

## UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

#### SAMANTHA LIMA DE OLIVEIRA

## A HUMANIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ALUMÍNIO BRASIL LTDA

#### SAMANTHA LIMA DE OLIVEIRA

# A HUMANIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA ALUMÍNIO BRASIL LTDA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica do Núcleo de Pós Graduação em Administração Estratégica da Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Fialho.

#### FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Oliveira, Samantha Lima de

A humanização das condições de trabalho: um estudo de caso na Alumínio Brasil Ltda. / Samantha Lima de Oliveira. - 2009.

134 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Fialho.

1. Planejamento estratégico. 2. Comportamento organizacional. 3. Qualidade de vida no trabalho. 4. Satisfação no trabalho. I. Fialho, Sérgio, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

#### SAMANTHA LIMA DE OLIVEIRA

# A HUMANIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO UM ESTUDO DE CASO NA ALUMÍNIO BRASIL LTDA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Sergio Fialho - Orientador  Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  Universidade Salvador – Unifacs
Jair Nascimento Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) Universidade Salvador – Unifacs
Mônica Mac-Allister

#### **RESUMO**

Para manter as corporações competitivas, algumas estratégias empresariais se fazem necessárias objetivando o aumento da produtividade e da qualidade. Tornar os empregados em potenciais produtivos, desenvolvendo-os e incentivando-os através da sua valorização e compreensão dos elementos que influenciam seus comportamentos e melhoria das condições de trabalho, segundo alguns autores, garantem que eles se dediquem, se comprometam e ofereçam o máximo por todo o empreendimento, favorecendo o aumento da produtividade e o atingimento eficiente e eficaz dos objetivos e metas corporativas. Desta forma este trabalho tem como proposta verificar até que ponto os pressupostos da humanização das condições de trabalho são factíveis na realidade empresarial vigente. Para tanto foi realizado um estudo de caso na multinacional Alumínio Brasil Ltda. objetivando avaliar o estagio de humanização das condições de trabalho da empresa, sendo extraída uma amostragem de 118 funcionários. Um questionário contendo 69 afirmativas foi aplicado como instrumento de coleta de dados. Percebeu-se que a empresa está buscando um modelo de Gestão Integrado envolvendo o meio ambiente, a saúde, a segurança e a qualidade dos processos, porém firmada a conceituação teórica, aliada à aplicação do modelo de análise que orientou a realização do estudo de caso, pôde-se constatar limites estruturais impostos pelas relações de trabalho e indícios da persistência de paradigmas tradicionalistas que dificultam a possibilidade de concretizar os pressupostos básicos da humanização.

Palavras-chave: Humanização. Participação. Satisfação. Compromisso. Bem-estar.

#### **ABSTRACT**

To keep the organizations competitive, some business strategies are necessary aiming the increase in productivity and quality. Making employees in potential productive, developing them and encouraging them through their enhancement and understanding of the factors that influence their behavior and improvement of working conditions, according to some authors, ensure their engagement, commitment, and provide the best throughout the organization, promoting increased productivity and the efficient and effective achievement of corporate goals and objectives. Thus this work has as proposal to verify to what extent the assumptions of the humanization in work conditions are feasible in a current business reality. For this a case study was conducted Alumínio Brasil Ltda, a multinational company, to evaluate the stage of humanization in the company work conditions, and extracted a sample of 118 employees. A questionnaire containing 69 statements was used as a tool for data collection. It was perceived that the company is seeking a model of integrated management involving the environment, health, safety and quality in the processes, but confirmed the theoretical concept, allied with the application of the model analysis that guided the case study, it was noted structural limits imposed by the labor relations and evidence of the persistence of traditionalistic paradigms that make difficult the possibility in implementing the basic assumptions of humanization.

**Keywords:** Humanization. Participation. Satisfaction. Commitment. Welfare

## SUMÁRIO

	Semino	
	CAPÍTULO 1	10
1	INTRODUÇÃO	10
	CAPÍTULO 2	14
2	DISCUSSÃO TEÓRICA	14
2.1	VERGARA E BRANCO: PREMÊNCIA E VIABILIDADE DA EMPRESA	14
	HUMANIZADA	
2.1.1	Redefinindo o papel das empresas na sociedade	14
2.1.2	Desequilíbrios e descompassos na era da tecnologia	16
2.1.3	Conciliando competitividade e humanização	16
2.2	FISCHER: A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2.1	A influência dos fatores internos no nível de humanização da	17
	organização	
2.2.2	Fatores externos que influenciam o processo de humanização	18
	organizacional	
2.2.3	Os elementos do modelo de gestão que moldam as relações	18
	organizacionais	
2.2.4	A evolução dos modelos de gestão de pessoas	19
2.2.4.1	O Departamento Pessoal: o nível zero da humanização	19
2.2.5	A Gestão do Comportamento Humano: os primeiros passos da	21
	humanização	
2.2.6	A Gestão de Pessoas: ser estratégico, não humano	21
2.2.7	Modelo de Gestão de Pessoas articulado por competências	23
2.3	MASLOW: COMPREENDENDO AS NECESSIDADES HUMANAS	26
2.3.1	Humanizando as relações de trabalho	24
2.4	MORGAN: AS IMAGENS DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	29
2.4.1	Fatores internos que influenciam o nível de humanização da organização	29
2.4.2	Fatores externos que influenciam o processo de humanização	30
	organizacional	2.1
2.4.3	As Imagens das Organizações	31
2.4.3.1	A organização vista como Máquina	31
2.4.3.2	A Organização vista como Instrumento de Dominação	33
2.4.3.3	A organização vista como Organismo	34
2.5	KANAANE: SATISFAÇÃO, ADAPTAÇÃO E PRODUTIVIDADE	36
2.5.1	Humanizando as condições de trabalho	36
2.5.2	Por uma organização mais flexível	36
2.5.3	A interação minimizando conflitos	37
2.5.3.1	A cultura organizacional como facilitadora da interação	38
2.5.4	Qualidade de Vida e autonomia no Trabalho: indicadores do processo de	40
	humanização	4.1
2.5.5	Compatibilizando posturas para a satisfação	41
2.6	DEJOURS: TRABALHAR E SER FELIZ, UMA POSSIBILIDADE?	42
2.7	MATOS: OS FUNDAMENTOS DA EMPRESA FELIZ	43
2.7.1	Fim às atitudes maximalistas diante da crise	46
2.7.2	As características de uma empresa feliz	48
2.7.3	A cultura da empresa feliz	49
2.7.4	O clima da empresa feliz	51
	<del>-</del>	

2.7.5	O papel do líder na empresa feliz	52
2.7.5.1	O poder da delegação	52
2.7.6	A comunicação na empresa feliz	54
2.8	OMAR AKTOUF: O HUMANISMO RADICAL	57
2.8.1	A capacidade criativa dos indivíduos	61
2.8.2	O senso comum	62
2.8.3	Administração Inteligente	62
2.9 <b>2.9.1</b>	A DIVERSIDADE DE PERSPECTIVAS Indicadores do estágio de humanização	62 68
<b>3</b> 3.1	CAPÍTULO 3 O MODELO PARA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE HUMANIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DA MULTINACIONAL. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	85 85 89
	CAPÍTULO 4	92
4	PESQUISA DE CAMPO	92
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	93
4.1.1	Unidades	93
4.1.2	Conceitos de existência da Alumínio Brasil Ltda	93
4.1.2.1	Visão	93
4.1.2.2	Missão	93
4.1.2.3	Valores	93
4.1.3	Políticas	94
4.1.4	Objetivos	94
4.1.5	Responsabilidade social	94
4.1.5.1	Compromisso com Clientes externos	95
4.1.5.2	Compromisso com a Comunidade	95
4.1.5.3	Compromisso com funcionários	95
4.1.5.4	Compromisso com Meio Ambiente	95
4.1.5.5	Compromisso com a Qualidade	96
4.1.6	Código de Conduta	96
4.1.6.1	Promover os Direitos Humanos	96
4.1.6.2	Sem assédio no Ambiente de Trabalho; Sem Retaliação contra os Denunciantes	96
4.1.6.3	Respeitar o Meio-Ambiente, a Saúde e a Segurança	97
4.1.6.4	Praticar Relações Éticas com o Governo	97

4.1.6.5	Usar Práticas Éticas de Marketing e de Vendas	97
4.1.6.6 4.1.6.7	Estar em Conformidade com a Lei da Concorrência e Antitruste Sem Fraude, Roubo, Propinas ou Condutas Similares	97 97
4.2	RESULTADOS DO ESTUDO DE CAMPO	98
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	107
5	CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO REFERÊNCIAS APÊNDICE A- Questionário	125 125 126 129
	APÊNDICE B – Projetos sociais da Alumínio Brasil Ltda.	133
	ANEXO A – Sistema de Gestão Integrada da Alumínio Brasil Ltda.	137
	ANEXO B – Programa de Qualidade de Vida da Alumínio Brasil Ltda.	141

### **CAPÍTULO 1**

### 1 INTRODUÇÃO

A situação descrita abaixo, relatada em depoimento do dr. Hey, médico que viveu em Leeds, Inglaterra, na primeira metade do século XIX, não reflete a realidade contemporânea do ambiente das organizações, apesar de que, especialmente nos países pobres e em desenvolvimento, seja frequente a ocorrência de situações envolvendo trabalho escravo e trabalho infantil.

Mas ao mesmo tempo a citação indica que o sistema produtivo-organizacional moderno, cujas bases reconhecidamente se assentam na revolução industrial, não trouxe consigo, como característica natural, qualquer veleidade de humanização do trabalho.

Pelo contrário, a história demonstra um longo processo de lutas políticas e trabalhistas na origem das leis que passaram progressivamente a introduzir limites às práticas de exploração do trabalho nas indústrias e nas organizações em geral. Aqui tomamos também um exemplo da época, no qual se revela também os limites da eficácia das leis, ainda visíveis em inúmeras situações e contextos da modernidade:

Ainda explorando esse cenário primitivo onde a lógica essencial do sistema produtivoorganizacional se expressava com crueza, convém observarmos as considerações sobre a natureza do tipo de trabalho que o sistema fabril instalava, traços que ainda podem ser percebidos em variadas formas de trabalho contemporâneo:

Vejamos agora um outro aspecto do sistema fabril que é mais difícil de eliminar com imposições legislativas que as doenças causadas por ele. [...]. Vigiando máquinas ou atando fios rompidos, o operário não desenvolve uma atividade que lhe exige esforço mental, mas, por outro lado, esse tipo de trabalho o impede de ocupar a mente com outros pensamentos. [...]. Na verdade, não se trata de um trabalho autêntico, mas de puro tédio, mortificante e enervante - o operário fabril está condenado a consumir nesse tédio todas as suas energias físicas e espirituais: a partir dos oito anos, seu trabalho consiste em entediar-se dia a dia. Não pode ausentar-se por um minuto sequer: a máquina a vapor funciona ininterruptamente, as engrenagens, as correias e os fusos zumbem e tilintam sem parar em seus ouvidos e se quiser afastar-se por um momento, logo aparece o contramestre com seu caderno de multas. (ENGELS, 2008, p. 212).

Entre outros autores, Morgan (1996) constata as continuidades entre aspectos presentes no cenário expresso por Engels (2008) para o século XIX e os dias atuais:

Os críticos radicais das organizações modernas parecem ter razão ao afirmar que muitas organizações continuam a incrementar os seus resultados às custas da exploração e da dominação da saúde, bem como do bem-estar dos empregados. (MORGAN, 1996, p. 301).

A tensão, a frustração e a raiva que invariavelmente acompanham um sentimento de falta de poder, conforme acontece com trabalhadores sem perspectivas futuras nos seus cargos e operários e funcionários de escritórios, também aumentam o riso de doença física e mental. (MORGAN, 1996, p. 302).

Esses elementos de continuidade, evidentemente, mantêm-se apesar dos reconhecidos avanços históricos na legislação que regula as relações de trabalho, resultante da democratização das sociedades e da intensificação da ação sindical.

Esse, aliás, parece ser a natureza do processo pelo qual ocorreram as melhorias nas condições de trabalho ao longo da história: uma tendência natural do sistema produtivo - movido pela busca da produtividade e do lucro - para extrair o máximo da força de trabalho, ainda que com prejuízo da saúde física e mental dos trabalhadores, tendência que recebeu historicamente limites impostos por leis e regulamentos derivados da movimentação social dos trabalhadores, ou dos reflexos dessa movimentação no sistema político e nas instituições.

A existência e a dimensão dessa contradição é que pode explicar o cenário atual, no qual coexistem reais melhorias nas condições de trabalho, ao lado da persistência de aspectos negativos em escala significativa (MORGAN, 1996).

No plano da história social das organizações produtivas, portanto, a humanização das condições de trabalho se apresenta em primeiro lugar como a resultante de conflitos de interesses entre trabalhadores e empresários, mediados pelo sistema político da sociedade.

Por outro lado, o campo das teorias das organizações revela que, dentro dos limites estruturais impostos pela regulação social das relações de trabalho, surgiram historicamente, e convivem contemporaneamente, alternativas de estrutura e gestão com maior ou menor atenção às necessidades objetivas e subjetivas dos trabalhadores, significando que o processo de humanização também depende de decisões internas às organizações (MORGAN, 1996; FISHER, 2002).

Recentemente, as políticas organizacionais de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, têm sido influenciadas pela visão de que, nas condições atuais de competitividade baseada na inovação e no conhecimento, é necessária a construção de ambientes organizacionais humanizados (saudáveis, confortáveis, participativos) para que se obtenha a desejada produtividade da força de trabalho (MORGAN, 1996; FISHER, 2002).

No rastro dessa abordagem teórica, não faltam aqueles que, numa perspectiva típica de consultoria, argumentam que a empresa feliz é uma possibilidade concreta que depende essencialmente de medidas adotadas no nível organizacional, medidas necessariamente convergentes com o aumento da produtividade (MATOS, 1996).

Matos (1996) possui uma abordagem simplista e convencional. O autor crê na possibilidade do estabelecimento com sucesso da chamada Empresa Feliz. Nesse sentido, só seria preciso uma mudança de comportamento por parte dos gestores, mudanças nas políticas organizacionais direcionando-as para o bem-estar e alinhamento dos objetivos empresariais e pessoais.

No pólo oposto a este posicionamento a-histórico sobre a humanização do trabalho (tratada por Matos como felicidade organizacional), significativa literatura sobre *happiness research* questiona os efeitos humanizadores dos requisitos de produtividade, inclusive nas organizações baseadas em conhecimento, e aponta a necessidade de desenvolver modelos de avaliação do bem-estar subjetivo que devam ser incorporados às decisões políticas sobre as instituições e os modelos econômicos (ENGELBRECHT, 2007).

Diante da exposição dos autores busca-se, através da execução desta pesquisa, responder à seguinte problemática: Até que ponto os pressupostos da humanização das condições de trabalho são factíveis na realidade empresarial vigente?

Este trabalho tem por objetivo avaliar o estagio de humanização das condições de trabalho da multinacional do ramo metalúrgico Alumínio Brasil Ltda, a partir do desenvolvimento de um modelo de avaliação. Alumínio Brasil Ltda trata-se de um nome fictício visando preservar a identidade da empresa foco do estudo de caso.

Para atingir este objetivo, inicialmente será realizado um levantamento bibliográfico da literatura dos modelos de gestão de pessoas, destacando os aspectos relacionados ao tratamento dispensado pelas organizações às condições objetivas e subjetivas de trabalho. Em seguida ocorrerá um confronto das opiniões dos diversos autores pesquisados, apresentando as convergências e divergências, onde será apresentado o modelo de avaliação desenvolvido com as dimensões de análise e respectivos indicadores. Na seqüência a empresa selecionada para o estudo de caso será apresentada, é desenvolvida a análise da aplicação do modelo na mesma e é realizada uma avaliação das diferenças e convergências dos resultados entre líderes e subordinados.

## **CAPÍTULO 2**

#### 2 DISCUSSÃO TEÓRICA

## 2.1 VERGARA E BRANCO: PREMÊNCIA E VIABILIDADE DA EMPRESA HUMANIZADA

A empresa humanizada vislumbra condições de trabalho melhores que garantam uma maior satisfação dos principais responsáveis pela qualidade do produto ou serviço prestado e consequentemente elevação dos rendimentos: os funcionários, conforme afirmação:

Entende-se por empresa humanizada aquela que, voltada para os seus funcionários e\ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Nesse sentido, são mencionadas empresas que no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Ao focalizar o ambiente, as ações dessas empresas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa. (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 22).

Para tanto é preciso superar o feroz capitalismo que impõe às empresas ações focando unicamente o lado econômico, com objetivos, metas e diretrizes precisamente delimitadas e que devem ser cumpridas sob pena de não sobreviver às exigências do mercado em que a empresa se encontra inserida e assim economia e tecnologia sobrepõem qualquer iniciativa à valorização humana no interior das corporações. Assim,

A urgência da superação dessas questões não mais permite a procura por culpados ou a escolha de bodes expiatórios para erros e omissões. Enquanto se discute a quem cabe solucionar as disfunções do modelo de desenvolvimento adotado, só se está contribuindo para o agravamento dos desequilíbrios e desigualdades de uma época marcada por profundas insatisfações. É preciso agir para minorá-las. Nesse sentido, cabe indagar o papel que as empresas têm a desempenhar. (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 21).

#### 2.1.1 Redefinindo o papel das empresas na sociedade

Neste contexto, como estratégias de competitividade organizacional, o ser humano surge como peça essencial para o desenvolvimento e o crescimento das empresas. Assim, a humanização do trabalho e a valorização das relações humanas no ambiente empresarial surgem como potentes fatores motivacionais para a alavancagem do processo produtivo e dos resultados corporativos. "Seja pelo poder econômico que possuem, seja pelo conjunto de

competências técnicas de que dispõem, as empresas são hoje uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade." (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 21).

Para os autores, as premissas que até bem pouco tempo sustentaram as estruturas organizacionais, foram necessariamente obrigadas a serem revistas, pois uma economia onde as pessoas não são levadas em consideração, teorias desprovidas de valores e uma educação que gera dependência, que aprisiona e aliena estão perdendo espaço no mundo corporativo.

As empresas têm se mostrado negligentes no que se refere aos fatores que dão sustentação ao seu ambiente. Inexpressividade em termos de qualidade de vida da maioria dos trabalhadores, exploração irresponsável dos recursos naturais, descompromisso com qualquer grupo de interesse que não seja o dos acionistas (VERGARA; BRANCO, 2001).

Tomando-se o campo das ciências sociais, e nele o da Administração em particular, essas contribuições apontam para o inadiável questionamento e redefinição do papel das organizações na sociedade, assim como das práticas de gestão. Tal revisão deixa antever a superação de dicotomias, hoje inaceitáveis, que têm levado a escolhas entre cooperação ou competição, dominação ou parceria, quantidade ou qualidade, expansão ou conservação, enfim, dicotomias que privilegiam o *ou* em detrimento do *e*. "[...] um comportamento socialmente responsável é o fundamento de um sucesso econômico sustentável a longo prazo." (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 22).

A divergência de idéias entre a competitividade e rentabilidade financeira e a nova inserção do trabalhador a uma visão mais humana, afetivo e ético no cotidiano laboral ocasionaram a conciliação das práticas de gestão com o social.

Ao analisar a realidade atual das corporações, percebe-se que a sociedade passou a exigir mais das mesmas. A sociedade passou a cobrar um maior comprometimento com a ética e a sustentabilidade ambiental. Esta mesma sociedade passou a exigir melhores condições de trabalho, uma qualidade de vida, um respeito à dignidade e à cidadania.

#### 2.1.2 Desequilíbrios e descompassos na era da tecnologia

Vergara e Branco (2001, p. 23) despertaram para as desigualdades aparentes que resultam do modelos de desenvolvimento dominante:

No que se refere à redistribuição de riquezas geradas pelo modelo de desenvolvimento dominante, os sucessivos alertas emitidos pela ONU e outras instituições dedicadas ao estudo das condições de vida humana apontam para um enorme desequilíbrio.

A compaixão pelo ser humano em busca de uma sociedade mais igualitária é sugerida pelos autores que chamam a atenção para o fato de que "além do descompasso entre geração e a distribuição de riquezas produzidas no mundo, convivemos com um elevado desenvolvimento tecnológico e um baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal." (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 23).

Os autores ainda complementam que a ânsia pelo crescimento econômico tem afetado também o ambiente natural, pois a interminável busca de atender à demanda que é fruto de estímulos ao consumismo, o ser humano esqueceu de que vive em um ecossistema finito "[...] onde a inconsequência no lançamento de rejeitos e na extração de recursos naturais não tarda a se converter em condições de vida impróprias." (VERGARA; BRANCO, 2001, p.23).

Os autores não deixam de reconhecer os avanços alcançados pelos avanços tecnológicos, porém os custos são elevados o suficiente para provocar nos mais diversos segmentos da sociedade, a reflexão.

"O modelo de desenvolvimento que alimentou todas essas conquistas sempre se baseou em uma mentalidade instrumental-tecnológico-consumista, a qual tem sido fonte de situações de colapso em várias áreas." (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 24).

Desta forma os autores afirmam a interdependência entre os fenômenos, onde uma ação provoca uma reação no todo, ou seja, "[...] mais do que realidades isoladas e autoreferenciadas, todos os fenômenos revelam mútuos relacionamentos das partes que os compõem e os relacionamentos com o todo." (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 24).

#### 2.1.3 Conciliando competitividade e humanização

O custo social inaceitável do poder econômico nos remete à necessidade emergente do estabelecimento do desenvolvimento sustentável, visto que:

[...] as múltiplas externalidades associadas à atividade empresarial, sob a forma de degradação da natureza, condições de trabalho impróprias e produtos inadequados às necessidades humanas, vêm sendo tratadas por meio da privatização dos ganhos e da socialização dos custos. Caso consideremos a crescente competitividade que hoje caracteriza o mundo dos negócios, são preocupantes as conseqüências da manutenção dessa prática, assim como incoerentes as situações que se criam. (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 26).

Desta forma, externalidades assumidas até então como consequências inevitavelmente naturais, recaem sobre as corporações cobrando soluções e a superação de paradigmas através de ações humanizadas.

Nesse sentido, despontam empresas assumindo compromissos com a redução de impactos ambientais, com o apoio a grupos socialmente excluídos, com a erradicação das múltiplas causas de pobreza, tais como a ausência de educação. Essas ações no só acenam com a conciliação entre competitividade e humanização das empresas como parecem revelar indícios de que um novo paradigma esteja emergindo no mundo dos negócios. (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 26).

Os compromissos éticos assumidos pelas corporações serão cobrados e julgados não somente relacionados ao ambiente onde estão inseridas, mas às pessoas que as compõem sejam empregados, clientes, fornecedores, concorrentes, etc. "Ações humanizadas serão vistas como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, o qual não dá nenhuma indicação de que deixará de ser competitivo." (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 29).

### 2.2 FISCHER: A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

#### 2.2.1 A influência dos fatores internos no nível de humanização da organização

Com base nos estudos realizados por Fischer (1998) é relevante analisar os fatores internos que o compõe como o produto ou serviço oferecido, a tecnologia implantada, as ações estratégicas praticadas, a cultura e a estrutura organizacional, pois são determinantes no processo de humanização das condições de trabalho.

#### a) A tecnologia Adotada

A competitividade gerada pela globalização causa nas empresas uma busca interminável pela diferenciação que acaba sendo sempre associada ao investimento em tecnologia. A tecnologia sempre aparece como um dos maiores potencias das corporações. Seus resultados e sua eficiência acabam por serem medidos a partir do nível de evolução tecnológica que a empresa está classificada o que reflete nas relações organizacionais conforme afirmação:

A automatização ou robotização do processo transformará esse trabalhador de provedor de força e guia de ferramentas em monitor da atividade, sob sua responsabilidade. Ele passará a atuar na irregularidade, e não na regularidade, o que tornará o trabalho dependente de autonomia e capacidade de antecipação. (FISCHER, 1998, p.14).

A tecnologia influencia fortemente o modelo de gestão adotado devido ao fato de que, para o autor parece senso comum que as máquinas adquiridas no processo produtivo determinam os comportamentos dos funcionários. "Operários que trabalham em linhas de produção acompanham o ritmo ditado pela velocidade da máquina. Deles não se esperam iniciativa nem autocontrole, bastando que o cartão de ponto, na entrada da fábrica, registre a sua presença". (FISCHER, 1998, p.14).

#### a) Estratégia de Organização do Trabalho

"Diferentes formas de organização do trabalho são, na verdade, diferentes maneiras de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado." (FISCHER, 1998, p. 14). Assim o modelo de gestão do trabalho e o modelo de gestão de pessoas atuam sobre as relações humanas na empresa e vislumbram um mesmo objetivo que é a determinação de desempenho no trabalho.

Visto que um dos principais objetivos da humanização das condições de trabalho é uma maior satisfação dos empregados ao desempenhar suas tarefas do dia-a-dia, compreendendo seu significado e gerando um maior comprometimento, a maneira como os gestores organizam, distribuem e delegam as tarefas é determinante para que o processo de humanização se estabeleça e seja reconhecido no ambiente corporativo. "Desse modo, pode-se dizer que trazem o mesmo impacto da tecnologia para o modelo de gestão". (FISCHER, 1998, p. 14). Fischer (1998) destaca as práticas de Qualidade Total na gestão, bem como a adoção de grupos semi-autônomos, além de políticas que estimulem e orientem para os padrões de desempenho esperados objetivando sempre a minimização do desperdício de potencial que poucas empresas contabilizam nos seus resultados, mas que é um ativo intangível decisivo nas estratégias empresariais atuais.

#### b) Cultura Organizacional

"Parece evidente também quanto a cultura organizacional interfere e, ao mesmo tempo, recebe a influência do modelo de gestão de pessoas de uma organização." (FISCHER, 1998, p. 14).

Para o autor a cultura organizacional vigente é responsável pelo estabelecimento dos moldes de comportamento no ambiente interno, podendo ser classificada como um mecanismo de controle que orienta os empregados objetivando a concretização dos objetivos e metas da corporação.

Sendo assim, "Um dos principais papéis do modelo de gestão é reforçar e reproduzir esses pressupostos na cultura organizacional vigente, diferenciando e moldando padrões de comportamento." (FISCHER, 1998, p. 14). Ou seja, são estabelecidas políticas, valores, crenças, regras e procedimentos, visto que são os elementos que compõem uma cultura organizacional.

#### c) Estrutura Organizacional

Uma estrutura organizacional fortemente delimitada por hierarquia rígida favorece o predomínio de modelos de dominação, estabelecendo relações de poder assimétricas que são sustentadas por uma influência de comando que os líderes mantém sobre os seus liderados.

A estrutura ou modelo organizacional delineia também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. (FISCHER, 1998, p. 15).

#### 2.2.2 Fatores externos que influenciam o processo de humanização organizacional

O mercado é fator determinante no modelo de gestão adotado pela empresa e, consequentemente, no grau de humanização da mesma, pois define as exigências do setor em que a empresa atua, bem como as competências necessárias. Tais competências são identificadas no capital humano que compõe a organização.

Os fatores externos à organização devem ser classificados, segundo sua origem em das categorias: os advindos da sociedade e os que têm origem no mercado. Os fatores sociais correspondem à forma pela qual a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho que ocorrem em seu âmbito. Prevalecem a cultura de trabalho dessa sociedade, a legislação e a intervenção dos diferentes agentes, dentre os quais se destacam o Estado e as instituições sindicais. (FISCHER, 1998, p. 15)

O governo tem grande influência e participação para que o processo de humanização seja efetivo nos ambiente corporativos, pois tem a responsabilidade de criar um ambiente social

favorável que facilite a busca pelo desenvolvimento individual que gerará o desenvolvimento global.

A competitividade, como marca registrada de nossa sociedade, transfere-se para as relações entre a empresa e as pessoas e, por decorrência, das pessoas entre si. Estimula-se o individualismo, a competição, a diferenciação e, até mesmo, a exclusão, como valores organizacionais mais cultivados. A solidariedade, a cooperação e o relacionamento humano desprovido de sentido econômico, não têm espaço nos ambientes empresariais animados pelo novo modelo em formação. Muito eficiente para a competitividade empresarial, este modelo talvez não traga uma contribuição tão efetiva para a competitividade estrutural ou nacional [...]. Uma parcela da responsabilidade pelo desenvolvimento social mais amplo era anteriormente assumida pela empresa, quando treinava sua mão-de-obra, oferecia assistência médica, social e até mesmo comunitária. Agora, estas atribuições não fazem parte mais dos interesses competitivos das organizações, sendo totalmente delegados ao Estado, às próprias pessoas ou às organizações civis, que vêm surgindo como uma alternativa a este padrão de convivência social. (FISCHER, 1998, p. 16).

#### 2.2.3 Os elementos do modelo de gestão que moldam as relações organizacionais

"A rigor, tudo aquilo que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado um componente do modelo de gestão de pessoas." (FISCHER, 1998, p.16).

A gestão vigente é responsável pelas relações interpessoais existentes no interior da empresa, visto que orienta e direciona essas interações através de políticas, princípios e processos os quais definirão o nível de humanização das condições de trabalho na organização.

#### a) Princípios

"Orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa." (FISCHER, 1998, p. 17).

Para o autor o comportamento dos empregados é modelado pela organização a que pertence, pois esta tem a seu favor a capacidade de despertar e atender às necessidades pessoais, incentivando a produtividade e o comprometimento com as metas e estratégias empresariais. Desta forma, as empresas conseguem superar todos os tipos de pressão desde as sociais até as políticas, econômicas, tecnológicas e culturais.

Para tanto, torna-se fundamental que as corporações tenham bem definidos os seus princípios norteadores que irão definir a cultura da organização, pois delimitam as características estruturais que irão direcionar os comportamentos, as crenças e os valores que deverão ser

aceitos, respeitados e praticados por todos os empregados afim de promover a cidadania organizacional.

#### b) Políticas

"Em geral são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas." (FISCHER, 1998, p. 17).

Segundo o autor, as políticas funcionam como elementos que delimitam as práticas de gestão, e têm como principal objetivo garantir que as ações empresariais estejam de acordo com os valores defendidos, cultivando e incentivando o pensamento sistêmico, na busca de manter os empregados comprometidos através de regras e procedimentos que devem ser respeitados e seguidos. Sendo assim, as políticas organizacionais funcionam como moldes para as relações interpessoais no ambiente organizacional, orientando e estimulando comportamentos e atitudes.

As políticas da corporação declaram os princípios e objetivos de longo prazo da empresa, através de normas e procedimentos que funcionam como linhas de orientação para as ações empresariais que irão dirigir a tomada de decisão (FISCHER, 1998).

#### c) Processos

Dentre os processos podem-se citar os planos de cargos e salários, planos de sucessão, administração de carreiras, avaliações de desempenho, avaliações de pessoal, além de pesquisas de clima organizacional e diagnósticos de cultura, conforme cita Fischer.

Processos são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos. (FISCHER, 1998, p. 17).

"[...] o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais." (FISCHER, 1998, p.18).

Os processos colocam em prática os princípios que são defendidos e devem ser respeitados pelos membros da organização. Para tanto estes princípios devem existir e precisam ser

claramente divulgados para que os processos obtenham os resultados esperados orientando e estimulando os comportamentos humanos na corporação.

Para que os processos sejam efetivos, cabe ao gestor "[...] estabelecer os limites ou estimular determinados padrões de comportamento." (FISCHER, 1998, p.18).

Sendo assim, os processos representam as políticas e os princípios na prática a partir do qual será possível analisar o grau de humanização da corporação. Pois, trata-se da prática e da execução dos procedimentos e normas, bem como a comprovação através das atitudes e ações dos gestores, da real prática e sustentação dos valores e crenças humanísticas.

Com base nesses fatores internos e externos, Fisher desenvolve a análise da evolução dos modelos de gestão de pessoas.

#### 2.2.4 A evolução dos modelos de gestão de pessoas

#### 2.2.4.1 O Departamento Pessoal: o nível zero da humanização

"Um conceito que reflete a imagem de uma área de trabalho voltada prioritariamente para as transações processuais e trâmites burocráticos." (FISCHER, 1998, p. 19).

Na perspectiva tradicional o setor de recursos humanos é visto como departamento de pessoal onde as atividades foco são limitadas, cujo controle e registro de pessoas é sua principal função. A origem dos departamentos de pessoal data de 1890, onde os gerentes de pessoal eram os responsáveis pela área. O objetivo destes gerentes seria estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível.

Fisher (1998) destaca as principais responsabilidades do setor: planejamento da alocação de pessoas no trabalho, comunicação com os empregados, os sentimentos dos funcionários, gestão dos empregados, gestão de custos e benefícios, gestão do desenvolvimento.

Departamento de pessoal traduz uma impessoalidade e um distanciamento entre empregados que são meros componentes da organização e a organização em si que os emprega e nada mais. Sendo assim este departamento só precisa se preocupar em cuidar dos procedimentos legais para evitar complicações com os empregados ou reclamações contratuais.

De acordo com Fisher existia dentre as obrigações do setor a preocupação com o sentimento dos funcionários, mas esta preocupação nunca foi além de empregados que reclamam e clamam por mudanças e gestores que nunca tem tempo para ouvi-los e que priorizam o desenvolvimento tecnológico da corporação.

A função gestão de pessoal surgiu com base em alguns fatores de ordem cultural, econômica e organizacional como o excesso de especialização, o individualismo marcante da cultura americana, a grande mobilidade da força de trabalho causada pela migração dos trabalhadores autônomos para os processos fabris, o sindicalismo que até então não havia sido disseminado no novo modelo empresarial (FISCHER, 1998).

A visão tradicional é atrelada a aspectos normativos, onde muitos discursos de identidade entre planos organizacionais e pessoais não ocorre na prática. São práticas obsoletas, pouco flexíveis, incompatíveis com tendências mais modernas de gestão de recursos humanos. Segundo o autor ainda existem empresas que praticam este modelo de gestão por considerá-lo seguro e com alto índice de controle organizacional.

Desta forma institucionaliza-se a passividade e dependência, pois o empregado passa a ser apenas um "[...] provedor de força e guia de ferramentas [...]" (FISCHER, 1998, p.14).

#### 2.2.5 A Gestão do Comportamento Humano: os primeiros passos da humanização

A partir deste momento a preocupação do departamento de pessoal deixou de ser unicamente as tarefas, os custos e os resultados produtivos, despertando para a importância de analisar e trabalhar o comportamento humano.

Isso aconteceu por meio de duas escolas de psicologia, cuja influência se deu em diferentes épocas. Na década de 1930 e 1940, predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade Yale. Sua principal contribuição seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas [...]. (FISHER, 1998, p.21).

Por outro lado, apesar da tentativa de estabelecer uma distinção entre os conceitos de relações humanas e recursos humanos, segundo o autor, até os dias atuais esta distinção ainda não foi incorporada devidamente pelo senso comum e pela teoria, visto que os dois conceitos são utilizados como sinônimos.

O autor ainda afirma que a persistência do jargão *o trabalho humano constitui o principal ativo de uma organização* "[...] demonstra a importância dessa linha teórica na construção do conceito de administração de recursos humanos e na reorientação de sua prática no interior das organizações." (FISCHER, 1998, p. 22).

A partir daí passou-se a considerar a "[...] mensuração econômica dos resultados da função de recursos humanos [...]" (FISCHER, 1998, p.22). Buscou-se comprovar que o investimento em

desenvolvimento de recursos humanos está diretamente relacionado ao sucesso das organizações.

#### 2.2.6 A Gestão de Pessoas: ser estratégico, não humano

"Nas décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico". (FISCHER, 1998, p. 24).

A primeira característica deste modelo de gestão que deixa claro o seu afastamento de qualquer processo de humanização no ambiente de trabalho é que a motivação deixa de ser foco, pois a gratificação das necessidades dos indivíduos serve unicamente para deixá-los "[...] prontos para atuar, mas isso pode não significar absolutamente nada para as diretrizes estratégicas da empresa." (FISCHER, 1998, p.24). Tal pensamento deixa claro e evidente que as vontades dos empregados não são importantes, mas sim a capacidade dos mesmos de se adaptarem às novas situações de mercado implementadas como estratégias corporativas.

De qualquer maneira, essa linha de pensamento trouxe novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH. Seria preciso, a partir de então, intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo. As verdades sobre gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. (FISCHER, 1998, p. 25).

#### 2.2.7 Modelo de Gestão de Pessoas articulado por competências

Visto que o foco das organizações é a sustentação da vantagem competitiva, o valor agregado do produto e a cadeia de valor passam a ser os elementos principais e vitais para garantir o posicionamento no mercado. Sendo assim, Fischer (1998) afirma que a gestão de recursos humanos passa a ser associada à competitividade e agregação de valor, visto que afeta a vantagem competitiva podendo ser, até mesmo, o segredo de sucesso das corporações.

"A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem." (FISCHER, 1998, p. 31). Desta forma as pessoas passam a ocupar o lugar de agentes do processo de mudança estratégica da organização através da criação de significado das tarefas para os funcionários e a definição da direção unilateral.

No que se refere à empresa internamente, faz-se essencial a adoção de um modelo de gestão pautado na democracia e com foco nas pessoas. Isto representa uma transição definitiva do departamento pessoal para a gestão do capital intelectual.

Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. (FISCHER, 1998, p.13).

Segundo o autor, o modelo de gestão possibilita a formação da identidade organizacional que é composta por fatores interno e externos que fixarão a sua imagem no mercado estabelecendo a sua competitividade. O comportamento humano no trabalho é gerido e organizado pelo modelo de gestão vigente. Este modelo é composto por princípios, estratégias, políticas e práticas que irão nortear as ações corporativas.

Por outro lado, o autor afirma que apesar do comportamento humano ter se tornado elemento de diferenciação e potencialização da vantagem competitiva, ainda não se pode sustentar o velho jargão *o elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações* visto que "A organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais." (FISCHER, 1998, pg.13).

O que está mobilizando as corporações para a valorização do ser humano, é a natural evolução dos negócios que vão exigindo padrões de comportamento coerentes.

"A expressão *Human resource management*<sup>1</sup> e o foco prioritário no comportamento humano podem ser considerados os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional." (FISCHER, 1998, p. 21). Sendo assim, para que a gerência de área cumprisse adequadamente o seu papel, deveria passar por um treinamento, visto que motivação e liderança passariam a ser as palavras-chave do modelo humanista de gestão.

#### 2.3 MASLOW: COMPREENDENDO AS NECESSIDADES HUMANAS

Objetivando compreender o comportamento e os fatores que influenciam as atitudes e ações no ambiente de negócio, é prioritário compreender as necessidades humanas desde as básicas até as mais complexas. Desta forma, a satisfação dos empregados e a humanização das

\_

<sup>1</sup> Gestão dos Recursos Humanos

condições de trabalho tornam-se efetivas. Para tanto, enfatizou-se o trabalho realizado por Maslow.

A reflexão de Maslow não tinha como foco o mundo do trabalho, o autor acreditava que as pessoas podiam se realizar em outros espaços que não o do trabalho.

Para tanto ao humanizar uma empresa é preciso conhecer profundamente todos os fatores que interferem e influenciam o comportamento humano. É preciso conhecer as necessidades e o grau de interferência destas necessidades nas ações humanas do dia-a-dia, pois estas ações definem o caráter, o grau de comprometimento, as habilidades e a capacidade de desenvolvimento humano e profissional do indivíduo.

Diante do exposto torna-se essencial conhecer a valiosa contribuição de Maslow para uma melhor compreensão sobre a complexidade da motivação humana, pois o autor foi em busca da compreensão do indivíduo numa percepção multidimensional, onde o mesmo é dotado de diversas necessidades, as quais variam desde necessidades básicas até necessidades complexas.

Para a definição destas necessidades, Maslow levantou questões que acabam por ser questõeschave para as empresas que estão buscando humanizar o seu ambiente de trabalho como: o que é que as pessoas pretendem da vida? ou Do que é que as pessoas precisam para serem felizes? ou O que é que faz com que procurem certos objetivos?.

Em 1954 Maslow estabeleceu uma hierarquia das necessidades humanas composta por sete necessidades das quais destacam-se as cinco necessidades consideradas fundamentais: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Apesar de, inicialmente, o autor definir uma rígida seqüência de satisfação destas necessidades, tempos depois admitiu que não seria fator primordial a satisfação total de uma necessidade para em seguida satisfazer as demais, ou seja, a ordem das necessidades variam de acordo com os objetivos e valores prioritários de cada indivíduo.

As necessidades descritas por Maslow (2000) são:

#### a) Necessidades Fisiológicas:

Compreendem a noção de impulso e da idéia de apetite que induz à escolha de alimentos pela pessoa ao tema da fome

#### b) Necessidade de Segurança:

Estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra.

c) Necessidade de Pertencimento e Amor:

Compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade.

d) Necessidade de Estima:

Imagem que a pessoa tem de si (auto-estima) e o desejo de obter a estima dos outros. Desejo de realização, independência, liberdade, prestígio, reconhecimento, atenção.

e) Necessidade de Auto-realização ou Auto-atualização:

Potencial interno que precisa tornar-se ato.

e) Desejo de Saber e Entender:

Desejo de sistematizar, organizar, analisar, procurar relações e significados, construir um sistema de valores.

f) Necessidades Estéticas:

Impulsos à beleza, simetria, inteireza, ordem e simplicidade.

[...] as necessidades humanas estão organizadas numa hierarquia de valor ou premência, quer dizer, a manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na satisfação prévia de outra, mais importante ou premente. O homem é um animal que sempre deseja. Não há necessidade que possa ser tratada como se fosse isolada; toda necessidade se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades. (MASLOW apud RODRIGUES, 1999, p. 40).

Ou seja, segundo o autor, o homem é motivado por sua própria natureza insaciável de buscar melhores resultados, pois a concretização dos objetivos menores dá coragem à concretização de objetivos maiores e mais desafiadores.

#### 2.3.1 Humanizando as relações de trabalho

O homem em sua eterna busca pela realização de suas necessidades passa a enxergar a organização como um meio para chegar ao fim desejado. Sendo assim, a empresa precisa estrategicamente utilizar a seu favor a potencialidade dos seus trabalhadores oferecendo um ambiente organizacional estruturado com base na satisfação favorecendo a liberação e intensificação da força produtiva.

A realização do funcionário no ambiente de trabalho se tornou uma questão estratégia para as empresas, pois quando o indivíduo está emocionalmente completo suas habilidades e capacitações afloram e a criatividade não tem limites e é deste profissional que as empresas precisam para atuarem no mercado competitivo atual: "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento". (MASLOW, 2000, p. 62).

#### 2.4 MORGAN: AS IMAGENS DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

Ao chamar a atenção para as necessidades humanas, para Morgan (1996) as organizações passam a ser vistas:

[...] como um processo de interação que deve ser internamente balanceado, assim como com relação ao ambiente. Dessa forma, vêem-se estratégia, estrutura, tecnologia bem como as dimensões humanas e administrativas da organização como subsistemas com necessidades vivas que devem ser satisfeitas de maneira mutuamente aceitável. (MORGAN, 1996, p. 75).

A partir daí a integração das necessidades individuais e organizacionais transformaram-se nos pilares de sustentação da administração moderna, através da criação de cargos motivadores e com significado, reconhecidos e com certo grau de autonomia que estimulam a criatividade e autocontrole, além de envolver mais o empregado no seu trabalho, conforme afirma Morgan (1996).

#### 2.4.1 Fatores internos que influenciam o nível de humanização da organização

a) Organização do trabalho

As pessoas são determinantes para a execução do trabalho, sendo assim a produtividade está diretamente relacionada com o desempenho individual de cada um dos empregados. Sendo assim, para que haja um máximo aproveitamento do potencial de cada um dos empregados é fundamental identificar competências e talentos para uma eficaz alocação de pessoal.

Desta forma as organizações precisam atentar para o fato de que:

[...] as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos como pelo planejamento formal e que os teóricos organizacionais devem prestar muita atenção ao elemento humano da organização. (MORGAN, 1996, p. 45).

#### b) Estrutura Organizacional

Ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica da empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e de desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império. (MORGAN, 1996, p. 281).

Para o autor, na tentativa de suplantar as inúmeras insatisfações dos empregados, as empresas rigidamente estruturadas apostam na concretização da unidade organizacional onde os objetivos pessoais e organizacionais caminham juntos e podem ser concretizados através da eficaz execução do trabalho, apesar dos níveis hierárquicos definidos e níveis de poder diferenciados. Desta forma a empresa passa a pregar um processo de humanização ilusório, onde o funcionário finge que sente-se valorizado e que suas aclamações são consideradas pelos seus dirigentes e os dirigentes fingem que acreditam que os seus funcionários estão trabalhando satisfeitos e motivados.

Esta crença de que é possível a integração dos objetivos do indivíduo e da organização de uma forma que ambos fiquem satisfeitos é sustentada pela metáfora orgânica definida por Morgan (1996), visto que defende que a satisfação das necessidades pessoais dos empregados pode ocorrer através da organização, obtendo a partir daí a integração e o comprometimento organizacional.

As pessoas tornam-se recursos a serem desenvolvidos em lugar de seres humanos que são valorizados por aquilo que são e que são encorajados a escolher e modelar o seu próprio futuro. Esse aspecto dirige a atenção para valores que estão muito subjacentes ao desenvolvimento organizacional e por implicação a valores associados ao uso da metáfora orgânica como base teórica. (MORGAN, 1996, p. 79).

#### 2.4.2 Fatores externos que influenciam o processo de humanização organizacional

Morgan (1996) destaca que as diferenças de classes tão perceptíveis na sociedade externa à organização podem ser identificadas em algumas corporações, onde de um lado ficam os mais favorecidos e alvo de maior investimento por parte da organização e de outro os menos favorecidos e que unicamente representam forças de trabalho que podem ser admitidas ou demitidas de acordo com as incertezas do mercado e do negócio.

De acordo com a imagem organizacional como instrumento de dominação, esta divisão de classe é denominada respectivamente de mercado de trabalho primário e mercado de trabalho secundário. A vantagem da existência de tal divisão é o amento do controle organizacional a partir do momento em que cada empregado conhece o seu lugar, aceita e não provoca conflitos.

Por outro lado, a segmentação, especialmente aquela entre trabalhadores primários e secundários, enfatizou divisões de classe, à medida que essa distinção entre dois mercados frequentemente enfatiza a diferença entre a denominada classe média e grupos menos afortunados como trabalhadores brancos pobres e minorias étnicas. (MORGAN, 1996, p. 293).

#### 2.4.3 As Imagens da Organização

#### 2.4.3.1 A organização vista como Máquina

Morgan (1996) define bem este modelo de gestão ao descrever a metáfora organizacional como máquina, conforme se pode observar na afirmação abaixo:

Aquele que usa máquinas no seu trabalho faz o seu trabalho como máquina. Aquele que faz seu trabalho como máquina, desenvolve seu coração como máquina e aquele que carrega o coração de máquina no seu peito perde a sua simplicidade. Aquele que perdeu sua simplicidade torna-se inseguro nas lutas da sua alma. (MORGAN, 1996, p. 21).

O excesso de planejamento e previsão torna a organização e os seus empregados frágeis diante das mudanças, visto que estas exigem respostas e ações diferentes o trabalhador que perde a capacidade de criar e inovar, adotando comportamentos que denotam descuido e falta de comprometimento tais como: isso não é minha responsabilidade ou não sou pago para fazer isso ou mesmo estou aqui para fazer somente o que os patrões mandam. Não há

indícios de flexibilidade, delegação e autonomia. Os empregados não são estimulados a crescer. Felicidade e bem-estar são palavras totalmente desassociadas ao ambiente de trabalho. A vida começa quando acaba o expediente. "[...] modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir a organização em torno dos seus pontos fortes e potenciais." (MORGAN, 1996, p. 41).

Para Morgan (1996) A própria definição da organização apresenta características mecanicistas, visto que representam relações ordenadas, com departamentos previamente e claramente definidos com alguma ordem determinada. Organização deriva do grego organon que significa ferramenta ou instrumento que representam dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar a consecução de atividades orientadas para um fim particular.

Quando um engenheiro projeta qualquer máquina, a tarefa é definir uma rede de partes interdependentes, arranjadas dentro de uma seqüência específica e apoiada por pontos de resistência ou rigidez precisamente definidos. Os teóricos clássicos procuram chegar a um projeto semelhante no sue enfoque organizacional. Percebe-se isso na forma pela qual a organização é concebida como uma rede de partes: departamentos funcionais, tais como produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento que são mais bem especificados como redes de cargos precisamente definidos. (MORGAN, 1996, p. 29).

Porém até mesmo os teóricos clássicos reconheceram que era importante atingir um equilíbrio ou harmonia entre os aspectos humanos e técnicos da organização, criando procedimentos apropriados de seleção e treinamento conforme afirma Morgan (1996), a partir daí o ser humano começa a ser percebido como algo além de um simples executor de atividades, mas um recurso sim que pode ser desenvolvido e melhor aproveitado.

Num modelo de gestão tão robotizado e automatizado, criatividade passa muito longe. Os empregados não têm liberdade nem mesmo ao interagir com os clientes, pois há um monitoramento para que as instruções previamente estabelecidas sejam fielmente seguidas conforme treinamento e orientações dadas no momento da contratação.

Assim o serviço prestado torna-se mecânico, o produto fabricado igual, afastando o que os clientes hoje mais buscam que é a personalização no atendimento das organizações, conforme afirmação:

Aqui, o trabalho é frequentemente organizado nos mínimos detalhes a partir do seu planejamento que analisa o processo total de produção, encontrando os procedimentos mais eficientes, alocando-os, então, sob forma de tarefas especializadas, a pessoas treinadas para desempenhá-las de maneira muito precisa. (MORGAN, 1996, p. 33).

Muitos dos modernos problemas organizacionais derivam de modelos de gestão adotados com base na teoria clássica e na administração científica que foram lançadas como a *melhor maneira de organizar*, porém a evidente eficiência no desempenho de determinadas tarefas, tornam os enfoques mecanicistas da organização populares, pois o poder e o controle são assegurados e garantidos pelo excesso de padronização e regras. Conforme afirmação de Morgan (1996).

"Todos sabem que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar e que o processo da motivação depende de se permitir às pessoas atingirem recompensas que satisfaça as suas necessidades pessoais." (MORGAN, 1996, p.44).

#### 2.4.3.2 A Organização vista como Instrumento de Dominação

Contrariando os princípios humanísticos, evidencia-se neste modelo de gestão a sobreposição dos interesses, bem como a concretização dos objetivos organizacionais em relação aos interesses dos empregados e seus objetivos pessoais, abrindo espaço para um modelo baseado na dominação social conforme explicita Morgan (1996, p.281) quando afirma que:

Ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros. Isto se torna bastante evidente quando se traça a evolução histórica da empresa moderna, desde as suas raízes na antiguidade até o seu papel no mundo atual, passando por diferentes estágios de crescimento e de desenvolvimento, inclusive como empresa militar e império.

Neste modelo, segundo o autor, o ambiente organizacional torna-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções, pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos.

Neste cenário, o que se percebe é o uso do poder e da influência para fazer com que os empregados trabalhem e utilizem toda a sua força de trabalho a favor da concretização das estratégias corporativas previamente definidas e claramente delimitadas. Desta forma as relações de poder tornam-se assimétricas onde muitos trabalham para atender as necessidades e expectativas de poucos (MORGAN, 1996).

O que mudou na evolução da sociedade industrial foram os escravos que passaram a ser trabalhadores assalariados, os feitores deram lugar aos gestores e os empregados passaram a trabalhar para os acionistas e não mais para faraós, conforme afirma Morgan (1996).

Processos sutis de socialização e estabelecimento de crenças são característicos deste modelo, bem como o modelo de dominação descrito por Morgan (1996), visto que a própria busca pela eficiência, concretização de metas e objetivos através da aceitação do planejamento estratégico de recursos humanos, podem ser considerados novos meios para manter os empregados escravizados e dependentes. Assim,

O modo de vida da organização tende a requerer que os prazos sejam cumpridos e que a carga de trabalho, algumas vezes, seja distribuída de modo desbalanceado. Neste sentido, muitas organizações precisam da sua parcela de "maníacos pelo trabalho" e deliberadamente desenvolvem culturas que garantem a safra. (MORGAN, 1996, p. 302).

Sendo assim, algumas organizações são especializadas em expressar os seus empregados de modo explícitos, através de rituais de intimidação, que são aceitos passivamente pelos funcionários que se vêem dependentes vitalmente deste estilo de vida imposta pela necessidade de estar empregado, ser útil, progredir na carreira, obter reconhecimento e atender às necessidades pessoais, coisas estas que nem sempre são alcançadas pelo fato da própria empresa não dar-lhes espaço para pensar em outra coisa que não seja alavancar a produtividade e os resultados organizacionais.

"Na ótica da crítica radical da organização, entretanto, este fenômeno reflete ainda outro aspecto do modo pelo qual as organizações exploram os seus empregados e respectivas famílias, para servirem aos seus interesses." (MORGAN, 1996, p. 303).

Quando a angústia priva o homem do significado das coisas, a vida transforma-se em algo fragmentado, pois ele desconhece as partes que a reúnem, bem como as iniciativas apropriadas para desafiá-las. Sem significado, sem satisfação, sem motivação, sem emoção, sem alma, sem ser humano. Apenas recursos.

Morgan (1996, p.323) também cita as forças e as limitações da metáfora instrumento de dominação:

#### 2.4.3.3 A organização vista como Organismo

A teoria clássica sofreu grande abalo a partir de estudos que comprovaram que a organização chamada *informal* que atua nos pilares da amizade e relações humanas, pode existir paralelamente à organização dita *formal*. Neste modelo de gestão não há funcionários alienados ou manipulados, pois a humanização das condições de trabalho é evidente, há reconhecimento e valorização e é perceptível está presente nas políticas, diretrizes, princípios,

processos, comportamento dos gestores, comunicação, ações e relações organizacionais, ou seja, no dia-a-dia da corporação.

Segundo Morgan (1996, p.45):

Esses estudos mostraram bem claramente que as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos como pelo planejamento formal e que os teóricos organizacionais devem prestar muita atenção ao elemento humano da organização.

Ao falar em desenvolver pessoas, sem dúvida torna-se essencial motivá-las a buscar este desenvolvimento e assim a motivação no trabalho ganhou força:

Não surpreende que a teoria organizacional comece a sua incursão pela biologia, desenvolvendo a idéia de que os empregados sejam pessoas com necessidades complexas que necessitam ser satisfeitas a fim de levarem vidas plenas e sadias, bem como se desempenharem eficazmente em situação de trabalho. (MORGAN, 1996, p.44).

A evolução tecnológica das indústrias eletrônicas exige o abandono da orientação mecanicista, pois necessitam estar constantemente avançando em relação ao mercado e para isso torna-se fundamental estimular a comunicação livre e aberta entre os departamentos bem como incentivar a colaboração e criatividade.

Nas organizações eficazes, em campos ainda mais imprevisíveis que o da eletrônica, nas quais a necessidade de inovação era uma condição essencial de sobrevivência,a forma de organização tinha que ser ainda mais aberta. Aqui os cargos podiam moldar-se por si mesmos, as pessoas eram contratadas para a organização devido a sua habilidade geral e perícia, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrarem o seu próprio lugar, como também a definirem a contribuição que poderiam dar. (MORGAN, 1996, p. 55).

Desta forma hierarquias organizacionais são evitadas, a departamentalização torna-se estreita, "[...] definindo e redefinindo papéis de maneira colaborativa em conexão com tarefas enfrentadas pela organização como um todo." (MORGAN, 1996, p.56).

Morgan (1996, pg.74) também cita as forças e as limitações da metáfora organismo vivo:

## 2.5 KANAANE: SATISFAÇÃO, ADAPTAÇÃO E PRODUTIVIDADE

#### 2.5.1 Humanizando as condições de trabalho

Para Kanaane (2007, p.59):

As organizações exercem influência acentuada sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos que as compõem. As instituições (sistemas organizacionais, grupos de trabalho com cultura própria) podem atuar como ambiente integrador e enriquecedor pra as pessoas que nelas trabalham ou, contrariamente, podem desagregar-se e manipular as pessoas, que tendem a ser absorvidas pelas mesmas.

A partir de 1990, questões foram levantadas relacionados ao tratamento dado aos empregados, que não mais permitiam serem vistos como recursos que estão disponíveis para a organização. Disseminou-se entre os trabalhadores a noção de que podem ocorrer rupturas na relação de trabalho independentemente do desempenho profissional, gerando mal estar e ansiedade expressos por manifestações de descontentamento (KANAANE, 2007).

Ainda segundo o autor, quando o desenvolvimento econômico mostra-se vigoroso, são os empregados que buscam melhores oportunidades, livres de qualquer acordo previamente firmado com a empresa e conscientes de que são os únicos responsáveis por seu sucesso profissional e segurança financeira e, enfim, os gestores conscientizam-se de que a empresa é feita por suas pessoas.

Desta forma a relação entre gestor e subordinados passa a ser vista como uma troca de experiências, conhecimentos e habilidades, tendo como diferencial estratégico: a inteligência. A coesão é o elemento chave para o estabelecimento de redes internas que compartilhem expertises, competências e melhores práticas.

#### 2.5.2 Por uma organização mais flexível

"As organizações precisam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica na adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização e o engajamento." (KANAANE, 1999, p.25).

Segundo Kanaane (2007) a distribuição do poder possibilita uma maior participação dos empregados fomentando um maior envolvimento entre o homem e a produção:

[...] a participação é o envolvimento dos indivíduos no processo de trabalho, e é um dos pontos primordiais para o alcance da integração homem/produção. Está relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão. A participação como abordagem gerencial pode também ser amparada na motivação, atingindo assim o incremento da produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. (KANAANE, 2007, p.63).

Esta participação, que "retrata o grau de amadurecimento existente nas relações presentes nos diferentes setores da organização." Kanaane (2007, p.65), estende-se aos resultados financeiros da corporação. Os empregados têm o direito de receber uma porcentagem dos lucros que a empresa conquistou, pois são os responsáveis diretos pelo aumento da produtividade e da qualidade. Esta demonstração de valorização das atividades executadas só favorece a ampliação da eficácia nos resultados e um maior rendimento e aproveitamento por parte dos funcionários.

Assim a flexibilidade conquistada com a permissividade de uma maior participação dos empregados, é uma postura compensadora, "[...] pois observa-se um número crescente de colaboradores comprometidos com o processo de trabalho, com a produtividade e qualidade, dentro da empresa, decorrente desta prática" Kanaane (2007, p.65). Pode-se destacar também os seguintes benefícios: reduz a alienação, eleva o moral dos indivíduos, alavanca a eficiência, eficácia e a produtividade e estimula a harmonia e colaboração possibilitando o crescimento profissional que é essencial à auto-realização, além de potencializar a capacidade dos empregados de assumirem responsabilidades motivando-os a encararem desafios cada vez maiores.

O autor ainda destaca os principais benefícios de uma gestão mais participativa:

- a) Redução da alienação e envolvimento do empregados
- b) Aumento da eficiência, eficácia, produtividade e harmonia
- c) Valorização da auto-estima, crescimento profissional e pessoal
- d) Autorealização e autoatualização
- e) Responsabilidade na execução do trabalho
- f) Estímulo e recompensa e facilidade de comunicação

Porém a insistência das corporações em limitar a participação dos empregados, o que o autor denominou de *pseudoparticipação*, nos processos produtivos resulta num descompromisso causado pela incapacidade de raciocinar, pois em meio a uma série de situações constrangedoras e limitantes, o ser humano torna-se incapaz de agir restando apenas o trabalho mecânico e sem significado. Desta forma o autor chama a atenção para a importância do significado das tarefas visto que "Muitas atividades realizadas pelo trabalhador brasileiro obedecem a uma série de regras e passos preestabelecidos, em que o mesmo, por vezes, não sabe o que está fazendo e por que o faz." (KANAANE, 1999, p. 23).

#### 2.5.3 A interação minimizando conflitos

A comunicação e a interação entre os empregados favorece a sinergia de esforços e a identidade entre os objetivos pessoais e organizacionais. Favorece a reorganização do ambiente de trabalho direcionando para o atingimento das metas que se traduzem na satisfação do empregado incrementando a produtividade com qualidade.

A ausência de interação dificulta a comunicação. Sem um fluxo desbloqueado de informações torna-se difícil aproveitar o conhecimento entre as unidades. Assim a atmosfera e as relações de trabalho se deterioram, emergindo a desconfiança e contradições nos modos operatórios o que resulta em conflitos e queda da qualidade dos processos.

Ignorar tais acontecimentos apenas agrava a situação e potencializa o surgimento de problemas cada vez mais graves (KANAANE, 1999).

A proposta de um enfoque que preconize o indivíduo é uma evolução que vem tomando consistência, resultando em uma revisão de diretrizes e direcionamentos da condição humana. Esse escopo redunda na livre comunicação em todos os níveis e direções, acompanhada de maior autonomia das pessoas e dos grupos, maior delegação (não designação apenas) e maior responsabilidade, estímulo à criatividade, possibilidade de avaliação pessoal, autonomia, crescimento e maturidade. Esta livre comunicação, franca e freqüente, permite maior interesse e envolvimento com fatos e pessoas, levando a um respeito generalizado (mútuo) e à confiança entre os membros das organizações. (KANAANE, 2007, p.56).

O que se propõe é a ênfase na eficácia humana como impulsionadora da cooperação, do comprometimento, da interação e do trabalho em equipe, de forma que a competição, os conflitos e as disputas sejam reduzidas. Para tanto torna-se essencial o estímulo à participação e integração dos empregados aos objetivos corporativos, "[...] tendo como respaldo as motivações individuais/grupais. Neste aspecto, o conflito surge como algo natural e salutar para o equilíbrio organizacional." (KANAANE, 2007, p. 64).

Assim, a flexibilidade, uma comunicação clara e com livre acesso, as trocas interpessoais e as redes de desenvolvimento com o ambiente externo estimulam o crescimento humano, bem como o desenvolvimento organizacional.

O administrador atua, direta e indiretamente, com fontes de poder organizacional. Como decorrência disso, emergem as categorias sociais e políticas que, dão suporte às ações administrativas que passam necessariamente pela humanização das relações interpessoais no ambiente de trabalho, segundo uma perspectiva progressista. (KANAANE, 2007, p. 65).

#### 2.5.3.1 A cultura organizacional como facilitadora da interação

A cultura organizacional é composta pelo sistema produtivo, pelo sistema psicossocial que representa a comunicação e a interação das partes envolvidas e o sistema de valores que compõem a ideologia da organização.

Sendo assim, o estilo de gestão adotado tornará evidente as normas, valores e procedimentos vigentes que podem favorecer um clima organizacional de cooperação, colaboração e participação ou um clima de rivalidade, disputa e conflitos.

O clima e a cultura organizacional funcionam como catalisadores para a concretização dos objetivos da corporação, visto que os objetivos são compostos por metas e para que estas metas sejam alcançadas é preciso ações individuais dos membros da corporação. Estas ações individuais atreladas à cooperação das ações integradas dependem de uma unidade de pensamentos e direcionamento de potencial que é definida pela cultura da organização. As ações dependem da personalidade e do potencial humano que têm como *mola* propulsora os valores semeados pela cultura organizacional (KANAANE, 1999, p. 45).

O autor destaca as principais características da cultura organizacional de empresas que são consideradas avançadas no que se refere ao nível de desenvolvimento:

- a) Missão organizacional definida e transmitida
- b) Sistema participativo e integrado
- c) Énfase na criatividade, compatibilização de objetivos individuais e organizacionais
- d) Delegação e autocontrole
- e) Gestão que favorece o trabalho em equipe
- f) Processo decisório democrático
- g) Teamworks
- h) Ações voltadas para o marketing institucional
- i) empowerment

# 2.5.4 Qualidade de Vida e autonomia no Trabalho: indicadores do processo de humanização

A incessante busca pela qualidade de vida por parte dos indivíduos, tornou-os mais exigentes na tentativa de suprir as suas necessidades para manter-se motivado. A autonomia no trabalho é um dos principais anseios da classe trabalhadora, que cada vez mais submete-se ao poder baseado na cooperação e participação ao invés da hierarquia rígida e a imposição (KANAANE, 1999, p.29).

De acordo com Kanaane (2007) alguns fatores são essenciais para assegurar uma qualidade de vida no trabalho das quais destacam-se: o salário justo compatível com a atividade executada; um ambiente saudável e seguro para execução das atividades diárias; oportunidades de crescimento e desenvolvimento através de políticas de valorização do indivíduo; delegação e autocontrole por parte dos empregados; valorização do trabalho executados dando-lhes o devido significado e destaque nos resultados corporativos; disponibilização de tempo para o lazer dos empregados e vida familiar; aproveitamento das potencialidades dos indivíduos a favor da empresa e auto-realização dos mesmos.

A qualidade de vida no trabalho não é determinada isoladamente por características pessoais (necessidades, impulsos, expectativas, pensamentos, valores, etc.) ou situacionais (tecnologia, fluxos de trabalho, sistema de recompensas, condições do sistema econômico, político, etc.), mas pela superação desses dois conjuntos de fatores indivíduo e organização. (KANAANE, 2007, p.58).

Dos aspectos delineados atentou-se para os determinantes impeditivos para a efetiva integração do homem ao contexto de trabalho no que concerne à autorealização e comprometimento diante da mesma. Há a necessidade de que o homem possa, independente do trabalho que realiza, desenvolver uma concepção abrangente de si mesmo – inclusive corporal- visando facilitar as interações socioprofissionais, vislumbrando perspectivas de ampliar seus espaço e participação, aliado ao reconhecimento e recompensas. Observa-se, inclusive, a perspectiva do indivíduo voltar-se para si próprio no sentido de resgatar a autoestima, bem como o sentimento frente à vida, focalizando os momentos empáticos e intuitivos como termômetros de sua conduta, enquanto ser social e membro de uma comunidade. (KANAANE, 2007, p.60).

Desta forma os valores humanísticos ascendem no contexto corporativo, que até então haviam sido negligenciados pela interminável evolução tecnológica e competitividade sem limite, pois a qualidade de vida no trabalho como algo capaz de promover a satisfação em diferentes níveis assim como a motivação que resultam em diversos tipos de condutas e atividades, dá especial destaque à humanização do trabalho e a responsabilidade social das organizações ao atenderem às aspirações e necessidades humanas.

## 2.5.5 Compatibilizando posturas para a satisfação

Os líderes, na era da empregabilidade, têm apresentado posturas compatíveis às necessidades dos funcionários com vistas à aprimoração da satisfação no ambiente de trabalho. Para tanto Kanaane (1999, p. 25) destaca as seguintes posturas dando ênfase à prática da delegação:

39

- Qualidade de tarefas simultâneas torna a delegação mais segura do que nunca, um instrumento poderoso e necessário.

- A participação *times* tem sido praticamente virtual, o que tem levado os executivos a defender as boas idéias, delegando para os colaboradores condições para o desenvolvimento dos mesmos

- o executivo tende a abdicar dos tradicionais símbolos de status (salas, mesas, etc.), adotando flexibilidade e criatividade no dia a dia de trabalho.

A liderança tem predisposição em "[...] julgar seus subordinados, as situações e os fatos, a partir da lógica, da análise objetiva [...]" (KANAANE, 1999, p. 41). Tais posturas geram resultados incompatíveis com relação às expectativas organizacionais, o que resulta em baixa produtividade, redução do padrão de qualidade, desajustes nos postos de trabalho e falta de adaptação do indivíduo na organização. Isto representa para a corporação queda de lucratividade e posicionamento de mercado.

Para que a empresa funcione e concretize suas metas através da satisfação dos seus clientes, é preciso que o ambiente interno esteja equilibrado e funcionando harmonicamente. Desta forma faz-se essencial que os indivíduos se adaptem à cultura e ao ambiente organizacional de maneira que sintam-se bem e desenvolva as habilidades e competências necessárias para desempenhar suas atividades de forma eficaz.

A sobreposição de interesses através da coerção funciona como fator impeditivo deste equilíbrio, harmonia e interação do indivíduo com a organização conforme afirmação de Kanaane (2007, p.59):

Identificam-se ainda fatores impeditivos, como a existência de coerções subjacentes às relações entre homem e o trabalho, que refletem interesses extrínsecos ao próprio homem e ao desempenho de seu papel. Esta postura se associa aos interesses ideológicos defendidos por determinados grupos sociais que detêm o poder econômico-social-político e atuam de forma arbitrária, intencional e muitas vezes protecionista, atravancando a ação dos indivíduos nos respectivos ambientes organizacionais.

Tais práticas coercitivas, ainda segundo o autor, implicam em danos profundos na personalidade dos indivíduos e no clima organizacional fomentando conflitos, manifestações e comportamentos inadequados. A queda de produtividade e da qualidade são conseqüências certas e altamente prejudiciais para as empresas, além do clima de desmotivação, o retrabalho, refugos e absenteísmo.

Emoções positivas podem ajudar os colaboradores a enfrentarem situações adversas, a serem mais resilientes, a ficarem menos propensos aos sintomas do estresse e a desenvolverem mais relações sociais. Estas relações pessoais são resultantes da necessidade de pertença que mobiliza os indivíduos a interagirem investindo no desenvolvimento de relações positivas que estimulam ações e atitudes cooperativas. Para tanto, volta-se a afirmar a importância do trabalho com significado para que os trabalhadores sintam-se mais saudáveis e felizes e, conseqüentemente, tornem-se mais produtivos.

Dejours (1988), influente autor da corrente *critical management studies*<sup>2</sup>, considera o sofrimento como algo inerente ao trabalho, não podendo, portanto, ser eliminado, pois o sujeito está sempre submetido à pressões, sofrimento no trabalho, o que exige um contínuo ajuste na subjetividade e na organização do trabalho priorizando questões como ritmo, hierarquia, responsabilidade e controle. Isso reflete a eterna busca pela eficácia organizacional que acaba por sobrepor as necessidades humanas oportunizando o sofrimento patológico.

O que está ao alcance das organizações é proporcionar aos seus funcionários uma jornada de trabalho com momentos mais felizes e de satisfação do que frustrantes e desestimulantes. O que se pretende com a humanização, é tornar possível a associação entre a palavra trabalho e a palavra felicidade, mas sem mascarar realidades e sem funcionários alienados, apenas relações de trabalho sobre os pilares da ética, e valorização do fator humano para assim garantir a felicidade e o bem-estar do trabalhador, conforme afirma Dejours (1988).

Para tanto, o autor afirma que a organização do trabalho repercute diretamente sobre a vida mental e o nível de realização, motivação e satisfação dos desejos dos empregados o que pode resultar na perda do sentido na execução das atividades diárias (DEJOURS, 1988).

Sendo assim, o reconhecimento torna-se uma retribuição fundamental para a afirmação da identidade do trabalhador e estabelecimento da confiança pessoal. "Muitos sujeitos só conseguem salvar seu equilíbrio e obter satisfações afetivas graças ao trabalho. De maneira que trabalho e sublimação aparecem como operadores fundamentais da saúde mental." (DEJOURS, 1996, p. 159).

#### 2.7 MATOS: OS FUNDAMENTOS DA EMPRESA FELIZ

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Estudos críticos de gestão

Ao tentar definir felicidade de um indivíduo pôde-se perceber uma grande dificuldade, mas ao definir uma empresa feliz pode-se perceber uma grande semelhança em relação à empresa humanizada. Sendo assim é válido analisar as idéias defendidas por Matos (1996) ao definir o seu modelo de empresa feliz, visto que pode-se identificar características e fundamentações já defendidas por autores citados no capítulo anterior o que nos permite classificar o modelo de empresa feliz do autor como uma versão de empresa humanizada defendida pelos demais estudiosos e teóricos do assunto.

No que se refere ao significado do trabalho tão defendido pelas teorias humanísticas, Matos posiciona-se de seguinte maneira:

O trabalho precisa oferecer um significado, além de sua materialidade. Ser um meio de realização pessoal, não de obrigação por salário, para que resulte em algo positivo. O trabalho traz em si um valor agregado. Se há amor, há qualidade. (MATOS, 1996, p. 100).

Ou seja, para o autor, na empresa feliz o trabalho precisa de um significado para motivar a sua execução. O funcionário compreendendo a sua importância e desempenhando suas atividades com dedicação e comprometimento o que resulta em qualidade, e produtividade.

O autor garante que a eficácia dos projetos e dos processos depende de comportamentos a base de compreensão, determinação e dedicação.

O trabalho rotineiro pode ser "eficiente", mas, emperrado, não acrescenta valor, não produz sucesso. Mesmo o trabalho mais elementar deve nos desafiar à melhoria. Há sempre uma melhor maneira de fazer as coisas. Se não a encontramos é por falta de motivação ou de competência, ou as duas. MATOS, 1996, p. 60).

Visto que uma empresa com parâmetros humanísticos repreende o excesso de racionalidade na organização do trabalho, pois os talentos devem ser aproveitados e para tanto a alocação das atividades e das funções devem ser feitas a partir das competências e habilidades identificadas nos trabalhadores. O excesso de racionalidade que impõe a rotina como justificativa para as complexidades organizacionais, e, portanto, é condenada por Matos (1996), pois:

A organização racional do trabalho, e com ela a burocracia, vem tentando eliminar os sentimentos das concepções e das estratégias da empresa. Ainda hoje, os graves problemas de conflitos, desmotivação e improdutividade decorrem desse racionalismo sem coração, camuflado em exuberante aparato tecnológico. (MATOS, 1996, p.61).

O autor defende um modelo padrão como guia para formulação das estratégias corporativas. Mas a evolução da sociedade e as mudanças emergentes nos ambientes de negócio exigem que as empresas renovem-se e mudem de comportamento através de uma transformação dos conceitos. Esta mudança é emergencial e essencial para o estabelecimento de novos padrões e procedimentos, pois estes conceitos representam uma forma de pensar "Como se pensa, se age." (MATOS, 1996, p. 62).

A manutenção de um ambiente de trabalho que gere bem-estar e espírito de coletividade, favorece a criatividade e a inovação, pois, segundo o autor, a intuição aflora e se fortalece. A intuição é considerada pelo autor uma fonte preciosa de criatividade e inovação.

No que se refere à crença das empresas na convergência de objetivos organizacionais e individuais, conforme já foi explicitado anteriormente, Matos (1996) defende a impossibilidade da obtenção da unidade organizacional através desta convergência. Trabalho em equipe e incentivo à participação são válidos, mas investir em tecnologias de comunicação, fazer reuniões sob a crença de que ao reunir os empregados num mesmo ambiente, as metas e os objetivos serão analisados e buscados de forma participativa e convergente, para o autor este pensamento representa uma ingenuidade habitual que resulta em frustração por parte das empresas, pois:

As pessoas são muito menos racionais que emocionais. Se não se fala ao coração, se não se atingem os sentimentos, mil discursos e mil objetivos batem na couraça invisível das resistências, mascaradas pela racionalização. (MATOS, 1996, p. 101).

Diante do exposto, Matos (1996, p.379) formulou os fundamentos da empresa feliz que muito se aproxima das políticas que determinam o grau de humanização de uma corporação:

- 1. Possuir uma filosofia básica, compreendida e aceita por todos, como condição essencial à cultura organizacional aberta e em renovação.
- 2. Estruturar a integração das lideranças à base das verdades comuns e do comprometimento com objetivos e metas negociadas.
- 3. Centrar toda a força na equipe e não no individualismo heróico e predatório.
- 4. Através do conceito de gerente-educador, realizar o ideal de uma comunidade vivencial de aprendizagem, onde todos ensinam e todos aprendem.
- 5. Através da delegação de autoridade, estimular o autodesenvolvimento, a competência e o gosto por decisões criativas e a percepção para oportunidades.
- 6. Através da educação no trabalho desenvolver a consciência ética, a cidadania, o humanismo e a solidariedade como fundamentos à gestão de conflitos e a um harmonioso relacionamento interpessoal.
- 7. Centrar suas políticas na plenitude do homem e na produtividade, identificadas com os quatro pólos existenciais: fé/amor/trabalho/lazer e nas quatro dimensões organizacionais: Profissionalizada, Descentralizada, Moderna, Humana.

- 8. Buscar a lucratividade sustentada através do sentido de parceria empresários/empregados/clientes/fornecedores/comunidade na linha da corresponsabilização com perpetuidade empresarial.
- 9. Preocupar-se estrategicamente em compatibilizar a plena satisfação das equipes de trabalho, numa organização flexível e aberta às inovações.
- 10. Conquistar a convicção e adesão de todos à diretriz essencial da filosofia de empresa: Homens em renovação numa Organização em Renovação Contínua.

O processo de humanização organizacional, de acordo com Matos (1996), exige por parte dos gestores uma conscientização e uma postura condizentes com as políticas e princípios postulados nos pilares da ética, bem como da felicidade, amor e satisfação, termos estes que não mais devem causar impacto quando associadas ao contexto organizacional.

O que se almeja exatamente é uma hierarquia de valores: que haja Liderança(expressão das forças humanas livres e criativas) e Organização (multiplicação dessas forças numa ordem coerente, objetiva, sistêmica, de resultados auto-sustentados e crescentes). Não o contrário, como ocorria anteriormente, a organização sufocando as lideranças, condicionando os talentos a uma situação rígida de controle. (MATOS, 1979, p.11).

#### 2.7.1 Fim às atitudes maximalistas diante da crise

Matos (1996) desperta para o fato de que as corporações têm uma grande dificuldade em lidar com os conflitos internos, muitas vezes causados por fatores externos à organização. Na maioria das vezes, estes conflitos são conseqüências de uma comunicação falha ou inexistente. A falta de informação ou a interpretação errada pode gerar uma celeuma desnecessária, mas capaz de causar sérios danos ao clima e à produtividade da empresa.

Em muitos casos, segundo o autor, a solução para as crises que se abatem sobre as empresas é muito mais simples do que recorrer para o tradicional corte de gastos. Nesta prática constante de redução de custos sempre ocorrem demissões em massa ou eliminação dos poucos privilégios e benefícios oferecidos pela empresa na tentativa de atender às necessidades dos seus funcionários.

Para Matos (1996) o problema está na inabilidade da maioria das empresas em identificar as variáveis não-contabilizáveis que englobam o conhecimento dos empregados, o comprometimento, as capacitações e experiências adquiridas que podem e devem ser aproveitadas. Participar aos funcionários os problemas e as dificuldades da corporação favorece a conscientização e estimula a sinergia na busca de soluções. Até mesmo se necessário for reduzir a remuneração, acaba por ser uma solução aceita e respeitada pelos

empregados que conscientes dos problemas enfrentados têm a capacidade de compreender a necessidade de mudança e ainda assim manter-se comprometido e motivado na execução de suas atividades colaborando com a superação das dificuldades.

Quando as corporações se fecham e bloqueiam ou filtram as informações, além de não alcançarem os resultados esperados, provocam desconfianças, ressentimentos e hostilidades nos empregados o que reduz drasticamente a qualidade e o potencial produtivo, conforme afirma Matos (1996).

Assim, a tentativa de solucionar um problema acaba por provocar o surgimento de novos problemas potencializados pela perceptível falta de comprometimento e motivação.

O autor destaca que a empresa feliz é uma empresa inteligente composta por gestores capazes e eficazes no desempenho de suas atribuições e responsabilidades das quais destaca-se a competência de manter os seus funcionários ativos, motivados, fiéis e comprometidos.

Trata-se de um exemplo de sistema administrativo que enfatiza o trabalho em equipe, a confiança mútua e o respeito aos indivíduos no que se refere às necessidades, aspirações e valores, sistema este que o autor considera a garantia do sucesso futuro devido ao fato de possuir a maior a probabilidade de alta produtividade, sem que a função social seja ofuscada ou suprimida pela exacerbada e inesgotável busca pela lucratividade máxima.

Esta característica da empresa feliz descrita por Matos (1996) é a essência da empresa humanizada descrita pelos demais autores. Desta forma, ao analisar o grau de humanização de uma corporação, é possível analisar a sua aproximação ou não aos padrões definidos para uma empresa ser considerada feliz, visto que assim como a empresa humanizada, o foco da empresa feliz é sim nos seus clientes, porém não só nos clientes externos, mas os clientes internos. Clima organizacional de felicidade, que é conseqüência de políticas mais humanas de gestão, garante a satisfação dos seus clientes internos, porque do esforço e do trabalho deles torna-se possível atender às necessidades dos clientes externos satisfazendo-os.

Conforme já foi exposto anteriormente, questionamentos se fazem necessários para atingir o objetivo maior que é humanizar a empresa e tornar os empregados mais felizes. Assim voltamos a Maslow e suas questões-chave: o que é que as pessoas pretendem da vida? ou Do que é que as pessoas precisam para serem felizes? ou O que é que faz com que procurem certos objetivos?. É válido, para não dizer vital, refletir sobre a realidade da organização, pois este representa o primeiro passo e o mais importante para a transformação e o desenvolvimento.

#### 2.7.2 As características de uma empresa feliz

O autor Matos (1996) define empresa feliz como: "A empresa bem administrada, com ênfase na valorização humana, na renovação contínua e na lucratividade sustentada". Assim o autor reafirma o que já foi postulado no capítulo anterior, a empresa humana busca proporcionar aos seus funcionários um ambiente socialmente e economicamente sustentável, onde a busca pela lucratividade não seja exacerbada ao ponto de sobrepor as condições humanas de trabalho.

As organizações têm condições de proporcionar a satisfação das necessidades dos seus colaboradores e criar um ambiente harmonioso que estimule o desenvolvimento humano e a criatividade "Acreditando no homem e em sua infinita capacidade de pensar e criar" (MATOS, 1996, p. 244), pois:

Pensamento e felicidade têm uma identidade perfeita. Quanto mais as pessoas sentirem-se em paz, harmonizadas consigo e com os outros, em um ambiente tranqüilo, melhores suas possibilidades mentais e maiores seus poderes criativos. A motivação para pensar e o estímulo a pensar implicam bons desafios. A ansiedade, a angústia, o medo, a tristeza, a depressão inibem o pensamento e comprometem a felicidade. (MATOS, 1996, p.240).

Ou seja, o autor confirma que o potencial do indivíduo pode ser muito melhor aproveitado se o mesmo se sentir bem, livre e seguro na empresa. Quanto maior o aproveitamento do potencial humano, maiores serão os resultados positivos do processo produtivo das organizações, pois desperdício de potencial gera prejuízos que podem causar grandes transtornos aos acionistas e gestores conforme já foi discutido por outros autores no capítulo anterior. Sendo assim, o bem-estar e a qualidade de vida que determinam a humanização das condições de trabalho são determinantes no modelo de empresa feliz.

A sensação de bem-estar no trabalho resulta:

- na dimensão psicológica, pela segurança emocional que consiste em sentir-se valorizado, pelo reconhecimento da capacidade profissional e do desempenho (resultados)
- na dimensão social, pelo sentir-se integrado, interagindo em equipe, comprometido com objetivos comuns. (MATOS, 1996, p.247).

O autor defende a idéia de que existe uma empresa feliz dentro de todas as organizações e é ela que garante a sobrevivência inclusive das empresas em processo de *deteorização*. Ou seja, ainda que exista de forma frágil e tímida, a existência da empresa feliz é vital para as organizações e precisa crescer e espalhar-se para toda a corporação. Na realidade, algumas

características podem ser identificadas nas empresas que aproximam da empresa feliz, características estas que definirão o grau de humanização das mesmas. Em que estágio do processo estas empresas se encontram e quanto falta para que realmente possam ser consideradas empresas felizes ou humanizadas. Porém existem modelos de gestão que não permitem a dissipação de idéias humanísticas, por serem extremamente centralizadoras, rígidas e tradicionalistas. O máximo que se pode identificar são valores humanos que não necessariamente têm espaço para serem praticados. Ainda existem empresas que resistem ao processo de humanização e ainda assim se consideram estratégicas.

Sendo assim, as empresas precisam oferecer ambientes estimulantes à proliferação de idéias. Desta forma Matos (1996, p. 247) reafirma a necessidade de um clima estimulante à participação e á criatividade através de canais abertos de comunicação e expressão, com o exercício da delegação de poder que comprova confiança e eleva o moral dos funcionários, estímulo ao espírito coletivo e pensamento sistêmico além da adoção de sistemas de reconhecimento.

O autor acredita na empresa feliz como solução ao sistema opressor conduzido pelo determinismo econômico-tecnocrático que cria uma concepção do empregado ajustável às exigências organizacionais conforme ainda é possível verificar em modelos de gestão praticados em determinadas empresas que resistem a idéia da possibilidade de compatibilizar liberdade e felicidade com ambiente de negócio, que segundo Matos (1996) a resistência maior por parte dos dirigentes é resultado do temor à liberdade dos empregados como ameaça ao poder.

[...] Os oprimidos, anestesiados psicologicamente pelo aprendizado da opressão e da dependência, temem exercer a direção. O resultado é um clima empobrecedor que conspira contra o desenvolvimento do homem e das instituições. Reeducar as pessoas para a liberdade com responsabilidade é missão de liderança que implica o uso adequado da autoridade. (MATOS, 1996, p. 88).

#### 2.7.3 A cultura da empresa feliz

A cultura organizacional, no modelo de empresa feliz, também é definida como principal responsável pela preservação, enriquecimento e sustentação das práticas, dos valores, políticas e princípios humanísticos, pois, conforme já explicitado, funciona como um conceito-chave para a explicação dos fenômenos organizacionais e é responsável pelo estabelecimento dos moldes de comportamento no ambiente interno, podendo ser classificada como um

mecanismo de controle que orienta os empregados objetivando a concretização dos objetivos e metas da corporação.

A estratégia de empresa feliz importa uma filosofia com ênfase na valorização humana dos seus quadros, do cliente, dos acionistas, dos fornecedores e da sociedade como um todo. De políticas que dêem fundamentação e diretrizes à ação e estratégias que conduzam as operações, valorizando todos os envolvidos. (MATOS, 1996, p. 88).

Assim sendo, viabiliza o estabelecimento de um clima participativo através de uma "cultura e clima abertos e enriquecedores." (MATOS, 1996, p.278), porém o autor combate o clima anárquico ou autocrático, visto que o primeiro é confuso e estimula os conflitos e o segundo é manipulativo e repressivo.

Por outro lado, participação exige consenso que, segundo Matos (1996, p.278), não significa uniformização e padronização. O conceito de consenso envolve democracia, administração das diversidades e das divergências que alimentam a criatividade, a contribuição e a participação.

Assim Matos (1996, p.278) define que é preciso renovar a cultura através de atitudes gerenciais compatíveis com a realidade empresarial, propondo e implementando mudanças. O líder assume a função de *agente de renovação*.

O autor esclarece que a eficiência, eficácia e sua efetividade projetada através dos índices de produtividade que são assegurados pelos valores culturais praticados e pelo clima organizacional vigente.

"É indiscutível como o ambiente influi na motivação ao desenvolvimento e à obtenção de ótimos padrões de produtividade. Num meio culturalmente pobre dificilmente obtém-se resultados além dos limites situacionais restritos." (MATOS, 1996, p. 279).

O autor reconhece o individualismo como um traço marcante na formação cultural, de onde origina-se o instinto de competição que busca situar o indivíduo entre os perdedores ou entre os vencedores. Desta forma "Em vez da competição cooperativa, pratica-se a competição predatória." (MATOS, 1996, p.280). Esta competição predatória mais uma vez é citada como um dos principais desafios para a efetividade dos modelos de gestão humanizados, no caso o modelo de empresa feliz, pois estimula o individualismo, a busca desenfreada pelo lucro máximo e o desequilíbrio nas relações de trabalho.

Matos (1996, p.280) ainda cita o paternalismo classificando-o como uma manifestação cultural típica da nossa cultura em que um *chefão* tem que proteger e decidir pelos seus *filhinhos*. Assim através da manipulação as vontades dos gestores são atendidas.

Assim, reafirmando as teorias sustentadas pelos autores citados no primeiro capítulo, Matos (1996, p. 280) cita a manipulação, a coerção também como bases de uma relação de dependência escravizante entre o empregado e seu superior imediato, sustentando jargões populares como *manda quem pode, obedece quem tem juízo*.

### 2.7.4 O clima da empresa feliz

De acordo com Matos (1996) os indivíduos que compõem o quadro de funcionários da empresa são originários de um mercado de trabalho estressante e causador de muita insegurança por ser instável. Esta insegurança acaba por refletir no clima da corporação e, consequentemente, nas relações interpessoais, bem como no desempenho das tarefas diárias.

Na sociedade estressada em que vivemos, é comum caracterizar-se a empresa como uma selva e o mercado como um campo de batalha, onde as feras precisam ser alimentadas sob o estímulo da competição predatória. Daí surge a ética do valetudo compondo o clima organizacional em que o discurso humanista é invalidado pela falta de humanidade no trato do relacionamento interpessoal e entre as equipes. (MATOS, 1996, p.281).

O clima organizacional é um fator essencial para o desenvolvimento das competências dos recursos humanos da empresa. "A empresa de clima aberto produz a cultura auto-renovada, pelo intenso intercâmbio de seus membros que dinamicamente usufruem do patrimônio comum de valores acumulados." (MATOS, 1979, p.24).

O clima energizante e estimulante foge da passividade e fomenta a formação de profissionais obstinados, brilhantes e com certo grau de ousadia, motivados pela liberdade de expressão e criatividade exacerbada resultado do próprio sucesso pessoal.

Clima de participação, cidadania e ética constatam a empresa feliz, o que nos remete às características já vistas da empresa humanizada que necessariamente precisa atuar na dimensão da ética que deverá regular as relações organizacionais, pois uma organização socialmente sustentável precisa assumir responsabilidades esperadas pela sociedade.

O que propõe no ambiente da empresa feliz de Matos e a empresa humanizada dos demais autores é o combate ao clima de passividade, apatia, desmotivação e doenças ocupacionais.

A estrutura excessivamente formal é característica de clima pobre, gerando o espírito rotineiro. E a rotina como força inibidora, leva a percepções distorcidas da realidade. A administração tende a se voltar para os processos, contaminando atitudes e provocando nos dirigentes a percepção rotinizada sobre pessoas, ou seja, uma visão preconceituosa em relação aos recursos humanos. (MATOS, 1979, p.11).

O clima de cooperação não resulta da obediência cega e sem direito a manifestações pessoais, mas sim da abertura organizacional no que se refere à liberdade de expressão de idéias que efetiva uma contribuição dinâmica, criativa e diferenciada palavras estas que caracterizam um empreendimento produtivo e lucrativo. "A criação de um clima humano na empresa significa a existência de ambiente sadio, sem temores, ciúmes e rivalidades, onde os conflitos são normalmente administrados e a participação e a co-responsabilidade são práticas habituais [...]" (MATOS, 1979, p.103).

## 2.7.5 O papel do líder na empresa feliz

O gestor tem grande influência e responsabilidade no processo de humanização das condições de trabalho da organização. O seu comportamento e suas ações têm que ser condizentes com as políticas e valores defendidos pela empresa, pois é o gestor é um exemplo a ser seguido. Sendo assim, Matos (1996, p.72) reconhece dentre as principais habilidades do gestor o pensamento crítico que é a capacidade de analisar situações e questionar utilizando a criatividade, buscando enxergar a realidade de forma proativa sem cair na impertinência.

[...] Ou seja: o cérebro da organização emitindo uma mensagem única, fruto da ampla discussão, reflexão conjunta, negociação e consenso quanto às crenças e políticas essenciais, que se corporificam em verdades comuns. Sem isso não há agregação nem ações consistentes e coerentes. (MATOS, 1996, p. 72).

Desta forma, reafirma-se no modelo de empresa feliz a importância da coerência nas atitudes e comportamentos do líder.

Matos (1996, p.73) ainda desenvolve um perfil do gerente estratégico que deve possuir um domínio sobre as macrotransformações que influenciam os negócios da empresa; domínio das informações desde produtos e serviços oferecidos pela organização atenção às oportunidades de negócio; domínio sobre a situação política, econômica e social do país; domínio sobre o posicionamento dos concorrentes no que se refere às fraquezas forças de mercado; busca insaciável da satisfação e fidelização dos clientes e domínio sobre a motivação dos seus subordinados, agindo de forma favorável a disseminação da cultura de participação e felicidade na empresa.

Para o autor, o líder precisa compreender de que forma a cultura da organização interfere nos anseios e expectativas futuras dos empregados, assim conhecerá o comportamento e as atitudes dos indivíduos verificando os meios eficazes para incentivar o trabalho em equipe e a cooperação.

A excelência empresarial depende da capacidade do líder de motivar e incentivar a liberação da energia produtiva dos indivíduos minando antagonismos e ressentimentos causados pela insatisfação e infelicidade que são resultados do sentimento de exploração, omissão e impossibilidade de participação.

Matos (1979, p.11) descreve o líder, ou melhor, o gerente como um intérprete da cultura empresarial que deve orientar os funcionários para o desenvolvimento profissional, criando condições para a execução das mudanças necessárias para a melhoria contínua da corporação.

Para o autor o gerente individualista acirra a competição predatória, as tensões e os conflitos, ou seja, é preciso superar o velho paradigma de que para manter-se no poder e ser respeitado é preciso utilizar armas como a coerção, ameaça e punição.

A eficiência e eficácia do gestor está na sua capacidade de praticar ações e possuir atitudes que compatibilizem os anseios e expectativas organizacionais e os anseios pessoais dos seus subordinados, além assumir compromissos e ser flexível, antecipando-se aos desafios. Desta forma não basta ao líder ser eficiente, mas sim efetivo o que exige uma capacitação e sensibilidade emocional para detectar as necessidades de cada momento e ao que passa com seus colaboradores.

"O trabalho em equipe libera a criatividade e leva os participantes a se condicionarem positivamente à escolha das melhores alternativas, tendo em vista, como motivação maior, o crescimento empresarial." (MATOS, 1979, p.12). Assim os objetivos organizacionais acabam por integrarem-se aos interesses individuais. Tudo isso só depende de uma gerência, ou liderança participativa e inovadora.

O autor chama a atenção para a decadência dos modelos de gestão antigos considerando-os incompatíveis com a atual tendência do comportamento administrativo, aproximando-se das teorias analisadas anteriormente que também apontam como principais tendências a autodireção, autocontrole, criatividade, delegação, participação e corresponsabilidade e resultados. Tendências estas que se ignoradas podem comprometer a sobrevivência e a expansão das empresas no mercado, visto que este é regido pelas ininterruptas transformações ocasionadas pela evolução da sociedade e suas necessidades.

#### 2.7.5.1 O poder da delegação

Saber delegar também é essencial numa organização que tem como objetivo estimular o bem estar dos seus empregados. Ao delegar comprova-se um comportamento de confiança mútua que é essencial para estimular a cooperação que é vital para sustentação de um ambiente de

harmonia e desenvolvimento contínuo. "A tarefa desafiante, considerada hoje como maior motivador da ação produtiva, depende de uma relação madura entre o chefe e subordinado, pressupondo conhecimento e confiança". (MATOS, 1979, p.103).

O líder que estimula a participação e sabe delegar cria um ambiente onde todos lideram e todos são liderados a depender da situação. Assim a liderança é influenciada e carismática, construída sobre as bases: conhecimento, na equipe e na situação.

Assim, a delegação para Matos (1996, p.149):

- É a designação de tarefas com responsabilidade e autoridade de decisão;
- Desenvolve nas pessoas a imaginação, a iniciativa, o diálogo e
- Traz vantagens para o grupo quanto a coesão grupal e a maturidade;
- Gera para a empresa a otimização dos resultados.

A delegação funciona como um instrumento estimulante para o desenvolvimento produtivo dos funcionários, pois minimiza a existência de empregados dependentes, passivos, inoperantes e imaturos, tornando-os participantes criativos, realizados e seguros efetivamente. "Melhor clima humano- será a conseqüência final de efeito duradouro já que as pessoas estarão sendo atendidas em suas necessidades de auto-estima, prestígio e auto-realização." (MATOS, 1979, p.100).

Quando o líder resiste à delegação ou a torna algo esporádico torna-se um fator restritivo em dado momento que exigir uma reação imediata por parte dos funcionários que encontram-se despreparados. Esta falta de preparo leva a organização a deparar-se com impasses que dificultam consideravelmente a resolução dos problemas, resultando num acúmulo de tarefas e responsabilidades nas mãos de poucos. Este é a conseqüência certa da crise de delegação de poder causada pela resistência dos gestores, conforme afirmação:

Equipe e delegação esbarram, todavia, em uma dificuldade desestruturante: a cultura centralisadora e autoritária que recebemos por herança. No inconsciente das organizações existe um modelo burocrático de verticalização do poder e de individualismo que estimulam a competição predatória. Caos não se reverta, por intermédio de um seio processo de educação empresarial, esse modelo caduco, mas vigente, todos os esforços renovadores ficam nas intenções e frustrações. Não por acaso todas as propostas modernas de reestruturação vêm caindo no vazio, pois em geral enfatizam estruturas e tecnologias em detrimento da valorização humana. (MATOS, 1996, p.235).

#### 2.7.6 A comunicação na empresa feliz

Numa empresa efetivamente humanizada busca-se eliminar qualquer manipulação das informações, para que a comunicação flua de forma clara, sincera e generalizada

independente dos níveis hierárquicos. "Saber o que vai dizer e como dizer é fundamental à chefia para prevenir distorções e falhas de comunicação, com repercussões negativas sobre o moral dos subordinados." (MATOS, 1979, p.150).

Para o autor, os objetivos organizacionais devem ser divulgados, compreensíveis e passíveis de serem concretizados, pois quando um líder estipula metas inalcançáveis só consegue concretizar a insatisfação falta de estímulo entre os subordinados.

A comunicação aberta favorece a reflexão e a crítica que são construtivos para a tomada de decisão mais precisa e acertada. Ao analisar uma situação a partir da diversidade de opiniões e experiências disponíveis em cada talento contratado pela organização, o risco é reduzido e o sucesso é promissor. Assim a coletividade é assegurada e a cooperação trabalhada e a comunicação eficaz acaba funcionando como um catalisador da integração no ambiente de negócio:

A integração importa em se criar um clima participativo, de modo que as pessoas aprendam a conviver de mente aberta, respeitando os pontos de vista alheios, confrontando opiniões, sem agressões pessoais. Isto não surge por obra do acaso; exige presença e atuação gerenciais-participativas. O gerente é um agente de integração, pois é ele o responsável pela produtividade da equipe. Administrar diferenças, gerir conflitos, motivações e consenso é função intrínseca de gerência. O gerente não é uma abstração organizacional, nem um mero instrumento do poder; ele reflete uma realidade cultural e é gerente renovador dessa realidade. (MATOS, 1996 p.48).

O autor também reafirma a importância da comunicação no processo de adaptação às mudanças, visto que para a real aceitação é preciso que os funcionários vejam a mudança como algo necessário e essencial para a sustentabilidade da empresa, minimizando a resistência que é inerente aos indivíduos e maximizando o potencial dos mesmos em assumir riscos e responsabilidades crescentes. Este tipo de ação é que garante o desenvolvimento e o envolvimento organizacional.

Para gerir a felicidade no trabalho, determinados fatores devem ser assegurados pelos líderes:

- Ambiente motivador que favoreça a preservação da dignidade pessoal, como expressão da criatividade, da oportunidade de cooperar e do exercício da responsabilidade, através da delegação de autoridade.
- Associação da felicidade à competência e à produtividade, avaliadas com justiça.
- Comprometimento com valores, objetivos e metas como grande motivador à realização e ao autodesenvolvimento. (MATOS, 1996, p.245).

Porém "a mesma informação para um mesmo objetivo não significa garantia de compreensão igual." (MATOS, 1996, p.102). O autor chama a atenção para a existência da percepção

individual, ou seja, a interpretação de cada funcionário é pessoal, resultando em várias versões correlacionadas ao contexto e às experiências vividas. Assim "Para que as individualidades se integrem num esforço coletivo de equipe, é necessário discussão, negociação, conversação, acordo." (MATOS, 1996, p.102).

Ao destacar a percepção individual o autor fortalece a importância do gestor atentar para a comunicação informal, aproximando-se ao máximo dos seus colaboradores, pois todo tipo de informação pode ser útil para a tomada de decisão, além de possibilitar a verificação de como a informação está sendo compartilhada entre os empregados.

"[...] nenhuma tecnologia, por mais sofisticada que seja, envolvendo todo o rigor científico, supre as deficiências no relacionamento humano. Sem o contato humano a comunicação é sempre precária e ineficaz." (MATOS, 1979, p.151).

#### 2.8 OMAR AKTOUF: O HUMANISMO RADICAL

O modelo de empresa feliz defendido por Matos fortalece a imagem da organização como uma expressão da coletividade humana, onde o indivíduo passa um terço da sua vida para garantir a sua sobrevivência. Desta forma cabe às corporações tornarem esta jornada de trabalho o mais humana e agradável possível, pois antes de ser uma realidade econômica e técnica é humana e social. A empresa feliz vem para enfraquecer a percepção de organização como uma máquina de produção onde se obtém o salário no fim do mês.

Porém fazendo uma contraposição ao modelo de empresa feliz, através de uma análise mais racional e crítica, vale analisar as idéias defendidas pelo autor Aktouf no seu denominado Humanismo Radical, que logo de início já determina que as atividades econômicas devem ser direcionadas e focadas na obtenção do lucro, porém limites devem haver para que não seja uma conquista alcançada a qualquer preço.

Apesar da postura radical, o autor enaltece a dignidade humana e define a empresa como "[...] um dos agentes centrais da concretização de uma escolha de sociedade e dos relacionamentos humanos."

O respeito à dignidade do ser humano, em todas as circunstâncias e de todas as maneiras, é um leitmotv (motivo recorrente), presente desde os tempos imemoriais, que pode servir-nos para orientar toda escolha social para que esteja à altura da consciência moral da humanidade. Como veremos detalhadamente mais adiante, temos aí a condição sine qua non para alcançar-se um desempenho positivo da empresa, pois que chegamos a empregados mais bem formados, mais felizes, mais serenos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos. (AKTOUF, 1996, p.228).

Dignidade humana, segundo o autor, consiste na satisfação das necessidades básicas como educação, saúde, trabalho, habitação, etc, necessidades estas identificadas pelos teóricos humanistas e classificadas por Maslow (2000), sendo uma característica que aproxima das demais concepções de empresa humanizada. Desta forma, os funcionários passam a ser tratados não mais como um custo (este ponto de vista é considerado pelo autor como suicida, pois só tem como resultado o aumento da *fatura* a ser paga), mas como um investimento para a organização.

Ao pregar a liberdade dos empregados como estímulo ao desenvolvimento da criatividade e maximização do potencial produtivo dos funcionários, Aktouf (1996) impõe limites definindo o real papel das organizações, que definitivamente não é dar total liberdade aos empregados, mas sim direcionar o foco não para o lucro quando o assunto é satisfação das necessidades básicas dos indivíduos. Além disso, cabe à empresa lucrar, porém não às custas da poluição, do desemprego e sonegação de impostos. Assim o autor posiciona-se quanto a necessidade emergente das empresas tornarem-se não somente socialmente e economicamente sustentáveis como ambientalmente.

A cultura da empresa foi um dos primeiros cavalos de batalha introduzidos nesse questionamento da administração tradicional. Das primeiras tentativas para compreender o "modelo japonês" – o conceito difundiu-se de forma ampla, a partir da corrente dominante da cultura corporativa, pelo livro famoso de Peters e Waterman, In Search of excellence. A noção gerencial difundida convida o administrador a metamorfosear-se num herói criador de mitos e de valores, um catalisador da eclosão de símbolos em torno dos quais as multidões de trabalhadores entusiastas se mobilizariam para o alcance da produtividade e o desempenho sustentado. (AKTOUF, 1996, p.236).

Na prática das estratégias organizacionais muitas corporações tomam decisões postuladas em argumentos de que os fins justificam os meios, porém apesar de lucrar ser o objetivo principal, não se pode fazer uso da desumanidade e falta de ética. "Aqui o que se busca é a conduta ética (no sentido geral de procurar o bem-estar próprio e dos outros, bem como os meios para alcançá-los) e uma visão humanista." Impõe-se assim, uma análise dos "códigos éticos" dominantes no mundo industrializado e dos fundamentos de "uma empresa com face humana." (AKTOUF, 1996, p.230).

A ética é citada por mais um autor, comprovando que a essência da humanização das condições de trabalho está na prática da ética seja nas ações, políticas, procedimentos, princípios e decisões.

O autor faz uma crítica tenaz às relações sem nenhum sentimento dentro do ambiente organizacional refletidas na divisão do trabalho, no modelo de gestão centralizador e inflexível, com empregados estressados e cheios de limitações impostas pelas regras e procedimentos rígidos e excessivamente racionais. Os custos-resultados são decisores da qualificação, formação e o papel assumido pelos empregados na corporação, tornando-o um "imput a ser rentabilizado." (AKTOUF, 1996, p.232).

Este posicionamento do autor reforça a teoria do homem naturalmente racionalista e individualista que luta pela sobrevivência em meio à competição predatória. "Transformadas, desde o século XVIII, em mercadoria de trova pela instituição do emprego assalariado, as pessoas não são mais que uma abstração incluída periodicamente nas chamadas contas "de exploração." (AKTOUF, 1996, p. 232). Com este comentário, o autor remete ao funcionário viciado em trabalho que é considerado por muitas empresas um exemplo de sucesso profissional muito bem recompensado pela sua conta bancária. Porém qualidade de vida zero e satisfação no trabalho nula.

Sendo assim, mais um autor que desperta para a influência da sociedade, ou seja, do meio externo, nos comportamentos e atitudes dos indivíduos no ambiente interno da organização. "A sociedade resume-se em produtores, em consumidores, e em prestadores de serviço: os três tomados como simples mecanismos para fazer circular a moeda e como simples centros de custos e de ganhos [...]" (AKTOUF, 1996, p.232).

A separação evidente da sociedade em casa e exploração também é citada pelo autor que sustenta a idéia de que o humanismo é um fenômeno consequente do despertar dos trabalhadores para a importância da qualidade de vida e bem-estar.

O autor destaca que enquanto antigas teorias pregavam que aos chefes, especialistas de departamentos nobres cabia a responsabilidade de serem inteligentes e pensarem sendo muito bem pagos por isso, a era da criatividade e qualidade comprova que "[...] todos os empregados devem ser comprometidos, ativos e pensantes." (AKTOUF,1996, p.236).

A administração do século XXI tem necessidade de um efetivo retorno a preocupação com o homem e o bom-senso e, para tal, é necessário que se vá além dos instrumentos e das técnicas (não importa quão sofisticados sejam) e que se incorpore um novo estado de espírito, certa sabedoria, uma nova generosidade. (AKTOUF, 1996, p.247).

A reflexão para o estabelecimento das mudanças, chamadas de metamorfoses pelo autor, também é apontada como ação primordial para a concretização de qualquer processo, inclusive o de humanização das condições de trabalho. Sendo assim, Aktouf (1996) destaca-se

ao levantar questões ainda não abordadas pelos demais autores como: "Quem é este ser humano que se quer valorizar, libertar, aculturar?" ou "Como é possível conceber tal prática se não se interroga, de forma radical, aquilo que, precisamente, parece ter sido até então o principal obstáculo: a concepção (e o tratamento) do ser humano no trabalho como instrumento de produção?" (AKTOUF,1996, p.238).

O que o autor sugere com estes questionamentos é o estabelecimento de uma *promoção* dos trabalhadores através de ações, por parte dos gestores, com o objetivo de exaltar e pregar o respeito, autodeterminação e autonomia dos indivíduos.

Por outro lado, ao conceber maior autonomia e autodeterminação as empresas deparam-se com a resistência por parte dos gestores que têm medo de perder o poder e consequentemente reduzir a lucratividade. Problema este apontado como uma das resistências à prática da delegação e amplitude da participação e liberdade dos funcionários.

Diante do exposto, Aktouf (1996) propõe que se busque convencer e seduzir os funcionários, delegando o poder de decisão e gestão para que não sejam privilégios exclusivos dos gestores e dirigentes. A exacerbada busca de lucratividade, que acaba gerando o individualismo, não deve mais ser maximalista.

O preço a pagar á a renuncia a privilégios numerosos e seculares (muitas vezes abusivos) para poder ir na direção de uma forma de organização em que a flexibilidade, a criatividade e a qualidade possam realmente provir do único fator que é capaz de gerá-las: o homem. (AKTOUF, 1996, p.245).

#### O autor destaca ainda que:

Pela implícita conservação do status quo em tudo aquilo que se relaciona com o poder, com o controle dos lucros, com a divisão do trabalho, estamos fatalmente diante de um humanismo de fachada, de um humanismo mutilado. Como se pode, efetivamente, pretender convidar o empregado a liberar-se, exprimir-se, participar, realizar-se, aderir valores partilhados, se há uma obstinação na designação, explícita a maioria das vezes, dos dirigentes como "atores" quase únicos desse processo de libertação? (AKTOUF, 1996, p.238).

Sendo assim, o autor define as características que compõem o que ele denominou de *humanismo radical* que é resultado da complexa busca por uma concepção humana do homem:

1. Considerar o homem como um ser destinado, por sua própria autoconsciência, à busca daquilo que libera, que o emancipa, que "o torna ele mesmo" e o conduz na direção da realização daquilo que ele é por vocação: um ser dotado de consciência, de capacidade de julgamento e de livre arbítrio, com aspirações ao próprio engrandecimento.[...]"

- 2. Uma antiga tradição que remonta Aristóteles [...] e chega a Weber [...] faz do homem um ser fundamentalmente de comunidade, da sociedade, de relações com seus semelhantes Um homem que vive e estabelece relações fundando e encarnando o sentido de si próprio [...]
- 3. O ponto nevrálgico do processo de desumanização é a alienação no trabalho. [...] Nesse processo o trabalhador aliena-se vendendo sua força de trabalho [...] contribuindo para o desenvolvimento de poderes [...] que lhe são exteriores e, definitivamente, hostis por interesse, donde ainda mais desumanizantes. [...]
- 4. [...] teoria do "sujeito", por oposição às teorias (particularmente em administração) que fazem do ser humano primariamente um "objeto" a ser dirigido, motivado, controlado. (AKTOUF, 1996, p. 239-240).

A base de argumentação do autor são autores que comprovam a falta de *humanidade* nas organizações dentre as quais ele cita: o poder unilateral que impõe limites á criatividade e à inovação; a fragmentação do trabalho que leva á superespecialização, à desmotivação e ao sofrimento; a falta de oportunidade de expressão e diálogo resultado de uma comunicação manipulada; ignorar a condição dos empregados como atores questionadores que precisam do reconhecimento da empresa; a ausência da ética nas atitudes, nos comportamentos e nas ações relacionadas ao funcionário; as práticas gerenciais que passam por cima da dignidade e do respeito à integridade para concretizar objetivos econômicos da organização e o radicalismo epistemológico onde o homem ocupa uma posição cuja natureza complexa atinge a presença do homem nas organizações bem como a sua vida dentro das mesmas.

"[...] este movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, nem uma utopia, mas uma necessidade." (AKTOUF, 1996, p.242).

#### 2.8.1 A capacidade criativa dos indivíduos

"[...] a inventividade e a flexibilidade do cérebro humano são, mais que nunca, indispensáveis ao alcance de melhor rentabilidade." (AKTOUF, 1996, p.244).

No que se refere ao aproveitamento do potencial dos trabalhadores, o autor sustenta a importância da sinergia e do compartilhamento não só do conhecimento, como de experiências e informação, pois:

A sinergia desejada só poderá ser alcançada com a reunião da totalidade dos cérebros que compõem a empresa, aí incluídos os cérebros dos empregados, pois só assim se propiciará maior capacidade criativa ou soluções originais, única maneira de enfrentar os desafios da complexidade, reconhecido como um dos principais desafios da gestão atual. (AKTOUF, 1996, p.242).

Segundo Aktouf (1996) para se alcançar a responsabilidade, comprometimento, iniciativa, diálogo e engajamento pessoal por parte dos empregados, é preciso primeiramente atenuar os

quatro fatores causadores da alienação no trabalho que são os fatores relacionados ao trabalho, à natureza, ao ato e ao homem.

#### 2.8.2 O senso comum

No que se refere á busca do senso comum, Aktouf (1996) defende que o trabalho deve ser uma extensão do indivíduo, onde este busca a satisfação de seus próprios desejos e interesses convergindo com os interesses da corporação. "A empresa torna-se, assim, lugar de parceria, diálogo e deliberação, lugar de trabalho e não mais do mero intensivo da força de trabalho." (AKTOUF, 1996, p.243). Porém o autor afirma que a idéia da congruência de interesses e objetivos entre a organização e seus empregados é um tanto fantasiosa, pois são pontos de vista muito opostos e anseios que em algum momento invariavelmente provocará divergências e conflitos. Ou seja, o senso comum acaba por ser uma idéia utilizada pelos gestores como forma de manipular e abrandar a resistência e as revoltas dos trabalhadores. Sendo assim, o autor fortalece a idéia de que a unidade organizacional não pode ser alcançada através da congruência dos objetivos individuais e organizacionais. Este posicionamento reforça que as organizações ao pregarem a unicidade de objetivos mantém seus funcionários alienados.

### 2.8.3 Administração Inteligente

Para Aktouf (1996) a administração inteligente engloba ações e atitudes que não causem o sofrimento e a insatisfação dos empregados, mas sim considere a existências das contradições tanto internas quanto externas visualizando retornos a longo prazo substituindo o maximalismo a curto prazo. O autor ainda defende a aprendizagem com outros sistemas que apresentem melhores desempenhos organizacionais.

"Essa administração não deve jamais esquecer a lição dos princípios físicos do universo que fazem com que todo ganho, inclusive os econômicos, obtido em lugar corresponde a uma perda equivalente em outro."

#### 2.9 A DIVERSIDADE DE PERSPECTIVAS

Para avaliar o grau de humanização das condições de trabalho nos ambientes corporativos, fez-se essencial revisar um conjunto amplo de distintas abordagens, conforme disposto no

primeiro capítulo de presente trabalho, recolhendo elementos que possibilitam estruturar o modelo de análise para execução da pesquisa empírica. Sendo assim, considerando essas abordagens, identificou-se a necessidade de considerar três dimensões de análise.

Ao analisar as diferentes teorias humanísticas, pode-se perceber que o modelo de gestão democrático defendido por Fischer (1998) como o ideal para o estabelecimento de condições de trabalho mais humanas é o defendido também pelos autores Vergara e Branco (2001). Complementando estes é possível perceber nas afirmações do autor Kanaane (2007) defende a prática da democracia na gestão das organizações permite uma maior participação dos empregados através da adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores o que possibilita a valorização, o engajamento e o comprometimento.

Ao adotar um modelo de gestão mais democrático e humano torna relevante a análise da dimensão organizacional, visto que entra no foco da discussão a qualidade de vida também defendida pelos autores Vergara e Branco (2001) e sustentada por Kanaane (2007) que afirma que os indivíduos estão mais exigentes no que se refere às atividades desempenhadas, bem como o ambiente de trabalho seguro, harmônico e equilibrado, visto que muitas satisfações afetivas dos funcionários são conquistadas no trabalho garantindo-lhes a saúde mental, de acordo com as afirmações de Dejours (1988). Vale destacar também a valorização do trabalho através de tarefas com significado apontada por Morgan que nos remete à importância de analisar as teorias defendidas pelo autor Aktouf (1996).

Outro ponto relevante que nos remete à chamada *Humanização Radical* de Aktouf (1996), é o fim das desigualdades através da redistribuição das riquezas mundiais e eliminação dos desequilíbrios ambientais defendidos também por Vergara e Branco (2001) enfatizando a relevância de analisar a dimensão da estrutura social. Há uma grande identificação entre estes autores no que se refere à preocupação com o maior aproveitamento dos recursos naturais, visto que o ecossistema é finito e os fenômenos são interdependentes. Os autores acreditam que a efetivação dos processos de humanização nos ambientes corporativos depende da minimização das atitudes inconseqüentes rumo ao sucesso econômico sustentável num nível mundial. Esta responsabilidade recai sobre as organizações pelo fato de que estas são uma das instituições mais influentes nos rumos da sociedade de acordo com Vergara e Branco (2001) por exercerem grande influência sobre os estados mentais e emocionais dos indivíduos, assim como afirmou Kanaane (2007).

Conhecer as necessidades dos indivíduos descritas por Maslow (2000), na busca de identificar os fenômenos que influenciam os comportamentos humanos, conforme defende Fischer

(1998), torna relevante analisar a teoria defendida pelo autor Matos (1996) ao descrever as características que definem uma *Empresa Feliz*, visto que o autor posiciona-se a favor da delegação e maior autonomia que são fatores motivacionais determinantes para os trabalhadores. Esta delegação e identificação dos fenômenos que influenciam os comportamentos dos empregados estão diretamente relacionadas à postura do líder o que esclarece a relevante e necessária análise da dimensão liderança para elaboração do modelo de análise do presente trabalho.

Além do exposto, Matos (1996) ainda sustenta a possibilidade de compatibilizar valores como felicidade e liberdade com as rotinas corporativas com vistas à sustentação do bem-estar dos empregados. O autor ainda destaca a importância da integração das necessidades humanas e organizacionais, assim como Morgan (1996) descreve, na imagem organizacional orgânica, onde a satisfação das necessidades pessoais dos empregados pode ocorrer através da organização, obtendo a partir daí a integração e o comprometimento organizacional. Porém Morgan (1996) desperta para o fato de que esta integração aliena, visto que as pessoas continuam sendo consideradas recursos a serem desenvolvidos, pois conforme sustenta Maslow (2000) as necessidades humanas variam de acordo com os objetivos e valores prioritários de cada indivíduo; as necessidades não podem ser tratadas de forma isolada. Esta busca insistente pela congruência dos objetivos organizacionais e pessoais também é considerada uma ferramenta estratégica para manter os empregados alienados para o autor Aktouf (1996) que expõe abordagens polares à confiante abordagem de Matos (1996) no que se refere à plena possibilidade da humanização, visto que aponta limites não somente relacionados à estrutura organizacional, como também à estrutura social.

Esta diversidade de perspectivas identificada nas abordagens dos autores Matos (1996) e Aktouf (1996), bem como nos demais autores citados neste estudo, torna relevante a construção e aplicação empírica de um modelo de análise subdividido nas dimensões Liderança, Organizacional e Estrutura Social, que possibilite a análise, nas relações de trabalho das organizações, as possibilidades e limites da humanização.

Sendo assim, considerando essas abordagens, destacamos a necessidade de considerar três dimensões, ou níveis, de análise, que influenciam de modo distinto o estado de humanização nas organizações.

A primeira dimensão é a da liderança, visto que o ambiente organizacional é influenciado pelas posturas, valores, crenças e visão dos seus líderes, aspecto diretamente ao alcance da organização, pois os líderes podem ser aperfeiçoados quanto a sua competência e eficácia,

especialmente pelo aumento do nível de inteligência emocional e de capacitação para administrar emoções.

A eficácia da atuação do líder em uma empresa feliz "[...] é definida através da capacidade de gerir produtivamente qualquer atividade humana – gerência profissional." (MATOS, 1996, p.34).

As funções do gerente, classicamente definidas em uma linha que poderíamos resumir como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, vêm sofrendo modificações substanciais no modo como são entendidas e classificadas. (MATOS, 1996, p.34).

Cabe ao líder ter consciência e conscientizar os seus liderados que a descentralização administrativa proporcionada pela delegação de autoridade, exige uma mudança de comportamentos visto que o grau de responsabilidade e autonomia aumentam consideravelmente e os resultados organizacionais dependem diretamente das iniciativas individuais que devem ser compartilhadas coletivamente para sua efetivação.

A conquista da harmonia e satisfação no ambiente de trabalho pode ser bloqueada ou acelerada pelas atitudes do líder que devem ser condizentes com as políticas, princípios e normas da corporação.

Diante das transformações e adaptações que fazem-se necessárias para melhoria da convivência no âmbito organizacional, é relevante identificar o nível de resistência e conservadorismo do líder que podem dificultar e, até mesmo, impossibilitar a administração das crises, pois é sua a responsabilidade de antecipar-se às situações priorizando a ação no lugar da reação, através da busca constante da compreensão dos fenômenos que interferem e influenciam os comportamentos dos empregados.

É preciso identificar dentre as capacitações e habilidades do líder, a sensibilidade em definir e distribuir as funções, obrigações e responsabilidades dos diversos cargos e níveis hierárquicos compatíveis com as capacitações e habilidades dos empregados para um melhor aproveitamento do potencial humano e, consequentemente, o aumento da produtividade conforme defendem os autores Kanaane (1999) e Matos (1996).

A segunda dimensão de análise é a organizacional, pois para que o líder possa efetivamente agir através da sua inteligência emocional, priorizando o indivíduo em detrimento da ilimitada busca pelo lucro, precisa ser fortalecido por princípios, políticas, processos, clima, cultura e um modelo de gestão mais flexível e participativo, que incentive o pensamento crítico e construtivo dos seus colaboradores, estimulando a criatividade e estabelecendo como valores

a cooperação, o espírito de equipe, a aprendizagem contínua, o desenvolvimento humano e a amizade. Esta administração inteligente é defendida pelo autor Aktouf (1996).

Sendo assim, torna-se fundamental analisar de que forma a estrutura e as políticas da organização facilitam a participação e a contribuição dos funcionários na concretização dos objetivos corporativos, favorecendo a unidade de direção e de esforços.

Para tanto devem existir e, principalmente, devem ser respeitados, os princípios e as políticas norteadoras da organização que são determinantes para o bom funcionamento da empresa. Planejamento, controle e direção são vitais no dia-a-dia de qualquer organização, porém cada uma possui características que definem o modelo de gestão organizacional. Este modelo de gestão precisa ser um facilitador para a concretização dos objetivos e estratégias estabelecidos. É determinante verificar a saúde da empresa não só economicamente, mas socialmente também, visto que ainda prevalecem ações corporativas sob o domínio de teorias administrativas ultrapassadas que classificam o indivíduo como incapaz de assumir responsabilidades e de se autodesenvolver. Diante do exposto percebe-se que as corporações têm responsabilidade decisiva para a evolução das relações de trabalho rumo à humanização.

Ao analisar a estrutura da organização é preciso verificar até que ponto a corporação valoriza as interações e as relações sociais que sustentam a estrutura informal que pode se tornar uma grande força de resistência, visto que é decisiva para o estabelecimento de um clima organizacional saudável e harmônico. É prioritário identificar o nível de comprometimento da empresa com a qualidade de vida e bem-estar dos empregados.

A divulgação das políticas, dos princípios e estratégias através de uma comunicação clara, flexível e acessível a todos os níveis hierárquicos também é característica determinante de uma empresa humanizada e portanto precisa ser identificada na empresa em questão. Busca-se compreender o nível de fluência das informações e do combate aos privilégios e a associação do líder ao poder inabalável e inacessível.

Além do exposto é relevante analisar até que ponto os investimentos em tecnologia sobrepõem os investimentos no desenvolvimento humano, visto que a busca interminável pela lucratividade e a competição sem limites são disfunções características dos modelos de desenvolvimento tradicionais adotados pelas organizações e fatores que dificultam o processo de humanização conforme defendem Fischer (1998) e Vergara e Branco (2001).

Mas, de acordo com os autores Aktouf (1996) e Vergara e Branco (2001), a organização existe em um contexto sócio-econômico-institucional dominante, uma **terceira dimensão** precisa ser considerada que é a **ambiental**. As desigualdades sociais são perceptíveis e sustentadas pela incompatível distribuição das riquezas resultado dos modelos de

desenvolvimento adotados pelas corporações conforme defendem os autores Vergara e Branco (2001) e Morgan (1996) ao descrever esta segmentação social através da imagem organizacional como instrumento de dominação. Aktouf (1996) complementa que além do desemprego, as desigualdades sociais evidentes dificultam a credibilidade na possibilidade de uma compatibilização global na mudança de paradigmas e humanização das relações tanto internamente quanto externamente à organização. Desta forma uma intervenção do Estado é cogitada pelo autor, com vistas a direcionar o desenvolvimento econômico das empresas rumo à sustentabilidade e igualdade, intervenção esta que pode ser identificada entre os fatores externos que interferem no processo de humanização citados por Fischer (1998).

Aktouf (1996) ainda considera que esta estrutura social engloba os fatores evolutivos da sociedade e das corporações até os dias atuais. As crenças, os valores, os costumes, ou seja, uma cultura que fortalece e mantém as ações corporativas sob o domínio de teorias administrativas ultrapassadas que classificam o indivíduo como incapaz de assumir responsabilidades e de se autodesenvolver, predominando a manipulação e alienação a favor dos objetivos corporativos.

A sociedade define padrões de comportamentos e dá sentido ao ambiente ao qual pertencemos através de relações norteadas por deveres e direitos previamente definidos, recíprocos e aceitos.

Sendo assim, é relevante compreender as idéias e situações que influenciam os comportamentos e as atitudes dos empregados no ambiente de trabalho, pois as reações individuais determinam as ações do grupo, ou melhor, da sociedade a qual pertence e este é um fator que precisa ser considerado e compreendido pela corporação com ideais humanistas. É relevante identificar a imagem que os empregados têm da organização. Até que ponto é perceptível aos mesmos que a empresa é um ser vivo e preserva e valoriza a cidadania, bem como a educação.

A forma como a empresa e os empregados vêem a concorrência é primordial para a segurança e o espírito de equipe nas relações organizacionais. Para tanto é essencial analisar de que forma os empregados percebem a influência da concorrência nas decisões e estratégias de investimento da empresa. Até que ponto as pessoas são valorizadas e são alvos de investimentos quando a empresa se sente ameaçada pela concorrência que se mostra cada vez mais acirrada e a sobrevivência no mercado se torna cada vez mais complicada.

É essencial compreender até que ponto as idéias conservadoras e tradicionalistas têm evidência e sobrevivem na sociedade e, consequentemente, nas relações organizacionais distanciando valores como amor e felicidade das rotinas da empresa.

# 2.9.1 INDICADORES DO ESTÁGIO DE HUMANIZAÇÃO

Uma vez estabelecidos as dimensões de análise, esta seção define os indicadores do grau de humanização que o modelo deve considerar em cada dimensão.

#### - Dimensão Liderança

Para a execução da análise da primeira dimensão, que é a liderança, a partir dos fatores internos como cultura, organização do trabalho e valorização humana, determinou-se indicadores que evidenciam o nível de humanização nos comportamentos e atitudes do líder. O primeiro indicador foi o **trabalho em equipe** visto que Matos (1979) define que o trabalho em equipe libera a criatividade e leva os participantes a se condicionarem positivamente à escolha das melhores alternativas, tendo em vista, como motivação maior, o crescimento empresarial, para tanto uma empresa humanizada precisa preocupar-se estrategicamente em compatibilizar a plena satisfação das equipes de trabalho. Aktouf (1996) acredita que a sinergia desejada só poderá ser alcançada com a reunião da totalidade dos cérebros que compõem a empresa, pois só assim se propiciará maior capacidade criativa o que é considerado um dos maiores desafios da gestão atual. Sendo assim busca-se analisar até que ponto os líderes estimulam o trabalho em equipe e a harmonia nas relações de trabalho e se os líderes têm consciência da importância de políticas corporativas que incentivam o trabalho em equipe e a sinergia dos departamentos?

O segundo indicador que são os **ideais democráticos e humanísticos do líder**, pois a necessidade de auto-realização identificada pelo autor Maslow representa o aproveitamento do potencial interno que deve ser estimulado pelo líder e o incentivo à aprendizagem é uma forma de desenvolver potenciais. O desejo de saber e entender também é uma das necessidades humanas identificadas pelo autor e cabe à organização despertar e possibilitar o desenvolvimento da capacidade analítica e crítica dos empregados. Morgan (1996) defende que até mesmo os teóricos clássicos reconheceram que era importante atingir um equilíbrio ou harmonia entre os aspectos humanos e técnicos da organização. Para Matos(1996) através do conceito de gerente-educador, é possível realizar o ideal de uma comunidade vivencial de aprendizagem, onde todos ensinam e todos aprendem. Matos (1979) descreve o líder, ou melhor, o gerente como um intérprete da cultura empresarial que deve orientar os funcionários para o desenvolvimento profissional, criando condições para a execução das mudanças necessárias para a melhoria contínua da corporação. Aktouf (1996) ao descrever o

humanismo denominado radical, defende que a empresa deve considerar o homem como um ser dotado de consciência, de capacidade de julgamento e de livre arbítrio, com aspirações ao próprio engrandecimento. Sendo assim, serão analisados a partir da identificação de tais características nas ações do líder, bem como serão feitos questionamentos relacionados ao nível de incentivo do líder à liberdade de expressão, inteligência criativa, sugestão de inovações e auto-desenvolvimento.

O terceiro indicador já compõe a análise do modelo de gestão praticado pelo líder que engloba as políticas, os princípios e os processos defendidos como os comportamentos e atitudes nos pilares da ética que será analisado através do questionamento da existência de punições à práticas ilegais como suborno, corrupção, assédio moral, extorsão e etc, visto que Fischer (1998) determina que os princípios organizacionais funcionam como orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa, sendo assim, o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais. Matos (1996) cita a manipulação, a coerção também como bases de uma relação de dependência escravizante entre o empregado e seu superior imediato. Para Aktouf (1996) a empresa com face humana deve buscar a visão humanista e a conduta ética visando o bem-estar próprio e dos outros, atentando para os meios para alcançá-los.

O quarto indicador é a **fluência e transparência das informações**, pois para construir um sistema de valores é preciso que o indivíduo compreenda as informações passadas, desta forma supre o desejo de saber e entender conforme necessidade humana apontada por Maslow (2000). Matos (1979) determina que saber o que vai dizer e como dizer é fundamental à chefia para prevenir distorções e falhas de comunicação, pois pode afetar o moral dos subordinados. que será analisado com o questionamento do compromisso dos líderes com a veracidade e transparência das informações a todas as partes interessadas. Kanaane (1999) ainda afirma que a livre comunicação, franca e freqüente, permite maior interesse e envolvimento com fatos e pessoas, levando a um respeito generalizado (mútuo) e à confiança entre os membros das organizações.

O quinto indicador são as **atividades com significado**. Para tanto será levantado o seguinte questionamento: os líderes colocam em prática as políticas da empresa de combate à alienação dos empregados e atividades sem significado? Este questionamento faz-se necessário devido ao fato de que segundo Maslow (2000) o desejo de saber e entender dos empregados precisa ser atendido, pois só compreendendo o significado ocorre a assimilação. Diante disso, verifica-se a importância das organizações atribuírem tarefas com significado para os seus

funcionários. Eles precisam compreender de que forma colaboram para os resultados e qual o nível de participação e retorno para os mesmos. O trabalho com significado também é defendido por Morgan (1996) e Kanaane (2007) ao afirmarem que quando os empregados são recompensados e seus trabalhos são reconhecidos, além de um certo grau de autonomia, a criatividade, o autocontrole e o envolvimento através do comprometimento são consequências imediatas. Dejours (1988) ainda complementa que a organização do trabalho repercute diretamente sobre a vida mental e o nível de realização, motivação e satisfação dos desejos dos empregados o que pode resultar na perda do sentido na execução das atividades diárias. Para Aktouf (1996) uma administração inteligente não deve jamais esquecer a lição dos princípios físicos do universo que fazem com que todo ganho, inclusive os econômicos, obtido em lugar corresponde a uma perda equivalente em outro, assim como Vergara e Branco (2001) chamam a a tenção à inconsequências das atitudes humanas no que se refere ao uso dos recursos naturais. Matos (1979) descreve o líder, ou melhor, o gerente como um intérprete da cultura empresarial que deve orientar os funcionários para o desenvolvimento profissional para um maior aproveitamento do potencial, criando condições para a execução das mudanças corporativas necessárias sem agredir o ambiente e a sociedade. Sendo assim na busca de constatar o sexto indicador que é o nível de responsabilidade social e ambiental, será questionado evidência de ações objetivando o maior aproveitamento dos recursos naturais, humanos e ambientais.

Através dos questionamentos a postura do líder se correspondem às de um chefe com a função única de guiar os seus empregados e garantir a sobrevivência da organização; se existem características conservadoras e a centralizadoras; se as ações supervalorizam a autonomia; propõem a liberdade, pregam a criatividade e defendem a democracia, mas impõem a execução das atividades e obrigam a obediência e o silêncio na empresa e se os mesmos evitam delegar e compartilhar o poder para evitar a perda do controle na execução das atividades dos seus subordinados e na obtenção dos resultados esperados, busca-se analisar o sétimo indicador que é o **nível de resistência aos ideais humanísticos**. A cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, afirma que existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com sua condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada a vontade. Assim como Morgan (1996) afirma que ao longo da história, organizações têm sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas

de impor a respectiva vontade sobre os outros através de processos sutis de crença e socialização. Matos (1979) afirma que a tarefa desafiante, considerada hoje como maior motivador da ação produtiva, depende de uma relação madura entre o chefe e subordinado, pressupondo conhecimento e confiança, visto que a resistência maior por parte dos dirigentes ao processo de humanização é resultado do temor à liberdade dos empregados como ameaça ao poder e redução da lucratividade, idéias estas também defendidas por Aktouf (1996).

O oitavo indicador que são programas voltados para a qualidade de vida e bem-estar dos empregados será analisado ao questionar o nível de preocupação dos líderes com o bem-estar dos empregados e o grau de sensibilidade com as necessidades dos empregados. Este indicador justifica-se pela afirmação de Morgan (1996) que a estratégia, estrutura, tecnologia bem como as dimensões humanas e administrativas da organização devem ser vistas como subsistemas com necessidades vivas que devem ser satisfeitas de maneira mutuamente aceitável. Para Aktouf (1996) a dignidade humana consiste na satisfação das necessidades básicas como educação, saúde, trabalho, habitação, etc. Maslow (2000) afirma que quanto mais saudáveis emocionalmente são os indivíduos, mais importantes se tornam suas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos são toleradas a violação de suas necessidades para tal preenchimento. Desta forma o autor defende que estas necessidades precisam ser conhecidas, bem como analisado o grau de interferência das mesmas nas ações humanas do dia-a-dia, pois estas ações definem o caráter, o grau de comprometimento, as habilidades e a capacidade de desenvolvimento humano e profissional do indivíduo. Kanaane (2007) ainda complementa que a incessante busca pela qualidade de vida por parte dos indivíduos, tornou-os mais exigentes na tentativa de suprir as suas necessidades para manterem-se motivados.

O nono indicador essencial é a **preocupação por parte dos líderes em compreender os fenômenos que influenciam os comportamentos humanos**, pois Fischer (1998) afirma que a expressão *human resource management* e o foco prioritário no comportamento humano podem ser considerados os principais resultados da afirmação definitiva da psicologia humanista na teoria organizacional, sendo assim, as verdades sobre gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia. Matos (1996) afirma que o gerente, ou melhor, o líder é um agente de integração, pois é ele o responsável pela produtividade da equipe. Para tanto precisa possuir a habilidade de

intrínseca de gerência. Para tanto verificar o **nível de preocupação por parte dos líderes em relação à administração dos conflitos** compõe o décimo indicador. Sendo assim será

administrar diferenças, gerir conflitos, motivações e consenso, pois trata-se de uma função

questionado se é possível identificar a compreensão das divergências dos objetivos empregados-empregadores para transformar a situação e incentivar a harmonia e colaboração. Para Kanaane (2007) ao compreender os fenômenos que interferem no comportamento humano, tendo como respaldo as motivações dos indivíduos, o conflito acaba se tornando algo natural e salutar para o equilíbrio organizacional.

O décimo primeiro indicador parte do princípio de que Aktouf (1996) ao caracterizar o humanismo radical define o homem como um ser fundamentalmente de comunidade, da sociedade, de relações com seus semelhantes. Para tanto precisa estabelecer relações para fundar e encarnar o sentido de si próprio. Sendo assim, busca-se analisar se os gestores evitam incentivar os relacionamentos interpessoais, por considerarem um fator redutor da produtividade.

#### - Dimensão Organizacional

Morgan (1996) define, na metáfora orgânica, que as organizações devem ser vistas como um processo de interação que deve ser internamente balanceado, assim como com relação ao ambiente. No que se refere à qualidade de vida no trabalho, Kanaane (2001) afirma que não é determinada isoladamente por características pessoais como as necessidades, os impulsos, as expectativas, os pensamentos e os valores ou situacionais como a tecnologia, os fluxos de trabalho, o sistema de recompensas, as condições do sistema econômico e político, mas pela superação desses dois conjuntos de fatores indivíduo e organização. A empresa humana busca proporcionar aos seus funcionários um ambiente socialmente e economicamente sustentável, onde a busca pela lucratividade não deve ser exacerbada ao ponto de sobrepor as condições humanas de trabalho conforme afirmação de Matos (1996). Para Vergara e Branco (2001) o nível de humanização de uma empresa está relacionado à promoção da melhoria na qualidade de vida e de trabalho. Sendo assim, no nível organizacional a sustentabilidade social, econômica e ambiental é analisada com base no indicador programas de qualidade de vida e responsabilidade social e ambiental cujas questões abordam se a empresa pode ser considerada economicamente e socialmente responsável; e se há um compromisso com a qualidade de vida dos empregados de forma explícita.

O segundo indicador a ser verificado é o **clima organizacional favorável ao bem-estar**, pois a necessidade de pertencimento e amor que é o compartilhamento de afeto com pessoas em um círculo de amizade e intimidade, necessidade humana citada por Maslow (2000). Matos (1996) afirma que clima de rotina e burocratização é característico de empresas infelizes e

desumanas. A empresa que o autor denomina feliz proporciona um clima de idéias onde a criatividade estimulada. Assim como Kanaane (1999) sustenta que o clima organizacional funciona como catalisador para a concretização dos objetivos da corporação, visto que os objetivos são compostos por metas e para que estas metas sejam alcançadas é preciso ações individuais dos membros da corporação

Visto que Fischer (1998) afirma que as políticas corporativas são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas, sendo assim, as diferentes formas de organização do trabalho são, na verdade, diferentes maneiras de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado para um maior aproveitamento dos potenciais e capacidades humanas através de políticas que estimulem e orientem para os padrões de desempenho esperados. Morgan (1996) complementa que as atividades de trabalho são tanto influenciadas pela natureza dos seres humanos como pelo planejamento formal, ou seja, nas organizações eficazes, os cargos moldam-se por si mesmos, as pessoas são contratadas para a organização devido a sua habilidade geral e perícia, sendo autorizadas e encorajadas não só a encontrarem o seu próprio lugar, como também a definirem a contribuição que podem dar. Vergara e Branco (2001) defendem a minimização dos desequilíbrios sejam na distribuição das riquezas, sejam ecológicos apostando no sucesso econômico sustentável. Desta forma as políticas de sustentabilidade objetivando eliminar desperdícios compõe o terceiro indicador, que será analisado questionando: as políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente?

No que se refere à comunicação interna, Kanaane (2007) defende que a proposta de um enfoque que preconize o indivíduo é uma evolução que vem tomando consistência, resultando em uma revisão de diretrizes e direcionamentos da condição humana, para tanto faz-se essencial a livre comunicação em todos os níveis e direções. O autor afirma que esta livre comunicação, franca e freqüente, permite maior interesse e envolvimento com fatos e pessoas, levando a um respeito generalizado e à confiança entre os indivíduos que compõem a organização. A comunicação manipulada é apontada por Aktouf (1996) como a causadora da falta de diálogo, expressão e perpetuação do poder unilateral. Desta forma, deverá ser analisado o quarto indicador: **comunicação aberta, flexível e acessível a todos os níveis hierárquicos**.

A participação nos resultados é o quinto indicador, pois para Kanaane (2007) a participação nos resultados estimula o crescimento e a maturidade dos empregados. Matos (1996) evidencia a necessidade de um clima estimulante à participação e á criatividade com a

finalidade de comprovar confiança e elevar o moral dos funcionários, estimulando ao espírito coletivo e pensamento sistêmico. Será avaliado através da questão: Os objetivos alcançados estão de acordo com os objetivos esperados?

Visto que o desempenho humano tem influência determinante no sucesso da corporação, Fischer (1998) afirma que é essencial desenvolver e organizar uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas que, através das políticas orienta e integra os processos. Dentre os fundamentos definidos por Matos (1996) é determinante centrar as políticas da corporação na plenitude do homem e na produtividade, identificadas com os quatro pólos existenciais: fé/amor/trabalho/lazer e nas quatro dimensões organizacionais: Profissionalizada, Descentralizada, Moderna, Humana. Para avaliar o sexto indicador que são as **políticas claras de gestão de pessoas**, se questionará o grau de divulgação e participação destas políticas com todas as partes interessadas.

Matos (1996), ao definir as características de uma empresa infeliz, determinou que há um compromisso das mesmas com estratégias reativas. Sendo assim, o sétimo indicador a ser analisado são **as ações proativas acima das ações reativas** com a questão: a empresa estimula e toma decisões de forma pro ativa? Ação no lugar da reação?

Os indícios da competição predatória e do marketing da agressividade compõem o oitavo indicador que será avaliado questionando as estratégias de posicionamento da empresa no mercado se o marketing da agressividade é explícito através do uso de palavras como: guerra de mercado/executivo agressivo/concorrência esmagadora. Matos (1996) afirma que caracterizar a empresa como uma selva e o mercado como um campo de batalha, onde as feras precisam ser alimentadas sob o estímulo da competição predatória torna inválido o discurso humanista devido à falta de humanidade no trato do relacionamento interpessoal e entre as equipes. Assim como Fischer (1998) complementa que a onda competitiva não está favorecendo a humanização nos ambientes corporativos.

O nono indicador de humanização é a sobreposição do investimento em desenvolvimento humano pelo investimento em tecnologia. A tecnologia influencia fortemente o modelo de gestão adotado devido ao fato de que, não se pode identificar um processo de humanização ativo numa empresa onde ainda prevalece a idéia de que os operários que trabalham em linhas de produção acompanham o ritmo ditado pela velocidade da máquina. Iniciativa e autocontrole são bloqueados, conforme afirma Fischer (1998). Matos(1996) defende que muitas empresas que possuem um exuberante aparato tecnológico camuflam graves problemas de conflitos, desmotivação e improdutividade. Aktouf(1996) explicita que a administração do século XXI tem necessidade de um efetivo retorno a preocupação com o

homem e o bom-senso e, para tal, é necessário que se vá além dos instrumentos e das técnicas, independente do nível de sofisticação, e se incorpore um novo estado de espírito, com sabedoria e generosidade. Sendo assim, verifica-se se as inovações tecnológicas são prioridade para a empresa; se a competição sem limites define as estratégias mercadológicas da organização e se para a empresa, a garantia da produtividade está diretamente associada ao investimento em tecnologia.

No que se refere à resistência ao processo de humanização o décimo indicador analisado é a superespecialização incentivada pela rígida divisão do trabalho ocasionando a alienação e a perda do significado das atividades executadas, pois Morgan (1996) chama a atenção para o trabalho superespecializado que é organizado nos mínimos detalhes a partir do seu planejamento que analisa o processo total de produção, encontrando os procedimentos mais eficientes e as pessoas são treinadas para desempenha-las de maneira muito precisa. Aktouf (1996) destaca a fragmentação do trabalho como resultado de uma rígida divisão do trabalho, leva à superespecialização, à desmotivação, ao sofrimento e à a falta de oportunidade de expressão e diálogo.

Visando analisar o décimo primeiro indicador questiona-se a existência de sistemas de recompensa e reconhecimento nos processos da organização como incentivo ao comprometimento e empenho dos empregados na execução das funções, bem como, dando-lhes um significado para suas tarefas diárias, pois a necessidade de estima descrita por Maslow (2000) representa o desejo de realização, independência, liberdade, prestígio, reconhecimento, atenção. A organização pode gratificar tal necessidade através do reconhecimento ao trabalho executado pelos funcionários, oferecendo benefícios e remunerações que permitam a realização e independência, compartilhando privilégios e lucros. Será questionado se empresa torna possível a concretização dos seus objetivos pessoais; se a cultura e o clima organizacional estimulam que os empregados sejam vistos como parceiros essenciais para o alcance dos resultados da empresa e se as políticas de reconhecimento da empresa incentivam as conquistas individuais. Visto que, conforme afirma Kanaane (2007), a recompensa e o reconhecimento estimulam a responsabilidade na execução do trabalho, resultado da prática da participação.

**Unidades autogerenciadas** compõem o décimo segundo indicador de uma empresa humanizada, visto que Fischer (1998) defende as práticas de Qualidade Total na gestão, bem como a adoção de grupos semi-autônomos para minimizar o desperdício de potencial, assim como Kanaane (2007) afirma que um dos fatores motivacionais para os empregados é o autocontrole dando-lhes oportunidade de desenvolverem-se e crescer.

O décimo terceiro indicador é a delegação de poder favorecendo a igualdade nas relações, visto que ao avaliar a condição humana nas organizações Kanaane (2007) definiu que uma maior autonomia conquistada por uma maior delegação ao invés de designação apenas, estimula a criatividade e a dedicação, pois o nível de responsabilidade é maximizado. Isto proporciona um auto-desenvolvimento e crescimento dos empregados. Matos (1996) afirma que através da delegação de autoridade, estimula o autodesenvolvimento, a competência e o gosto por decisões criativas e a percepção para oportunidades. Aktouf (1996) defende o humanismo corporativo a partir da renuncia a privilégios numerosos e, muitas vezes, abusivos para poder ir na direção de uma forma de organização em que a flexibilidade possa realmente provir do único fator que é capaz de gerar criatividade e qualidade que é o indivíduo. Vergara e Branco (2001) defendem que uma empresa humana deve possibilitar a construção de relações mais democráticas e justas, minimizando as desigualdades e diferenças sejam elas de raça, de sexo ou de credo.. Para tanto serão levantadas questões como: O compartilhamento do poder e a redução dos privilégios dos gestores proporcionam um ambiente de trabalho mais humano e feliz? e A organização combate a ideia do chefe como líder, detentor do poder inabalável, associado a direitos e privilégios?

Quanto ao **significado das tarefas** que é o décimo quarto indicador será questionado se a empresa combate explicitamente a alienação dos seus empregados e a desmotivação causada por tarefas sem significado. Morgan (1996) afirma que os empregados trabalham melhor quando se sentem motivados pelas tarefas que devem desempenhar e que o processo da motivação depende de se permitir às pessoas atingirem recompensas que satisfaça as suas necessidades pessoais, assim como Matos (1996) assegura que o trabalho precisa oferecer um significado, além de sua materialidade, pois se há amor há qualidade. Akrtouf(1996) define que o ponto nevrálgico do processo de desumanização é a alienação no trabalho que contribui para o desenvolvimento de poderes. Kanaane (2007) e Dejours (1988) também defendem a relevância dos empregados compreenderem o significado que suas tarefas diárias têm nos resultados corporativos.

Políticas de saúde e segurança no trabalho representam o décimo quinto indicador de humanização no ambiente de trabalho, pois garantem a saúde física dos empregados durante sua jornada de trabalho assim como a saúde mental conforme determina Dejours (1988). Para Aktouf (1996) a empresa deve buscar do nível mínimo de acidentes, com qualidade maior, responsabilidade e engajamento, moral elevado e satisfação no trabalho conforme concorda Kanaane ao determinar que um ambiente saudável e seguro para a execução das atividades é um fator motivacional para os empregados, por se tratar de uma das suas necessidades que

pode ser confirmada por Maslow (2000). Para a análise será feito o seguinte questionamento: O processo produtivo da organização prioriza o nível mínimo de acidentes, com qualidade maior, responsabilidade e engajamento, moral elevado e satisfação no trabalho?

A prática do princípio de respeito ao código de conduta é o décimo sexto indicador que se pretende verificar, pois Matos (1996) evidencia que dentre os fundamentos da empresa feliz deve existir a busca da lucratividade sustentada através do sentido de parceria entre os empresários, os empregados, os clientes, fornecedores e a comunidade numa linha da corresponsabilização com perpetuidade empresarial. Será verificado se os valores organizacionais contemplam os empregados, fornecedores, meio ambiente, clientes externos, comunidade, governo e acionistas.

Segundo Fischer (1998) toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso, sendo assim, visto que Fischer (1998) define que as políticas são orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas, o desenvolvimento dos recursos humanos deve ser foco de atuação das mesmas. Matos (1996) afirma que é preciso conquistar a convicção e adesão de todos os empregados à diretriz essencial da filosofia de empresa de homens em renovação numa organização em renovação contínua. Vergara e Branco (2001) apostam no incentivo e contribuição das empresas para o desenvolvimento e crescimento das pessoas como uma das características de uma empresa em processo de humanização.O décimo sétimo indicador é relevante por se tratar das políticas voltadas para o desenvolvimento dos recursos humanos e administração das emoções. Para tanto serão feitos os seguintes questionamentos: A renovação empresarial contínua e o desenvolvimento profissional e humano dos funcionários são prioridades dentre as políticas e ações da empresa? e A administração das emoções dos empregados é considerada essencial para o desenvolvimento da empresa?

Numa empresa humanizada a coletividade é um dos principais valores a serem seguidos, visto que dentre os fundamentos da empresa feliz definidos por Matos (1996) destaca-se centrar toda a **força na equipe e não no individualismo heróico e predatório**. Sendo assim torna-se o décimo oitavo indicador a ser verificado na empresa.

O décimo nono indicador de humanização dentre as políticas e condutas da organização é o **respeito aos sindicatos**, pois para Aktouf (1996) uma empresa humanizada precisa enxergar os sindicatos como necessários para o equilíbrio do funcionamento democrático de uma sociedade pluralista que representam, articulam, veiculam e expressam o ponto de vista dos trabalhadores. Neste caso será que as políticas organizacionais dão suporte aos sindicatos?

Será que os sindicatos são vistos como representantes que articulam, veiculam e expressam o ponto de vista dos trabalhadores?

Para Morgan (1996) a integração das necessidades individuais e organizacionais transformaram-se nos pilares de sustentação da administração moderna. Esta crença é sustentada pela metáfora orgânica definida por Morgan (1996), visto que defende que a satisfação das necessidades pessoais dos empregados pode ocorrer através da organização, obtendo a partir daí a integração e o comprometimento organizacional. Matos (1996) defende que uma empresa resistente ao processo de humanização que ele denominou de Empresa Infeliz, evidencia-se o estímulo à concepção do homem dividido entre os objetivos pessoais versus objetivos empresariais. Porém Aktouf (1996) afirma que o senso comum entre os interesses e objetivos da organização e dos seus empregados é um tanto fantasiosa, pois são pontos de vista muito opostos e anseios que em algum momento invariavelmente provocará divergências e conflitos. Sendo assim, a **congruência de objetivos organizacionais e pessoais** será o vigésimo indicador a ser questionado na empresa onde será verificado se há estímulo à crença na possibilidade da igualdade de interesses e objetivos entre dirigentes e trabalhadores.

As evidências de comportamentos competitivos e egoístas entre os funcionários compõem o vigésimo primeiro indicador a ser analisado, visto que Matos (1996) afirma que uma empresa que pode-se identificar a sustentação da cultura do ganhar versus perder enfatizando a competição predatória e o individualismo é classificada como empresa infeliz, ou seja, afasta-se do processo de humanização. Esta competitividade, para Fischer (1998), gera o individualismo e dificulta a cooperação.

Para Fischer (1998) a estrutura ou modelo organizacional delineia também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa, ou seja, uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. Assim como Morgan (1996) reforça que uma estrutura organizacional fortemente delimitada por hierarquia rígida favorece o predomínio de modelos de dominação, estabelecendo relações de poder assimétricas, o que contraria expressivamente o processo de humanização. Morgan (1966) ainda acredita que o que mudou na evolução da sociedade industrial foram os escravos que passaram a ser trabalhadores assalariados, os feitores deram lugar aos gestores e os empregados passaram a trabalhar para os acionistas e não mais para faraós. Matos (1996) destaca que a organização racional do trabalho, e com ela a burocracia, vem tentando eliminar os sentimentos das concepções e das estratégias da empresa. Ainda hoje, os graves problemas de conflitos, desmotivação e improdutividade

decorrem desse racionalismo exacerbado e desumano. Aktouf (1996) evidencia que as relações sem nenhum sentimento dentro do ambiente organizacional refletidas na divisão do trabalho, no modelo de gestão centralizador e inflexível resulta em empregados estressados, cheios de limitações e excessivamente racionais. A evidência de uma hierarquia rígida e uma burocracia sem limites também representa uma resistência ao processo de humanização tornado-se o vigésimo segundo indicador a ser pesquisado na empresa com as questões: A burocracia, a rigidez e o excesso de racionalidade são evidentes na rotina da empresa? e A centralização administrativa e a rigidez hierárquica prevalecem no processo de tomada de decisão?

A pseudoparticipação citada por Kanaane (2007) e o humanismo de fachada ou humanismo mutilado definido por Aktouf (1996) revela a necessidade de avaliar a existência do denominado "falso clima cor-de-rosa" que representa o vigésimo terceiro indicador que será questionado: Aparentemente a empresa é participativa, porém os empregados são indiferentes uns aos outros?

#### - Dimensão Ambiental

Objetivando analisar, no contexto da empresa, os comportamentos dos empregados como reflexo de fatores externos como sociedade e concorrência, pretende-se pesquisar o primeiro indicador que é relacionado à **imagem da corporação associada à coletividade humana**, pois dentre as características de uma empresa humana, Matos (1996) destaca a valorização da imagem institucional e do conceito público

O segundo indicador é a visão da empresa como um ser vivo e seus empregados como o maior patrimônio. A imagem orgânica de organização construída por Morgan (1996) reflete uma característica humanística de deve ser buscada tanto no ambiente organizacional como, principalmente, no ambiente externo que é a visão da empresa como um ser vivo, cujo maior valor patrimonial está no indivíduo que a compõe, pois, de acordo com Aktouf (1996), os fatores externos como a comunidade têm influência decisiva nos comportamentos e atitudes dos empregados no ambiente corporativo.

O terceiro indicador representa uma resistência ao processo de humanização que é a **persistência da busca voraz pelo lucro por parte dos gestores**, pois Matos (1996) reconhece o individualismo como um traço marcante na formação cultural, de onde origina-se o instinto de competição que busca situar o indivíduo entre os perdedores ou entre os vencedores. Aktouf (1996) explicita que pela instituição do emprego assalariado, as pessoas

não são mais que uma abstração incluída periodicamente nas chamadas contas de exploração. Aktouf (1996) define a administração inteligente como a que engloba ações e atitudes que não causem o sofrimento e a insatisfação dos empregados, mas sim considere a existências das contradições tanto internas quanto externas visualizando retornos a longo prazo substituindo o maximalismo a curto prazo. Vergara e Branco (2001) afirmam que empresa humanizada é aquela que, voltada para os seus funcionários e\ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Será abordado através dos seguintes questionamentos: Os comportamentos e ideais defendidos pelos gestores da empresa facilitam o estabelecimento das políticas de humanização da empresa?; A insaciável busca dos patrões pelo lucro a curto prazo distancia a organização do processo de humanização? e A empresa acredita que pagando o mínimo pode conseguir o máximo dos seus empregados?

Visto que até mesmo os teóricos clássicos reconheceram que era importante atingir um equilíbrio ou harmonia entre os aspectos humanos e técnicos da organização, criando procedimentos apropriados de seleção e treinamento conforme afirma Morgan (1996), a partir daí o ser humano começa a ser percebido como algo além de um simples executor de atividades, mas um recurso sim que pode ser desenvolvido e melhor aproveitado. Matos (1996) determinou dentre seus fundamentos que através da educação no trabalho é possível desenvolver a consciência ética, a cidadania, o humanismo e a solidariedade como fundamentos à gestão de conflitos e a um harmonioso relacionamento interpessoal. Desta forma o **incentivo à educação dos empregados** é o quarto indicador de humanização que deverá ser pesquisado questionando se a empresa investe na educação dos seus empregados com o objetivo de desenvolvê-los como indivíduos e como profissionais.

De acordo com Morgan (1996) além do desemprego, as desigualdades sociais evidentes dificultam a credibilidade na possibilidade de uma compatibilização global na mudança de paradigmas e humanização das relações tanto internamente quanto externamente à organização. As diferenças de classes tão perceptíveis na sociedade externa à organização podem ser identificadas em algumas corporações, onde de um lado ficam os mais favorecidos e alvo de maior investimento por parte da organização e de outro os menos favorecidos e que unicamente representam forças de trabalho. Para Aktouf (1996), assim como para Vergara e Branco (2001), a efetividade das políticas de humanização depende de um **reajuste no crescimento econômico mundial**, em busca de um estado de equilíbrio e de recuperação progressiva dos mais desfavorecidos e se só a igualdade de chances entre as diferentes classes

sociais pode garantir a efetividade do processo de humanização das empresas. A evidência de tal idéia representa o quinto indicador.

Pretende-se identificar o sexto indicador questionando se, dentre os fatores motivacionais, a segurança no emprego e bom tratamento resultam em empregados mais engajados, interessados e mais produtivos, pois Matos (1996) afirma que o potencial do indivíduo pode ser muito melhor aproveitado se o mesmo se sentir bem, livre e seguro na empresa. O autor também sustenta a idéia de que a sensação de bem-estar no trabalho resulta numa segurança emocional que consiste em sentir-se valorizado, pelo reconhecimento da capacidade profissional e do desempenho e pelo sentir-se integrado, interagindo em equipe, comprometido com objetivos comuns numa dimensão social.

Será que o crescimento organizacional e a obtenção de maiores lucros se faz ao preço de maior degradação da natureza e da qualidade de vida dos empregados? Esta é uma questão que será aplicada objetivando constatar o sétimo indicador de resistência ao processo de humanização que é a sustentação do crescimento associado à negligência com meio ambiente e com a qualidade de vida. Para Vergara e Branco (2001) as empresas têm se mostrado negligentes no que se refere aos fatores que dão sustentação ao seu ambiente. Inexpressividade em termos de qualidade de vida da maioria dos trabalhadores, exploração irresponsável dos recursos naturais, descompromisso com qualquer grupo de interesse que não seja o dos acionistas. Para Aktouf (1996) cabe à empresa lucrar, porém não às custas da poluição e do desemprego.

Será que os funcionários ainda trabalham com a finalidade única de obter o salário? Matos (1996) defende que **o trabalho precisa ser um meio de realização pessoal, não de obrigação por salário**, para que resulte em algo positivo. Este oitavo indicador é relevante para a constatação da persistência de valores tradicionais da sociedade capitalista.

Liberdade e felicidade são valores considerados por Dejours (1988) como incompatíveis com a rotina da empresa. Para Matos (1996) a empresa humanizada deve ser um lugar para trabalhar, produzir, ganhar, realizar-se, sentir-se bem e ser feliz. Porém ainda é possível verificar em modelos de gestão praticados em determinadas empresas a resistência à idéia da possibilidade de compatibilizar liberdade e felicidade com ambiente de negócio. Sendo assim este compõe o nono indicador de resistência dos indivíduos aos valores humanísticos.

O planejamento é essencial para o bom funcionamento de qualquer corporação. Aktouf (1996) desperta para a influência da sociedade, ou seja, do meio externo, nos comportamentos e atitudes dos indivíduos no ambiente interno da organização. O autor defende a empresa, antes de definir suas metas e traçar o seu desenvolvimento futuro, deve procurar analisar as

questões humanas, sociais, econômicas e ecológicas do passado. Sendo assim o décimo indicado propõe analisar se a empresa procura conhecer o histórico da sociedade, do mercado e do meio ambiente antes do seu planejamento estratégico.

Aktouf (1996) evidencia a importância do respeito à dignidade do ser humano, em todas as circunstâncias e de todas as maneiras, por se tratar de um motivo recorrente que está presente desde os tempos imemoriais e que pode servir como orientação de toda escolha social para que esteja à altura da consciência moral da humanidade e assim alcançar um desempenho positivo da empresa, através de empregados mais bem formados, mais felizes e cooperativos. Dejours (1988) defende a prática da ética nas relações organizacionais. Para Vergara e Branco (2001) ao focalizar o ambiente, as ações das empresas humanizadas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais e apoio a atividades comunitárias buscando o efetivo exercício da cidadania corporativa. Este é o relevante décimo primeiro indicador, pois para que a empresa interaja e obtenha o melhor dos seus empregados, precisa lembrar primeiramente que são cidadãos. Será que **as políticas da empresa são regidas sobre os pilares da preservação da cidadania**?

Para alguns autores a acirrada concorrência justifica a sobreposição do bem-estar dos empregados pelos investimentos em inovação tecnológica. Para Fischer (1998) o comportamento humano tornou-se elemento de diferenciação e potencialização da vantagem competitiva, porém não se pode sustentar que o elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações, pois as corporações não estão mais humanas por causa da onda competitiva e não estão sendo regidas por princípios que privilegiam o ser humano em detrimento de outros valores organizacionais. Neste caso a humanização torna-se incompatível no ambiente corporativo. Sendo assim, este compõe o décimo segundo indicador de resistência aos valores humanísticos que se faz essencial verificar a realidade da empresa a ser pesquisada.

A empresa humanizada deve ser centrada no cliente, em resultados e em oportunidades, conforme afirmação de Matos (1996). A estratégia de empresa feliz importa uma filosofia com ênfase na valorização humana dos seus quadros, do cliente, dos acionistas, dos fornecedores e da sociedade como um todo. Este compõe o décimo terceiro indicador.

Aktouf (1996) acredita que só conhecendo o seu passado e sua história a empresa tem condições de implementar mudanças e efetivar o processo de humanização. Desta forma o décimo quarto indicador será verificado questionando se a **organização busca conhecer o seu passado, a sua evolução e o contexto de nascimento para a formação da sua identidade atual**.

## CAPÍTULO 3

# 3 O MODELO PARA AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE HUMANIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO DA MULTINACIONAL.

Dimensão Liderança	Indicadores
<ol> <li>Os Líderes estimulam o trabalho em equipe e a harmonia nas relações de trabalho.</li> <li>Os líderes têm consciência da importância de políticas corporativas que incentivam o trabalho em equipe e a sinergia dos departamentos.</li> </ol>	Trabalho em equipe
<ol> <li>As ações da liderança são baseadas em ideais democráticos e humanizados.</li> <li>Há um incentivo, por parte da liderança, à inteligência criativa e liberdade de expressão.</li> <li>Os empregados são estimulados a desenvolver a capacidade de analisar, criticar e sugerir inovações.</li> <li>Os líderes estimulam o desenvolvimento dos empregados através do incentivo à aprendizagem e autodesenvolvimento.</li> </ol>	Ideais democráticos e humanísticos como liberdade de expressão, capacidade analítica e crítica, o auto- desenvolvimento e a aprendizagem dos empregados
7. O comportamento e as atitudes dos líderes evidenciam políticas que proíbem expressamente a utilização de práticas ilegais como suborno, corrupção, assédio moral, extorsão, etc.	Comportamento nos pilares da ética.
8. O compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todas as partes interessadas, é explícito dentre as políticas da empresa e são praticadas pelos líderes.	Fluência de Informações confiáveis e transparência
<ul> <li>9. Os líderes colocam em prática as políticas da empresa de combate à alienação dos empregados e atividades sem significado.</li> <li>10. Os Líderes buscam eliminar atitudes que reduzem o</li> </ul>	Empregados conscientes do trabalho executado e participativos quanto a realidade organizacional Programas de
aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente.	Responsabilidade social e ambiental
<ol> <li>As ações e a postura do líder correspondem às de um chefe com a função única de guiar os seus empregados e garantir a sobrevivência da organização.</li> <li>Nas atitudes e posturas dos gestores existe características conservadoras e a centralizadoras.</li> <li>As ações dos gestores da empresa supervalorizam a autonomia; propõem a liberdade, pregam a criatividade e defendem a democracia, mas impõem a execução das atividades e obrigam a obediência e o silêncio na empresa.</li> </ol>	Resistência à posturas humanas, delegação e autonomia e foco nos resultados

Dimensão Liderança	Indicadores
14. Os gestores da empresa evitam delegar e compartilhar o poder para evitar a perda do controle na execução das atividades dos seus subordinados e na obtenção dos	
resultados esperados.	
<ul> <li>15. Os líderes sustentam o respeito e a preocupação com o bem-estar dos empregados conforme a política da empresa.</li> <li>16. Evidencia-se nas atitudes e comportamentos do líder, uma sensibilidade e preocupação com as necessidades dos empregados.</li> </ul>	Programas direcionados para a melhoria da qualidade de vida e bem- estar dos empregados. Necessidades
17. Os líderes buscam compreender os fenômenos que influenciam o comportamento humano no dia-a-dia da organização.	Foco no comportamento Humano
18. Dentre as responsabilidades atribuídas aos líderes da empresa, pode-se identificar a compreensão das divergências dos objetivos empregados-empregadores para transformar a situação e incentivar a harmonia e colaboração.	Reduzir conflitos como uma das principais preocupações
19. Os gestores evitam incentivar os relacionamentos interpessoais, pois é um fator que reduz a produtividade.	Relacionamentos interpessoais como redutores de produtividade
Dimensão Organizacional	Indicadores
1. A empresa é economicamente e socialmente saudável.      2. O compromisso social da empresa com a qualidade de	Programas de qualidade de vida e responsabilidade ambiental
vida dos seus empregados é explícito.	
3. A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.	Clima organizacional favorável ao bem-estar
4. As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente.	Políticas voltadas para a eliminação de desperdícios
5. Os objetivos organizacionais são claros e compartilhados por todos os empregados.	
6. A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de maneira adequada para suas partes interessadas.	Comunicação aberta e compreensível em todos os níveis
7. Os objetivos alcançados estão de acordo com os objetivos esperados.	Participação nos resultados
8. As políticas de Gestão de Pessoas são claras e são divulgadas por toda a organização.	Políticas claras de gestão de pessoas

Dimensão Liderança	Indicadores
9. A empresa estimula e toma decisões de forma pro ativa. Ação no lugar da reação.	Ações pro ativas e preventivas
10. Nas estratégias de posicionamento da empresa no mercado, o marketing da agressividade é explícito através do uso de palavras como: Guerra de mercado/executivo agressivo/concorrência esmagadora.	Evidência da competição predatória e marketing da agressividade
<ul> <li>11. As inovações tecnológicas são prioridade para a empresa.</li> <li>12. Para a empresa, a garantia da produtividade está diretamente associada ao investimento em tecnologia.</li> </ul>	Investimento em tecnologia para garantir a produtividade
13. A rigidez na divisão do trabalho leva à subdivisão, superespecialização e alienação do trabalhador.	Divisão do trabalho rígida,sem foco nos talentos
14. A empresa torna possível a concretização dos objetivos pessoais dos empregados.	
<ul> <li>15. A cultura e o clima organizacional estimulam que os empregados sejam vistos como parceiros essenciais para o alcance dos resultados da empresa.</li> <li>16. As políticas de reconhecimento da empresa incentivam</li> </ul>	Sistemas de recompensa e reconhecimento
as conquistas individuais.	
18. A organização é composta por unidades que possibilitam ações mais flexíveis e humanizadas.	Unidades autogerenciadas
<ul> <li>19. O compartilhamento do poder e a redução dos privilégios dos gestores proporcionam um ambiente de trabalho mais humano e feliz.</li> <li>20. A organização combate a ideia do chefe como líder, detentor do poder inabalável, associado a direitos e privilégios.</li> </ul>	Delegação do poder e igualdade nas relações
21. A empresa combate explicitamente a alienação dos seus empregados e a desmotivação causada por tarefas sem significado.	Ações de combate à alienação através de tarefas enriquecidas e com significado
22. O processo produtivo da organização prioriza o nível mínimo de acidentes, com qualidade maior, responsabilidade e engajamento, moral elevado e satisfação no trabalho.	Prática de políticas de saúde e segurança no trabalho
23. O código de conduta e a declaração dos valores organizacionais contemplam os empregados, fornecedores, meio ambiente, clientes externos, comunidade, governo e acionistas.	Existência e sustentação de um código de conduta socialmente responsável
24. A renovação empresarial contínua e o desenvolvimento profissional e humano dos funcionários são prioridades dentre as políticas e ações da empresa.	Políticas voltadas o desenvolvimento dos recursos humanos e administração das emoções

Dimensão Liderança	Indicadores
25. A administração das emoções dos empregados é	
considerada essencial para o desenvolvimento da empresa.	
	Coletividade como um dos
26 A coletivide de 6 yans des volumes mustice des no emanage	principais valores
26. A coletividade é um dos valores praticados na empresa.	organizacionais
<ul><li>27. As políticas organizacionais dão suporte aos sindicatos.</li><li>28. Os sindicatos representam, articulam, veiculam e</li></ul>	Respeito aos sindicatos
expressam o ponto de vista dos trabalhadores.	Respetto aos sindicatos
29. A empresa estimula a crença na possibilidade da igualdade de interesses e objetivos entre dirigentes e trabalhadores.	Sustentação da possibilidade de congruência dos interesses pessoais e organizacionais
<ul> <li>30. O egoísmo individual - crescer o máximo para ser o mais forte - é evidente no comportamento dos empregados dentro da empresa.</li> <li>31. A disputa onde os patrões buscam o lucro máximo e a redução de custos e os empregados anseiam o aumento salarial pode ser percebida no dia-a-dia da empresa.</li> </ul>	Evidências de comportamentos egoístas e competitivos entre os funcionários
<ul> <li>32. A burocracia, a rigidez e o excesso de racionalidade são evidentes na rotina da empresa.</li> <li>33. A centralização administrativa e a rigidez hierárquica prevalecem no processo de tomada de decisão.</li> </ul>	Excesso de burocracia, racionalidade, centralização e rigidez na tomada de decisão e na execução dos processos organizacionais
34. Aparentemente a empresa é participativa, porém a indiferença prevalece nas relações organizacionais.	Falso clima "cor-de-rosa" Humanismo de fachada
Dimensão Ambiental	Indicadores
A empresa é uma expressão da coletividade humana.	Imagem da organização associada à coletividade humana
2. A imagem da empresa como um ser vivo composto por pessoas que são essenciais para o seu funcionamento é praticada na organização.	Organização vista como ser vivo, e fator humano como maior patrimônio
3. As políticas da empresa são regidas sobre os pilares da preservação da cidadania.	Prática da cidadania no ambiente corporativo
<ul> <li>4. Os comportamentos e ideais defendidos pelos gestores da empresa facilitam o estabelecimento das políticas de humanização.</li> <li>5. A insaciável busca dos patrões pelo lucro a curto prazo distancia a organização do processo de humanização.</li> <li>6. A empresa acredita que pagando o mínimo pode conseguir o máximo dos seus empregados.</li> </ul>	Persistência da busca voraz pelo lucro como traço cultural
conseguir o maximo dos seus empregados.	I

Dimensão Liderança	Indicadores
7. A empresa investe na educação dos seus empregados com o objetivo de desenvolvê-los como indivíduos e como profissionais.	Incentivo à educação
8. Para a efetividade das políticas de humanização nas empresas é necessário reajustar o crescimento econômico mundial, em busca de um estado de equilíbrio e de recuperação progressiva dos mais desfavorecidos.  9. Só a igualdade de chances entre as diferentes classes sociais pode garantir a efetividade do processo de humanização das empresas.	Equilíbrio econômico mundial para efetividade da humanização das organizações
10. Segurança no emprego e bom tratamento resultam em empregados mais engajados, interessados e mais produtivos.	Segurança no emprego e bem-estar no ambiente de trabalho como fatores motivacionais
11. A organização busca conhecer o seu passado, a sua evolução e o contexto de nascimento para a formação da sua identidade atual.	Conhecer o histórico para aprendizagem
12. O crescimento organizacional e a obtenção de maiores lucros se faz ao preço de maior degradação da natureza e da qualidade de vida dos empregados.	Crescimento associado à negligência com meio ambiente e com a qualidade de vida
13. O trabalho é executado com a finalidade única da obtenção do salário.	Trabalho visto como meio para obter o salário
14. Valores como liberdade e felicidade são compatíveis com a rotina da empresa.	Compatibilização de liberdade e felicidade e o ambiente corporativo
15. A empresa, antes de definir suas metas e traçar o seu desenvolvimento futuro, procura analisar as questões humanas, sociais, econômicas e ecológicas do passado.	Conhecer o histórico da sociedade, do mercado e do meio ambiente antes do planejamento estratégico
16. A acirrada concorrência justifica a sobreposição do bemestar dos empregados pelos investimentos em inovação tecnológica.	Concorrência como justificativa da sobreposição do bem-estar pela tecnologia

Quadro 1 – Dimensões de Análise e seus Indicadores

## 3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido com base nos pressupostos básicos da metodologia científica, obedecendo às determinações estabelecidas para os procedimentos de pesquisa social, do planejamento à execução, bem como à análise, interpretação e aproveitamento dos dados coletados.

Inicialmente foi realizada a pesquisa bibliográfica por ser uma forma de investigação que revela descobertas já realizadas que enriquecem e fundamentam mais substancialmente a pesquisa a ser empreendida, bem como os resultados obtidos. Para tanto foram levantadas as teorias defendidas pelos principais autores humanísticos.

Dando sequência ao trabalho, após concebidos os objetivos gerais do trabalho a ser desenvolvido, optou-se, em nível de estratégia de pesquisa, pelo método do estudo de caso, que configura-se com o mais adequado aos propósitos estabelecidos, por permitir, segundo Yin (2001), respostas mais satisfatórias a questões do tipo "como" e "por que" em um contexto em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos comportamentais e em que tais eventos refiram-se a fenômenos contemporâneos da vida real.

Foi elaborado um modelo de avaliação para dar suporte ao estudo de caso, onde foram definas as três dimensões de análise (Liderança, Organizacional e Ambiental) e os respectivos indicadores.

Como instrumento de recolha e avaliação de dados optou-se pelo questionário, visto que tratase de uma pesquisa descritiva.

O questionário, disponível no Apêndice A, foi composto por 69 afirmativas com respostas fechadas buscando uma maior uniformidade, rapidez e simplificação na análise dos resultados, onde o inquirido selecionou dentre as opções a que mais se aproxima da sua opinião. Para tanto foi utilizada a escala de Likert que apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deveria selecionar uma: concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente.

A empresa selecionada para realização da pesquisa recebeu o nome fictício de Alumínio Brasil Ltda, objetivando preservar a sua identidade. Dentre os funcionários inquiridos 5 eram gerentes e 5 coordenadores visto que são os responsáveis pelas estratégias e mudanças implementadas, além de 52 técnicos e 56 operadores de produção com nível de instrução que os capacitasse a responder às questões, objetivando analisar o grau de humanização da corporação com base na visão dos principais interessados que são os empregados, cuja qualidade de vida depende diretamente de um ambiente de trabalho mais humano e voltado para o desenvolvimento de potencial. A amostragem atingiu um total de 118 funcionários. Todos os questionários retornaram respondidos e não houve incidência de questões em branco, ou seja, não respondidas. Não houve resistência ou rejeição por parte dos empregados inquiridos.

Visando minimizar o nível de erro, o questionário foi estruturado cuidadosamente focando o tema em questão com base nas habilitações do público-alvo com questões de natureza

econômica, social e profissional abordando questões humanas e sociais, bem como o nível de consciência e conhecimento de acontecimentos de forma crítica, conforme disposto no Apêndice A.

A aplicação do questionário ocorreu presencialmente durante 15 dias consecutivos, para esclarecimentos sobre a pesquisa e questões abordadas, visando minimizar o índice de respostas sem opinião. Objetivo este que foi atingido satisfatoriamente.

Por abordar questões conceituais e comportamentais humanas no ambiente de trabalho, buscou-se ainda como complemento ao método investigativo aplicado, o enquadramento qualitativo da pesquisa. A pesquisa qualitativa, segundo Richardson (1999), permite uma maior compreensão dos significados e características situacionais, em detrimento de medidas quantitativas que visem revelar os resultados esperados neste tipo de abordagem social. No entanto, dado ao fato de a presente pesquisa envolver e apresentar aspectos e resultados numéricos em expressões quantitativas entende-se que a mesma pode, também, ser considerada de cunho quantitativo, já que seus números indicam que os resultados têm considerável significância, não sendo, assim, mero fruto do acaso.

Após apuração dos resultados do questionário, foi realizada uma análise comparativa dos pressupostos básicos da humanização das condições de trabalho defendidos pelos autores consultados e a realidade vigente na corporação escolhida para realização do estudo de caso.

## **CAPÍTULO 4**

## **4 PESQUISA DE CAMPO**

## 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização alvo da presente pesquisa é privada, constituída em 2005 é uma empresa multinacional, orientada para o mercado e líder global em laminados de alumínio por receitas, volume de produção e participação no mercado.

Sediada em Atlanta, Estados Unidos, a empresa mantém por meio de suas subsidiárias e associadas localizadas na Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul atividades de mineração de bauxita, refinação de alumina, geração de energia, produção de alumínio primário, laminação de alumínio e reciclagem, assim como pesquisa e tecnologia. Dados disponíveis no site da empresa.

#### 4.1.1 Unidades

A Unidade Aratu, onde foi realizada a presente pesquisa, tem como principal atividade a produção de alumínio primário.

A Unidade de Pindamonhangaba tem como principal atividade a produção de chapas e bobinas de alumínio, como chapas para latas, chapas xadrez, telhas, entre outras. Em 1999 foram finalizadas as obras da expansão do Complexo de laminação.

A Unidade de Santo André, localizada na região industrial do ABC paulista, tem mais de 50 anos de história. As indústrias automobilísticas e de bens de consumo são grandes consumidores dos laminados produzidos nesta fábrica.

A unidade de Ouro Preto atualmente engloba as seguintes atividades: mineração de bauxita, produção de hidrato de alumínio e alumina calcinada, produção de aluminas especiais, produção de alumínio primário sob a forma de lingotes, tarugos e placas, fábrica de pasta Soderberg, geração de energia em usinas hidrelétricas próprias.

#### 4.1.2 Conceitos de existência da Alumínio Brasil Ltda

#### 4.1.2.1 Visão

Tornar o mundo melhor, mais leve e brilhante.

#### 4.1.2.2 Missão

Ser a companhia de produtos laminados de alumínio mais inovadora e lucrativa do mundo.

#### 4.1.2.3 Valores

- a) Inovação.
- b) Excelência.
- c) Proteção.
- d) Responsabilidade.
- e) Trabalho em equipe.

#### 4.1.3 Políticas

A empresa propõe-se como direcionada para a satisfação dos clientes externos, funcionários, acionistas e comunidades, por meio da gestão ambiental, de saúde, segurança e qualidade. Na sua declaração de políticas, a empresa preza pela melhoria contínua das práticas operacionais objetivando alcançar o índice zero de acidentes, por meio da prevenção e redução de riscos; minimizar o impacto no meio ambiente, reduzindo o uso dos recursos naturais e evitando a poluição e promover a qualidade e os benefícios de nossos produtos e serviços, incentivando a reciclagem.

Cada funcionário é definido como responsável pela execução das seguintes políticas:

- a) Compromisso com a satisfação do cliente, prevendo e entendendo suas necessidades;
- b) Criação de uma atmosfera que motive cada um dos empregados, fornecedores e visitantes a cuidar da saúde e segurança e das pessoas;
- c) Cumprimento de todas as exigências em termos de meio ambiente, saúde e segurança, bem como dos próprios padrões da empresa e de outras exigências aplicáveis;
- d) De forma pró-ativa, aumentar a reciclagem de alumínio onde a empresa estiver presente;
- e) Questionamento da situação atual para promover inovações e melhorias;

- f) Avaliação da performance, procedimentos e equipamentos, além do estabelecimento de objetivos e metas desafiadoras para melhorar, de forma contínua, a efetividade dos sistemas de gestão;
- g) Construção de relações de cooperação com clientes externos e fornecedores para compartilhar melhores práticas;
- h) Reconhecimento e valorização dos sucessos e realizações.

## 4.1.4 Objetivos

- a) Ser um local de trabalho seguro e agradável
- b) Exceder em inovação
- c) Conquistar a preferência do cliente
- d) Impulsionar a produtividade
- e) Conquistar a alta lucratividade

## 4.1.5 Responsabilidade Social

A empresa propõe-se a colaborar com a construção de uma sociedade mais igualitária, que tenha como objetivos a qualidade nas relações e a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Dentro das políticas e filosofia da companhia, é parte do compromisso da empresa promover o desenvolvimento sustentado, ou seja, produzir evitando danos ao meio ambiente e contribuir para o crescimento do país e das comunidades próximas.

#### 4.1.5.1 Compromisso com Clientes externos

Proclamando seguir todos os padrões de saúde e segurança do consumidor, a empresa busca primar pela eficiência nos processos produtivos, assim como nos serviços de apoio.

#### 4.1.5.2 Compromisso com a Comunidade

A empresa mantém projetos sociais nas comunidades em que atua que expressam uma aplicação prática de princípios fundamentais da companhia, conforme disposto no Anexo C.

## 4.1.5.3 Compromisso com funcionários

Os funcionários têm a possibilidade de se candidatarem ao processo de recrutamento interno.

A orgnização registra dentre os seus princípios o da integridade, que deve ser aplicado entre seus funcionários, em seus relacionamentos interpessoais e com a comunidade.

Não só no Brasil, mas em todo o mundo, mantém programas de desenvolvimento para cargos técnicos e gerenciais. Levando em conta a área de atuação, as habilidades e as competências de cada funcionário, a companhia desenvolve programas específicos de treinamento e desenvolvimento. Em alguns casos, funcionários da Alumínio Brasil Ltda são aproveitados em outras unidades da empresa ao redor do mundo.

A empresa postula que o processo produtivo da empresa está embasado num tripé formado por pessoas, precisão e desempenho.

## 4.1.5.4 Compromisso com Meio Ambiente

A política ambiental da empresa é internamente monitorada por meio de relatórios enviados pelas unidades de cada país à direção da empresa em Cleveland. Dessa maneira o comitê acompanha o desempenho da empresa nessa área.

No Brasil, a organização trabalha com o Sistema de Gestão Ambiental voltado para possibilitar que a empresa opere de acordo com a sua política ambiental.

Antes de fazer qualquer investimento, a corporação faz um estudo sobre o impacto ambiental. Além da política interna, também desenvolve ações em relação às questões ambientais como os *Programas de reciclagem*, o projeto *A Sociedade do Amanhã* e a operação do *Centro de Reciclagem*.

#### 4.1.5.5 Compromisso com a Qualidade

A empresa desenvolve em todas as suas operações um programa de *Qualidade Total* objetivando a *Melhoria Contínua*.

Atualmente, todas as Unidades estão certificadas pelas normas ISO 9001:2000. A empresa também tem como objetivo declarado buscar o equilíbrio entre os interesses de seus acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, bem como dos governos e público em geral.

#### 4.1.6 Código de Conduta

A empresa adotou um código de ética objetivando promover a conduta ética e correta, incluindo negociação justa e manuseio ético de conflitos de interesse, bem como promover seus princípios de forma transparente, correta, precisa, inteligível e atual, promovendo o cumprimento das leis e das normas governamentais e assegurando a proteção dos interesses comerciais legítimos da empresa, incluindo as oportunidades de negócios, os ativos e as informações confidenciais, evitando, assim, maus procedimentos.

#### 4.1.6.1. Promover os Direitos Humanos

Os princípios norteadores declarados combatem a discriminação e supervalorizam o respeito aos direitos humanos e liberdades individuais de todos os cidadãos. Espera-se que todos os funcionários se conduzam de uma maneira que assegure que os clientes, fornecedores e companheiros de trabalho sejam tratados com respeito, honestidade e dignidade.

#### 4.1.6.2 Sem assédio no Ambiente de Trabalho; Sem Retaliação contra os Denunciantes

A empresa defende que não deve ser tolerada nenhuma forma de assédio no local de trabalho. A empresa incentiva que os funcionários reportem violações do código ou atividade criminal.

## 4.1.6.3 Respeitar o Meio-Ambiente, a Saúde e a Segurança

A Alumínio Brasil declara buscar cumprir as leis e regulamentações ambientais, de saúde e de segurança e os procedimentos operacionais padrões da Empresa. Os funcionários devem estar conscientizados sob o ponto de vista ambiental e são obrigados a reportar qualquer descumprimento das leis e regulamentações ambientais. Os funcionários devem reportar todos os acidentes, ferimentos, enfermidades ocupacionais e condições ou práticas inseguras para os seus supervisores.

## 4.1.6.4 Praticar Relações Éticas com o Governo

A empresa declara aplicar padrões éticos nas suas negociações com governos, órgãos governamentais e funcionários de governo.

## 4.1.6.5 Usar Práticas Éticas de Marketing e de Vendas

A Alumínio declara operar com integridade na condução das suas transações comerciais com terceiros.

#### 4.1.6.6 Estar em Conformidade com a Lei da Concorrência e Antitruste

Os funcionários devem cumprir todas as leis e regulamentações antitrustes.

## 4.1.6.7 Sem Fraude, Roubo, Propinas ou Condutas Similares

As normas da companhia orientam que os funcionários não podem participar de esquemas para fraudar qualquer pessoa, envolvendo dinheiro, propriedade ou serviços, incluindo aqueles advindos de roubo, fraude ou desfalque. Qualquer funcionário está proibido de receber taxas, empréstimos, propinas, redução de dívidas pessoais ou outros pagamentos resultantes de transações envolvendo a empresa ou suas subsidiárias e afiliadas.

#### 4.2 RESULTADOS DO ESTUDO DE CAMPO

O questionário foi aplicado nos quatro níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional da multinacional, cujos dados coletados serão apresentados abaixo, seguidos de análise e discussão.

A amostra foi constituída de 5 gerentes que totalizaram 5% da amostra, 5 coordenadores que totalizaram 5% da amostra, 52 técnicos que totalizaram 43% da amostra e 56 operários totalizando 47% da amostra. Entre os gerentes 80% eram do sexo masculino e 20% eram do sexo feminino conforme Gráfico 3. Todos tinham mais de 40 anos e todos eram casados conforme Gráfico 5. Entre os coordenadores, todos do sexo masculino, 40% tinham idades até 40 anos e 60% acima dos 40 anos e todos eram casados. Dos técnicos inquiridos 77% era do sexo masculino enquanto que 23% era do sexo feminino, 46% tinham até 40 anos e 54% acima dos 40 anos, 85% casados e 15% não casado (divorciado ou solteiro). Já entre os

operadores todos eram do sexo masculino, 71% tinha até 40 anos e 29% acima dos 40 anos, 93% casados e 7% não casados (divorciado ou solteiro)

Dentre os líderes 40% possui de 16 a 25 anos de empresa. 30% está ha mais de 26 anos, 20% tem de 6 a 15 anos de empresa e somente 10% completou até 5 anos. 90% é do sexo masculino, 50% com idade entre 41 e 50 anos e são todos casados.

Quanto aos empregados (técnicos e operários) 37% possue menos de 5 anos de empresa e a mesma porcentagem possue entre 6 e 15 anos. Aproximadamente 11% possue entre 16 e 25 anos e aproximadamente 15% possue mais de 26 anos de empresa. Aproximadamente 89% é do sexo masculino, com faixa etária entre 31 e 40 anos e 89%, aproximadamente, é casado.

#### - Indicadores da Dimensão Liderança

O trabalho em equipe, primeiro indicador a ser analisado na dimensão da liderança, constatouse que 70% dos gestores concorda e 30% concorda totalmente que os líderes estimulam o trabalho em equipe e a harmonia das relações, enquanto que dentre os empregados 55,6% concorda, aproximadamente 26% concorda totalmente e 15% discorda. 70% dos gestores concorda e 30% concorda totalmente que os líderes têm consciência da importância de políticas corporativas que incentivem o trabalho em equipe e a sinergia dos departamentos. Neste mesmo item aproximadamente 63% dos empregados concordam, 26% concorda totalmente, porém 11% discorda.

No que se refere aos ideais democráticos e humanísticos, 80% dos gestores concorda que as ações da liderança são baseadas em ideais democráticos e humanizados, contra 10% que discorda enquanto que 55,6% dos empregados concorda e 29,6% discorda. Dentre os empregados 7,4% discordou totalmente de tal afirmação. 90% dos gestores concordou que há um incentivo por parte dos líderes a desenvolver a capacidade de analisar, criticar e sugerir inovações, neste item apenas 10% discordou. Já entre os empregados inquiridos 52% concordou, 11% concordou totalmente, porém 27% discordou e 4% discordou totalmente. 90% dos gestores também concorda que há um incentivo por parte dos líderes à inteligência criativa e à liberdade de expressão item este que obteve dentre os empregados 59% que concordou, porém 37% discordou. Aproximadamente 56% dos empregados questionados concordam que os líderes da corporação estimulam o desenvolvimento dos mesmos incentivando a aprendizagem e auto-desenvolvimento, porém 41% discordou. Neste mesmo item 90% dos gestores concordou contra apenas 10% que discordou.

Quanto à evidencia de políticas de combate às práticas ilegais nas atitudes e comportamentos dos líderes, 60% dos gestores concorda totalmente e os outros 40% concorda, números estes muito próximos dos obtidos com a opinião dos empregados que 41% concordou totalmente e 59%, aproximadamente, concordou.

Percebeu-se que 40% dos gestores concorda totalmente e 50% concorda que os líderes têm compromisso com a transparência e veracidade das informações prestadas a todas as partes, assim como 74% dos empregados concordou e 7,4% concordou totalmente, porém 15% discordou 3,7% discordou totalmente.

Foi constatado, que os líderes da multinacional colocam em prática as políticas de combate à alienação e atividades sem significado, visto que, aproximadamente 59% dos empregados concorda contra 30% que discorda. Já entre os gestores 80% concordou.

Quanto aos líderes que buscam eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente, 80% dos gestores concordou que é uma prática, assim como 74% concordou, porém 11% discordou.

Quanto às ações e posturas dos líderes corresponderem às de um chefe que só visa garantir a sobrevivência da corporação, 50% dos gestores concordou, 20% concordou totalmente, porém 20% discordou. Já dentre os empregados inquiridos, aproximadamente 78% concordou, 11% concordou totalmente e, apenas, 4% discordou.

No que se referente às atitudes e posturas dos gestores com características conservadoras e centralizadoras, 70% dos líderes concorda e apenas 20% discorda, porém 37% dos empregados discordou. Os que concordaram contabilizaram 48% e 15% que concordaram totalmente. Quanto aos gestores da empresa supervalorizarem a autonomia; proporem a liberdade, pregarem a criatividade e defenderem a democracia, mas imporem a execução das atividades e obrigarem a obediência e o silêncio na empresa comprovou-se que 50% dos gestores discordaram contra 40% que concordou. Já dentre os empregados 48% concordou contra 41% que discordou. No item relacionado aos gestores da empresa evitarem delegar e compartilhar o poder para evitar a perda do controle na execução das atividades dos seus subordinados e na obtenção dos resultados esperados, 52% dos empregados discordou e 33% concordou enquanto que dentre os gestores 60% discordou contra 30% que concordou.

Quanto aos líderes sustentarem o respeito e a preocupação com o bem-estar dos empregados conforme a política da empresa, 70% dos gestores concordou e 20% concordou totalmente. Para 63% dos empregados esta preocupação é evidente, pois concordou, porém 26% discordou e 7,4% não opinou. 70% dos gestores concorda que evidencia-se nas atitudes e comportamentos do líder, uma sensibilidade e preocupação com as necessidades dos

empregados, porém 20% discordou. Já para os empregados 52% discorda que existe esta preocupação com o bem-estar, porém 37% concordou.

Os líderes buscam compreender os fenômenos que influenciam o comportamento humano no dia-a-dia da organização para 50% dos gestores que concordou, mas isso não é evidente para 40% que discordou. Quanto à opinião dos empregados houve empate quanto às porcentagens obtidas, visto que, aproximadamente 44% concordou e 44% discordou.

Dentre as responsabilidades atribuídas aos líderes da empresa, pode-se identificar a compreensão das divergências dos objetivos empregados-empregadores para transformar a situação e incentivar a harmonia e colaboração, visto que 80% dos gestores concordaram e 59% dos empregados também concordaram, porém 33% dos empregados inquiridos discordou.

Verificou-se que 90% dos líderes e 78% dos empregados discorda que os gestores evitam incentivar os relacionamentos interpessoais, por ser um fator que reduz a produtividade, 7,4% dos empregados discordou totalmente. Por outro lado 10% dos líderes e 11% dos empregados concordou.

## - Indicadores Dimensão Organizacional

A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho para 50% dos líderes e aproximadamente 67% dos empregados que concordou e 7,4% destes juntamente com 40% dos líderes que concordou totalmente. Dentre os que discordaram 22% foi de empregados e apenas 10% de gestores.

As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente 90% dos líderes e 74% dos empregados que concordou e 10% dos líderes e 7,4% dos empregados que concordou totalmente, por outro lado, aproximadamente, 15% dos empregados preferiram não opinar e 3,7% discordou totalmente.

Percebeu-se que para 60% dos líderes que concorda e 20% que concorda totalmente os objetivos organizacionais são claros e compartilhados por todos os empregados. Porém neste item 48% dos empregados concordaram enquanto que 41% discordou. A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de maneira adequada para suas partes interessadas para 70% dos líderes que concordou totalmente e 30% que concordou, assim como para os empregados que aproximadamente 56% concordou totalmente e 41% concordou. Neste item apenas 4% discordou.

Percebeu-se que os objetivos alcançados estão de acordo com os objetivos esperados apenas para 20% dos gestores que concordou e 37% dos empregados, pois 80% discordou assim como 63% dos empregados.

Dentre os líderes inquiridos, 80% concordou que as políticas de Gestão de Pessoas são claras e são divulgadas por toda a organização, contra apenas 10% que discordou. Já entre as respostas dos empregados a diferença foi pequena visto que 44% concordou enquanto que 40% discordou.

A empresa estimula e toma decisões de forma pro ativa. Ação no lugar da reação onde 50% dos líderes e 52% dos empregados que concordou e 10% dos líderes e 7,4% dos empregados que concordou totalmente contra 26% dos empregados e 40% dos líderes que discordou e 11% dos empregados que discordou totalmente.

Para 40% dos gestores que concordou, nas estratégias de posicionamento da empresa no mercado, o marketing da agressividade é explícito através do uso de palavras como: Guerra de mercado/executivo agressivo/concorrência esmagadora, porém 60% discordou, assim como 81% dos empregados. Aproximadamente 15% dos empregados preferiu não opinar e 3,7% concordou totalmente.

Percebeu-se que as inovações tecnológicas são prioridade para a empresa para 60% dos líderes que concordou, 20% dos mesmos que concordou totalmente e para 78% dos empregados que concordou. A penas 7,4% dos empregados discordou. 50% dos líderes concordou que para a empresa, a garantia da produtividade está diretamente associada ao investimento em tecnologia, porém 50% discordou. As respostas dos empregados inquiridos foram diversas visto que aproximadamente 41% discordou e 11% discordou totalmente contra aproximadamente 30% que concordou e 7,4% que concordou totalmente. Os empregados correspondentes aos 11% restante optou por não opinar.

Verificou-se que a rigidez na divisão do trabalho na corporação leva à subdivisão, superespecialização e alienação do trabalhador apenas para 30% dos líderes que concordou e 33% dos empregados que também concordou. Os números foram bem próximos também entre os empregados e líderes que discordaram totalizando 41% aproximadamente os primeiros e 40% os últimos.

A empresa torna possível a concretização dos objetivos pessoais dos empregados para 70% dos líderes e 52% dos empregados que concordou, porém 37% dos empregados discordou, assim como 20% dos gestores. 80% dos gestores e 74% dos empregados concordam que a cultura e o clima organizacional estimulam que os empregados sejam vistos como parceiros essenciais para o alcance dos resultados da empresa. Neste item apenas 10% dos líderes e

18% dos empregados discordou. Quanto as políticas de reconhecimento da empresa incentivarem as conquistas individuais, 50% dos líderes e, aproximadamente 56% dos empregados concordou, porém destes 37% dos gestores 30% discordou.

Entre os empregados 59% concorda que a organização é composta por unidades que possibilitam ações mais flexíveis e humanizadas, assim como 60% dos gestores, porém destes 40% discordou assim como aproximadamente 30% dos empregados.

Verificou-se que 80% dos líderes inquiridos concorda que o compartilhamento do poder e a redução dos privilégios dos gestores proporcionam um ambiente de trabalho mais humano e feliz. Neste item 48% dos empregados concordou, porém 26% discordou, assim como 20% dos líderes e 11% dos empregados discordou totalmente. Quanto a organização combater a ideia do chefe como líder, detentor do poder inabalável, associado a direitos e privilégios, houve empate visto que 40% dos líderes concordou e 40% discordou, porém 20% concordou totalmente. Já entre os empregados, 48% concordou e, aproximadamente 30% discordou.

A empresa combate explicitamente a alienação dos seus empregados e a desmotivação causada por tarefas sem significado para 50% dos gestores e 52% dos empregados que concordou. Por outro lado, 30% dos gestores e 37% dos empregados discordou, sendo que 10% dos líderes discordou totalmente.

Percebeu-se que ao questionar os líderes quanto ao processo produtivo da organização prioriza o nível mínimo de acidentes, com qualidade maior, responsabilidade e engajamento, moral elevado e satisfação no trabalho, 60% concordou totalmente e 40% concordou. Dentre os empregados 33% concordou totalmente e, aproximadamente, 56% concordou.

Ao questionar se o código de conduta e a declaração dos valores organizacionais contemplam os empregados, fornecedores, meio ambiente, clientes externos, comunidade, governo e acionistas, 80% dos líderes e 56% ,aproximadamente, dos empregados concordou totalmente e 37% destes e 20% dos gestores concordou.

A renovação empresarial contínua e o desenvolvimento profissional e humano dos funcionários são prioridades dentre as políticas e ações da empresa, 80% dos líderes e 63% dos empregados concordou e 20% dos líderes concordou totalmente, porém ao contrário dos gestores, quase 30% dos empregados discordou. A administração das emoções dos empregados é considerada essencial para o desenvolvimento da empresa de acordo com 50% dos gestores e, aproximadamente 30% dos empregados que concordou, porém 50% restante dos líderes não concordou assim como 41% dos empregados. Alguns empregados discordaram totalmente totalizando 11%.

A coletividade é um dos valores praticados na empresa para 90% dos líderes que concordou e 10% que concordou totalmente, assim como 59% dos empregados concordou e 11% concordou totalmente. Porém alguns empregados discordaram totalizando 26%.

Percebeu-se que 60% dos líderes concorda e 10% concorda totalmente que as políticas organizacionais dão suporte aos sindicatos, sendo que 20% discordou. Já na perspectiva dos empregados aproximadamente 41% concordou, 33% concordou totalmente e 22% discordou. Os sindicatos representam, articulam, veiculam e expressam o ponto de vista dos trabalhadores para 60% dos gestores e 48% dos empregados que concordou, por outro lado 40% dos líderes e 30% aproximadamente dos empregados discordou de tal afirmativa.

No que se refere à empresa estimular a crença na possibilidade da igualdade de interesses e objetivos entre dirigentes e trabalhadores os líderes dividiram-se em opiniões divergentes, pois 50% concordou e 50% discordou. Já entre os empregados aproximadamente 56% concordou, enquanto que 37% discordou e 4% discordou totalmente.

O egoísmo individual - crescer o máximo para ser o mais forte - é evidente no comportamento dos empregados dentro da empresa para 30% dos líderes e 22% dos empregados que concordou, porém 70% dos gestores discordou, assim como 70% dos empregados. Já 59% dos empregados, 50% dos gestores concordou e 20% dos líderes concordou totalmente que a disputa onde os patrões buscam o lucro máximo e a redução de custos e os empregados anseiam o aumento salarial pode ser percebida no dia-a-dia da empresa. Neste item 20% dos líderes discordou bem como 26% aproximadamente dos empregados.

Verificou-se que 80% dos gestores discordou que a burocracia, a rigidez e o excesso de racionalidade são evidentes na rotina da empresa, assim como 44% dos empregados e 11% que discordou totalmente, porém 40% destes concordou bem como 20% dos líderes. 60% dos líderes e 52% dos empregados discordou que a centralização administrativa e a rigidez hierárquica prevalecem no processo de tomada de decisão, porém 30% dos líderes e concordou e 10% concordou totalmente assim como 37% dos empregados concordou e 7,4% concordou totalmente.

Aparentemente a empresa é participativa, porém a indiferença prevalece nas relações organizacionais para 26% aproximadamente dos empregados e 30% dos líderes que concordou e 10% destes que concordou totalmente, por outro lado 70% dos empregados discordou assim como 60% dos líderes. Dentre os empregados alguns discordaram totalmente totalizando 3,7%.

#### - Indicadores da Dimensão Ambiental

No que se refere à estrutura social, a empresa é uma expressão da coletividade humana para 90% dos líderes e 74% dos empregados que concordou. Dentre os líderes 10% preferiu não opinar, porém 18,5% dos empregados discordou.

Verificou-se que a imagem da empresa como um ser vivo composto por pessoas que são essenciais para o seu funcionamento é praticada na organização para 70% dos gestores e 63% dos empregados que concordou. 11% destes e 10% dos líderes concordou totalmente, porém dentre os que discordaram destaca-se 10% dos líderes e 22% dos empregados.

50% dos líderes concorda e 20% concorda totalmente que as políticas da empresa são regidas sobre os pilares da preservação da cidadania assim como 59% dos empregados concorda e 22% concorda totalmente. Dos que discordaram registrou-se 20% de gestores e 11% de empregados.

Em relação aos comportamentos e ideais defendidos pelos gestores da empresa facilitarem o estabelecimento das políticas de humanização 60% dos líderes concorda e 10% concorda totalmente, bem como os empregados apresentaram 59% que concordou e 3,7% que concordou totalmente, porém 33% destes discordou assim como 30% dos líderes.

Os gestores apresentaram opiniões opostas no item referente à insaciável busca dos patrões pelo lucro a curto prazo distanciando a organização do processo de humanização, visto que 40% concordou, assim como 63% dos empregados, 40% discordou, assim como 22% dos empregados, porém 10% concordou totalmente enquanto que dentre os empregados 7,4% discordou totalmente.

90% dos líderes e 59% dos empregados discordou e 15% destes discordou totalmente que a empresa acredita que pagando o mínimo pode conseguir o máximo dos seus empregados, por outro lado dentre os que concordaram totalmente destaca-se 10% de líderes e 3,4% de gestores e 15% de empregados que concordou.

Identificou-se que 48% de empregados e 60% de líderes concordou que a empresa investe na educação dos seus empregados com o objetivo de desenvolvê-los como indivíduos e como profissionais, enquanto que 30% deste e de empregados discordou.10% dos líderes e 11% dos empregados discordou totalmente.

78% dos empregados e 60% dos líderes concorda e 20% destes e 11% dos empregados concorda totalmente que para a efetividade das políticas de humanização nas empresas é necessário reajustar o crescimento econômico mundial, em busca de um estado de equilíbrio e de recuperação progressiva dos mais desfavorecidos, 20% dos líderes discordou e apenas 7,4

dos empregados. Ao questionar se só a igualdade de chances entre as diferentes classes sociais pode garantir a efetividade do processo de humanização das empresas para 70% dos líderes que concordou assim como 78% dos empregados e 15% destes juntamente como 30% dos gestores que concordou totalmente. Neste item apenas 3,7% de empregados discordou totalmente.

A segurança no emprego e bom tratamento resultam em empregados mais engajados, interessados e mais produtivos de acordo com 50% dos líderes e aproximadamente 56% dos empregados que concordou e 37% destes que concordou totalmente. Dentre os empregados apenas 3,7% discordou e discordou totalmente, enquanto que entre os líderes houve um índice de 40% que discordou.

Percebeu-se que para 48% dos empregados e 60% dos líderes que concorda bem como 20% destes e 11% dos empregados que concordou totalmente, a organização busca conhecer o seu passado, a sua evolução e o contexto de nascimento para a formação da sua identidade atual, porém quase 30% dos empregados discordou assim como 20% dos líderes.

90% dos líderes discordou que o crescimento organizacional e a obtenção de maiores lucros se faz ao preço de maior degradação da natureza e da qualidade de vida dos empregados, porém apenas aproximadamente 30% dos empregados discordou e 7,4% discordou totalmente, enquanto que 44,4% concordou e 11% concordou totalmente, além de 10% dos líderes concordar.

Identificou-se que 78% dos empregados assim como 70% dos líderes discorda que o trabalho é executado com a finalidade única da obtenção do salário além de aproximadamente 4% dos empregados discordar totalmente, porém 20% dos líderes e 11% dos empregados concorda e 7,4% destes e 10% dos gestores concorda totalmente.

Para 70% dos líderes e 48% dos empregados valores como liberdade e felicidade são compatíveis com a rotina da empresa, visto que concordaram, por outro lado verificou-se que 37% dos empregados e 20% dos gestores discorda e 10% deste juntamente com 7,4% dos empregados discorda totalmente.

A empresa, antes de definir suas metas e traçar o seu desenvolvimento futuro, procura analisar as questões humanas, sociais, econômicas e ecológicas do passado de acordo com 52% dos empregados e 60% dos gestores que concordou, porém 37% dos empregados juntamente com 20% dos líderes discordou. Tiveram ainda os que discordaram totalmente totalizando 10% entre os líderes e 3,7% entre empregados.

No que se refere à acirrada concorrência justificar a sobreposição do bem-estar dos empregados pelos investimentos em inovação tecnológica, 90% dos líderes discorda contra

10% que concorda. Já entre os empregados 78% discordou, porém 11% concordou e 7,4% concordou totalmente.

#### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

## - Análise da Dimensão Liderança

O primeiro indicador no nível da liderança analisado foi o trabalho em equipe. Pôde-se constatar que os gestores reconhecem que apóiam e incentivam a sinergia nas relações de trabalho com vistas ao aumento da criatividade e dos resultados. Os empregados também demonstraram reconhecer tais iniciativas por parte dos seus líderes, visto que o índice de discordância foi muito baixo em relação aos que concordaram. Sendo assim ações relacionadas às teorias defendidas por Aktouf (1996) e Matos (1996) referentes a este indicador estão sendo aplicadas na prática na empresa estudada.

No que se refere ao segundo indicador, percebeu-se que os líderes posicionaram-se positivamente quanto aos ideais democráticos e humanos praticados pelos mesmos no ambiente corporativo. Houve um índice de apenas 10% de discordância, que apesar de baixo indica que na empresa há liderança que não consegue perceber o processo de humanização. Porém prevaleceu o reconhecimento de que os líderes estimulam o desenvolvimento dos mesmos, buscam uma harmonia e o gerente assume o papel de educador, conforme teorias humanísticas defendidas por Matos (1996).

Pôde-se constatar que a empresa combate rigorosamente as práticas ilegais, visto que não somente os líderes em sua totalidade concordaram e concordaram totalmente como também os empregados em sua maioria. Isto comprova o comprometimento da corporação com a ética nas relações organizacionais afastando métodos como coerção e manipulação, conforme os autores Matos (1996) e Aktouf (1996) posicionaram-se.

Visto que os líderes, sua maioria, confirmaram que há uma preocupação com a veracidade e a transparência das informações pode-se concluir que a necessidade apontada por Maslow (2000) do compreender e do saber é foco de atenção dos líderes. Esta comprovação se reforça com a opinião da maioria dos empregados que concordaram e até mesmo concordaram totalmente.

As teorias defendidas por Maslow (2000) e Morgan (1996) relacionadas à participação dos empregados combatendo a alienação que foram questionadas, pôde-se perceber que os líderes praticam tais políticas e a maioria dos empregados confirmaram isto, pois o número de discordantes foi a metade do número que concordaram.

Por outro lado uma contradição foi identificada, pois uma empresa com ideais humanísticos não pode apresentar características de resistência nas atitudes e posturas dos gestores conforme teorias sustentadas por Morgan (1996), Matos (1996) e Aktouf (1996). Ao questionar os indicadores de tal resistência pôde-se comprovar que a maioria dos líderes atestaram que suas posturas visam garantir unicamente a sobrevivência da corporação, conforme a maioria dos empregados também confirmou. Os gestores e empregados inquiridos, em sua maioria, reconheceram posturas centralizadoras e conservadoras nas ações dos líderes.

Pôde-se identificar que ao questionar o item relacionado aos valores corresponderem às práticas, a diferença foi muito pequena entre os concordantes e os que discordaram dentre líderes e empregados. Fator este que deve ser considerado.

Quanto à delegação, novamente houve um reconhecimento que os líderes não resistem a esta prática considerada humanística pela maioria dos teóricos.

Uma contradição de resultados obtidos foi identificada entre as respostas dos empregados e dos gestores ao questionar a preocupação com o bem-estar dos funcionários. O líderes posicionaram-se concordantes, confirmando tal preocupação e reconhecendo sensibilidade nas ações, porém isto não pôde ser comprovado ao questionar os subordinados, visto que a maioria discordou que há sensibilidade por parte dos gestores em relação às necessidades dos funcionários. Os empregados apresentaram-se contraditórios, pois, apesar de não reconhecerem sensibilidade às necessidades, reconheceram a preocupação por parte dos líderes com o bem-estar quesito este cujo índice de concordantes foi mais elevado.

Líderes e empregados mostraram-se divididos ao questionar a compreensão do comportamento humano defendida por Fischer (1998). Entre os líderes a maioria concordou existir esta preocupação, porém um número considerável discordou, já entre os empregados houve um surpreendente empate. Desta forma não ficou evidente a situação da corporação em relação a este indicador.

Os líderes da corporação pesquisada foram caracterizados como agentes integradores, pois não somente os próprios líderes concordaram que compreendem as divergências e buscam a harmonia conforme defende Matos (1996), como também os subordinados. Porém não se pode desprezar o índice de empregados que discordaram de tal afirmação o que distancia a corporação do processo de humanização.

Assim como Aktouf (1996) defende que é uma condição humana do indivíduo relacionar-se, a corporação demonstrou estimular as interações humanas, visto que tanto os líderes quanto os empregados, em sua maioria, não identificam nos gestores uma resistência por considerarem

um agravante de improdutividade. Porém o surpreendente é que, apesar de ser um índice baixo, há gestores que identificam tal resistência, bem como empregados.

#### - Análise da Dimensão Organizacional

A organização foi considerada economicamente e socialmente saudável para a maioria tanto dos gestores quanto dos subordinados. Porém dentre os que discordaram, surpreendentemente, o índice de gestores foi superior ao de subordinados.

Por outro lado o compromisso social da empresa também foi reconhecido pela quase totalidade dos gestores e dos empregados.

Este reconhecimento também foi comprovado ao questionar o clima organizacional, visto que líderes e empregados concordaram com o clima favorável ao bem-estar correspondendo à necessidade humana de pertencimento e amor descrita por Maslow (2000) e o ataque de Matos (1996) ao clima de burocratização e rotina de empresas desumanas.

Os empregados, assim como os líderes, posicionaram-se positivamente quanto à existência de políticas organizacionais focadas no aproveitamento dos recursos, reafirmando teorias sustentadas por Morgan (1996) e por Fischer (1998) relacionadas aos traços de humanização empresarial.

A corporação corresponde ao indicador de humanização relacionado à exposição dos compromissos éticos, visto que tanto subordinados quanto gestores concordaram e concordaram totalmente. Por outro lado, apesar dos líderes, em sua maioria, afirmarem que os objetivos da empresa são claros e compartilhados, a diferença entre os empregados que concordaram e que discordaram foi de apenas 7% o que indica que muitos empregados não têm a noção exata dos objetivos corporativos tão essenciais para o comprometimento e envolvimento conforme os teóricos Kanaane (2007) e Aktouf (1996).

Os resultados da corporação estudada não estão correspondendo às expectativas de acordo com os gestores e subordinados inquiridos que apresentaram um elevado índice que reconhece tal indicador, o que reduz o grau de humanização, pois é um reflexo do indicador anterior onde foi identificado que uma considerável porcentagem de empregados não considera que os objetivos da corporação são claros e compartilhados por todos. O mesmo ocorreu ao questionar a clareza e divulgação das políticas de gestão de pessoas, visto que os gestores em sua maioria confirmaram que tais políticas são claras e são bem divulgadas, porém ao questionar os subordinados percebeu-se que a diferença entre os que concordaram e os que discordaram foi de apenas 4%, o que comprova mais uma vez que há uma falha na

comunicação e clareza das políticas e objetivos o que interfere nas relações humanas da empresa em questão.

Um resultado surpreendente pôde ser verificado ao questionar a tomada de decisão e o estímulo por parte da empresa à proatividade, pois metade do número de gestores concordou, porém uma boa porcentagem (40%) discordou. O número de empregados que concordou foi muito próximo do número de líderes, alguns até concordaram totalmente. Porém o que podese perceber é que é uma empresa com tendência à reação, característica esta que o autor Matos (1996) considera típica de uma empresa infeliz.

Outro resultado surpreendente foi ao questionar as estratégias de posicionamento da corporação, visto que, apesar da maioria dos gestores e dos subordinados discordarem que a empresa faz uso do marketing da agressividade, houve um índice considerável de gestores que concordaram (40%), incidência esta que não foi constatada entre as respostas dos empregados que ficou em torno de 15%. Ou seja, os subordinados não percebem a empresa como uma selva e o mercado como um campo de batalha conforme afirma Matos. Porém alguns gestores enxergam desta forma, o que surpreende, pois a tendência mundial dos empreendedores e gestores é proteger o seu negócio e humaniza-lo ao máximo ainda que seja apenas aparentemente.

No quesito relacionado às inovações tecnológicas, evidenciou-se que são prioridade para a empresa, visto que os líderes em sua totalidade concordaram e concordaram totalmente, o que distancia a empresa do processo de humanização, pois a maioria dos subordinados confirmou. Por outro lado os líderes dividiram-se ao questionar a relação entre produtividade e tecnologia contrariando parcialmente a afirmação anterior. Porém ao verificar as respostas dos empregados descobriu-se outra contradição visto que os empregados discordaram e discordaram totalmente deste item algo em torno de 52%, lembrando que 11% não opinou. Sendo assim, na corporação pesquisada não ficou evidente a supervalorização do investimento em tecnologia como solução para o aumento da produtividade.

A maioria, tanto dos empregados quanto dos gestores, discordou que a rigidez no trabalho leva à superespecialização e alienação conforme afirmam os autores Morgan (1996) e Aktouf (1996). Característica esta que é relacionada ao modo tradicional de gestão: centralizado e autoritário.

A possibilidade de fidelização e maior dedicação por parte dos empregados foi aprovada pela maioria de líderes e empregados que reconheceram que a empresa facilita a concretização dos objetivos pessoais. Este é um indicador atende à necessidade humana de estima descrita por Maslow (2000) que representa o desejo de realização, independência, liberdade, prestígio,

reconhecimento, atenção. Apesar de que não se pode desconsiderar a percentagem de discordantes que, principalmente entre os subordinados, apresentou um número considerável(37%).

Outro item que apresentou relevante resultado e que também é um grande indicador de humanização é o referente ao clima e cultura organizacional, visto que tanto subordinados quanto líderes, em sua maioria, afirmaram existir a valorização do indivíduo nos resultados alcançados o que representa um grande reconhecimento para o mesmo e este sente-se como um parceiro, não apenas como um empregado. Neste item o índice de funcionários que discordaram foi muito pequeno, apesar de existir líderes que discordou o que é surpreendente. Os líderes surpreenderam também no quesito relacionado às políticas de reconhecimento da empresa incentivarem as conquistas individuais, pois apenas 50% concordou, por outro lado dentre os subordinados o número foi maior com 56%. Estes resultados refletem que os líderes são capazes de reconhecer as melhorias que se fazem necessárias no processo produtivo organizacional no que se refere à humanização do ambiente de trabalho visto que o número de líderes que discordaram foi superior ao número de subordinados. Porém identificou-se nos empregados um nível de apoio, reconhecimento e satisfação considerável.

As unidades semi-autônomas defendidas por Fischer (1998) para minimizar o desperdício de potencial pôde ser identificada no ambiente corporativo pesquisado, pois os percentuais de empregados e de gestores que concordaram com a existência das mesmas foram muito próximo apresentando uma diferença de apenas 1%. Porém um número considerável de gestores discordou o que merece atenção, visto que são os responsáveis pela organização do trabalho. Diante deste fato pode-se perceber que não há uma sintonia real entre as opiniões dos líderes da corporação.

Com base nos resultados obtidos na questão relacionada a redução dos privilégios dos gestores e compartilhamento do poder, surpreendentemente os líderes em sua grande maioria concordaram que torna o ambiente de trabalho mais feliz e humano, porém quase 40% dos subordinados discordaram e discordaram totalmente o que indica uma falta de credibilidade no compartilhamento das decisões e minimização das diferenças. Ou seja, pode-se perceber que uma considerável parcela dos subordinados da empresa estudada claramente não concorda com as definições de Kanaane (2007) e de Matos (1996)de que existam na organização características de uma empresa humana. Assim como o combate a idéia do líder como detentor do poder que para a maioria dos líderes é prática da corporação assim como para a maioria dos empregados que concordaram, porém ainda assim o número de

discordantes não foi pequeno o que reafirma a falta de sintonia entre os líderes e um número considerável de empregados insatisfeitos.

A desmotivação parece ser bem reconhecida entre empregados e gestores com base nos resultados obtidos que apresentaram apenas metade de concordantes. Pôde-se perceber que a empresa não combate acirradamente a alienação e a desmotivação tão criticadas pelos teóricos Morgan (1996), Matos (1996) e Aktouf (1996), visto que dentre os próprios gestores houve os que discordaram totalmente, além dos quase 40% dos empregados que discordou. Neste quesito a empresa não foi bem sucedida.

A humanização dos processos foi evidente ao questionar a preocupação com a segurança dos empregados e priorização da minimização de acidentes, pois tanto líderes quanto subordinados em sua grande maioria concordaram e concordaram totalmente, o que pôde ser constatado ao visitar a corporação, visto que a mesma possui programas específicos voltados para o treinamento e conscientização da segurança e saúde no trabalho. A preocupação com o uso de EPI's e a sinalização em todos os setores é perceptível ao transitar pelos diversos departamentos e unidades da corporação, até mesmo nos setores terceirizados.

Outro resultado muito relevante para a análise do grau de humanização da empresa estudada foi referente ao código de conduta e valores organizacionais que foram reconhecidos pela grande maioria dos gestores e dos empregados que concordaram e concordaram totalmente, comprovando que há uma preocupação com a ética nas relações com fornecedores, empregados, meio ambiente, clientes externos, governo e comunidade. Isto pode ser comprovado através dos programas de proteção ambiental adotados pela corporação que inclusive realiza palestras de conscientização entre os membros da comunidade e nas escolas incentivando a coleta seletiva. Assim como há um compromisso com a formação de alianças com a prefeitura da cidade onde a empresa encontra-se estabelecida.

Outro indicador decisivo para a humanização do ambiente de trabalho é a renovação empresarial contínua e o desenvolvimento profissional e humano dos funcionários como prioridades dentre as políticas e ações da empresa e isto pôde ser identificado na empresa, pois não apenas todos os gestores como a grande maioria dos empregados reconheceram tais práticas. Isto é muito positivo, visto que é uma característica humanística não somente defendida por Vergara e Branco (2001) como também por Fischer (1998) e Matos (1996). Por outro lado a administração das emoções não é reconhecida dentre a maioria dos subordinados que uma percentagem até mesmo discordou totalmente, assim como metade dos gestores que apresentaram-se divididos, pois a metade restante concordou que há uma preocupação em administrar as emoções dos empregados.

A coletividade que Matos (1996) considera essencial dentre os valores da empresa feliz e humana, pôde ser constatada no ambiente corporativo visto que não somente todos os líderes como a grande maioria dos empregados concordaram e concordaram totalmente com a prática deste valor nas ações e nas relações organizacionais. O que é um indicador muito positivo para identificação do grau de humanização.

A empresa pesquisada destacou-se ao analisar os resultados do quesito relacionado ao apoio aos sindicatos, tão defendido por Aktouf na sua percepção de empresa humanizada, visto que não somente a grande maioria dos gestores como dos subordinados concordou e até mesmo concordou totalmente. Pode-se considera este um item de certa forma polêmico, pois a guerra entre sindicato e organização sempre foi muito discutida e os sindicatos sempre foram vistos como força de oposição às decisões empresariais. Porém com o resultado apresentado, a empresa pesquisada procura alinhar as decisões corporativas com a aprovação do sindicato o que favorece estrategicamente o seu funcionamento e a sua produtividade.

A eterna busca pela congruência dos interesses organizacionais e individuais que é reconhecida por autores como Morgan (1996) e Matos (1996) como um dos pilares da administração, porém é atacada por Aktouf por considerar fantasiosa e apenas um instrumento através do qual a corporação ganha tempo e aliena ainda mais seus empregados, foi um item cujos resultados possibilitaram a percepção de que metade dos líderes têm consciência de que não há o estímulo à sustentação desta crença, por outro lado, assim como a metade restante dos gestores, a maioria dos empregados concorda que este estímulo é evidente.

Um fato inédito nos resultados dos questionários pôde-se comprovar no item relacionado ao egoísmo individual, onde a maioria de líderes e subordinados apresentaram mesma percentagem ao discordarem que é evidente no comportamento dos empregados da empresa alcançando a margem de 70%. O que demonstra um reconhecimento, independente do nível hierárquico, que as relações organizacionais são harmônicas e não há soberania da competição. Por outro lado mais uma contradição foi identificada ao questionar a existência de disputa entre os patrões que buscam o lucro máximo e a redução de custos e os empregados que anseiam o aumento salarial, pois uma minoria de subordinados discordou. Porém o que surpreendeu foram as respostas dos líderes que totalizaram 70% dentre os que concordaram e concordaram totalmente. Ou seja, houve um reconhecimento por parte dos próprios gestores de que a disputa de interesses entre empregados e organização não foi minimizada e isto é um fator decisivo para a eliminação dos conflitos dentro da corporação o que indica contradição em relação ao quesito analisado anteriormente relacionado à compreensão por parte dos líderes das divergências e busca da harmonia onde tanto líderes

como subordinados, em sua maioria, concordaram que a liderança funciona como agentes integradores. Deve-se chamar a atenção também para o fato de que a congruência de interesses foi reconhecida dentre os estímulos da corporação conforme metade dos gestores e maioria dos subordinados. Se há uma busca pela congruência dos objetivos, não seria possível identificar tão claramente esta disputa de interesses. Sendo assim, devido à elevada porcentagem de concordantes, neste aspecto a organização reduz o seu grau de humanização. A empresa estudada não foi considerada rígida, nem burocrática pela maioria dos gestores e dos subordinados inquiridos o que demonstra uma forte característica humanística, o que pôde ser confirmado ao questionar a prevalescência da rigidez hierárquica na tomada de decisão onde a maior parte dos líderes discordou assim como pouco mais da metade dos

subordinados. Porém deve-se destacar que, apesar de uma minoria, alguns líderes concordaram o que indica que não há um reconhecimento total da ausência de rigidez, até

mesmo porque alguns empregados inquiridos concordaram totalmente.

Ao questionar a presença da indiferença nas relações organizacionais, visto que tanto líderes quanto subordinados, em sua maioria, discordaram e alguns empregados até mesmo discordaram totalmente. Diante de tais resultados vale ressaltar o item já analisado inicialmente referente aos líderes posicionarem-se positivamente quanto aos ideais democráticos e humanos praticados pelos mesmos no ambiente corporativo assim como a maioria dos subordinados, apesar destes apresentarem um índice de discordância considerável.

#### - Análise da Dimensão Ambiental

O primeiro indicador referente à dimensão ambiental dentro da corporação foi relacionada à imagem da empresa como expressão da coletividade humana obteve a aprovação da maioria dos subordinados e líderes que concordaram, desta forma foi possível reafirmar que a coletividade é um valor praticado na corporação conforme análise realizada anteriormente. Dando continuidade à análise da imagem da corporação perante seus membros, ao questionar a imagem como *um ser vivo*, pôde-se identificar uma aproximação da empresa estudada com relação aos ideais humanísticos relativos à sociedade, visto que subordinados e líderes em sua grande maioria concordaram e até mesmo concordaram totalmente. Fato este muito relevante para analisar o grau de humanização da corporação, visto que associar uma empresa a um ser vivo é preciso superar muitos paradigmas e atingir um considerável grau de satisfação dos empregados.

A corporação também apresentou um ótimo resultado ao questionar um dos pilares humanísticos defendidos principalmente pelo autor Aktouf (1996), como o apoio dos teóricos como Vergara e Branco (2001) no que se refere à prática da cidadania corporativa, visto que a maioria tanto dos subordinados quando dos gestores concordaram e até mesmo concordaram totalmente que as políticas da empresa são regidas sobre os pilares da preservação da cidadania. Indicador este relevante principalmente ao analisar a aceitação entre os subordinados que são os principais críticos das ações e diretrizes corporativas.

O processo de humanização parece ter espaço para propagação na corporação pesquisada, pois a maioria, não somente de líderes como de subordinados, concordou que os comportamentos e ideais defendidos pelos gestores da empresa facilitam o estabelecimento das políticas de humanização. Porém não se pode desprezar a significativa percentagem que posicionou-se divergente o que merece atenção pelo fato de que é uma diferença de apenas 3% entre subordinados e líderes. Sem falar que líderes posicionarem-se contrários reflete que até mesmo os gestores da corporação não conseguem perceber com clareza o processo de humanização.

Um resultado intrigante pôde ser identificado ao questionar a insaciável busca dos patrões pelo lucro a curto prazo, pois os próprios líderes demonstraram indecisão visto que a percentagem que concordou e que discordou foi a mesma, o desempate deu-se com o percentual que concordou totalmente. Por outro lado o resultado obtido ao inquirir os subordinados apresentou uma maioria que concordou e uma diferença de apenas 6% que discordou totalmente em relação aos líderes que concordaram totalmente. Porém apesar dos números da liderança, com base na opinião dos subordinados pode-se perceber que há uma conscientização por parte da maioria de que esta busca interminável pela lucratividade prejudica a concretização de um ambiente de trabalho mais humano.

Por outro lado um importante paradigma que dominou a sociedade industrial por muito tempo, foi superado dentre os indivíduos que compõem a corporação, pois tanto líderes quanto subordinados inquiridos, em sua maioria, discordaram que a empresa acredita que pagando o mínimo pode conseguir o máximo dos seus empregados, característica determinante do individualismo que é considerado por Matos um traço marcante na formação cultural da sociedade.

O investimento em educação não pode ser considerado um indicador de humanização na empresa estudada, pois, apesar da maioria dos empregados e dos gestores concordar que existe uma preocupação com o desenvolvimento individual e profissional dos empregados, uma percentagem considerável discordou. E o que merece destaque é que alguns gestores

discordaram totalmente fechando um percentual com uma diferença de apenas 1% em relação ao número de subordinados.

O estado de equilíbrio através do reajuste do crescimento econômico mundial tão defendido por Aktouf (1996), pôde ser constado como uma verdade cabível nos ideais dos indivíduos da corporação estudada, pois não somente os líderes como também os empregados, em sua maioria, concordaram o que demonstra um posicionamento econômico e social bastante com traços do humanismo radical. A sustentação de tal posicionamento pôde ser comprovada com a constatação de que a grande maioria, dos líderes e subordinados, também concordou que a igualdade de chances entre as diferentes classes sociais viabilizaria a efetivação do processo de humanização nas organizações. Sendo assim talvez o radicalismo característico do humanismo defendido pelo autor Aktouf (1996), autor este considerado muito polêmico entre os estudiosos da administração, obteve aceitação não somente entre os subordinados que costumam formar oposições às decisões corporativas, como também os próprios líderes que naturalmente apresentam-se resistentes às quebras de paradigmas.

A segurança no emprego e o bom tratamento foi considerado um fator decisivo para a motivação e engajamento pela grande maioria dos subordinados inquiridos, por outro lado, não surpreendendo tanto a visão tradicionalista de gestão de pessoas nas empresas ocidentais, apesar dos líderes, em sua maioria, concordarem, uma percentagem considerável discordou reforçando uma resistência cultural onde a garantia de emprego vitalício ainda não é uma possibilidade muito aceita nas empresas modernas.

Foi possível verificar que há uma preocupação por parte da corporação em conhecer o seu passado, superando problemas causados pelo esquecimento organizacional, para formação da sua identidade. Este fato pôde ser comprovado, pois a maioria dos subordinados e dos líderes concordaram. Isto demonstra uma acessibilidade de todos os níveis não só com relação à formação da cultura como a sua evolução.

Num momento onde as empresas estão buscando a sustentabilidade, através de programas de responsabilidade social buscando o máximo de aproveitamento não só dos recursos naturais como dos recursos humanos, constatar que os subordinados da corporação pesquisada concordam, em sua maioria, que o crescimento organizacional e a obtenção de maiores lucros se faz ao preço de maior degradação da natureza e da qualidade de vida dos empregados é bastante contraditório, apesar da grande maioria dos gestores terem discordado. Isto comprova a negligência citada por Vergara e Branco (2001) identificada em muitas empresas modernas. Porém se estabeleceu uma nova contradição visto que inicialmente a organização foi considerada economicamente e socialmente saudável tanto na opinião dos gestores quanto dos

subordinados que, em sua maioria, concordaram, assim como o compromisso social da empresa que também foi reconhecido pela quase totalidade dos gestores e dos empregados. Sendo assim, observou-se que a consciência de destruição exacerbada e o mau uso dos recursos naturais ocupam grande espaço dentre as preocupações e percepções mercadológicas e sociais dos empregados.

Conforme defende Matos (1996) que o trabalho deve ser visto como um meio de realização pessoal e não de obrigação por salário, os empregados e líderes inquiridos discordaram que a finalidade única seja a obtenção do salário, porém, surpreendentemente, o percentual de gestores que concordou e concordou totalmente foi superior ao percentual de subordinados. Isto indica que os empregados buscam executar suas atividades incentivados por fatores outros que não somente a recompensa financeira. Os empregados demonstraram valorizar bastante o reconhecimento nos resultados alcançados.

Os indivíduos inquiridos, apesar da maioria concordar que valores como liberdade e felicidade são compatíveis com a realidade organizacional que é uma compatibilização defendida por Matos (1996), uma percentagem considerável de subordinados e líderes discordou e discordou totalmente refletindo uma imagem corporativa perante a sociedade onde ainda prevalece o sacrifício, a obediência e a servidão o que reduz drasticamente o nível de humanização da empresa.

Foi constatado que a empresa, antes de definir suas metas e traçar o seu desenvolvimento futuro, procura analisar as questões humanas, sociais, econômicas e ecológicas do passado, visto que a maioria, entre líderes e subordinados, concordou. Porém um número significativo discordou o que exige atenção por parte da organização em relação ao que o autor Aktouf (1996) defende de que há uma forte influência da sociedade, ou seja, do meio externo, nos comportamentos e atitudes dos indivíduos no ambiente interno da organização.

Na empresa estudada não foi constatada a influência da "onda competitiva" citada por Fischer que justifica a sobreposição do bem-estar dos empregados pelo investimento em tecnologia, pois os líderes, em quase sua totalidade, assim como os subordinados, discordaram.

Conforme os índices apurados pela pesquisa, percebeu-se que na empresa as recompensas sociais e morais influenciam decisivamente no bem-estar, comprometimento e felicidade dos empregados e este reconhecimento dos sucessos e realizações faz parte das políticas da corporação conforme disposto no tópico 4.1.3. Há uma preocupação por parte da corporação em valorizar o trabalho em equipe e os resultados obtidos, com vistas à motivar os empregados, conforme os autores Matos (1996) e Aktouf (1996) defendem.

Foi constatado que os líderes da multinacional colocam em prática as políticas de combate à alienação e atividades sem significado, visto que os líderes, em quase sua totalidade, e os subordinados, em sua maioria, concordaram, indicador este defendido não somente por Aktouf (1996) como por Kanaane (2007) e Morgan (1996) ao determinarem os principais fatores motivacionais dos indivíduos nas corporações.

De acordo com os resultados dos questionários, os empregados reconheceram a preocupação por parte dos seus líderes com a veracidade e transparência das informações conforme Kanaane (2007) defende a livre comunicação em todos os níveis e direções assim como Matos (1996) ao pregar pela informação sem fronteiras, que pode ser comprovada no item 4.1.2.3 que descreve um dos valores da empresa foco deste estudo de caso que é a responsabilidade de todos os seus empregados pelo sucesso e integridade da empresa, valor este sustentado pelo código de ética que defende a promoção dos princípios de forma transparente, correta, precisa, inteligível e atual conforme descrito no tópico 4.1.6.

A delegação tão defendida por Kanaane (2007) e Matos (1996) é praticada pela Alumínio para a melhoria contínua das práticas operacionais conforme o item 4.1.3, estimulando a produção de idéias, inovações e sugestões, buscando compreender os comportamentos através do incentivo às interações humanas e o trabalho em equipe que é um dos valores sustentados pela empresa conforme pode ser comprovado no item 4.1.2.3. Não foi evidenciado o egoísmo individual nas relações da organização.

Além do exposto a corporação proporciona um clima favorável ao bem-estar dos funcionários defendido por Maslow (2000) ao descrever a necessidade de pertença do indivíduo, além do posicionamento concordante dos autores Matos (1996) e Kanaane (2007), pois a empresa reconhece que são eles os principais colaboradores para o sucesso e excelência de suas atividades conforme descrito no tópico 4.1.5.3, o que pôde ser comprovado com a aplicação do questionário onde os gestores em quase sua totalidade reconheceram essa preocupação como clima e o bem-estar assim como a maioria dos subordinados.

Ainda visando o bem-estar dos empregados, a corporação defende a promoção dos direitos humanos, o que nos remete à cidadania corporativa defendida tanto por Vergara e Branco (2001) quanto por Aktouf (1996), conforme descrito no código de conduta, mais especificamente no tópico 4.1.6.1.

Seguindo os princípios humanísticos defendidos pelos autores Vergara e Branco (2001), Matos (1996) e Kanaane (2007), a corporação investe em programas de qualidade de vida, conforme disposto no Anexo B do presente trabalho, e este investimento é reconhecido visto

que foi considerado explícito pela maioria tanto dos subordinados quanto dos líderes inquiridos.

Desta forma constatou-se, através da aplicação do questionário, que os objetivos pessoais dos funcionários, sejam eles líderes ou subordinados, são concretizados visto que uma das responsabilidades sociais da empresa é a satisfação das necessidades e interesses do maior número possível de parceiros, pois, dessa maneira, gera uma sinergia com o público, fortalecendo o desempenho global da empresa conforme descrito no item 4.1.5. Resultado este fortalecido pela constatação de que os trabalhadores executam suas funções em busca da realização pessoal e não do salário, apesar de alguns líderes terem resistido e não terem concordado. Tais indicadores são prontamente defendidos pelo modelo de Empresa Feliz de Matos (1996) e bem como as necessidades descritas por Maslow (2000), assim como Dejours (1988) ao afirmar que muitos sujeitos só conseguem salvar seu equilíbrio e obter satisfações afetivas graças ao trabalho.

A liberdade e a felicidade, valores estes tão defendidos pelo modelo de Empresa Feliz de Matos (1996), foram considerados valores compatíveis com a realidade da organização, apesar de alguns líderes e subordinados discordarem, o que indica resistência.

Os compromissos éticos tão defendidos por Dejours (1988), Vergara e Branco (2001), no caso da corporação pesquisada, são explícitos conforme resultados obtidos fortalecendo, assim, a conduta ética descrita no tópico 4.1.5 relacionado à responsabilidade social da empresa o que afasta a imagem da empresa como uma selva e do mercado como campo de batalha, apesar de alguns líderes apresentarem insatisfação neste aspecto.

Percebe-se, com base na pesquisa empírica, que a empresa oferece condições flexíveis e participativas através de unidades semi-autônomas, conforme defendem Kanaane (2007) e Fischer (1998) através da qual se evidencia uma redução dos privilégios direcionados para os superiores, conforme defende Aktouf (1996), fortalecida pelo combate à idéia do líder como detentor do poder tão condenada por Matos (1996). A Alumínio ainda procura sustentar o respeito às leis, normas, costumes e hábitos, incentivando a aprendizagem, integração, conhecimento através da divulgação não seletiva das informações conforme o tópico 4.1.6.

Além destes indicadores pôde-se constatar o incentivo à renovação e desenvolvimento humano defendido pelos autores Vergara e Branco (2001), Matos (1996) e Fischer (1998), visto que constantemente a organização realiza uma avaliação da performance, dos procedimentos e dos equipamentos, estabelecendo objetivos e metas desafiadoras para melhorar, de forma contínua, a efetividade dos sistemas de gestão conforme políticas descritas no tópico 4.1.3. Os resultados da pesquisa revelam que a corporação trata os seus empregados

como parceiros essenciais à produtividade e obtenção de resultados, que pôde ser comprovado no item 4.1.5.3 que expõe a preocupação empresa em manter programas de desenvolvimento para todos os níveis, além de demonstrar a preocupação em aproveitar potenciais, visto que a área de atuação, as habilidades e as competências de cada funcionário são determinantes para programas de treinamento e desenvolvimento.

O índice de aceitação obtido ao questionar os líderes e subordinados no que se refere a indicadores considerados básicos tais como saúde e segurança na execução do trabalho foram elevados, indicadores estes defendidos por Kanaane (2007) e Aktouf (1996) ao citarem os fatores motivacionais dos empregados e conseqüente satisfação no trabalho. É relevante destacar que um dos objetivos principais da empresa é ser um local de trabalho seguro e agradável, visto que um dos valores é a segurança (vide tópico 4.1.2.3) e dentre as políticas praticadas conforme explícito no tópico 4.1.3.

A empresa possui um código de conduta amplamente divulgado e acessível a todos e disponível no site fortalecendo seus compromissos éticos e combatendo às práticas ilegais conforme tópico 4.1.6.2, ajustando seus funcionários a ter uma postura consistente com os pontos-chave da integridade e orientar as práticas do negócio.

Observou-se o apoio aos sindicatos indicador este defendido por Aktouf (1996) ao afirmar que favorece a redução das divergências e enaltece a harmonia das relações, apesar de ainda ser identificada a disputa de interesses entre líderes e subordinados.

Outro indicador relevante que obteve surpreendente índice de aceitação foi o referente à igualdade de chances e equilíbrio do crescimento econômico mundial como decisor do processo de humanização das organizações como um todo, apesar de este resultado também representar claramente o reconhecimento do limite das políticas internas de humanização, correspondendo desta forma às teorias defendidas por Aktouf (1996), Vergara e Branco (2001) que acreditam que só com o fim das desigualdades e o equilíbrio mundial a humanização pode ser efetivada nas corporações. Esta segmentação imposta pela sociedade capitalista também foi reconhecida por Morgan (1996).

Os líderes e subordinados ainda reconheceram a negligência com os recursos humanos e naturais e mais da metade dos subordinados concordaram que o crescimento organizacional e a obtenção de maiores lucros se faz ao preço de maior degradação da natureza e da qualidade de vida dos empregados, indicadores defendidos por Aktouf (1996), Vergara e Branco (2001). Os resultados dos questionários constataram que as políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente, visto que a maioria tanto dos líderes quanto dos subordinados concordou. Além da

constatação, percebe-se que um dos compromissos da empresa é integrar objetivos sociais, econômicos e ambientais, objetivando a eco-eficiência através de serviços ambientalmente adequados conforme disposto no tópico 4.1.6.3 relacionado ao respeito ao meio ambiente, a saúde e a segurança, tópico este que compõem o código de conduta da empresa.

Vale ressaltar que um dos programas de destaque da corporação é o incentivo à reciclagem não somente na empresa como na comunidade onde está inserida conforme disposto no tópico 4.1.5, mais especificamente no tópico 4.1.5.4 que destaca entre os compromissos ambientais a preocupação em antes de fazer qualquer investimento fazer um estudo sobre o impacto ambiental. Desta forma comprovou-se a prática de tais políticas e filosofias, pois a organização foi considerada pelos funcionários inquiridos, uma empresa economicamente e socialmente sustentável.

Nas estratégias de posicionamento da empresa no mercado, o marketing da agressividade não foi considerado explícito, pois a empresa opera com integridade na condução das suas transações comerciais com terceiros conforme descrito no tópico 4.1.6.5.

A imagem da organização como um a expressão da coletividade humana foi reconhecida tanto pelos subordinados quanto pelos líderes, além da corporação manter importantes projetos sociais nas comunidades em que atua, conforme disposto na Apêndice B, voltados para a preservação da cidadania, que são resultado da aplicação prática de princípios fundamentais da companhia conforme descrito no tópico 4.1.5.2.

As políticas da empresa são regidas sobre os pilares da preservação da cidadania conforme disposto no tópico 4.1.3 relacionado ao compromisso da Alumínio com a comunidade, bem como no tópico 4.1.6.4 ao evidenciar no código de conduta a prática relações éticas com o Governo.

Por outro lado algumas variáveis da gestão humano-organizacional precisam ser otimizadas, apesar dos resultados parcialmente positivos, pois constatou-se algumas posturas, por parte dos gestores, centralizadoras e conservadoras associadas a de um chefe com a função única de guiar e manter a sobrevivência da empresa, indicador este reconhecido pelos próprios líderes inquiridos, indicador este apontado por Morgan (1996) como favorável aos modelos de gestão de dominação.

Apesar dos ideais democráticos e humanos, pregados por Vergara e Branco (2001), Fischer (1998) e Kanaane (2007), serem reconhecidos pela maioria dos subordinados quase metade dos gestores e mais da metade dos empregados entendem que a empresa proclama valores democráticos, mas pratica a obediência e o silêncio na empresa o que representa uma contradição o que foi reforçada ao verificar que não somente os subordinados como os líderes

reconheceram que a burocracia, a rigidez e o excesso de racionalidade são evidentes na rotina da empresa, bem como a centralização administrativa e a rigidez hierárquica prevalecem no processo de tomada de decisão, o que corresponde à imagem organizacional associada ao processo de dominação social apontada por Morgan (1996).

Apesar dos resultados da pesquisa revelarem que a corporação trata os seus empregados como parceiros essenciais à produtividade e obtenção de resultados, correspondendo à necessidade de estima descrita por Maslow (2000), e da corporação pesquisada ter como um dos seus compromissos a viabilização da auto-estima, o auto-desenvolvimento e a auto-realização para todos os níveis hierárquicos, configurando uma condição impulsionadora para superação de obstáculos, aumento da produtividade, maximização da qualidade e concretização das metas organizacionais, visto que um dos objetivos da companhia é buscar o equilíbrio entre os interesses de seus acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, bem como dos governos e público em geral, levando em conta as diferentes aspirações sociais, econômicas e ambientais conforme disposto no item 4.1.4, pôde-se identificar um considerável índice de subordinados e os próprios gestores discordaram do indicador defendido por Matos (1996) relacionado ao investimento por parte da empresa no desenvolvimento da educação dos seus empregados com o objetivo de desenvolvê-los como indivíduos e como profissionais. Tal índice demonstra uma clara insatisfação e falta de estímulo, apesar do trabalho não ter sido diretamente associado à obtenção do salário.

Outro indicador fundamentado em Maslow (2000) e reforçado por Aktouf (1996) referente à atenção às necessidades dos empregados, que merece destaque por reduzir o grau de humanização da empresa pesquisada, é que mais da metade dos empregados discordaram que nas atitudes dos líderes se expresse sensibilidade com as necessidades dos empregados.

Uma outra variável que pode funcionar como um obstáculo à ploriferação do humanismo na empresa é a falha na comunicação que pôde ser identificada pelo fato dos objetivos não terem sido considerados claros e compartilhados por um número considerável de empregados, bem como a clareza e divulgação das políticas de gestão de pessoas, apesar dos líderes posicionarem-se positivamente. Tais falhas comprovam que a comunicação não é tão livre e não seletiva conforme foi descrito anteriormente o que reflete nos resultados, visto que a maioria não somente dos subordinados como dos gestores reconheceram que os objetivos alcançados não correspondem aos esperados, o que confronta as teorias defendidas por Kanaane (2007) e Matos (1996) ao pregarem a participação como fator estimulante da criatividade e crescimento dos empregados.

A priorização da inovação tecnológica pode ser constatado entre os valores da empresa pesquisada, conforme disposto no tópico 4.1.2.3, indicador este condenado por Vergara e Branco (2001) por considerarem uma das disfunções do modelos de desenvolvimento adotado pelas corporações e que pôde ser confirmado com base nas respostas dos próprios líderes da corporação que reconheceram a importância dada ao investimento em tecnologia, visto que a empresa está posicionada no mercado entre as organizações com tecnologia de ponta. Esta onda competitiva imposta pelo mercado não está favorecendo a humanização das empresas conforme defende Fischer (1998).

Vale ressaltar também que não se pode desprezar o índice de rejeição, apesar de ser inferior ao índice de aceitação, por parte dos subordinados no que se refere à empresa favorecer a realização dos objetivos pessoais; buscar compreender as necessidades individuais dos funcionários e incentivar as conquistas individuais através de políticas de reconhecimento.

A forte concordância não somente dos subordinados como, surpreendentemente, dos gestores também com a afirmação de que *a disputa onde os patrões buscam o lucro máximo e a redução dos custos e os empregados anseiam o aumento salarial pode ser percebida no dia-a-dia da empresa* também merece destaque, pois representa uma relevante resistência ao processo de humanização e sustentação da cultura do ganhar versus perder apontada por Matos (1996).

Além do exposto nas ações empresariais constatou-se uma tendência à reação, apesar da Alumínio possuir entre seus valores a excelência conforme disposto no tópico 4.1.2.3 o que corresponde a uma das características da denominada Empresa Infeliz apontada por Matos (1996).

Apesar da necessidade de otimizar algumas variáveis humanísticas relevantes, a organização foi considerada um ser vivo para a maioria tanto dos subordinados quanto dos líderes o que representa um forte indicador humanístico, de acordo com Morgan (1996) e que pode ser aproveitado pela corporação alvo da pesquisa com vistas à efetivação da humanização, visto que Aktouf (1996) defende que os fatores externos à comunidade, como a imagem corporativa, têm influência decisiva nos comportamentos e atitudes dos empregados no ambiente da organização.

# **CAPÍTULO 5**

## 5 CONCLUSÃO

Percebe-se que a empresa escolhida para realização do estudo de caso está buscando um modelo de Gestão Integrado envolvendo o meio ambiente, a saúde, a segurança e a qualidade dos processos, conforme pode ser observado no Anexo A.

Sendo assim, aliada às demais considerações positivas expostas permite-se concluir que há um reconhecimento e uma preocupação por parte da organização em humanizar as condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida dos empregados conforme pode ser verificado no Programa de Qualidade de Vida disposto no Anexo B.

Muitos indicadores humanísticos descritos nas dimensões Liderança, Organizacional e Ambiental, foram identificados nas rotinas da corporação, o que permitiu concluir que a humanização das condições de trabalho não está sendo totalmente negligenciada por parte da corporação, que demonstrou certo grau de consciência de que o aproveitamento do potencial humano é uma estratégia de diferenciação para aumentar a produtividade. Além da preocupação com a sustentabilidade e eliminação dos desperdícios dos recursos naturais e incentivo à reciclagem.

Porém firmada a conceituação teórica, aliada à aplicação do modelo de análise que orientou a realização do estudo de caso, atingindo assim o objetivo proposto inicialmente, pôde-se constatar limites estruturais impostos pelas relações de trabalho resultando numa gestão com limitada atenção às necessidades objetivas e subjetivas dos trabalhadores.

Pôde-se constatar indícios de fatores estruturais e da persistência de paradigmas de liderança e organizacionais tradicionalistas que dificultam a possibilidade de concretizar os pressupostos básicos da humanização relatados na pesquisa e a realidade empresarial vigente, respondendo ao problema levantado que orientou a elaboração da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

BÚRIGO, C.C.D. *Qualidade de vida no trabalho*: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular. 1997.

CAMPBELL, J. P.; PRITCHARD, R. D. *Motivational theory in industrial and organizational psycology*. Chicago: RandMcNally, 1976.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo na organização*: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FERNANDES, E. C. *Qualidade de vida no trabalho*: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 1998.

FRANCO, R. V. *Breve histórico da justiça e do direito do trabalho no Brasil*. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho. Serviço de Conservação e Arquivo. Disponível em: <a href="http://www.tst.gov.br/Srcar/Documentos/MemorialdoTST.html">http://www.tst.gov.br/Srcar/Documentos/MemorialdoTST.html</a> Acesso em: 05 set. 2008.

HERZBERG, F. Motivation to work. Nova York: Wiley, 1959.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIKERT, R. Novos padrões em administração. São Paulo: Pioneira, 1971.

MASLOW, A. H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATOS, F. G. de. Empresa feliz. São Paulo: Makron Books, 1996.

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

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1996.

RODRIGUES, M.V.C. *Qualidade de vida no trabalho*: evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações:* gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: FGV, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr.jun. 2001.

VILLAR, M. V. P. C. *Desenvolvimento histórico da legislação trabalhista no Brasil.* Disponível em:

<a href="http://pt.wikipedia.org/Cronologia\_da\_Legislacao\_de\_SegurancaBAde\_no\_Trabalho\_no\_Brasil">http://pt.wikipedia.org/Cronologia\_da\_Legislacao\_de\_SegurancaBAde\_no\_Trabalho\_no\_Brasil</a> . Acesso em: 05 set. 2008.

YIN, Robert K. *Estudo de caso:* planejamento e método. Porto Alegre: Artmed, 2001.

## APÊNDICE A – Questionário

# PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado colaborador,

Participe desta importante pesquisa e indique, de forma consciente, a alternativa que julgar mais adequada à realidade da empresa onde trabalha.

Lembre-se, sua participação é muito valiosa. Portanto, leia calmamente cada afirmativa e dê sua opinião.

#### OS QUESITOS DE AVALIAÇÃO ESTÃO REDIGIDOS NA FORMA DE AFIRMATIVAS. ESCOLHA SUA OPÇÃO PELA LEGENDA ABAIXO:

CT = CONCORDO TOTALMENTE SO = SEM OPINIÃO D = DISCORDO C = CONCORDO DT = DISCORDO TOTALMENTE Cargo Ocupado: Tempo de Empresa: Idade: **Estado Civil:** Sexo: C S D SEÇÃO 1: NÍVEL LIDERANÇA С 0 D Т 1. Os Líderes estimulam o trabalho em equipe e a harmonia nas relações de trabalho. 2. Os líderes têm consciência da importância de políticas corporativas que incentivam o trabalho em equipe e a sinergia dos departamentos. 3. As ações da liderança são baseadas em ideais democráticos e humanizados. 4. Há um incentivo, por parte da liderança, à inteligência criativa e liberdade de expressão. 5. Os empregados são estimulados a desenvolver a capacidade de analisar, criticar e sugerir inovações. 6. Os líderes estimulam o desenvolvimento dos empregados através do incentivo à aprendizagem e auto-desenvolvimento. 7. O comportamento e as atitudes dos líderes evidenciam políticas que proíbem expressamente a utilização de práticas ilegais como suborno, corrupção, assédio moral, extorsão, etc. 8. O compromisso de transparência e veracidade das informações prestadas a todas as partes interessadas, é explícito dentre as políticas da empresa e são praticadas pelos líderes. 9. Os líderes colocam em prática as políticas da empresa de combate à alienação dos empregados e atividades sem significado. 10. Os Líderes buscam eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente. 11. As ações e a postura do líder correspondem às de um chefe com a função única de guiar os seus empregados e garantir a sobrevivência da organização. 12. Nas atitudes e posturas dos gestores existe características conservadoras e a centralizadoras.

13. As ações dos gestores da empresa supervalorizam a autonomia; propõem a liberdade, pregam a criatividade e defendem a democracia, mas impõem a execução das atividades e obrigam a obediência e o silêncio na empresa.					
14. Os gestores da empresa evitam delegar e compartilhar o poder para evitar a perda do controle na execução das atividades dos seus subordinados e na obtenção dos resultados esperados.					
15. Os líderes sustentam o respeito e a preocupação com o bem-estar dos empregados conforme a política da empresa.					
16. Evidencia-se nas atitudes e comportamentos do líder, uma sensibilidade e preocupação com as necessidades dos empregados.					
17. Os líderes buscam compreender os fenômenos que influenciam o comportamento humano no dia-a-dia da organização.					
18. Dentre as responsabilidades atribuídas aos líderes da empresa, pode-se identificar a compreensão das divergências dos objetivos empregados-empregadores para transformar a situação e incentivar a harmonia e colaboração.					
19. Os gestores evitam incentivar os relacionamentos interpessoais, pois é um fator que reduz a produtividade.					
SEÇÃO 2 – NÍVEL ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	C T	С	S O	D	D T
1. A empresa é economicamente e socialmente saudável.					
<del></del>					
2. O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.					
<ol> <li>O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.</li> </ol>					
<ol> <li>O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar</li> </ol>					
<ol> <li>O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.</li> <li>As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem</li> </ol>					
<ol> <li>O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.</li> <li>As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente.</li> <li>Os objetivos organizacionais são claros e compartilhados por todos os</li> </ol>					
<ol> <li>O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.</li> <li>As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente.</li> <li>Os objetivos organizacionais são claros e compartilhados por todos os empregados.</li> <li>A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de maneira adequada para suas</li> </ol>					
<ol> <li>O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.</li> <li>As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente.</li> <li>Os objetivos organizacionais são claros e compartilhados por todos os empregados.</li> <li>A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de maneira adequada para suas partes interessadas.</li> </ol>					
<ol> <li>O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.</li> <li>As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente.</li> <li>Os objetivos organizacionais são claros e compartilhados por todos os empregados.</li> <li>A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de maneira adequada para suas partes interessadas.</li> <li>Os objetivos alcançados estão de acordo com os objetivos esperados.</li> <li>As políticas de Gestão de Pessoas são claras e são divulgadas por toda a</li> </ol>					
<ol> <li>2. O compromisso social da empresa com a qualidade de vida dos seus empregados é explícito.</li> <li>3. A empresa promove um clima organizacional que favorece o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho.</li> <li>4. As políticas organizacionais vislumbram eliminar atitudes que reduzem o aproveitamento dos recursos humanos, naturais e do ambiente.</li> <li>5. Os objetivos organizacionais são claros e compartilhados por todos os empregados.</li> <li>6. A empresa expõe publicamente seus compromissos éticos por meio de material institucional, pela internet ou de maneira adequada para suas partes interessadas.</li> <li>7. Os objetivos alcançados estão de acordo com os objetivos esperados.</li> <li>8. As políticas de Gestão de Pessoas são claras e são divulgadas por toda a organização.</li> <li>9. A empresa estimula e toma decisões de forma pro ativa. Ação no lugar</li> </ol>					

12. Para a empresa, a garantia da produtividade está diretamente associada ao investimento em tecnologia.		
13. A rigidez na divisão do trabalho leva à subdivisão, superespecialização do trabalhador na empresa.		
14. A empresa torna possível a concretização dos objetivos pessoais dos empregados.		
15. A cultura e o clima organizacional estimulam que os empregados sejam vistos como parceiros essenciais para o alcance dos resultados da empresa.		
16. As políticas de reconhecimento da empresa incentivam as conquistas individuais.		
17. A organização é composta por unidades que possibilitam ações mais flexíveis e humanizadas.		
18. O compartilhamento do poder e a redução dos privilégios dos gestores da empresa proporcionam um ambiente de trabalho mais humano e feliz.		
19. A organização combate a ideia do chefe como líder, detentor do poder inabalável, associado a direitos e privilégios.		
20. A empresa combate explicitamente a alienação dos seus empregados e a desmotivação causada por tarefas sem significado.		
21. O processo produtivo da organização prioriza o nível mínimo de acidentes, com qualidade maior, responsabilidade e engajamento, moral elevado e satisfação no trabalho.		
22. O código de conduta e a declaração dos valores organizacionais contemplam os empregados, fornecedores, meio ambiente, clientes externos, comunidade, governo e acionistas.		
23. A renovação empresarial contínua e o desenvolvimento profissional e humano dos funcionários são prioridades dentre as políticas e ações da empresa.		
24. A administração das emoções dos empregados é considerada essencial para o desenvolvimento da empresa.		
<ul><li>25. A coletividade é um dos valores praticados na empresa.</li><li>26. As políticas organizacionais dão suporte aos sindicatos.</li></ul>		
27. Os sindicatos representam, articulam, veiculam e expressam o ponto de vista dos trabalhadores.		
28. A empresa estimula a crença na possibilidade da igualdade de interesses e objetivos entre dirigentes e trabalhadores.		
29. O egoísmo individual - crescer o máximo para ser o mais forte – é evidente no comportamento dos empregados dentro da empresa.		
30. A disputa onde os patrões buscam o lucro máximo e a redução de custos e os empregados anseiam o aumento salarial pode ser percebida no dia-a-dia da empresa.		
31. A burocracia, a rigidez e o excesso de racionalidade são evidentes na rotina da empresa.		

32. A centralização administrativa e a rigidez hierárquica prevalecem no processo de tomada de decisão.					
33. Aparentemente a empresa é participativa, porém a indiferença prevalece nas relações organizacionais.					
SEÇÃO 3 – NÍVEL ESTRUTURA SOCIAL	C T	С	S O	D	D T
1. A empresa é uma expressão da coletividade humana.					
2. A imagem da empresa como um ser vivo composto por pessoas que são essenciais para o seu funcionamento é praticada na organização.					
3. As políticas da empresa são regidas sobre os pilares da preservação da cidadania.					
4. Os comportamentos e ideais defendidos pelos gestores da empresa facilitam o estabelecimento das políticas de humanização.					
5. A insaciável busca dos patrões pelo lucro a curto prazo distancia a organização do processo de humanização.					
6. A empresa acredita que pagando o mínimo pode conseguir o máximo dos seus empregados.					
7. A empresa investe na educação dos seus empregados com o objetivo de desenvolvê-los como indivíduos e como profissionais.					
8. Para a efetividade das políticas de humanização nas empresas é necessário reajustar o crescimento econômico mundial, em busca de um estado de equilíbrio e de recuperação progressiva dos mais desfavorecidos.					
9. Só a igualdade de chances entre as diferentes classes sociais pode garantir a efetividade do processo de humanização das empresas.					
10. Segurança no emprego e bom tratamento resultam em empregados mais engajados, interessados e mais produtivos.					
11. A organização busca conhecer o seu passado, a sua evolução e o contexto de nascimento para a formação da sua identidade atual.					
12. O crescimento organizacional e a obtenção de maiores lucros se faz ao preço de maior degradação da natureza e da qualidade de vida dos empregados.					
13. O trabalho é executado com a finalidade única da obtenção do salário.					
14. Valores como liberdade e felicidade são compatíveis com a rotina da empresa.					
15. A empresa, antes de definir suas metas e traçar o seu desenvolvimento futuro, procura analisar as questões humanas, sociais, econômicas e ecológicas do passado.					
16. A acirrada concorrência justifica a sobreposição do bem-estar dos empregados pelos investimentos em inovação tecnológica.					

## **APÊNDICE B –** Projetos sociais da Alumínio Brasil Ltda.

#### a) A Sociedade do Amanhã

Em todas as suas operações, a Alumínio assume seu papel de empresa-cidadã. Seja por meio de suas atividades produtivas ou dos projetos que conduz, a Novelis mantém um sólido compromisso com as comunidades.

O objetivo deste projeto é conscientizar os alunos do ensino fundamental sobre os benefícios da preservação do meio ambiente na comunidade em que vivem. Ele mostra também que o desenvolvimento e a preservação da natureza podem caminhar lado a lado. No Brasil, o projeto atende 111 escolas, 720 professores e 18.000 alunos anualmente nas cidades de Pindamonhangaba (SP), Candeias (BA) e Ouro Preto (MG), onde a Novelis possui unidades.

O projeto consiste também no treinamento dos professores, que são os multiplicadores de uma nova consciência ambiental. Esta ação inclui uma dinâmica de grupo que os conduz a uma reflexão sobre o papel do educador, além da avaliação de formas criativas de motivar a participação dos alunos.

### b) APAE

Desde 1989 a Novelis apóia a realização da Feira da Fraternidade da "APAE" – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais com o empréstimo de telhas de alumínio para as barracas participantes e a montagem de stands, além de uma doação anual de R\$22.000,00.

## c) Espaço da Criança Anália Franco

A Casa Transitória Fabiano de Cristo inaugurou, em 2002, "O Espaço da Criança Anália Franco". Localizado em Pindamonhangaba, o espaço tem o apoio da Novelis. Esse projeto atende cerca de 400 crianças e adolescentes por ano (com idades entre 4 e 14 anos) as quais usufruem de uma completa infra-estrutura que inclui salas de aula, brinquedoteca, praça central, circo-escola, oficinas de arte, sala de música, biblioteca, cozinha experimental, sala de expressão corporal e sala de computação. As atividades educativas são desenvolvidas por meio de oficinas ludo-pedagógicas, como Linguagem e Matemática, Artes e Música, Corpo e Movimento, Saúde e Alimentação, Ciências e Educação Ambiental. Para apoiar esse projeto a

Alumínio investiu R\$ 70 mil na sua etapa inicial. Após a inauguração, a empresa vem contribuindo com R\$ 11.000,00/ ano.

#### d) Fundação Aleijadinho

A Alumínio mantém em Ouro Preto uma parceria de mais de 10 anos com a "Fundação Aleijadinho", instituída em 1996 e reconhecida como utilidade pública municipal e estadual. Nos últimos 10 anos a entidade formou mais de 1500 jovens de Ouro Preto e região em cursos de aprendizagem, qualificação e aperfeiçoamento nas áreas mecânica, de eletricidade, manutenção, marcenaria e carpintaria, em convênio com o Senai. A empresa é uma das principais parceiras do projeto: cedeu o espaço para a instalação da Fundação e realiza aportes financeiros que contribuem para a manutenção do projeto.

## e) Fundação Sorria

A Alumínio tem uma participação muito importante nas ações promovidas pela Fundação Sorria em Ouro Preto (MG). Este trabalho social, iniciado em 1991 e idealizado pelo cirurgião-dentista Aluísio Fortes Drummond, tem como objetivo uma redução efetiva do índice de caries infantil na região.

O projeto é uma forma de resgatar a auto-estima e a cidadania das crianças, despertando a consciência de suas famílias para a importância do controle das enfermidades bucais. O trabalho é realizado por meio de ações preventivas e oferece todas as especialidades odontológicas que a demanda curativa exige. Além do atendimento odontológico completo, incluindo ortodontia, as crianças recebem orientação para aprender a cuidar da própria saúde bucal, com envolvimento das mães e familiares, por meio da escovação correta e do uso adequado do fio dental e do flúor.

Para operacionalizar tais procedimentos, a Fundação Projeto Sorria constrói Unidades Odontológicas em pontos estratégicos da periferia de Ouro Preto - bairros de baixa condição sócio-econômica. As unidades são dotadas de consultório e área destinada a escovário e escoveiro.

## f) Programa Alumínio de Patrocínio

O programa foi criado em 2002 para democratizar o acesso da comunidade aos recursos da Alumínio e instaurar procedimentos coerentes com sua política. O programa garante maior transparência das ações da empresa perante seu público-alvo. Além de incentivar e capacitar instituições em elaboração de projetos com foco na mensuração de resultados, o Programa Alumínio de Patrocínio oferece apoio e patrocínio às inscrições selecionadas vindas de instituições da sociedade nas áreas de saúde, meio ambiente, social e de cultura.

## g) Projeto Monumentos

O compromisso da Alumínio com a comunidade passa, também, pela preservação do patrimônio histórico. Com o programa Monumentos, a companhia assumiu todas as despesas de limpeza, conservação e vigilância do conjunto Arquitetônico do Carmo, em Ouro Preto (MG), que inclui a Igreja Nossa Senhora do Carmo, os jardins e o Museu de Arte Sacra. A empresa renova seu compromisso com a cidade, que é patrimônio histórico da humanidade, e desde 2004 mantém uma parceria com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) que define, por um processo anual de seleção de projetos, outros monumentos e bens culturais a serem preservados. Assim, Ouro Preto continua a ter um aliado permanente na defesa do seu conjunto arquitetônico, que representa uma riqueza cultural inestimável para os brasileiros.

Com este programa a empresa venceu o Prêmio Aberje Minas e Brasil 2005 na categoria Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial. Em 2004 foi indicado pelo IPHAN ao Prêmio Nacional Rodrigo Melo Franco de Andrade e foi vencedor do Troféu UNI-BH Comunidade em Ouro Preto. Em 2005 foi novamente vencedor do Troféu UNI-BH Comunidade como destaque da década. O projeto foi, em 2007, reformulado com objetivo de fornecer às entidades de Ouro Preto capacitação na elaboração de projetos para promoção do patrimônio cultural do município. O objetivo da companhia é contribuir para que as entidades saibam elaborar projetos direcionados às leis de incentivo e outras fontes de financiamento, assim como captar recursos. Um curso, desenvolvido entre junho e setembro, com duração de 172 horas, foi disponibilizado para as entidades que já participaram das edições anteriores do programa.

#### h) Projeto Pintou Limpeza

O Projeto Pintou Limpeza, que vem incentivando a conscientização ambiental da população, é promovido pela Rádio Eldorado e conta com o apoio da Alumínio. Todo o material reciclável é entregue nos postos de coleta do Projeto Pintou Limpeza com a finalidade de colaborar com a limpeza da cidade e com a preservação do meio ambiente, bem como ajudar instituições filantrópicas como a Casa Hope, o Grupo Socorrista S.Paulo, o Hospital do Câncer, o Lar Sírio para crianças, a Legião da Boa Vontade, a Fundação Reciclar, entre outros.

## i) Projeto Recicle um Sorriso

O "Projeto Recicle um Sorriso" é um projeto educacional realizado em praças de alimentação de shopping center que tem como objetivo conscientizar a população sobre a importância da coleta seletiva e a preservação do meio ambiente. A ação tem um benefício social, além de ecológico. O material arrecadado é vendido e sua renda revertida a entidades carentes da região. Mais de 20 toneladas de latas de alumínio (mais de 1 milhão e 500 mil latas) já foram arrecadadas e revertidas até dezembro de 2007.

O projeto visa incentivar os freqüentadores dos shoppings a exercerem sua cidadania, reciclando as latas de alumínio e gerando benefícios para o meio ambiente e para a comunidade. Os recursos arrecadados com a venda das latinhas consumidas nas praças de alimentação do shopping são revertidos para a Associação Criança Brasil. O projeto teve início em 2003 e, ano após ano, tem ganhado a adesão de seu público-alvo.

**ANEXO** A – Sistema de Gestão Integrada da Alumínio do Brasil Ltda.

# SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA Meio Ambiente, Segurança, Saúde e Qualidade

# 1. INTRODUÇÃO

Estabelecer a estrutura funcional para a implantação e manutenção do SGI, aplicável à Fábrica de Aratu, na produção de alumínio primário

## 2. A ALUMÍNIO UNIDADE ATARU

Identifica os processos necessários para o SGI e estabelece, documenta e mantém o SGI

Assegura e disponibilidade de recursos e informações necessárias para a operação e o monitoramento desses processos

#### 3. ESTRUTURA FUNCIONAL





# 4. DEFINIÇÕES

- **Sistema de Gestão Integrada** parte do sistema de gestão global que inclui a estrutura organizacional, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos para desenvolver, implantar, atingir, analisar criticamente e manter a política de Meio ambiente, segurança, saúde e qualidade.
- **Aspecto ambiental** elemento das atividades, produtos e serviços de uma organização que podem interagir com o meio ambiente.
- Impacto ambiental qualquer modificação do meio ambiente, benéfica ou adversa, que resulte, no todo ou em parte, das atividades, produtos e serviços de uma organização.

## 5. MAPA DE CORRESPONDÊNCIA

Apresenta uma inter-relação entre os itens deste manual com os processos e as normas IOS 14001:2004 (meio ambiente), ISO 9001:2000E (qualidade) e OHSAS 18001 (Segurança e Saúde).

# 6. SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO DE MAIO AMBIENTE, SEGURANÇA SAÚDE E QUALIDADE

#### 6.1 Processo Direção

Este processo é uma etapa para estruturação do SGI com o objetivo de garantir um maior envolvimento da direção da empresa

#### Entrada

Informações, necessidades e requisitos para controle de documentos e dados que são inseridos no sistema.

#### Saída

Documentos e dados emitidos controlados e distribuídos assim como os objetivos e metas do sistema

## 6.1.1. Requisitos Gerais do sistema

#### • Generalidade

Declarações documentadas da Política de EHSQ e dos objetivos de Meio Ambiente, Segurança, Saúde e Qualidade

Procedimentos documentados e requeridos pelo manual

#### Manual do SGI

Política, objetivos e metas do meio ambiente, segurança saúde e qualidade

Descrição do escopo do SGI ,meio ambiente, segurança saúde e qualidade, incluindo detalhes e justificativas para quaisquer exclusão para a Qualidade

#### • Controle de documentos e dados

Estabelece e mantém uma política padrão para controle dos documentos e dados requeridos pelo SGI

Aprovar documentos quanto à sua adaptação, antes da sua emissão

Analisar criticamente em período determinado, atualizar, quando necessário, e reprovar documentos, por pessoal autorizado

#### • Controle de registro

São estabelecidos e mantidos para prover evidencias e conformidades, com requisitos e da operação eficaz do SGI

## 6.1.2. Comprometimento da direção

Fornecer evidências do seu comprometimento com o desenvolvimento e implementação do SGI

- a) O estabelecimento da política do EHS e Qualidade
- b) A garantia da disponibilidade de recursos

#### **6.1.3** Foco no cliente

Assegurar que os requisitos do cliente são determinado e atendidos com o propósito de aumentas a satisfação do cliente

#### 6.1.4. Aspectos ambientais

Estabelece e mantém um pratica padrão para identificar os aspectos ambientais e suas atividades, produtos e serviços, dentro escopo definido pelo SGI

#### 6.1.5. Planejamento para identificação dos perigos e avaliação e controle dos riscos

Estabelece e mantém uma prática padrão para identificação continua de perigos, a avaliação de riscos e implementação das medidas e controle necessárias

## 6.1.6. Requisitos legais e outros requisitos

Estabelece e mantém uma política padrão para ter acesso à registro legais e aplicáveis e outros registros subscrito de meio ambiente segurança e saúde que lha são aplicáveis nos aspectos ambientais e os perigos e riscos de segurança e saúde de suas atividades e produtos e serviços.

## 6.1.7. Política e Meio Ambiente, Segurança, Saúde e Qualidade

Estabelece e mantém uma política de maio ambiente segurança saúde e qualidade autorizada pela alta administração e assegurar que dentro do escopo definido pelo SGI

## 6.1.8. Objetivos e Metas

Estabelece e mantém uma prática padrão para assegurar que os objetivos e meio ambiente segurança saúde e qualidade incluindo aqueles necessário para atender os requisitos do produto

## 6.1.9. Planejamento do Sistema de Meio Ambiente, Segurança, Saúde e Qualidade

Estabelece e mantém uma prática padrão para definir e acompanhar Programa de Gestão de maio ambiente segurança saúde e qualidade que visa atingir seus objetivos e metas

#### 6.1.10. Comunicação

Comunicação interna entre vários níveis e funções da organização

O recebimento documentações e respostas a comunicações pertinentes das partes interessadas externas

## 6.1.11. Responsabilidade, autoridade e representante da direção

#### Generalidades

Ao final de cada auditoria analisa criticamente o SGI

#### 6.1.12. Análise critica pela direção

#### • Entradas Para Analise Criticas

Política de EHS e Qualidade

Desempenho no processo dos objetivos e metas da qualidade de segurança e saúde ambientais

#### Saída Para Analise Critica

Ações relacionadas a mudanças na política de EHSQ o nos objetivos e metas e em outro elementos do SGI

Melhoria no produto em relação aos requisitos do cliente

#### 6.1.13. Auditoria interna

Estabelece e mantém uma programa de praticas para executar auditorias internas a intervalos planejados para determinar o SGI

#### 6.2 PROCESSOS RELACIONADOS A CLIENTES

É exclusiva da Qualidade fazendo parte de suas estrutura e melhoria continua

## 6.2.1 Estrada

Comunicação eficaz com os clientes

Necessidade de atender todos os pedidos dos clientes

## **6.2.2** Saída

Informação sobre os produtos e organização

Tratamentos de consultas e contratos emitidos e registrados

# 6.3 DETERMINAÇÃO DOS REQUISITOS RELACIONADOS AOS PRODUTOS

Os requisitos estabelecidos pelo cliente, incluindo os registros para entrega.

Requisitos estatutários e regulamentares relacionado ao produto

**ANEXO B** – Programa de Qualidade de Vida da Alumínio Brasil Ltda.

# PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA

## 1.0 INTRODUÇÃO

A expressão qualidade de vida foi empregada pela primeira vez pelo presidente dos Estados Unidos, Lyndon Johnson em 1964 ao declarar que "os objetivos não podem ser medidos através do balanço dos bancos. Eles só podem ser medidos através da qualidade de vida que proporcionam às pessoas."

A idéia da prevenção de doenças é tão antiga quanto a própria medicina. Nos dias atuais se exige uma maior atenção pela saúde porque ela influi decisivamente no desenvolvimento econômico e social de um povo.

A medicina preventiva pode ser definida como a ciência e a arte de prevenir a doença, prolongando a vida e promovendo a saúde e a eficiência física e mental do indivíduo.

Em medicina saúde é considerada o estado "normal" do organismo humano. Difícil, porém, estabelecer o limite preciso entre o que é normal e o anormal ou patológico. O estado normal não pode ser determinado com exatidão porque há variações no organismo de cada pessoa que dependem de vários fatores. Com a mesma idade, vários indivíduos apresentam diferente peso e estatura, variável temperatura, desiguais quantidades de colesterol, etc. Na prática, portanto, deve se admitir como normal o fato mais frequente ou o que apresenta maioria. O normal pode ser considerado como a média aritmética, com pequeno desvio para mais ou para menos.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde, "Saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade". O indivíduo sadio é aquele que apresenta uma harmonia física e mental, bem como adaptação ao meio ambiente, que físico quer social ou suas variações, de modo que possa contribuir para o bem estar da coletividade.

A saúde é algo que deve ser cultivado, protegido e promovido constantemente, não apenas pela coletividade ou pelo governo, mas, principalmente, pelo indivíduo.

### 2.0 OBJETI VOS

- Promover a Saúde e o Bem Estar das Pessoas
- Melhorar o relacionamento Empresa X Empregado
- Melhorar o ambiente de Trabalho
- Melhorar a Qualidade e a Produtividade

#### 3.0 DIRETRIZES

- Identificar Pessoas com alto risco e implementar programas individualizados para modificação de comportamentos visando reduzir os riscos de doenças e custos relacionados.
- Desenvolver a responsabilidade individual através da autogestão da saúde.
- Estimular o desenvolvimento participativo
- Utilizar recursos internos da Fábrica

#### 4.0 PLANEJAMENTO

- Criação do Comitê Interno para a Qualidade de Vida CIQV
- Sensibilização para garantir o envolvimento das pessoas
- Diagnóstico do Perfil de Saúde e Qualidade de Vida
- Planos de Intervenção
- Recursos necessários
- Formas de controle

## 5.0 COMITÊ INTERNO PARA A QUALIDADE DE VIDA

- Composição
- Responsabilidades
- Níveis de atuação

# 6.0 SENSIBILIZAÇÃO

- Objetivos
- Período (início e fim)
- Ferramentas
  - Textos nos murais da fábrica
  - Folhetos
  - Palestras
  - Faixas alusivas
- Avaliação

# 7.0 DIAGNÓSTICO DO PERFIL DE SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA

- Abrangência (dimensões da vida)
- Seleção e preparação da ferramenta (questionários)
- Alocação de Recursos
- Aplicação da ferramenta
- Apresentação dos resultados

## 8.0 PLANOS DE INTERVENÇÃO

- Objetivos, População Alvo, Recursos e Formas de Controle
- Sedentarismo
- Nutrição
- Stress
- Dependência Química (Tabagismo, Alcoolismo e outras Drogas)
- Obesidade
- Colesterol e Triglicérides
- Hipertensão Arterial
- Diabetes
- Risco Cardiovascular
- Saúde Bucal
- Saúde do Homem e da Mulher
- Autodesenvolvimento

Ferramentas para Implementação dos Planos de Intervenção

Plano	Ferramenta	<b>3</b> · · ·
1 mile	1 CI I MINICINA	Recurso
Sedentarismo	<ul> <li>Ginástica no Trabalho</li> <li>Caminhada</li> <li>Jogos / Torneios</li> <li>Academias</li> </ul>	<ul> <li>Professor de Educação Física e Estagiário</li> <li>Associação Atlética</li> </ul>
• Nutrição	<ul> <li>Avaliação</li> <li>Controle do Desperdício</li> <li>Orientação Geral e Individualizada</li> </ul>	<ul><li> GR – Restaurante</li><li> Saúde Ocupacional</li></ul>
• Stress	<ul><li> Oficina Cultural</li><li> Fim de Semana de Lazer</li></ul>	<ul><li>Saúde Ocupacional</li><li>Associação Atlética</li></ul>
<ul> <li>Antecedentes Médicos</li> <li>Obesidade</li> <li>Colesterol e Triglicérides</li> <li>Hipertensão Arterial</li> <li>Diabetes</li> <li>Risco Cardiovascular</li> </ul>	<ul> <li>Assistência Médica</li> <li>Orientação Nutricional</li> <li>Caminhadas</li> <li>Exercícios</li> <li>Controle Periódico</li> </ul>	j) Plano Saúde Novelis
Saúde Bucal	<ul><li>Diagnóstico</li><li>Procedimentos Básicos</li></ul>	<ul><li>Cooperativa de consumo</li><li>Odontoprev</li></ul>
Saúde do Homem e da Mulher	<ul><li>Auto-exame</li><li>Avaliação Especializada</li><li>Educação</li></ul>	k) Plano Saúde Novelis
• Autodesenvolvimento Social, Pessoal e Profissional	• Gincanas (alimentos, roupas, etc)	l) Plano Saúde Novelis
Dependência Química (Tabagismo, Alcoolismo e outras Drogas)	Assistência Médica,     Psicológica e Social	m) Plano Saúde Novelis

Janeiro de 2009