o terceiro grupo de necessidades é constituído das qualidades que uma pessoa precisa para a sua tranquilidade e paz, e que consistem em aperfeiçoamento das virtudes.

O terceiro grupo exige muito mais conhecimento da natureza dessa necessidade, para poder determinar como as mesmas podem ser atendidas nas empresas. Pela análise de Sherafat (1995, p. 68), uma pessoa para alcançar a sua plenitude precisa atender às necessidades de todas as três

entidades. Nessa nova visão, uma pessoa em cada momento deve se desenvolver em três aspectos paralelamente, embora gradualmente e isso que é sugerido às empresas.

Nesta ótica, o trabalho deve ser, sim, um meio de prosperidade material e regozijo espiritual. Caso contrário, que vantagem teria, um emprego que apenas causa desgaste mental e depressão espiritual, mesmo bem remunerado? Einstein (1982, p. 89) escreve bem pontual: "Sonho ser acessível e desejável para todos uma vida simples e natural, de corpo e de espírito. Os antigos sabiam algo que parecemos nos esquecer. Todos os meios resultam ser instrumentos inúteis, quando não têm detrás de si um espírito vivente."

### 7.3 - Nova Abordagem das Hierarquias das Necessidades

De acordo com esta teoria abordada por Sherafat (1995) as necessidades humanas se dividem em três, uma vez que a sua realidade é composta de três entidades:

- As Necessidades do Corpo;
- As Necessidades da Mente;
- As Necessidades do Espírito;

E esta abordagem conduz à discussão sobre as necessidades humanas no ambiente de trabalho para uma nova apreciação. Isso é, as atividades profissionais de uma pessoa, também, tem que satisfazer todas as suas necessidades, sejam físicas e materiais, sejam mentais e intelectuais ou anseios espirituais.

<b>Emprego</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Relacionamento</b>
Atende às Necessidades Elementares	Desenvolvimento do intelecto, como da arte, criatividade, conhecimento, Disciplina, Organização.	Prática das qualidades e virtudes, por exemplo: honestidade, cooperação, dignidade, lealdade, confiança e respeito.

Nesta ótica, o trabalho deve ser, sim, um meio de prosperidade material e regozijo espiritual. Caso contrário, que vantagem teria um emprego que apenas causa desgaste mental e depressão espiritual, mesmo bem remunerado?

<b>Emprego</b>	<b>Trabalho</b>	<b>Relacionamento</b>
Remuneração	Tarefa a realizar	Comportamento
Deve atender às necessidades básicas como: Saúde, moradia, proteção, segurança e o sustento.	Deve proporcionar as atividades que desenvolvem os neurônios e percepção como: Criatividade, arte, conhecimento, disciplina, organização e os demais parâmetros.	Deve promover a prática das qualidades e virtudes, como: Honestidade, cooperação, dignidade, lealdade, confiança e respeito. Devem criar uma atmosfera de harmonia, desprendimento e humildade;
As Necessidades Materiais e Físicas	As Necessidades Intelectuais e Mentais	As Necessidades Emocionais e Espirituais
Sustentando a Família;	Satisfazendo as Indagações da Mente;	Desenvolvendo as Potencialidades Latentes;
<b>Atende as Obrigações</b>	<b>Causa a Satisfação</b>	<b>Promove a Motivação</b>

Os modelos traçados por Maslow e Herzberg enfatizaram as duas primeiras colunas que tratam mais das necessidades materiais e intelectuais dos trabalhadores ou funcionários e praticamente as necessidades da terceira parte ficaram despercebidas. Talvez por isso mesmo os dois modelos não conseguiram corresponder às indagações das empresas que ansiosamente estão buscando os meios para atender as exigências dos seus empregados da melhor forma possível.

Normalmente, a ausência dos parâmetros da terceira coluna, pode causar muitos problemas na empresa, porque a sua amplitude de impacto depende das intenções das pessoas, e não há como detectar as intenções das pessoas nos relacionamentos. Por exemplo, uma pessoa pode ter um comportamento formal, distinto e educado e no mesmo tempo não ser honesta na sua intenção. Isso gera estrago mesmo invisível. Esta afirmação é resultado da pesquisa que foi realizada (capítulo VI) e que trouxe à tona as carências nestes aspectos nas empresas. E ainda foi detectado que a falta de atenção dos dirigentes na ausência dos parâmetros da terceira coluna causa muitos prejuízos para os empregados.

Os elementos da terceira parte são essenciais para fortalecer os laços de entendimento entre as pessoas e para criar uma estrutura firme e sólida. As qualidades mencionadas no relacionamento são pilares, colunas, vigas que podem erguer uma estrutura gigantesca, magnífica e oculta que forma e

estabelece uma empresa. E na verdade, pode-se imaginar que uma empresa não pode existir sem esta estrutura. Sem ela, e sem estes parâmetros as pessoas não terão a força, a energia, o ânimo, a motivação, a vontade e a alegria de se dedicar ao trabalho.

Embora esta estrutura seja invisível, mas, é ela que:

- Garante a tranquilidade, paz e saúde para todos os empregados inclusive para os dirigentes.
- Proporciona um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades intelectuais e criativas dos empregados.
- Promove os meios mais eficazes na prevenção dos mecanismos de corrupção nas empresas.



## 8. Mudanças no Modelo Atual de Trabalho

### Contribuição

*“Todas as pessoas têm o dom da criatividade. Se um membro não consegue desenvolver totalmente esta capacidade, há algo de errado com a organização ou com o supervisor do indivíduo. A tarefa da gerência é organizar os pontos fortes criativos de diferentes indivíduos”*

*Maruta*

A maioria dos empresários não acredita que outras pessoas poderiam ter as mesmas potencialidades que eles descobriram na sua própria pessoa. Portanto criou-se uma administração que se pode chamar de “administração alienante”. De maneira que explora apenas algumas das habilidades das pessoas, sem proporcionar o desenvolvimento das suas demais potencialidades. Até hoje este paradigma forma o alicerce da filosofia das empresas, limitando assim, o trabalhador e seu campo de ação. O mais provável é que os empresários não consigam imaginar como gerar trabalhos que desenvolvam os trabalhadores durante o processo de realização das suas tarefas.

As empresas cada vez mais estão gastando nas necessidades primárias dos seus funcionários, vendo-os como um mero instrumento. Por esta razão estão gastando cada vez mais para solucionar os problemas complexos que surgem em consequência do modelo em vigor. Os métodos e modelos de desenvolvimento nas empresas não incluíram em seu planejamento a valorização das virtudes humanas, e as necessidades espirituais do indivíduo. E por isso, estes planos não surtiram efeitos desejáveis. Por mais grandiosas que as idéias sejam, falharão novamente em seus propósitos, se não enxergarem o homem na sua plenitude.

A reengenharia dos valores espirituais na empresa é uma boa idéia sugerida por Bertoni (1994, p. 153). Ela diz que o processo de espiritualidade é outro aspecto da utopia de uma reengenharia, e afirma que o homem possui inegavelmente seu lado espiritual, sua fé, suas crenças, o que, na linguagem administrativa, é chamado de motivação, sinergia, clima e cultura organizacional.

É muito interessante e importante este tipo de diálogo e discussão que procura ver o homem mais do que uma máquina. Porém, é preciso ter cuidado para não confundir as necessidades essenciais da natureza espiritual do homem com um conjunto de práticas que não representam parâmetros espirituais e sim dogmas e fanatismo. Por exemplo, a Bertoni (1994, p. 152) coloca que:

*“Até bem pouco tempo isso tudo era irracional. Hoje, já assistimos a algumas manifestações de credence nas empresas como a moda do biorritmo, a astrologia empresarial, os produtos esotéricos como rentáveis negócios, a gemologia e os cristais, a numerologia, manifestações que inegavelmente se infiltram na administração das empresas.”*

O que está sendo enfatizado aqui são as simbologias que eventualmente enfraquecem ainda mais os laços espirituais e encaminham as pessoas para materialismo, que é o lado oposto. Por exemplo, uma pessoa que recorre a numerologia, em geral o faz para obter alguma vantagem material.

As necessidades espirituais do homem, consistem em atitudes que proporcionam o desenvolvimento das suas qualidades nobres. Pois, como o estudo no capítulo VI mostrou, maioria dos problemas complicados e os conflitos no ambiente de trabalho não são de ordem financeiras ou tecnológicas. As grandes dificuldades residem na maneira como a mão de obra é organizada e utilizada. Mudanças apenas estruturais e melhoria na tecnologia e modernização nas organizações, não gerariam uma mudança no modelo atual, onde o trabalhador tem o papel de um mero instrumento. Esslemont (1984, p. 111) escreve:

*“No mundo comercial de hoje, quanta energia não se desperdiça simplesmente em cancelar e neutralizar os esforços uns dos outros, em lutas e competições improficuas! E quanta não é gasta de modos ainda prejudiciais! Se Todos trabalhassem, e se todo o trabalho, quer mental, quer manual, fosse de um tipo proveitoso à humanidade, então o suprimento de tudo necessário para uma vida sã, confortável e nobre seria amplo para todos. Não é necessário que existam favelas, fome, miséria, escravidão industrial, ou trabalho fatigante que destrói a saúde.”*

É necessária uma mudança de paradigma na estruturação das organizações. E para isso, o primeiro passo é reconhecer a natureza humana e as suas necessidades. Depois disso, é de fundamental importância a mudança do conceito atual de trabalho, e inclusão no planejamento organizacional das empresas, não somente planos de crescimento e produtividade, mas também, planos para desenvolvimento e crescimento dos servidores. Não se deve confundir este desenvolvimento com treinamentos, que visam a exploração dos sentimentos egoísticos dos executivos. A idéia é que as pessoas, por meio de trabalho, possam aperfeiçoar todas as qualidades citadas a título de necessidades mentais e espirituais.

## 8.1 – Mudança nos Procedimentos Organizacionais

Observa-se a seguir uma situação, não com o olhar de um empresário, mas sim na ótica de um trabalhador. Imagine-se uma pessoa que tem um emprego que lhe confere um salário razoável. Então, esta pessoa atende às *suas necessidades elementares*, sem maiores dificuldades. Ela também precisa, como um ser humano, progredir intelectualmente. Por outro lado, esta pessoa passa a maior parte de seu tempo útil no ambiente de trabalho. Desta forma, o seu trabalho deveria ser planejado de forma que ela possa desenvolver, por meio de suas atividades, os parâmetros que atendem as *suas necessidades mentais*. Isso é, o trabalho deve proporcionar o desenvolvimento de arte, criatividade, curiosidade, conhecimento, pesquisa, organização, disciplina, objetividade e outros. Se isso acontecer este trabalhador, além de ter satisfação pessoal, terá um desempenho excelente e uma percepção aguda.

Paralelamente, com tudo isso, ainda falta atender às *necessidades mais nobres* — os valores e as virtudes, que são de extrema importância. Para isso, as empresas devem implantar, dentro de um programa eficiente e verdadeiro, a prática das qualidades e virtudes, com objetivo de atender às *necessidades espirituais*. Ainda, devem exigir a todos que no decorrer de suas atividades não desonrem estes valores. As pessoas têm que transmitir uma para outra as qualidades como: honestidade, cooperação, dignidade, lealdade, confiança e respeito. Devem criar uma atmosfera de harmonia, desprendimento e humildade.

Estes são os pilares invisíveis que estruturam uma empresa e solidificam o seu funcionamento, sem maiores transtornos. E ainda garantem a tranquilidade, paz e saúde para todos os funcionários, inclusive para os dirigentes.

Sem estas, as pessoas não terão a força, a energia, o ânimo, a motivação, a vontade e a alegria de se dedicar ao trabalho, e pouco a pouco perdem a sua concentração e atenção nos assuntos delicados. Esta é, exatamente a situação que os empresários não querem acontecer. Para modificar tal situação, e para melhorar o estado dos funcionários, é que as empresas contratam palestrantes para estimular a competição e substituir as lacunas pelo senso de ambição. Esta é a parte que por sua vez destrói mais as qualidades e não ajuda o desabrochar das potencialidades da massa dos funcionários.

Essa nova abordagem sugere *três níveis de necessidades: físicas, mentais e espirituais*, sendo que a terceira é crucial para os empregados. Se a empresa atender aos três níveis, o funcionário pode dizer: *estou sustentando a minha família, tenho satisfação no meu trabalho e estou me realizando*.

Para verificar como é eficiente este método, basta ver alguns exemplos das empresas que eventualmente promovem uma campanha que estimula apenas um dos itens dentro de tudo o que foi citado, e percebem um resultado surpreendente. Por exemplo, uma empresa inicia a campanha de amizade entre colegas do trabalho, logo percebe que através desta injeção todos se animaram e constata um aumento de motivação. Isso aconteceu, porque a amizade é um parâmetro que atende a uma das necessidades espirituais.

Este exemplo realmente acontece, porém se sabe que o ânimo logo passa e todos novamente voltam para o estado anterior de motivação. É óbvio que isso iria acontecer, uma vez que a empresa apenas deu início a uma campanha sem sustentação. Os parâmetros das necessidades espirituais formam um conjunto e todos juntos devem ser estimulados. Uma empresa não pode promover amizade entre os funcionários se ao mesmo tempo estimula a competição. Portanto, o modelo em discussão sugere em primeira instância a abolição das regras anteriores, tais como a competição, ambição, superioridade, jogo duplo e, enfim, fazer uma varredura nas práticas que vão contra as regras espirituais. Só depois implantar o novo modelo em toda a sua amplitude.

Nesse processo, cada item depende dos demais. Por exemplo, para que as pessoas trabalhem em cooperação, devem ser honestas. Para que sejam honestas, precisam ser verazes. Para que trabalhem numa atmosfera de harmonia, como uma equipe integrada, devem ser leais uma para a outra e dignas de confiança. Para que possam corrigir os erros umas das outras, devem aprender a ser desprezadas, humildes e tolerantes.

Além do mais, estas qualidades são necessárias para proporcionar um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades mentais. Por exemplo, um funcionário que está fazendo uma pesquisa, só pode alcançar a sua plena capacidade mental se os requisitos espirituais forem praticados na empresa. Ele durante a sua atividade precisa ter toda tranqüilidade em relação a tudo que acontece ao seu redor, sem medo de ser atropelado por outros, de ser alvo de fofoca, ou de ser demitido.

As organizações devem planejar os ambientes de trabalho de maneira que na medida do possível as necessidades dos trabalhadores nos níveis física, mental e espiritual sejam atendidas. Uma vez os funcionários dotados de mente sadia e espírito desenvolvido, aproximam-se mais da plenitude e da prosperidade. Sendo assim, beneficiariam muito mais a empresa, e teriam satisfação constante do seu trabalho e da sua vida. As empresas poderiam caminhar para o pleno crescimento, num processo sem doenças, sem stress e sem danos.

Vale lembrar que um dos problemas mais enraizados nas organizações é a questão da corrupção, em todos os seus modos. E um dos resultados muito vantajosos do modelo proposto é a possibilidade de eliminação da corrupção, justamente devido aos parâmetros do terceiro nível. Livrando-se deste mal que corrói as pilares das empresas e as enfraquece financeiramente, pode-se dizer que elas vão entrar numa nova era, onde todos podem se beneficiar, tanto os empresários como os seus empregados.

O que foi visto, conduz às seguintes reflexões:

- Se os governos realmente quisessem proporcionar o desenvolvimento do seu povo, implantariam um sistema educacional que preparasse as pessoas desde pequenas, de acordo com as suas necessidades em três níveis?
- Se as empresas realmente quisessem que o seu funcionário produzisse e oferecesse de si o máximo e o melhor, não seria necessário que fossem criadas as condições de seu desenvolvimento pleno no ambiente de trabalho?

## **8.2 – Mudanças em Relação à Família**

No estudo dos aspectos que influenciam o desempenho dos funcionários, os fatores relacionados com a família foram bastante acentuados. Os dados do capítulo IV mostram que no universo pesquisado, os fatores familiares são um dos mais responsáveis que afetam o desempenho no trabalho.

Na prática, no modelo atual de trabalho, um executivo tem que viver em função da sua empresa. A sua família precisa ser preparada para atividades fora do horário normal, para suas viagens, e suas reuniões nos finais de semana. Esta mesma atitude, os executivos cobram dos subordinados.

Não cabe avaliar nesta dissertação os prejuízos que este estilo de trabalho poderá causar para a família dos funcionários. Apenas destaca a necessidade de mudanças no relacionamento indireto das empresas com a família dos empregados. A questão é a seguinte: quando uma empresa contrata alguém, este é considerado integralmente a disposição do trabalho, ou é reconhecida que ele tem um outro elo de ligação com a própria família?

Hersey e Blanchard (1986, p. 264) abordam o exemplo de um pesquisador de um grande laboratório de pesquisa e apresentam um caso de desempenho atrelado a problemas familiares.

“Esse pesquisador era tão dedicado ao seu trabalho, que mesmo quando o gerente ocasionalmente ia ao laboratório às oito da noite, era comum ver a luz ainda acesa na sua sala. Até nos fins de semana o pesquisador era muitas vezes encontrado trabalhando no laboratório. Provavelmente tinha mais patentes e dava mais contribuições ao programa geral do laboratório que qualquer outro dos pesquisadores. Assim, ao invés de comportar-se como o supervisor desse membro da sua equipe, o gerente agia mais como o representante do pesquisador junto aos níveis superiores da organização.

Embora o pesquisador em questão se mostrasse extremamente maduro e eficaz no âmbito da empresa, soubemos que seu comportamento era visto sob outra luz nas suas interações com uma outra organização, a sua família. Sua esposa considerava o seu comportamento de longas horas e fins de semana dedicados ao trabalho como um sinal de desinteresse por ela e pela filha do casal. Aos olhos da esposa seu comportamento era muito imaturo. Resultado, uma noite, ao voltar para casa, encontrou um bilhete da esposa dizendo-lhe que tinha ido embora com a filha para começar uma nova vida. O pesquisador sentiu-se chocado pela atitude de sua mulher.

Com todos esses problemas familiares na cabeça, a sua produtividade no trabalho começou a cair. Quando as suas preocupações com a família começaram a dominá-lo, o seu desempenho e nível de maturidade caíram. Embora seu trabalho privilegiasse a competência técnica, a queda da sua maturidade psicológica estava agora influenciando sobre o seu desempenho profissional. Portanto, foram necessárias mudanças no estilo de liderança, partindo para estilo mais exigente.

Já se disse muitas vezes que devemos deixar os problemas familiares em casa e os problemas do trabalho na firma. Mas na realidade nossa tendência é sempre levar nossos problemas para os dois lados. Problemas domésticos afetam nosso comportamento no trabalho e os problemas do emprego afetam nosso ambiente familiar”.

Este caso mostra várias questões como conseqüências do modelo de trabalho. Por exemplo, quando o pesquisador ficava no trabalho até altas horas, o gerente julgava isso um sinal da sua competência, embora pudesse avaliar a atitude do pesquisador como conseqüência de uma política inadequada que promove apenas quem produz mais em curto prazo.

Isso quer dizer que as empresas não avaliam o quanto podem prejudicar a família de um funcionário, pelas suas exigências diretas ou indiretas. E ainda, quando começam a surgir problemas mais graves nas famílias, como o caso do pesquisador, ou quando os filhos abandonam a família, ou se envolvem com as drogas, nos olhares da empresa os problemas pertencem ao funcionário e não a

empresa. Como se observa no caso do pesquisador, foi mudado o estilo de liderança para um estilo de mais exigente. O pesquisador teve problemas na família por causa da empresa, e ainda perdeu o seu prestígio no ambiente de trabalho; agora não é mais considerado como competente.

Há necessidade de se desenvolverem as qualidades e virtudes morais e éticas, como foi sugerido no capítulo anterior, para que os funcionários sejam honestos e firme nas suas obrigações. O que se observa hoje, é que muitas vezes os executivos assimilam as suas atividades de forma a aparentar super atarefados, e permanecem no ambiente de trabalho além do horário normal. Assim desqualificam o trabalho daqueles que durante o horário normal podem realizar suas tarefas.

O que está em discussão é a mudança deste estilo de gerenciamento dos funcionários, que afeta diretamente a família. O que se sugere é que desde o início, a empresa enxergue a família como uma parte integrante do funcionário. Desta forma, deve respeitar os horários que pertencem à família. Para tanto, os dirigentes não devem relacionar a competência com as horas extras.

Também não adiantaria para a família, a presença do pai, ou a mãe, em casa, mas mentalmente absorto com os assuntos da empresa. As empresas devem valorizar as famílias como parte importante da sociedade; acreditar que os filhos dos funcionários, também, necessitam convivência sadia com seus pais. A questão da produtividade e lucro é importante, porém não na medida em que destrua toda a tranquilidade e bem-estar do trabalhador e sua família.

### **8.3 – Mudanças nos Hábitos Pessoais**

Atualmente um dos hábitos mais freqüentes é o consumo de álcool. É uma questão de extrema importância, pois as suas conseqüências podem afetar o ambiente de trabalho. Na verdade, o consumo de álcool é um hábito muito generalizado e difícil de ser considerado como algo prejudicial. Portanto, a pergunta é a seguinte: qual a relação entre o consumo de álcool e o desempenho profissional? E quais as conseqüências do consumo de álcool podem afetar o ambiente de trabalho?

Em tempos recentes, vários pesquisadores começaram a descobrir fatos surpreendentes sobre os efeitos do álcool. Segundo o relato de uma equipe de pesquisadores, chefiada pelo Dr. Melvin H. Knisely, professor de anatomia da Escola de Medicina da Universidade da Carolina do Sul, em Charleston publicado na Revista Decisão (1991): "Cada vez que uma pessoa toma uns poucos goles de bebidas alcoólicas - ainda que sejam cervejas ou licores com finalidade social - está afetando

as suas células cerebrais, causando a morte prematura de muitos neurônios. O cérebro dessa pessoa é afetado para sempre."

Esta é uma conclusão preliminar de um importante estudo que está sendo conduzido pelos pesquisadores da Escola de Medicina da Universidade da Carolina do Sul, em Charleston: *"Há muitos anos se sabia que o cérebro dos bebedores sofria os efeitos do álcool, mas a maioria dos médicos encarava isso como um dos últimos efeitos depois de vários anos de grande consumo, tanto quanto eram atingidos o fígado, rins e coração."*

O que o Dr. Knisely está agora demonstrando é que tais danos ao cérebro não são meramente efeitos terminais, mas ocorrem progressivamente desde o momento em que as primeiras células são destruídas pelos primeiros drinks, e que tais efeitos vão se somando ao longo do tempo.

Dr. Knisely demonstrou como a circulação dos glóbulos vermelhos do sangue é dificultada por causa da aglutinação provocada pelo álcool, e como isso afeta a vasos capilares, *"Aglutinação"* quer dizer que as células de alguma forma se derretem e colam umas nas outras, ou seja, se *"sedentam"* como dizem os estudiosos. E o oxigênio só pode chegar às células nervosas se for transportado pelos glóbulos vermelhos do sangue.

Uma sedimentação representa um bloqueio à passagem do sangue nos capilares, dando origem à anoxia (ausência de oxigênio) nas regiões próximas. Testes têm mostrado que pequenos pontos de anoxia se formam mesmo com sangue em movimento. Mas à medida que cresce o *"ensopamento"* pelo álcool o sangue chega a parar completamente de circular em certos vasos. E nenhum volume do oxigênio pode passar.

Os neurônios, as células *"pensantes"* do cérebro, requerem grandes quantidades de oxigênio para funcionar bem e são particularmente sensíveis à anoxia. Se forem privados de receber oxigênio por três minutos acusam danos sérios. Se a falta de oxigênio passar de 20 minutos, danos são irreparáveis, ou seja, os neurônios morrem. As células do cérebro, como se sabe há muito tempo, não se multiplicam e são insubstituíveis. Muitas pessoas idosas apresentam os efeitos da perda de grande número de neurônios: memória falha, perda de acuidade dos sentidos e diminuição da capacidade de raciocinar com clareza.

O que ficou claro é que o córtex cerebral, indispensável para o exercício de pensar, estava sempre comprometido; o mesmo quase sempre ocorrendo com o cérebro, que coordena vários músculos inclusive os do equilíbrio. Em muitos casos, os danos podiam ser constatados a um simples exame a olho.



Também os nervos periféricos, tanto os sensoriais (os que levam as mensagens até o sistema nervoso central), quanto os motores (os que levam a mensagem no sentido inverso), mostram sinais de deterioração. Todas essas informações eram correntes, mas somente agora foram colocadas de forma tão explícita pela medicina. *“Pois cada vez que uma pessoa bebe um copo de bebida alcoólica está afetando a suas células cerebrais causando a morte prematura de muitas delas”.*

O Dr. Knisely chegou a confessar que antes, era um bebedor social, *“mas depois das evidências encontradas no laboratório a respeito dos males do álcool no cérebro sentiu que não é racional que qualquer se humano continue usando bebidas alcoólicas, mesmo com objetivo de ser cordial numa festa”.* E completa: *“Só há uma forma de se livrar dos perigos do álcool, é ser completamente abstinente”.*

Portanto, segundo o relato, não resta dúvida de que o consumo de álcool é o grande fator contribuinte para os danos ao cérebro bem como desvios de comportamento decorrentes. O Dr. Dhama Singh Khalsa, no livro *“Longevidade do Cérebro”* (1997, p. 197) afirma que:

*“Mesmo a ingestão limitada de álcool pode causar algum dano. Cada vez que o álcool entra na corrente sanguínea, ele temporariamente desativa o mecanismo protetor chamado barreira hematoencefálica. Esta é uma barreira bioquímica natural que circunda todas os capilares no cérebro, protegendo-os do “vazamento” de substâncias nocivas da corrente sanguínea para o cérebro. Quando o álcool temporariamente desarticula esse obstáculo, o cérebro torna-se mais vulnerável às substâncias tóxicas. O prejuízo causado por essas toxinas pode levar à formação de radicais livres, o que resulta na morte de neurônios.”*

Ghadirian (2000, p. 28) nos seus estudos sobre os efeitos do consumo de álcool na qualidade de trabalho coloca o seguinte:

*“Mais do que qualquer doença, o alcoolismo causa o absenteísmo, elevadas despesas médicas e reduz a qualidade do trabalho. De acordo com o Instituto Triângulo de Pesquisa, da Carolina do Norte, estima-se que o custo do alcoolismo para a economia dos estados Unidos foi de 117 bilhões de dólares em 1983. Com este total, o país poderia ter construído escolas, hospitais e salvo a vida de milhares de pessoas.”*

O fator de consumo de álcool pode ser um dos motivos de aumento de stress no ambiente de trabalho, uma vez que, segundo os relatos, enfraquece o sistema nervoso e conseqüentemente as pessoas se debilitam física e mentalmente. Desta forma, as qualidades como a paciência e tolerância, diminuem drasticamente entre os servidores. Ainda, as empresas podem desperdiçar muitos recursos

para treinamento, sem contar com resultados esperados, devido a este hábito que afeta os nervos e neurônios, e diminui o desempenho mental.

Infelizmente, muitos dados reais sobre os efeitos negativos de consumo de álcool e a sua influência do desempenho da inteligência, não são divulgados como uma informação da utilidade pública. Em geral, as pessoas não são conscientes dos danos que o álcool causa indiretamente no seu desempenho profissional. Talvez por isso, na pesquisa realizada, apenas 8% dos pesquisados admitiu que o hábito afeta a qualidade de seu trabalho. Portanto, se faz necessário um estudo específico sobre a questão. Sugere-se para os próximos trabalhos, que seja feita uma pesquisa aprofundada sobre este tema, avaliando a influência do consumo de bebidas alcoólicas no desempenho e produtividade do trabalhador.

#### **8.4 – Mudança no Conceito de Trabalho**

Devido às circunstâncias cada vez mais angustiantes do trabalhador, o documento “A Prosperidade da Humanidade” (1995, p. 13) apresenta um novo conceito, dentro de uma nova roupagem para o trabalho:

*“Não causa surpresa, portanto, existir um reconhecimento crescente de que o mundo precisa com urgência de uma nova ética do trabalho. Aqui também, nada menos que insights gerados pela interação criativa dos sistemas científicos e religiosos de conhecimento poderão produzir uma reorientação fundamental dos hábitos e atitudes. Diferentemente dos animais, que dependem para seu sustento daquilo que o meio ambiente possa proporcionar-lhes de imediato, os seres humanos são impelidos a expressar as imensas capacidades latentes dentro de si através do trabalho produtivo destinado a satisfazer tanto as suas próprias necessidades quando as dos outros. Ao agirem assim, eles se tornam participantes, por modesta que seja sua contribuição, dos processos de avanço da civilização. Cumprem propósitos que os unem aos outros. Na medida em que o trabalho é conscientemente assumido num espírito de serviço à humanidade, ele é uma forma de prece, um meio de adoração a Deus. Todo indivíduo tem a capacidade de ver a si próprio sob essa luz, e é a essa inalienável capacidade do eu que a estratégia de desenvolvimento deve fazer apelo, qualquer que seja a natureza dos planos em vista, quaisquer que sejam os benefícios por eles prometidos. Nada que seja menor do que essa perspectiva jamais poderá exigir dos povos do mundo a magnitude de esforço e comprometimento que as tarefas econômicas do futuro irão exigir”.*

Nesta colocação é apresentado um novo paradigma sobre a questão de trabalho, o qual procura modificar o atual conceito do trabalho. Tirando a idéia de que o trabalho é algo para beneficiar a carreira de um indivíduo, e elevando-a para um patamar mais conceitual, o trabalho passa a ser um serviço prestado à coletividade e uma contribuição para o avanço da civilização. Assim, muitos fatores negativos, de natureza egoística, que geram competição desgastante podem ser eliminados. O objetivo do trabalho passar a ser algo mais além de um emprego remunerado. O trabalho passará a ser uma forma de desenvolver as capacidades mentais e espirituais do indivíduo a serviço da sociedade e humanidade. A nova roupagem pode melhorar muito o ambiente de trabalho.

### **8.5 – Mudança no Conceito de Liderança**

Quando os especialistas de administração e organização de trabalho falam de liderança, referem-se às pessoas que estão no cargo de controle, dão ordens, e são dominadores. Esta concepção de liderança que está baseada em concentração de poder sobre os outros, precisa ser mudada por outra que exija do líder as qualidades morais e espirituais.

Um dos fatores que causa muitos prejuízos para as empresas é a questão dos desperdícios, tanto de recursos materiais, quanto os esforços humanos, empreendidos por gerentes, além da questão de corrupção interna. Caso houvesse uma tentativa de modificar este quadro para um novo padrão, o ganho beneficiaria todos os trabalhadores, em todos os níveis. Às vezes, a receita de uma empresa não atinge um nível desejável, devido a liderança inadequada praticada pelos dirigentes e, assim, um grande número de funcionários, longe desta questão, inerecidamente sofre as conseqüências.

Nas definições de Anello e Herna'ndez (1993, p. 35) os estilos de lideranças dominadores, todos podem falhar, uma vez que o maior mérito de um dirigente reside em suas qualidades e virtudes e não em seu poder de controle. Eles descrevem um novo tipo de liderança, com potencial de transformação dos indivíduos comprometidos em princípios nobres e embutidos com espírito de serviço.

Nas formas convencionais de liderança, o líder é aquele que exerce autoridade e poder dentro de sua área de competência. Nessa concepção, ele precisa contar com certas características que permitam o pleno exercício de sua função. Dependendo do estilo de liderança, algumas dessas características são: autoritarismo, imponência, centralismo, superioridade, manipulação, autopromoção, ou popularidade.

O conceito de liderança moral apresentado por Anello e Hernandez (1993, p. 83), entretanto, exige características diferentes, e muitas vezes ausentes nas formas tradicionais, para quem o exerce.

Algumas delas são as seguintes:

- A capacidade de avaliar suas próprias forças e fraquezas.
- A capacidade de opor-se às baixas paixões e tendências egoísticas, e envolver-se com propósitos elevados.
- A capacidade de manejar seus assuntos e responsabilidades com retidão de conduta, baseado em princípios morais e éticos.
- A capacidade de aprender a reflexão sistemática sobre suas ações, dentro de um marco evolutivo e consistente.
- A capacidade de perceber e interpretar o significado de eventos e processos sociais da atualidade, à luz de uma perspectiva histórica adequada.
- A capacidade de pensar sistematicamente na busca de soluções.
- A capacidade de formular uma visão de um futuro desejado, baseado em valores e princípios compartilhados com o grupo.
- A capacidade de imbuir com amor os pensamentos e ações próprias.
- A capacidade de encorajar o grupo.
- A capacidade de tomar iniciativa de forma criativa e disciplinada.
- A capacidade de manter o esforço, perseverar e superar os obstáculos.
- A capacidade de participar efetivamente na consulta.
- A capacidade de construir unidade na diversidade.
- A capacidade de potencializar as atividades com aprendizagem sistemática, tanto para si, quanto para o grupo.
- A capacidade de compreender as relações de dominação e contribuir para sua transformação em relações baseadas em reciprocidade e serviço.
- A capacidade de contribuir ao estabelecimento da justiça.

Os líderes, gerentes, empresários, diretores, terão um papel extremamente importante na elevação do nível de maturidade de seus subordinados. Eles devem ser um exemplo para outros. Isso consiste na preservação dos recursos da empresa, na honestidade nos negócios, e na justiça com seus subordinados. A prosperidade de uma empresa depende do grau de assimilação das características de liderança, acima apresentadas, pelos seus dirigentes.

## 9. Considerações Finais

*“Grande é a posição do homem. Grandes devem ser também seus esforços pela reabilitação do mundo e pelo bem-estar das nações. Suplico ao Deus Uno e Verdadeiro que benevolamente te confirme naquilo que convenha ao grau do homem.”*

*Bahá'ulláh*

Esta pesquisa abre uma vasta gama de discussão em relação aos aspectos que atualmente afetam o ambiente de trabalho. O estudo pode detectar fatores indiretos que prejudicam o desempenho e de forma sutil abalam emocionalmente o trabalhador.

É necessária uma mudança de paradigma na estruturação das organizações. E para isso, o primeiro passo é reconhecer a natureza humana e as suas necessidades. Depois disso, é de fundamental importância a mudança do conceito atual de trabalho, e inclusão no planejamento organizacional das empresas, não somente planos de crescimento e produtividade, mas também, planos para desenvolvimento e crescimento dos servidores. Não se deve confundir este desenvolvimento com treinamentos, que visam a exploração dos sentimentos egoísticos dos executivos. A idéia é que as pessoas, por meio de trabalho, possam aperfeiçoar todas as qualidades citadas a título de necessidades mentais e espirituais.

Para iniciar as mudanças na política das empresas, certamente deve-se reavaliar as questões bem mais profundas e essenciais que o “lucro” e a “produtividade”. Os resultados do trabalho dos indivíduos podem e devem ser a prosperidade e bem-estar coletivo. Por isso, a definição de lucro que sempre foi no ponto de vista dos empresários, pode ser ampliada numa análise mais abrangente, envolvendo os empregadores e os empregados.

Levando em consideração que as necessidades humanas se dividem em três, porque a sua realidade é composta de três entidades, foi colocada uma nova abordagem sobre a hierarquia da densidade das necessidades.

Primeiro as *necessidades físicas*, que devem ser supridas através de um emprego, e sua remuneração, onde o indivíduo *sustenta a sua família*, providencia todos os aspectos de higiene, da segurança e proteção. Em seguida vêm as *necessidades mentais* que devem ser atendidas através

do desenvolvimento da arte, criatividade e conhecimento. Para isso, *a tarefa e as atividades* a serem realizadas no trabalho devem ser determinadas de tal maneira que proporcionem o desenvolvimento dos parâmetros intelectuais. E na terceira etapa vem as *necessidades espirituais* que devem ser consentidas e aperfeiçoadas *no processo do relacionamento* no ambiente de trabalho. A prática das qualidades e virtudes, como honestidade, cooperação, dignidade, lealdade, confiança e respeito, devem criar uma atmosfera de harmonia, desprendimento e humildade.

Nesta ótica, o trabalho deve ser, sim, um meio de prosperidade material e regozijo espiritual. Caso contrário, que vantagem teria, um emprego que apenas causa desgaste mental e depressão espiritual, mesmo que bem remunerado?

### **9.1 – Sugestões para Futuros Trabalhos**

- Como transformar o conceito de trabalho para um ato de serviço à coletividade.
- Como gerar um novo estilo de liderança, com potencial de transformação dos indivíduos comprometidos em princípios nobres e embutidos com espírito de serviço.
- Como lançar os alicerces para uma nova ordem social capaz de cultivar as potencialidades ilimitadas latentes na consciência humana.

#### **Trabalho como Ato de Serviço**

Desenvolver a idéia de que o trabalho deve passar a ser algo além de um emprego remunerado. O trabalho passar a ser uma forma de desenvolver as capacidades mentais e espirituais do indivíduo ao serviço da sociedade e da humanidade como uma toda. O trabalho como um serviço prestado à coletividade e uma contribuição para o avanço da civilização. Esta mudança de paradigma elevaria os objetivos de trabalho para um patamar mais elevado e, dentre tantos outros efeitos, irá revolucionar as relações no ambiente de trabalho. Assim, muitos fatores negativos, de natureza egoística, que geram competição desgastante podem ser eliminados.

#### **Liderança Construtiva**

Lançar novos modelos de liderança, capazes de desenvolver as potencialidades dos trabalhadores e realçar a contribuição única que cada um pode oferecer ao trabalho. Além disso, a nova liderança deve ser um modelo a ser seguido pelos subordinados, no que se refere ao padrão ético de relacionamento e

conduta no ambiente de trabalho, austeridade e zelo pelos recursos da empresa, compromisso pelo bem coletivo acima dos interesses da empresa, e a preservação dos recursos naturais.

### **Trabalho como Meio de Desenvolvimento**

Através dos conhecimentos e das culturas milenares, buscar o conceito original de trabalho e de desenvolvimento em cada cultura. Analisar como em cada uma o modelo de trabalho contribuiu para moldar a sociedade e suas relações, e como causou desenvolvimento. O estudo da história permite novas ponderações para os pesquisadores, e abre perspectivas inéditas para o trabalho no mundo contemporâneo, além das existentes que são apenas frutos de uma visão sectária da história.

### **9.2 – As Ponderações**

- Universalizar os conhecimentos e riquezas culturais de todos os povos, e permitir a tradução dos livros de todas as nações sobre a questão do trabalho, para enriquecer as abordagens atuais.
- Estudar os modelos de organização de trabalho nas civilizações anteriores (sem preconceito ou censura), e também pesquisar os meios de produção que existiam antes do surgimento dos modelos econômicos contemporâneos. Levar estes conhecimentos para escolas e universidades, e abrir debates mais democráticos sobre o trabalho e o ser humano.
- Avaliar as possibilidades de habilitação das novas gerações na aquisição de habilidades como artes e ofícios. Estimular novamente os meios de educação a re-introduzirem os trabalhos artesanais nos currículos escolares. Visando a saúde ocupacional pública, disseminar artes e ofícios, e proporcionar a criatividade individual, que por sua vez pode minimizar os efeitos do (mal de) desemprego.

## **Bibliografia**

- Àbdu'l-Bahá. **O Esplendor da Verdade**. 4º Edição. Mogi Mirim-SP. Editora Bahá'í, 2000.
- Àbdu'l-Bahá. **As Palestras de Àbdu'l-Bahá em Paris**. Rio de Janeiro. Editora Bahá'í, 1979.
- Anello, Eloy e Herna'ndez, Juanita. **Liderazgo Moral**. Bolívia. Universidade Núr, 1993
- Barry M. Staw, **Orgaizational Psychology and the Pursuit of the Happy/productive Worker**, California Management Review, 1986
- Bergamini, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 3a. Edição. São Paulo. Editora Atlas, 1982.
- Bertoni, Bartira. **Reengenharia Humana**. Salvador. Casa da Qualidade, 1994.
- Caiden, Gerald. **Reconsideração do Conceito de Desenvolvimento**. Caixas do Sul. Educs, 1988.
- Chiavenato, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4º Edição. São Paulo. Editora Makron Books, 1993.
- Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo. Editora Atlas, 1985.
- Davis, Keith e Newstrom, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo. Editora Pioneiro, 1991.
- Dejours, Christophe, **A LOUCURA do TRABALHO** - Estudo de psicopatologia do Trabalho, Editora Cortez, 1949, pg. 49
- Dostkha, Jalil. **Zend-Avesta**. Tehran. Editora Murvarid, 1980.
- Einstein, Albert. **Notas Autobiográficas**. Trad. Aulyde Soares Rodrigues. 4º Edição. Rio de Janeiro, Editora Nova Fronteira, 1982.
- Esslemont, John E. **Bahá'u'lláh e a Nova Era**. 5º Edição. Mogi Mirim. Editora Bahá'í, 2001.
- Faruqui, Isamil Raji. **At Tauhid: Suas Implicações para o Pensamento e a Vida**, São Bernardo do Campo. 1992.
- Freud, Sigmund. **Ego e o Id**, o. Editora Imago. 1999
- Fournies, Ferdinand F. **Como Conseguir Melhores Desempenhos de Seus Empregados**. São Paulo. Makron Books, 1992.
- Gertz, Dwight L. e Baptista, João P. **Crescer para Lucrar Sempre**. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1998.
- Ghadirian, A. M. **Na Busca de Nirvana**. Mogimirim. Editor Paz, 2000.



- Hammer, M e Champy, J. **Reengenharia – Revolucionando a empresa em função das grandes mudanças da gerência**, Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- Hunt, E. K. **História do Pensamento Econômico**. 17<sup>o</sup> Edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1981.
- Harris, Amy Bjork e Dr. Harris, Thomas A. **Sempre Ok**. Rio de Janeiro. Editora Record, 1985.
- Hersey Paulo e Blanchard H. Kenneth. **Psicologia para Administradores**. São Paulo. Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- Ishikawa, Kaoru. **Controle de Qualidade Total – à maneira Japonesa**. Trad. Iliana Torres. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1993.
- Khalsa, Dharma Singh. **Longevidade do Cérebro**. 8<sup>o</sup> Edição. Rio de Janeiro. Editora Objetiva, 1997.
- Leplat, Jacques e Cuny Xaveir, **Introdução à Psicologia do Trabalho**, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1983, pg. 37
- Limongi, Ana C. França e Rodrigues, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho**. São Paulo. Editora Atlas, 1997.
- Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**. Nova York, Harper & Row, 1954
- Mcgregor, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. 2<sup>o</sup> Edição. São Paulo. Editora Martins Fontes, 1992.
- Melo, Leonel Itaussu e Amad, Luís César. **História Antiga e Medieval**. São Paulo. Scipione, 1994.
- Mourreau, Jean Jacques. **Grandes Civilizações Desaparecidas**. Rio de Janeiro. Editions Ferni, 1977.
- Parbhupāda, Bhaktivedata Swami. **Bhagavad-Gita como Ele É**. 2<sup>o</sup> Edição. São Paulo. Editora The Bhaktivedanta Book Trust, 1993.
- Pereira, Júlio Cesar R. **Análise de Dados Qualitativos**. 2<sup>o</sup> Edição. São Paulo. Editora da universidade de São Paulo, 1999.
- Revista Decisão. Preto no Branco, N<sup>o</sup> 5, Ano 91, São Paulo. Casa Publicadora Brasileira, 1991.
- Sachs, Ignacy. **Espaços, Tempos e Estratégias do Desenvolvimento**. São Paulo. Vértice, 1986.
- Sherafat, Felora Daliri, **Você Ainda Vai Nascer**. Aracaju. Editora J. Andrade, 1995.
- Stalk, G. P. Evan, e Shulman, L. E. **Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy**. Harvard Business Review, 1992.
- Star of The West. 23 Volumes. Chicago. Publicado entre 1910 a 1933.

Taylor, Frederick Winslow, **Princípios de Administração Científica**, Editora Atlas, São Paulo, 1978.

Universal House of Justice. **A Prosperidade da Humanidade**. New York. Public Information, 1995.

Vieira, Sebastião Ivone. **Medicina Básica do Trabalho - Volume I**. Curitiba. Editora Gênese, 1995.

Wisner, Alain, **A Inteligência no Trabalho**, FUNDACENTRO (Ministério de Trabalho), Brasília, 1994.

## **Anexos**

## Anexo 1 – 1º Questionário

Universidade Federal de Santa Catarina – EPS - Pós-graduação  
Planilha de Perguntas para Projeto de Pesquisa do Trabalho de Dissertação  
*Antes de responder, leia todas as perguntas.*

Nos parâmetros abaixo, assinalando de 0 a 10, mostre o quanto cada item está <b>atualmente</b> te afetando, e atrapalha sua <b>auto-estima</b> , sua <b>criatividade</b> e seu <b>desempenho no trabalho</b> .			
	Aspectos	As Questões Relacionadas a Cada Aspecto	O Peso
1	<b>Ambiente do Trabalho -AT</b>	1.1 – O espaço inadequado do trabalho. 1.2 – Barulho e muito movimento das pessoas. 1.3 – A temperatura inadequada do ambiente.	..... ..... .....
2	<b>Relacionamento Familiar – RF</b>	2.1 - Complicações na família ou com parentes. 2.2 - Conflito conjugal. 2.3 - Dificuldade de relacionamento com filhos.	..... ..... .....
3	<b>Assuntos Externos -AE</b>	3.1 - Dificuldades de chegar ao trabalho. 3.2 - Falta de segurança na cidade. 3.3 - Falta de confiança nos planos dos governos.	..... ..... .....
4	<b>Relacionamento no Trabalho –RT</b>	4.1 – Falta de confiança e sinceridade entre os colegas de trabalho. 4.2 – Jogo duplo e cinismo no trabalho entre colegas ou chefe com subordinado. 4.3 – Obrigação de assumir algo contra seus conceitos.	..... ..... .....
5	<b>Seu Próprio Comportamento – PC</b>	5.1 – Falta de preparo e conhecimento do assunto. 5.2 – Falta de disciplina nos horários de descanso e diversão. 5.3 – Falta de organização.	..... ..... .....
6	<b>Fatores Trabalhistas - FT</b>	6.1 – O valor do seu salário. 6.2 – O cargo que esta exercendo. 6.3 – A longa jornada diária (8 horas ou mais).	..... ..... .....
<p>7.1 – Dos seis aspectos apresentados qual te <b>proporciona mais estresse</b>? Defina em ordem decrescente os seis aspectos.....</p> <p>7.2 – No momento você se classifica como uma pessoa estressada, ou desanimada ou sem estímulo, ou de outro jeito? .....</p> <p>7.3 – Se o limite de sua <b>potencialidade seja 100</b>, atualmente quantos porcos desta potencialidade a Empresa está aproveitando? .....</p> <p>7.4 – Se sente que a Empresa é sua e você é parte integrante dela?.....</p>			

## Anexo 2 – 2º Questionário

Universidade Federal de Santa Catarina – EPS - Pós-graduação  
 Pesquisa - Planilha de Perguntas Sobre o Ambiente de Trabalho na Empresa.....

Nos parâmetros abaixo, assinalando de 0 a 10, mostre o quanto cada questão causa impacto no seu estado emocional, e em consequência afeta e atrapalha sua auto-estima, motivação, criatividade e seu desempenho no trabalho. Idade.....		
Grupos	As Questões Relacionadas a Cada Grupo	Peso
1 – Relacionamento no Trabalho	1 – Problemas relacionados ao medo de perder o emprego ou o cargo..... 2 – Problemas relacionados à competição desnecessária e desonestas..... 3 – Problemas relacionados à falta de sinceridade e confiança no ambiente de trabalho.....	..... ..... .....
2 - Problemas Famíliares	1 – Problemas relacionados aos conflitos conjugais..... 2 – Problemas relacionados às dificuldades de relacionamento c/ filhos... 3 – Problemas relacionados às complicações com parentes.....	..... ..... .....
3- Desempenho Pessoal	1 – Problemas relacionados à falta de preparo e conhecimento..... 2 – Problemas relacionados à falta de organização sua no trabalho..... 3 – Problemas relacionados ao seu desempenho no trabalho.....	..... ..... .....
4 – Comportamento Pessoal	5 – Problemas relacionados ao seu comportamento inadequado..... 4 – Problemas relacionados ao consumo de álcool..... 6 – Problemas relacionados à falta de disciplina nos horários de descanso e diversão.....	..... ..... .....
5 - Modelo de Trabalho	1 – Problemas relacionados às pressões da chefia ou liderança inadequada.... 2 – Problemas relacionados à falta de treinamentos..... 3 – Problemas relacionados à falta de oportunidade de desenvolver as suas potencialidades.....	..... ..... .....
6 – Assuntos Externos	1 – Problemas relacionados à política do governo..... 2 – Problemas relacionados à falta de segurança na cidade.....	..... .....
7 – Aspectos Físicos	1 – Problemas relacionados à temperatura inadequada do ambiente..... 2 – Problemas relacionados aos aspectos físicos do ambiente de trabalho....	..... .....
8 – Fatores Trabalhista	1 – Problemas relacionados ao cargo que esta exercendo..... 2 – Problemas relacionados ao seu salário..... 3 – Problemas relacionados à jornada de trabalho.....	..... ..... .....
9.1 – Dos oito grupos apresentados qual te abala mais emocionalmente?..... 9.2 – Dos oito grupos apresentados qual te proporciona mais stress?..... 9.3 – Como você se classifica no momento? Uma pessoa estressada, ou desanimada ou sem estímulo, ou de outro jeito?..... 9.4 – Se o limite de sua potencialidade seja 100, atualmente quantos porcentos desta potencialidade a sua Empresa está aproveitando?..... 9.5 – Se sente que a Empresa é sua e você é parte integrante dela?.....		

Tabela 1 – Resultados da Aplicação do 1º Questionário

	AT1	AT2	AT3	RF1	RF2	RF3	AE1	AE2	AE3	RT1	RT2	RT3
1-FE1	3,0	5,0	1,0	5,0	1,0	10,0	2,0	4,0	5,0	8,0	9,0	9,0
2-FE1	4,0	2,0	4,0	4,0	1,0	1,0	6,0	5,0	1,0	9,0	7,0	8,0
3-FE1	1,0	1,0	1,0	1,0	7,0	1,0	8,0	3,0	2,0	5,0	7,0	3,0
4-FE1	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	3,0	2,0	1,0	4,0	5,0	7,0
5-FE1	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	3,0	2,0	5,0	5,0	6,0	5,0	7,0
6-FE1	1,0	2,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	5,0	8,0	10,0	10,0	5,0
7-FE1	5,0	6,0	4,0	2,0	1,0	1,0	6,0	8,0	5,0	7,0	8,0	6,0
8-FE1	1,0	3,0	3,0	5,0	1,0	3,0	2,0	1,0	5,0	8,0	8,0	3,0
9-FE1	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	5,0	5,0	5,0	7,0
10-FE1	4,0	5,0	5,0	5,0	1,0	6,0	6,0	6,0	5,0	8,0	9,0	9,0
11-FE1	1,0	5,0	1,0	5,0	1,0	7,0	8,0	8,0	8,0	10,0	6,0	6,0
12-FE1	1,0	2,0	5,0	10,0	6,0	5,0	3,0	2,0	1,0	8,0	9,0	7,0
13-FE1	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	5,0	7,0	5,0	6,0	8,0
14-FE1	3,0	2,0	4,0	8,0	1,0	8,0	1,0	6,0	1,0	4,0	4,0	8,0
14-FE1	4,0	2,0	3,0	7,0	8,0	7,0	7,0	5,0	1,0	7,0	6,0	8,0
15-FE1	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	10,0	10,0	10,0
16-FE1	1,0	3,0	1,0	2,0	5,0	2,0	3,0	6,0	8,0	7,0	8,0	9,0
17-FE1	3,0	3,0	1,0	2,0	7,0	6,0	1,0	5,0	3,0	8,0	3,0	6,0
18-FE1	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	3,0	3,0	7,0	9,0	5,0	5,0
19-FE1	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	10,0	5,0
20-FE1	4,0	3,0	5,0	2,0	2,0	1,0	5,0	6,0	8,0	8,0	10,0	5,0
21-FE1	4,0	1,0	1,0	4,0	2,0	1,0	7,0	4,0	6,0	8,0	8,0	6,0
22-FE1	1,0	4,0	1,0	9,0	8,0	9,0	7,0	7,0	1,0	7,0	8,0	6,0
23-FE1	1,0	3,0	2,0	5,0	1,0	1,0	4,0	2,0	7,0	10,0	10,0	10,0
24-FE1	3,0	3,0	1,0	7,0	5,0	1,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	8,0
25-FE1	2,0	1,0	2,0	8,0	1,0	10,0	5,0	7,0	3,0	5,0	6,0	4,0
26-FE1	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	5,0	9,0	10,0	6,0
27-FE1	3,0	3,0	1,0	1,0	6,0	7,0	1,0	1,0	6,0	6,0	7,0	10,0
28-FE1	1,0	4,0	1,0	9,0	1,0	1,0	6,0	2,0	7,0	7,0	8,0	7,0
29-FE1	1,0	2,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	6,0	7,0	10,0	8,0
30-FE1	1,0	2,0	1,0	1,0	5,0	5,0	1,0	5,0	4,0	9,0	9,0	8,0
31-FE1	2,0	6,0	5,0	5,0	2,0	2,0	5,0	3,0	6,0	9,0	8,0	8,0
32-FE1	5,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	4,0	5,0	7,0	7,0	8,0	6,0
33-FE1	2,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	4,0	9,0	5,0	6,0
34-FE1	1,0	4,0	3,0	6,0	8,0	5,0	1,0	2,0	3,0	6,0	3,0	5,0
35-FE1	1,0	2,0	2,0	2,0	4,0	6,0	1,0	1,0	5,0	9,0	9,0	9,0
36-FE1	1,0	3,0	1,0	1,0	7,0	8,0	1,0	1,0	3,0	9,0	8,0	7,0
37-FE1	1,0	1,0	1,0	9,0	8,0	1,0	1,0	1,0	5,0	8,0	9,0	5,0
38-FE1	1,0	3,0	1,0	1,0	6,0	8,0	2,0	2,0	4,0	8,0	7,0	8,0
40-FE1	1,0	2,0	1,0	1,0	9,0	7,0	3,0	5,0	5,0	8,0	10,0	5,0
41-FE2	3,0	3,0	2,0	1,0	5,0	1,0	1,0	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0
42-FE2	2,0	2,0	2,0	1,0	6,0	2,0	1,0	6,0	4,0	5,0	5,0	5,0
43-FE2	1,0	3,0	1,0	7,0	6,0	6,0	2,0	1,0	1,0	9,0	10,0	7,0
44-FE2	1,0	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	3,0	5,0	10,0
45-FE2	3,0	1,0	1,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	8,0	10,0	8,0
46-FE2	1,0	4,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	8,0	7,0
47-FE2	3,0	2,0	3,0	7,0	8,0	1,0	6,0	8,0	4,0	9,0	10,0	8,0
48-FE2	1,0	2,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	9,0	9,0	5,0
49-FE2	4,0	5,0	1,0	5,0	7,0	1,0	1,0	5,0	1,0	10,0	10,0	5,0
50-FE2	2,0	2,0	2,0	3,0	8,0	5,0	1,0	1,0	3,0	7,0	5,0	7,0
51-FE2	2,0	4,0	2,0	2,0	7,0	1,0	4,0	4,0	4,0	7,0	9,0	7,0
52-FE2	3,0	1,0	1,0	1,0	5,0	3,0	1,0	1,0	5,0	7,0	5,0	5,0
53-FE2	3,0	3,0	1,0	1,0	6,0	2,0	1,0	1,0	5,0	10,0	10,0	10,0
54-FE2	2,0	3,0	1,0	4,0	6,0	1,0	1,0	6,0	3,0	7,0	9,0	4,0
55-FE2	1,0	1,0	1,0	6,0	5,0	1,0	2,0	5,0	7,0	5,0	9,0	7,0

56-FE2	2,0	1,0	3,0	4,0	7,0	1,0	3,0	3,0	5,0	8,0	9,0	9,0
57-FE2	4,0	1,0	2,0	9,0	10,0	3,0	2,0	8,0	1,0	8,0	7,0	6,0
58-FE2	4,0	3,0	1,0	1,0	8,0	6,0	1,0	2,0	1,0	9,0	6,0	6,0
59-FE2	5,0	1,0	1,0	8,0	5,0	1,0	1,0	4,0	3,0	6,0	8,0	8,0
60-FE2	3,0	3,0	1,0	1,0	10,0	1,0	5,0	6,0	8,0	10,0	9,0	4,0
61-FP1	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	6,0	4,0	4,0	6,0
62-FP1	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	6,0	6,0	5,0	5,0	5,0
63-FP1	4,0	3,0	1,0	7,0	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	9,0	10,0	7,0
64-FP1	1,0	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	3,0	5,0	10,0
65-FP1	3,0	1,0	1,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	8,0	10,0	8,0
66-FP1	1,0	4,0	1,0	1,0	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	8,0	8,0
67-FP1	3,0	2,0	3,0	7,0	5,0	1,0	6,0	8,0	4,0	9,0	10,0	8,0
68-FP1	1,0	2,0	1,0	5,0	1,0	3,0	1,0	5,0	5,0	9,0	9,0	5,0
69-FP1	4,0	5,0	1,0	5,0	9,0	1,0	2,0	5,0	1,0	10,0	10,0	5,0
70-FP1	2,0	2,0	2,0	3,0	7,0	1,0	1,0	1,0	3,0	7,0	5,0	7,0
71-FP1	2,0	4,0	2,0	2,0	2,0	1,0	4,0	4,0	4,0	9,0	9,0	7,0
72-FP1	3,0	1,0	1,0	1,0	5,0	3,0	1,0	1,0	5,0	7,0	5,0	5,0
73-FP1	3,0	3,0	1,0	1,0	6,0	2,0	1,0	1,0	5,0	10,0	8,0	10,0
74-FP1	2,0	3,0	1,0	4,0	6,0	1,0	1,0	6,0	3,0	7,0	9,0	4,0
75-FP1	1,0	1,0	1,0	6,0	5,0	1,0	2,0	5,0	7,0	5,0	9,0	7,0
76-FP1	2,0	1,0	3,0	4,0	1,0	1,0	3,0	3,0	5,0	8,0	9,0	9,0
77-FP1	4,0	1,0	2,0	8,0	5,0	4,0	2,0	8,0	1,0	8,0	7,0	7,0
78-FP1	4,0	3,0	1,0	3,0	8,0	6,0	1,0	2,0	1,0	9,0	6,0	8,0
79-FP1	5,0	1,0	1,0	8,0	5,0	1,0	1,0	4,0	3,0	6,0	8,0	8,0
80-FP1	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	6,0	8,0	10,0	9,0	9,0

#### Continuação da Tabela 1

	PC1	PC2	PC3	FT1	FT2	FT3	PE	CV	PA	MI
1-FE1	6,0	2,0	5,0	6,0	2,0	2,0	4,0	sim	40,0	não
2-FE1	5,0	3,0	1,0	10,0	4,0	4,0	4,0	sim	20,0	não
3-FE1	1,0	2,0	3,0	9,0	1,0	3,0	4,0	não	80,0	não
4-FE1	5,0	2,0	3,0	9,0	9,0	6,0	4,0	não	80,0	sim
5-FE1	8,0	7,0	8,0	7,0	7,0	7,0	4,0	sim	50,0	sim
6-FE1	2,0	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0	4,0	sim	50,0	sim
7-FE1	4,0	3,0	1,0	5,0	5,0	2,0	4,0	sim	60,0	não
8-FE1	1,0	7,0	1,0	7,0	6,0	5,0	4,0	sim	80,0	não
9-FE1	6,0	1,0	1,0	8,0	7,0	1,0	4,0	sim	60,0	não
10-FE1	6,0	2,0	5,0	6,0	2,0	2,0	4,0	não	40,0	não
11-FE1	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	1,0	4,0	sim	30,0	sim
12-FE1	8,0	2,0	3,0	9,0	9,0	5,0	4,0	sim	20,0	não
13-FE1	6,0	4,0	4,0	5,0	1,0	1,0	3,0	sim	50,0	não
14-FE1	8,0	7,0	9,0	5,0	9,0	9,0	6,0	sim	50,0	não
14-FE1	8,0	8,0	9,0	5,0	9,0	9,0	6,0	sim	50,0	não
15-FE1	1,0	10,0	1,0	5,0	1,0	8,0	4,0	sim	50,0	não
16-FE1	2,0	5,0	7,0	5,0	1,0	3,0	4,0	sim	10,0	não
17-FE1	1,0	1,0	1,0	7,0	5,0	3,0	6,0	sim	90,0	sim
18-FE1	1,0	2,0	1,0	3,0	3,0	3,0	6,0	sim	60,0	não
19-FE1	5,0	1,0	6,0	1,0	1,0	1,0	4,0	sim	10,0	não
20-FE1	8,0	6,0	6,0	7,0	6,0	7,0	5,0	sim	70,0	não
21-FF1	5,0	4,0	3,0	8,0	7,0	8,0	3,0	sim	70,0	não
22-FF1	7,0	6,0	5,0	8,0	3,0	10,0	4,0	sim	30,0	sim
23-FF1	4,0	4,0	2,0	8,0	3,0	2,0	4,0	sim	70,0	sim
24-FF1	7,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	4,0	não	50,0	sim
25-FF1	8,0	10,0	8,0	2,0	1,0	4,0	3,0	sim	90,0	sim
26-FF1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	não	80,0	sim
27-FF1	5,0	5,0	5,0	1,0	7,0	2,0	4,0	sim	90,0	não

28-FF1	5,0	6,0	5,0	6,0	6,0	6,0	4,0	sim	50,0	não
29-FF1	1,0	1,0	1,0	10,0	5,0	1,0	4,0	sim	50,0	sim
30-FF1	1,0	1,0	1,0	6,0	3,0	1,0	4,0	sim	60,0	não
31-FF1	3,0	5,0	4,0	5,0	3,0	3,0	4,0	sim	40,0	sim
32-FF1	5,0	3,0	3,0	6,0	3,0	8,0	4,0	sim	50,0	não
33-FF1	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	4,0	sim	70,0	sim
34-FF1	5,0	5,0	3,0	6,0	6,0	2,0	6,0	sim	70,0	sim
35-FF1	9,0	6,0	9,0	10,0	8,0	7,0	4,0	sim	40,0	não
36-FF1	3,0	6,0	2,0	2,0	1,0	1,0	4,0	não	60,0	sim
37-FF1	1,0	1,0	3,0	5,0	1,0	1,0	4,0	sim	10,0	não
38-FF1	3,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	4,0	sim	70,0	não
40-FF1	3,0	1,0	2,0	5,0	2,0	2,0	4,0	sim	30,0	não
41-FE2	2,0	2,0	2,0	8,0	5,0	5,0	4,0	sim	40,0	não
42-FE2	5,0	5,0	5,0	8,0	2,0	10,0	6,0	sim	80,0	não
43-FE2	1,0	2,0	1,0	5,0	2,0	1,0	4,0	sim	20,0	não
44-FE2	10,0	5,0	8,0	8,0	8,0	5,0	6,0	sim	50,0	não
45-FE2	8,0	2,0	1,0	6,0	6,0	10,0	6,0	sim	70,0	sim
46-FE2	2,0	8,0	8,0	2,0	3,0	5,0	5,0	sim	30,0	não
47-FE2	5,0	3,0	2,0	8,0	9,0	8,0	4,0	sim	60,0	não
48-FE2	1,0	1,0	1,0	10,0	6,0	1,0	4,0	sim	30,0	não
49-FE2	7,0	1,0	1,0	1,0	6,0	9,0	4,0	sim	30,0	não
50-FE2	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	sim	70,0	sim
51-FE2	4,0	2,0	5,0	7,0	2,0	2,0	4,0	sim	40,0	não
52-FE2	1,0	1,0	1,0	3,0	10,0	10,0	5,0	sim	70,0	não
53-FE2	5,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	4,0	sim	60,0	não
54-FE2	5,0	1,0	1,0	5,0	2,0	3,0	4,0	sim	50,0	não
55-FE2	5,0	1,0	4,0	7,0	3,0	6,0	4,0	sim	50,0	não
56-FE2	6,0	2,0	3,0	5,0	2,0	6,0	4,0	sim	70,0	sim
57-FE2	1,0	4,0	1,0	5,0	3,0	7,0	2,0	sim	40,0	não
58-FE2	3,0	3,0	2,0	6,0	5,0	9,0	4,0	sim	50,0	não
59-FE2	4,0	1,0	1,0	10,0	2,0	3,0	6,0	sim	50,0	não
60-FE2	5,0	2,0	1,0	7,0	9,0	1,0	4,0	sim	60,0	não
61-FP1	2,0	2,0	2,0	8,0	5,0	5,0	4,0	sim	40,0	não
62-FP1	5,0	5,0	5,0	8,0	2,0	10,0	6,0	sim	80,0	não
63-FP1	1,0	2,0	1,0	5,0	2,0	1,0	4,0	sim	20,0	não
64-FP1	10,0	5,0	8,0	8,0	8,0	5,0	6,0	sim	50,0	não
65-FP1	8,0	2,0	1,0	6,0	6,0	10,0	6,0	sim	70,0	sim
66-FP1	2,0	8,0	8,0	2,0	3,0	5,0	5,0	sim	30,0	não
67-FP1	5,0	3,0	2,0	8,0	9,0	8,0	4,0	sim	60,0	não
68-FP1	1,0	1,0	1,0	10,0	6,0	1,0	4,0	sim	30,0	não
69-FP1	7,0	1,0	1,0	1,0	6,0	9,0	4,0	sim	30,0	não
70-FP1	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	sim	70,0	sim
71-FP1	4,0	2,0	5,0	7,0	2,0	2,0	4,0	sim	40,0	não
72-FP1	1,0	1,0	4,0	3,0	10,0	10,0	5,0	sim	70,0	não
73-FP1	5,0	3,0	2,0	1,0	3,0	2,0	4,0	sim	60,0	não
74-FP1	5,0	1,0	1,0	3,0	2,0	3,0	4,0	sim	50,0	não
75-FP1	5,0	7,0	4,0	7,0	3,0	6,0	4,0	sim	50,0	não
76-FP1	6,0	2,0	3,0	5,0	2,0	6,0	4,0	sim	70,0	sim
77-FP1	1,0	4,0	1,0	5,0	2,0	7,0	2,0	sim	40,0	não
78-FP1	3,0	3,0	2,0	6,0	5,0	9,0	4,0	sim	50,0	não
79-FP1	4,0	5,0	1,0	10,0	2,0	4,0	6,0	sim	50,0	não
80-FP1	5,0	7,0	2,0	7,0	9,0	2,0	4,0	sim	60,0	não



Tabela 2 – Resultados da Aplicação do 2º Questionário

	RT1	RT2	RT3	RF1	RF2	RF3	DP1	DP2	DP3	CP1	CP2	CP3	MT1	MT2
1	5,0	4,0	6,0	8,0	9,0	6,0	8,0	7,0	6,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0
2	2,0	2,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
3	8,0	3,0	3,0	6,0	4,0	1,0	5,0	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0
4	3,0	8,0	6,0	5,0	5,0	1,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
5	7,0	5,0	8,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	7,0	4,0
6	10,	10,	7,0	1,0	1,0	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	5,0
7	5,0	5,0	6,0	7,0	5,0	5,0	3,0	3,0	2,0	1,0	1,0	2,0	4,0	4,0
8	10,	7,0	6,0	2,0	2,0	1,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	8,0	2,0
9	5,0	1,0	5,0	2,0	3,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	7,0	7,0
10	2,0	7,0	7,0	1,0	2,0	1,0	3,0	1,0	3,0	2,0	1,0	1,0	4,0	2,0
11	1,0	9,0	9,0	1,0	1,0	9,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0	1,0	1,0
12	1,0	8,0	8,0	9,0	9,0	3,0	8,0	5,0	5,0	1,0	1,0	2,0	10,	9,0
13	8,0	10,	7,0	1,0	5,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
14	8,0	5,0	4,0	8,0	5,0	6,0	5,0	3,0	4,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0
15	1,0	9,0	10,	1,0	1,0	1,0	1,0	8,0	1,0	1,0	5,0	1,0	10,	1,0
16	7,0	6,0	9,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0
17	7,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	5,0	3,0
18	3,0	6,0	7,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,0	3,0
19	10,	10,	10,	9,0	9,0	8,0	10,	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0	10,	8,0
20	10,	10,	10,	1,0	5,0	2,0	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	10,	8,0
21	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0
22	7,0	5,0	4,0	1,0	1,0	5,0	3,0	4,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0
23	10,	6,0	5,0	6,0	5,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	1,0	3,0	4,0	3,0
24	7,0	2,0	5,0	3,0	3,0	3,0	4,0	5,0	5,0	3,0	1,0	2,0	5,0	6,0
25	2,0	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	2,0	4,0	1,0	2,0	2,0	5,0
26	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	4,0	4,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	7,0	8,0
27	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0
28	3,0	2,0	5,0	1,0	2,0	1,0	5,0	1,0	4,0	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0
29	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0
30	10,	3,0	3,0	6,0	6,0	6,0	2,0	7,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	7,0
31	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	6,0
32	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	7,0	4,0	4,0	2,0	1,0	1,0	1,0	4,0
33	10,	5,0	8,0	10,	10,	7,0	10,	6,0	9,0	8,0	5,0	8,0	9,0	8,0
34	1,0	9,0	10,	5,0	5,0	5,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,0
35	5,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	10,	4,0
36	9,0	4,0	6,0	1,0	2,0	2,0	5,0	3,0	4,0	1,0	1,0	1,0	3,0	6,0
37	5,0	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	4,0	5,0	5,0	5,0	1,0	3,0	5,0	8,0
38	5,0	1,0	2,0	7,0	7,0	2,0	4,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	4,0	2,0
39	7,0	5,0	8,0	10,	8,0	3,0	5,0	6,0	4,0	5,0	1,0	6,0	4,0	3,0
40	7,0	10,	9,0	8,0	7,0	4,0	5,0	6,0	2,0	3,0	1,0	3,0	10,	9,0
41	5,0	8,0	8,0	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	3,0	1,0	1,0	4,0	8,0	8,0
42	5,0	3,0	5,0	6,0	5,0	1,0	4,0	5,0	3,0	2,0	1,0	1,0	3,0	5,0
43	10,	4,0	6,0	8,0	5,0	2,0	3,0	5,0	1,0	2,0	1,0	1,0	4,0	4,0
44	4,0	3,0	4,0	2,0	2,0	5,0	5,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,0
45	8,0	8,0	8,0	5,0	3,0	1,0	2,0	2,0	5,0	1,0	1,0	1,0	7,0	8,0
46	9,0	9,0	9,0	10,	7,0	6,0	5,0	4,0	5,0	3,0	2,0	7,0	7,0	6,0
47	1,0	1,0	5,0	4,0	4,0	4,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	8,0	7,0
48	5,0	9,0	8,0	5,0	5,0	5,0	8,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	10,	5,0
49	4,0	1,0	1,0	8,0	2,0	1,0	3,0	2,0	1,0	4,0	1,0	1,0	3,0	3,0
50	1,0	2,0	10,	3,0	3,0	1,0	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	10,	10,
51	5,0	5,0	9,0	9,0	9,0	5,0	1,0	2,0	2,0	3,0	5,0	3,0	9,0	10,
52	10,	8,0	10,	1,0	5,0	1,0	5,0	1,0	2,0	8,0	1,0	1,0	10,	8,0
53	8,0	7,0	9,0	4,0	4,0	4,0	2,0	5,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	5,0
54	3,0	5,0	8,0	5,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	5,0	1,0	5,0	10,	8,0
55	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	2,0

56	8,0	5,0	10,	7,0	1,0	2,0	5,0	6,0	5,0	5,0	3,0	3,0	8,0	7,0
57	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	4,0	1,0	1,0	4,0	5,0	1,0	1,0	8,0	8,0
58	5,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	4,0	2,0	1,0	1,0	1,0	7,0	8,0
59	4,0	8,0	8,0	8,0	7,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	8,0	5,0
60	2,0	8,0	8,0	5,0	1,0	5,0	5,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	8,0	6,0
61	5,0	6,0	7,0	8,0	8,0	3,0	3,0	6,0	3,0	3,0	3,0	5,0	9,0	8,0
62	7,0	7,0	7,0	2,0	2,0	2,0	1,0	5,0	1,0	3,0	1,0	1,0	7,0	5,0
69	4,0	6,0	6,0	1,0	1,0	4,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	4,0	8,0	7,0
64	3,0	4,0	6,0	6,0	1,0	5,0	8,0	8,0	9,0	5,0	1,0	2,0	9,0	8,0
65	7,0	4,0	5,0	2,0	2,0	2,0	5,0	3,0	7,0	8,0	1,0	5,0	4,0	5,0
66	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0
67	6,0	5,0	5,0	1,0	1,0	8,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
68	2,0	5,0	8,0	1,0	1,0	3,0	1,0	2,0	4,0	1,0	1,0	4,0	8,0	5,0
69	9,0	8,0	8,0	3,0	1,0	3,0	5,0	8,0	3,0	1,0	1,0	1,0	5,0	7,0
70	2,0	7,0	7,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	4,0
71	5,0	5,0	10,	10,	1,0	9,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
72	8,0	10,	10,	6,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0
73	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	7,0	3,0
74	1,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	4,0
75	5,0	1,0	7,0	1,0	1,0	6,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0
76	8,0	6,0	8,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	2,0
77	6,0	3,0	3,0	5,0	5,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0
78	6,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	4,0	5,0	1,0	1,0	6,0	8,0	2,0
79	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0
80	5,0	1,0	1,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0

Continuação da Tabela 2

	MT3	AE1	AE2	AF1	AF2	FT1	FT2	FT3	AE	PS	FS	PA	MI
1	1,0	8,0	6,0	2,0	1,0	1,0	8,0	1,0	2,0	2,0	sim	70,0	sim
2	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	2,0	1,0	1,0	sim	30,0	não
3	3,0	2,0	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	2,0	1,0	1,0	sim	70,0	sim
4	10,	8,0	5,0	1,0	1,0	5,0	5,0	1,0	6,0	6,0	sim	40,0	sim
5	9,0	10,	6,0	5,0	5,0	5,0	7,0	6,0	1,0	1,0	sim	20,0	não
6	6,0	10,	10,	8,0	9,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	sim	10,0	sim
7	9,0	8,0	8,0	1,0	1,0	4,0	8,0	10,	8,0	5,0	sim	40,0	não
8	7,0	9,0	9,0	1,0	1,0	7,0	3,0	1,0	6,0	6,0	sim	50,0	sim
9	8,0	10,	8,0	1,0	7,0	4,0	8,0	1,0	5,0	5,0	sim	50,0	não
10	8,0	8,0	3,0	2,0	3,0	4,0	5,0	9,0	8,0	8,0	sim	30,0	não
11	1,0	10,	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0	9,0	8,0	6,0	sim	60,0	sim
12	8,0	9,0	10,	1,0	2,0	7,0	10,	8,0	2,0	1,0	sim	60,0	não
13	3,0	9,0	9,0	5,0	3,0	3,0	6,0	1,0	1,0	1,0	sim	50,0	não
14	8,0	10,	2,0	2,0	4,0	3,0	7,0	4,0	2,0	2,0	sim	50,0	não
15	10,	10,	10,	1,0	1,0	10,	10,	1,0	5,0	5,0	sim	10,0	não
16	10,	9,0	9,0	1,0	1,0	2,0	8,0	2,0	1,0	1,0	sim	70,0	sim
17	3,0	7,0	1,0	1,0	4,0	1,0	3,0	1,0	2,0	1,0	sim	40,0	sim
18	5,0	8,0	7,0	6,0	8,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	não	30,0	sim
19	9,0	9,0	5,0	7,0	7,0	1,0	9,0	8,0	1,0	1,0	sim	50,0	não
20	8,0	10,	8,0	1,0	1,0	5,0	7,0	5,0	1,0	1,0	sim	70,0	sim
21	2,0	8,0	1,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	6,0	6,0	não	60,0	sim
22	6,0	7,0	9,0	6,0	1,0	1,0	8,0	1,0	2,0	2,0	não	60,0	não
23	2,0	8,0	3,0	1,0	2,0	3,0	4,0	3,0	1,0	1,0	não	50,0	sim
24	9,0	4,0	1,0	7,0	6,0	5,0	8,0	8,0	1,0	1,0	sim	65,0	sim
25	7,0	7,0	5,0	4,0	5,0	2,0	5,0	1,0	1,0	1,0	não	40,0	sim
26	5,0	6,0	7,0	1,0	1,0	1,0	6,0	1,0	5,0	5,0	sim	70,0	sim
27	3,0	5,0	5,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	5,0	5,0	sim	70,0	não

28	7,0	3,0	4,0	2,0	1,0	3,0	5,0	2,0	5,0	5,0	sim	50,0	sim
29	8,0	6,0	1,0	1,0	2,0	1,0	6,0	2,0	5,0	5,0	não	60,0	não
30	8,0	4,0	4,0	6,0	7,0	2,0	8,0	6,0	1,0	1,0	sim	40,0	não
31	6,0	9,0	8,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	5,0	5,0	sim	50,0	não
32	8,0	4,0	2,0	1,0	1,0	3,0	4,0	2,0	1,0	2,0	não	70,0	sim
33	7,0	6,0	7,0	8,0	8,0	6,0	8,0	6,0	1,0	2,0	sim	80,0	não
34	8,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	não	50,0	não
35	7,0	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	não	60,0	não
36	3,0	8,0	4,0	1,0	1,0	3,0	5,0	1,0	1,0	1,0	não	60,0	não
37	8,0	5,0	8,0	1,0	4,0	3,0	8,0	8,0	5,0	5,0	sim	70,0	sim
38	6,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	7,0	1,0	2,0	2,0	sim	40,0	não
39	3,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	4,0	5,0	2,0	2,0	sim	60,0	sim
40	1,0	5,0	5,0	2,0	2,0	3,0	4,0	5,0	2,0	5,0	sim	30,0	não
41	7,0	5,0	4,0	3,0	2,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	sim	40,0	sim
42	7,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	sim	70,0	sim
43	5,0	2,0	1,0	3,0	5,0	4,0	4,0	3,0	1,0	2,0	sim	60,0	sim
44	1,0	3,0	4,0	1,0	1,0	1,0	5,0	9,0	2,0	5,0	sim	70,0	sim
45	6,0	7,0	5,0	5,0	6,0	3,0	7,0	3,0	1,0	1,0	sim	60,0	não
46	8,0	4,0	5,0	2,0	4,0	3,0	5,0	2,0	1,0	2,0	sim	10,0	sim
47	7,0	1,0	7,0	1,0	3,0	8,0	1,0	7,0	5,0	1,0	sim	60,0	sim
48	9,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	sim	50,0	não
49	8,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	sim	40,0	não
50	1,0	5,0	1,0	5,0	5,0	1,0	5,0	1,0	5,0	5,0	sim	30,0	não
51	9,0	6,0	1,0	1,0	2,0	3,0	1,0	2,0	2,0	5,0	sim	60,0	sim
52	7,0	1,0	1,0	3,0	1,0	5,0	1,0	1,0	5,0	1,0	sim	60,0	sim
53	8,0	9,0	2,0	1,0	1,0	5,0	5,0	1,0	2,0	1,0	sim	60,0	sim
54	1,0	2,0	1,0	1,0	5,0	1,0	8,0	5,0	5,0	5,0	sim	20,0	não
55	8,0	5,0	2,0	2,0	2,0	1,0	3,0	1,0	5,0	5,0	sim	60,0	não
56	8,0	1,0	6,0	5,0	8,0	5,0	1,0	1,0	5,0	5,0	sim	20,0	sim
57	8,0	1,0	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	5,0	sim	10,0	sim
58	9,0	5,0	7,0	1,0	1,0	1,0	4,0	2,0	5,0	5,0	sim	70,0	sim
59	1,0	1,0	4,0	6,0	6,0	4,0	7,0	2,0	5,0	1,0	sim	40,0	não
60	8,0	8,0	2,0	5,0	5,0	5,0	5,0	8,0	5,0	1,0	sim	70,0	não
61	8,0	6,0	4,0	5,0	1,0	9,0	9,0	8,0	5,0	5,0	sim	60,0	não
62	9,0	1,0	1,0	4,0	5,0	6,0	7,0	7,0	5,0	1,0	sim	60,0	não
63	7,0	5,0	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	5,0	1,0	sim	60,0	não
64	9,0	5,0	4,0	6,0	6,0	7,0	9,0	9,0	3,0	5,0	sim	70,0	não
65	8,0	5,0	9,0	5,0	5,0	4,0	8,0	1,0	5,0	1,0	sim	60,0	não
66	3,0	5,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	sim	70,0	sim
67	1,0	1,0	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	sim	80,0	sim
68	8,0	9,0	6,0	2,0	6,0	7,0	8,0	6,0	5,0	5,0	sim	40,0	não
69	7,0	8,0	2,0	1,0	3,0	5,0	3,0	4,0	1,0	1,0	sim	30,0	sim
70	7,0	7,0	5,0	1,0	2,0	7,0	7,0	5,0	5,0	1,0	sim	50,0	sim
71	2,0	9,0	9,0	1,0	1,0	5,0	9,0	1,0	1,0	2,0	sim	50,0	sim
72	8,0	1,0	8,0	5,0	2,0	7,0	8,0	5,0	1,0	5,0	sim	20,0	não
73	7,0	4,0	3,0	3,0	3,0	6,0	5,0	5,0	5,0	5,0	sim	30,0	não
74	2,0	6,0	4,0	4,0	3,0	1,0	2,0	1,0	5,0	5,0	sim	60,0	sim
75	5,0	6,0	4,0	1,0	3,0	1,0	5,0	5,0	1,0	1,0	sim	65,0	não
76	8,0	7,0	8,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	sim	90,0	sim
77	3,0	6,0	3,0	5,0	5,0	3,0	5,0	1,0	1,0	2,0	não	70,0	sim
78	8,0	7,0	7,0	2,0	2,0	1,0	8,0	6,0	5,0	5,0	sim	60,0	não
79	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	não	50,0	sim
80	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0	5,0	5,0	2,0	2,0	sim	60,0	sim