

UNIDADE 4

AVALIAÇÃO, INFORMAÇÃO E BEM-ESTAR

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Entender a conceituação, as potencialidades e os diversos métodos de avaliação de desempenho humano;
- ▶ Analisar as novas perspectivas desse processo da Gestão de Pessoas;
- ▶ Compreender a necessidade de um sistema de informação na Gestão de Pessoas e de descrever esses sistemas;
- ▶ Conhecer os principais conceitos e sistemas de higiene e segurança no trabalho; e
- ▶ Compreender o significado de qualidade de vida no trabalho, as suas bases teóricas e as características necessárias para implantação de programas que permitam a melhoria do clima organizacional.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Caro estudante,

Você já percebeu, pelos objetivos desta Unidade, que estamos em um lugar muito especial de nossa viagem. Vamos conhecer algo importante e moderno que nos dará muita satisfação. Estaremos envolvidos em uma discussão que integra a série de estudos sobre os processos em Gestão de Pessoas nas organizações iniciada na Unidade 2.

A Gestão de Pessoas necessita do apoio operacional de algumas áreas para o seu sucesso. As informações e os dados devem ser transformados em conhecimento para que os gestores da área possam tomar decisões com maior precisão. Para isso, necessitam de sistemas próprios para que os dados mostrem realmente o que há na organização. Especificamente, necessitam de sistemas de informação em Gestão de Pessoas que organizem os dados existentes com o fim especificado.

Uma das mais importantes atividades da gestão estratégica de pessoas é a Avaliação de Desempenho. Os objetivos de um processo de avaliação do desempenho humano, os principais métodos, os seus aspectos positivos e as suas críticas estão descritos nesta Unidade. Nossa permanência nesta parada da nossa viagem será inesquecível, pois aqui estudaremos a possibilidade de melhorar a vida dos membros das organizações públicas por meio da inclusão de processos que permitam a implantação formal ou não de programas de qualidade de vida. Embora a definição de Qualidade de Vida seja um dos maiores desafios desse ramo do conhecimento, você poderá discutir conosco o que podemos compartilhar sobre esse importante assunto. Finalmente, o tema referente ao clima e à cultura organizacionais fecha as discussões e as atividades reservadas para esta nossa parada.

Conta-se que um jovem foi contratado para executar um serviço de jardineiro em uma residência. Acabado o dia de serviço, tendo sido remunerado, pediu ao patrão permissão para dar um telefonema, o que lhe foi permitido. O seu empregador ouviu um diálogo mais ou menos neste teor:

– Boa tarde, senhora. Eu sou jardineiro e gostaria de oferecer-me para fazer a manutenção de seu jardim... Entendi, a senhora já tem um jardineiro! Mas eu chego cedo ao trabalho... Ah... O seu também chega cedo é? Eu retiro todas as raízes do mato que cresce na grama... O seu jardineiro também faz assim? Mas eu também quero dizer à senhora que eu limpo todas as ferramentas ao final do trabalho, não entro na casa com os pés molhados, eu tenho o melhor preço... Sim... Sim... Ah, o seu jardineiro também faz tudo isso e a senhora disse que está satisfeita com ele? Então está bem, senhora. Muito obrigado!

Ao desligar o telefone, o jovem agradeceu a gentileza ao patrão, que, compadecido, tentou consolá-lo por não haver conseguido aquele serviço, posto que aquela senhora já tinha um jardineiro. O jovem então respondeu:

– Não se preocupe senhor. Eu sou o jardineiro dela. Eu estava apenas fazendo uma avaliação do meu desempenho!

Sim, o jovem jardineiro estava mesmo inserido em um processo de avaliação de desempenho tentando mensurar os resultados obtidos na prestação de seus serviços. O desempenho humano é, portanto, o ato de cumprir ou de executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências humanas relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes.

Do ponto de vista organizacional, a avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que, embora tenha essa conceituação referente às atividades em grupos, na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual.

A gestão do desempenho humano é um dos processos da área de Gestão de Pessoas de grande importância tanto para a organização pública quanto para a privada. É a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização.

Nesse ponto, enfatizamos que a avaliação de desempenho na Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de focar dois aspectos principais: as pessoas no exercício de suas atividades e os processos relativos à área de Gestão de Pessoas.

Bergue (2007, p. 170) entende que a avaliação do desempenho organizacional será eficaz apenas quando for vinculada ao desempenho do processo e ao seu resultado final, “[...] porque as pessoas inserem-se nas atividades que compõem os processos”.

Os gestores têm a responsabilidade de alinhar a avaliação de desempenho às estratégias organizacionais. É comum nas organizações que não fazem esse alinhamento usá-la com fins limitados e muitas vezes equivocados. Por exemplo, em algumas organizações ela é utilizada apenas para punir os servidores que não atingem os níveis determinados ou para promover os que são bem avaliados. Na realidade, o objetivo principal da avaliação de desempenho deve afastar-se de fins como esses.

Entre as diversas possibilidades de uso dos instrumentos de avaliação de desempenho, as mais utilizadas, dependendo da situação, do ambiente e da perspectiva do gestor, são:

- ▶ planejar os recursos humanos;
- ▶ recrutar e selecionar novos servidores;
- ▶ identificar necessidades de treinamento;
- ▶ definir a contribuição de cada servidor para o sucesso da organização;
- ▶ descobrir novos talentos e possibilidades de crescimento na organização;
- ▶ orientar os servidores sobre o desenvolvimento de suas carreiras na organização;

- ▶ subsidiar decisões de promoções e de transferências de acordo com as características dos servidores e de suas funções; e
- ▶ definir políticas de administração salarial ou de compensação.

Observe que as possibilidades de uso dos dados e das informações obtidas nos processos de avaliação de desempenho são variadas. Temos por certo que a utilização correta das informações deverá gerar o conhecimento necessário para que a área de Gestão de Pessoas conheça detalhadamente os seus recursos e possa decidir como usá-los para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Cada processo da Gestão de Pessoas traz sua influência e sua participação para a avaliação de desempenho. Por exemplo, o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e os programas de compensação são interligados com a avaliação de desempenho, pois esta dá o *feedback* para seu melhor desenvolvimento e realização.

Você deve saber que há muitos métodos disponíveis em obras técnicas para avaliar o desempenho das pessoas. Vamos citar os principais, tecendo um breve comentário sobre cada um deles, para que você possa compreender como eles cumprem seu papel.

Os métodos mais utilizados para avaliar o desempenho de pessoas são os descritos no Quadro 2:

MÉTODO	CARACTERÍSTICAS
Escalas Gráficas	Método simples, fácil de ser construído. Indica um grupo de fatores determinantes do desempenho: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade etc. Consiste em uma tabela em que nas linhas estão os fatores e nas colunas os graus de desempenho. A soma dos graus se transforma em pontos que identificam a <i>performance</i> do avaliado.
Incidentes Críticos	Esse método requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional. Geralmente há disponíveis duas afirmativas (uma positiva e outra negativa), e o avaliador classifica o avaliado em uma delas.
Comparativo	Consiste em comparações entre dois servidores ou entre o servidor e o grupo onde ele atua para uma classificação dos servidores quanto àqueles fatores escolhidos.
Escolhas Forçadas	O instrumento contém várias frases sobre o desempenho do servidor e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.
Ensaio	É um método subjetivo, no qual o avaliador escreve pequenas redações sobre o desempenho do servidor nas atividades desenvolvidas por este, no período determinado.
Avaliação 360 Graus	É bastante utilizado pelas empresas modernas pelas suas características democráticas e participativas. Cada servidor recebe <i>feedback</i> de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos.

Quadro 2: Características dos Principais Métodos de Avaliação de Desempenho
 Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, apresentamos um modelo de um dos métodos mais usados em avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2004), o Método das Escalas Gráficas. Vejamos:

Fatores:	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes, ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes, abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Quadro 3: Método das Escalas Gráficas
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

Alguns autores (CHIAVENATO, 1999b, 2004; MONDY; NOE, 2005) indicam alguns pontos fracos ou problemas existentes na maioria dos métodos, ou instrumentos de avaliação de desempenho, como:

- ▶ a falta de objetividade em alguns instrumentos: os métodos tradicionais, na maioria dos casos, deixam possibilidades para que os avaliadores sejam subjetivos e deixem que as preferências pessoais se sobreponham às reais avaliações dos servidores;
- ▶ as pessoas envolvidas na avaliação tendem a perceberem-na como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado;
- ▶ o “efeito Halo”: isso ocorre quando o avaliador dá nota alta em todos os aspectos do desempenho de um servidor

a um ou a mais servidores, dando como resultado uma média mais alta do que o rendimento real dele;

- ▶ a tendência do processo em repousar mais no preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho;
- ▶ a tendência central: quando um método exige que o avaliador justifique as notas muito altas ou muito baixas. O avaliador, por economia de tempo ou por não querer se comprometer, marca somente as notas que não careçam de justificativas;
- ▶ as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso;
- ▶ a síndrome do comportamento recente: quando o avaliado se comporta de forma diferente nos dias anteriores ao processo de preenchimento da avaliação pelas chefias, tentando obter boas notas;
- ▶ quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa do avaliado; e
- ▶ quando a avaliação é inócua, isto é, quando está baseada em fatores de avaliação que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém.

Em nossa análise, podemos ainda observar que no serviço público há outros elementos que impedem a avaliação do desempenho dos agentes públicos. Podemos citar, por exemplo, a histórica resistência à implantação de rotinas de avaliação de desempenho, tanto por parte do avaliado quanto do avaliador. Bergue (2007) traz à tona essa discussão, indicando que no serviço público há uma característica da cultura organizacional que é o corporativismo associado à ausência de exigências estruturadas para melhores níveis de desempenho.

No entanto, o serviço público brasileiro demonstra fortes sinais de mudanças muito desejadas nessa área. As organizações públicas começam a aumentar os níveis de exigências na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e a eficiência dos servidores passa a ter destaque. Isso indica que os gestores públicos são cada

vez mais cobrados a criarem e a implantarem processos de avaliação de desempenho que tragam mais confiança ao processo de gestão e à Gestão de Pessoas no serviço público.

Bergue (2007, p. 376) enfatiza que

[...] a construção de um sistema de avaliação de desempenho de pessoas precisa observar, essencialmente, a cultura organizacional, a natureza e as condições da estrutura humana, bem como as diretrizes e os objetivos institucionais.

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Caro estudante,

Continuando na mesma parada, convidamos você para conhecer um lugar muito agradável. Vamos entender a importância dos Sistemas de Informações Gerenciais (SIGs) para a área de Gestão de Pessoas no serviço público. Iniciamos pedindo a você que observe a simulação de uma situação que será comentada e aplicada ao estudo que estamos fazendo.

Uma instituição pública fictícia, cuja atividade-fim é relacionada à capacitação e ao treinamento de servidores, mantém um Setor de Hospedagem com aproximadamente 60 apartamentos e dez suítes equipados com frigobar, telefone, armários, toaletes, roupas de cama e banho, TV e DVD. Essa instituição é conhecida pela excelência nos serviços de treinamento e de hospedagem de seus treinandos, tendo como meta melhorar cada vez mais os serviços prestados nessas áreas.

Com essas duas atividades paralelas, mas complementares, a instituição necessita de um elevado número de servidores. Para isso, é fundamental que haja estruturas e Sistemas de Informação (SIs) capazes de responder rapidamente a todas as solicitações e as alterações necessárias que satisfaçam às exigências do público atendido.

A instituição, então, encomendou a uma consultoria o desenvolvimento de uma solução de Gestão de Recursos Humanos para o Setor de Hospedagem que fosse integrada com toda a estratégia organizacional e com a atividade-fim. O levantamento de necessidades e o desenho do sistema foram realizados permitindo que a solução fosse totalmente adequada às necessidades da instituição e do Setor de Hospedagem.

O SI de Gestão de Pessoas sugerido para implantação foi desenhado para dar apoio às atividades administrativas do Setor de Hospedagem nas seguintes áreas: acompanhamento de ações de recrutamento e integração de novos servidores; e gestão dos processos relacionados ao comportamento dos servidores, como pontualidade, assiduidade, escalas de serviços, escalas de férias, avaliação de desempenho, necessidades de treinamento e outras atividades e levantamentos obrigatórios para a gestão.

Com essa solução, a instituição obteve os seguintes resultados:

- ▶ elevação dos níveis de desempenho e redução dos custos na Gestão de Pessoas;
- ▶ interligação da Gestão de Pessoas com a gestão da atividade-fim, identificando rapidamente os pontos fortes e fracos da sua estrutura de pessoal;
- ▶ integração e gestão por processos, aumentando a competitividade com outros meios de hospedagem na cidade onde a instituição atua;
- ▶ otimização da Gestão da Informação através da maior partilha da informação, maior controle e monitoração de dados por vários usuários, além da eliminação da informação paralela.

A simulação que você acabou de ler tem o objetivo de nos dar algumas orientações. Primeiro, que qualquer organização, seja pequena ou grande, de prestação de serviços como atividade-fim ou como atividade-meio, necessita gerenciar seus dados com profissionalismo para dar apoio à área de Gestão de Pessoas nas decisões referentes aos membros da organização de forma integrada à sua estratégia. Segundo, que a instituição fictícia analisada entendeu a importância de integrar **informação, dados e conhecimento** para situar-se com relação à Gestão de Pessoas e, assim, obteve resultado positivo.

Os conceitos de dado, informação e conhecimento serão aprofundados na Unidade 5, no tópico referente à Gestão do Conhecimento.



Para sua compreensão inicial, convém definirmos aqui as palavras destacadas anteriormente.

Setzer (2001) as define da seguinte forma:

- ▶ **Dado:** é uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. São dados: texto, foto, figura, som gravado e animação, entre outros, pois todos podem ser quantificados. Os dados, sendo ainda quantificados ou quantificáveis, podem obviamente ser armazenados e processados em um computador.
- ▶ **Informação:** é uma abstração informal (isto é, não pode ser formalizada por meio de uma teoria lógica ou matemática) que está na mente de alguém, representando algo significativo para essa pessoa. Não é possível processar informação diretamente em um computador. Para isso, é necessário reduzi-la a dados. Por exemplo, uma tabela com três colunas contendo títulos, nomes de cidades, meses (representados de 1 a 12) e temperaturas médias escritos em chinês. Para alguém que não sabe nada de chinês nem de seus ideogramas, a tabela constitui-se de simples dados. Se a mesma tabela for lida por alguém que compreenda o chinês, ela então conterá informação.
- ▶ **Conhecimento:** é uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado por alguém. O conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação. Também não depende apenas de uma interpretação pessoal, como a informação, pois requer uma vivência do objeto do conhecimento. O conhecimento não é sujeito a representações, não pode ser inserido em um computador. Conhecimento está associado à pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no “mundo real” do qual se tem uma experiência direta.

Os dados de treinamento, férias, salários e outros do Setor de Hospedagem que estamos analisando geraram informações, como necessidades de treinamento, escalas de serviços e de férias, assiduidade dos servidores, entre outras. Essas informações permitirão à área de Gestão de Pessoas tomar decisões de oferecer treinamentos específicos para algumas categorias e remanejar as

férias dos servidores de acordo com a sazonalidade da entrada de hóspedes, por exemplo.

Em outras disciplinas deste curso, você estudou sobre a Teoria dos Sistemas e já sabe que as organizações estão abertas ao ambiente e interagem com ele. Em Gestão de Pessoas, é clara essa interação da organização com o ambiente, além da interação com os demais subsistemas. Para melhor entendimento, veja a Figura 11, a seguir, que mostra as organizações como um conjunto de subsistemas. Essa visão organizacional permite que as informações sejam valoradas para atender às necessidades da alta gerência, fortalecendo a integração com a estratégia da organização.

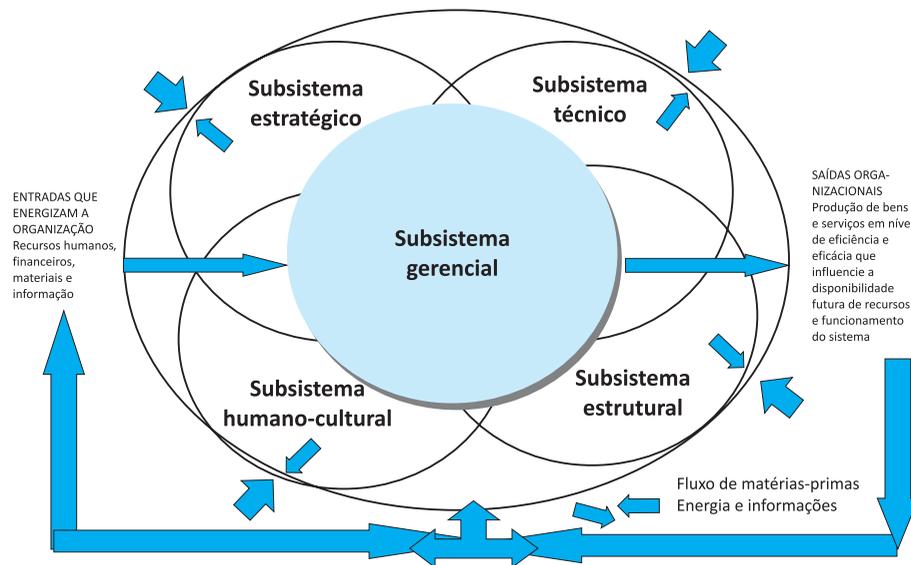


Figura 11: A organização Como um Conjunto de Subsistemas
Fonte: Morgan (1996, p. 52)

Morgan (1996) classifica as organizações em cinco subsistemas: o estratégico, o técnico, o humano-cultural, o estrutural e o gerencial, enfatizando este sobre os demais. Ele demonstra também as características dos sistemas que são a entrada, a saída e a integração com o ambiente por meio da retroalimentação sugerida.

Não pretendemos conceituar detalhadamente a Teoria de Sistemas, pois ela já foi tema de outras disciplinas do curso, mas aproveitamos para lembrar que ela foi proposta em meados de 1950 pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy (1973).

Vale também lembrar que os autores que tratam esse tema definem Sistema como um conjunto de elementos interdependentes que mantêm uma interação devido aos seus objetivos comuns que formam um todo. Cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um novo sistema, também chamado subsistema, gerando resultados maiores do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente.

Entre os autores brasileiros, Chiavenato (1999b, 2004) é um dos que se referem ao assunto. Ele entende que um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) de Recursos Humanos deve ser planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informação, dando melhores condições aos gerentes para a tomada de decisões eficazes com relação à Gestão de Pessoas. Segundo o autor, para o desenvolvimento do SIG são necessárias três providências:

- ▶ identificar quais informações os gerentes necessitam para cuidar de seus subordinados;
- ▶ adaptar os sistemas às necessidades dos gerentes; e
- ▶ identificar quais informações devem ser prestadas por relatórios de consulta.

Chiavenato (1999b, p. 411) apresenta um modelo de SIG de Recursos Humanos conforme a Figura 12 a seguir:

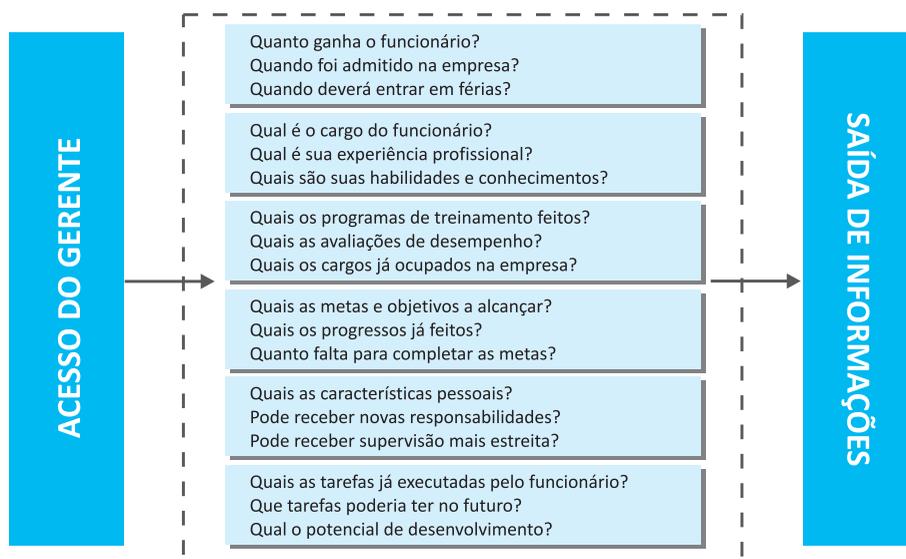


Figura 12: SIG de Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (1999b, p. 411)

Como você pode perceber na Figura 12, com essas informações, o gestor terá condições suficientes para tomar as decisões mais acertadas. Isso demonstra a importância da utilização eficaz de um SIG na tomada de decisão de um gestor.

Certamente você observou que neste tópico não nos referimos especificamente ao uso dos SIGs no serviço público. Esse aspecto da Gestão de Pessoas não assume características especiais ao ser aplicado na gestão pública ou na privada. Por isso dizemos que os gestores públicos utilizam os bancos de dados e os SIGs como forma de apoio em suas decisões relacionadas à Gestão de Pessoas.

Uma pausa para autoavaliação! Para que você possa compreender melhor o que foi explicado sobre SIGs, sugerimos que você volte a ler a simulação que abriu esta seção e faça uma comparação com o modelo mostrado na Figura 12. Quais são os dados e quais são as informações? Anote para seu controle e depois discuta suas considerações com seus colegas e tutor.

Após cumprir essa solicitação, certamente você já sabe o que o gestor necessita para melhorar suas decisões. De posse dos dados colhidos pela área de Gestão de Pessoas, há muitas aplicações possíveis para o SI, conforme você conferiu na simulação que inserimos nesta seção. Mas se você não colocou algum exemplo de aplicação em sua autoavaliação, lembre-se de que algumas das aplicações mais utilizadas são as escalas de serviços, com a implantação de horários flexíveis de trabalho; a implantação de programas de saúde e de lazer na organização; avaliação de desempenho; e até para disciplina do pessoal.

HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO

Caro estudante,

Esperamos que você esteja aproveitando as atrações que estamos visitando nesta parada da nossa viagem. O lugar que visitaremos aqui é muito importante para as pessoas que estão envolvidas no trabalho dentro da organização, ou seja, a sua segurança e os aspectos de saúde no trabalho.

Vamos considerar agora a vida pessoal do colaborador, analisando aspectos que a organização pode providenciar para que a contribuição do servidor seja cada vez mais positiva. Para tal, iniciamos trazendo uma conceituação de saúde. Segre e Ferraz (1997, p. 1) informam que a “Organização Mundial de Saúde (OMS) define *saúde* não apenas como a ausência de doença, mas como a situação de perfeito bem-estar físico, mental e social”. No entanto, esses mesmos autores criticam essa conceituação e, após uma argumentação bem fundamentada, concluem perguntando: “Por que não se poderá dizer que saúde é um estado de razoável harmonia entre o sujeito e a sua própria realidade?” (SEGRE; FERRAZ, 1997, p. 1).

Nós concordamos com a argumentação desses autores, a qual você poderá conferir no texto referenciado, e pensamos também que esse estado de harmonia do servidor com a sua realidade é oriundo de um conjunto de práticas e de medidas que as organizações devem providenciar para protegê-lo e prevenir acidentes em seus locais de trabalho.

É conveniente explicar que nesta seção o assunto a ser debatido refere-se à higiene e à segurança no trabalho. Há outros aspectos da saúde aos quais as organizações também estão atentas à demanda. A saúde mental e psíquica está inserida nessa lista.

A obra de Chiavenato (1999b, p. 376) traz algumas conceituações de Higiene e Segurança no Trabalho que cabem muito bem nesta discussão:

Higiene do Trabalho refere-se a um conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Relaciona-se com o diagnóstico e prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e do controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho.

Quanto à segurança no trabalho, o autor a conceitua da seguinte forma:

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. (CHIAVENATO, 1999b, p. 381).

Os profissionais de saúde e segurança nas organizações relatam que as práticas inseguras de trabalho, as más condições de trabalho, o descaso dos gestores com a manutenção dos equipamentos de trabalho podem levar a acidentes e a doenças ocupacionais. Por esse motivo, o governo, para proteção dos trabalhadores, emite Normas Regulamentadoras, as chamadas NRs relativas à segurança e medicina do trabalho. Elas devem ser observadas obrigatoriamente pelas empresas privadas e públicas e pelos órgãos públicos da Administração Direta e Indireta que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), conforme explicitado na NR-1 (BRASIL, 1978).

Com o objetivo de proteger o empregado, a legislação sobre as NRs é explícita. Ela informa que o não cumprimento das disposições legais e regulamentares sobre segurança e medicina do

Para conhecer mais as Normas Regulamentadoras (NR), acesse o site do Ministério do Trabalho e do Emprego. Lá todas as normas estão disponíveis e o site é atualizado sempre que há alguma modificação ou quando é criada uma norma. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/default.asp>, Acesso em: 11 mar. 2011.

trabalho, por parte das organizações, vai acarretar ao empregador a aplicação de pesadas penalidades. Mas também obriga o empregado ao cumprimento de suas obrigações com a segurança do trabalho, atribuindo, igualmente, penalidades para atos de recusa nessa área.

Quando uma organização, por meio de seus gestores, promove boas condições de higiene, saúde e segurança para os seus servidores, ela está dando condições para a satisfação das pessoas. É bem verdade que alguns gestores somente pensam em

obter resultados organizacionais e produtividade dos seus colaboradores. Temos por certo que as pessoas, no ambiente de trabalho, são sensíveis ao respeito e à filosofia positiva que os gestores têm sobre as pessoas, definida nas políticas de bem-estar. Por isso, os resultados positivos para a organização serão visíveis, até mesmo em termos de produtividade, quando os servidores se sentirem atendidos, respeitados como seres humanos. Dessa forma, a organização, mesmo não tendo como objetivo a produtividade, dá condições para o seu aumento.

Ainda com relação aos aspectos da saúde no trabalho, há alguns problemas que não podem ser menosprezados pelo gestor de pessoas na organização, como o alcoolismo e o [estresse](#). Em um estudo realizado em população urbana de três capitais brasileiras, a prevalência de alcoolismo variou de 8 a 9% (LIMA *et al.*, 1999).

A busca constante de resultados pelas organizações gera

Saiba mais

Estresse

Durante o século XVII a palavra estresse ganhou conotação de “adversidade” ou “aflição”. No final do século seguinte, seu uso evoluiu para expressar “força”, “pressão” ou “esforço”. O conceito de *stress* não é novo, mas foi apenas no início do século XX que estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciaram a investigação de seus efeitos na saúde física e mental das pessoas. Quem primeiro definiu o *stress* sob esse prisma foi o austríaco-canadense Hans Selye, conceituando-o como qualquer adaptação requerida à pessoa. Essa definição apresenta o *stress* como um agente neutro, capaz de tornar-se positivo ou negativo de acordo com a percepção e a interpretação de cada pessoa. O *stress* positivo, chamado de *eustresse*, assim como o negativo, chamado de *distresse*, causam reações fisiológicas similares: as extremidades (mãos e pés) tendem a ficar suados e frios, a aceleração cardíaca e a pressão arterial tendem a subir, o nível de tensão muscular tende a aumentar etc. No nível emocional, no entanto, as reações ao *stress* são bastante diferentes. O *eustresse* motiva e estimula a pessoa a lidar com a situação. Ao contrário, o *distresse* acovarda o indivíduo, fazendo com que se intimide e fuja da situação. As suas emoções e a sua saúde física dependem quase que exclusivamente da sua interpretação do mundo exterior. A realidade de cada pessoa é o produto de sua própria criação. E quanto mais você entende as pressões e as situações que o influenciam, melhor você se adapta às suas demandas. Fonte: <<http://www.ismabrasil.com.br/tpls/147.asp?idPagina=10&idPg=415&mAb=n>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

o crescimento das exigências para consecução de metas e leva à sobrecarga de atividades dos servidores. Além disso, os aspectos específicos de cada instituição podem favorecer o aumento da incidência de casos de estresse nas organizações, em sua categoria negativa, gerando mal-estar no ambiente de trabalho, podendo prejudicar a atividade laboral.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Caro estudante,

A seção anterior nos dá condições de entrar em uma discussão muito oportuna em Gestão de Pessoas, que é a Qualidade de Vida no Trabalho. Não temos dúvidas de que você já ouviu, leu e até discutiu com outras pessoas sobre o tema da qualidade de vida e, muito provavelmente, sobre a qualidade de vida no trabalho. Esse tema tem sido motivo de discussões em todas as áreas da sociedade. Sendo um assunto que atinge sua vida, você escuta ou interage sobre ele por meio de várias situações cotidianas, como a sala de aula, a leitura, a televisão, a vida religiosa, o trabalho. Vamos agora conhecer com mais profundidade o que é Qualidade de Vida?

Todos falam de Qualidade de Vida e todos têm ideia própria sobre o tema. Muitos chegam a dar verdadeiras definições e afirmar taxativamente o que é Qualidade de Vida. Nesse momento, as pessoas expõem seus valores, opiniões e experiências para falar de algo que diz respeito à sua vida.

O tema é de interesse de todos nós porque convivemos com isso. Só temos uma vida, e dela devemos cuidar. Não estamos em um jogo eletrônico de estratégias em que recebemos três vidas para jogar e, ao “morrermos” uma vez, despreocupadamente, dizemos que “agora só tenho duas vidas”. Por isso, a necessidade de cuidarmos bem da qualidade com que vivemos nossa vida, especialmente no trabalho.

Talvez porque o tema envolva muitas áreas da vida, alguns autores dizem que o ser humano é um ser **biopsicossocial** (LIMONGI-FRANÇA, 2007a; CHANLAT, 1992) e assim deve ser visto. Portanto, é necessário analisar o tema de forma a valorizar a

dimensão individual envolvendo seu corpo e sua saúde física e mental, a relação com as pessoas diretamente próximas (a família), com o trabalho (empregador, colegas de trabalho) e com a comunidade da qual participa. Tudo isso, em uma integração, permite que tenhamos uma ideia da complexidade do tema da Qualidade de Vida.

Limongi-França (2007b) define a Visão Biopsicossocial nos seguintes termos: o conceito **biopsicossocial** origina-se da Medicina Psicossomática, que propõe visão integrada do ser humano. Toda pessoa é um complexo sociopsicossomático, isto é, tem potencialidades biológicas, psicológicas e sociais que respondem simultaneamente às condições de vida. Essas respostas apresentam variadas combinações e intensidades nesses três níveis ou camadas e as manifestações podem ser mais visíveis e específicas em um ou outro aspecto, embora todos sejam sempre interdependentes.

A camada **biológica** refere-se às características físicas herdadas ou adquiridas ao nascer e durante toda a vida. Inclui metabolismo, resistências e vulnerabilidades dos órgãos ou sistemas.

A camada **psicológica** refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes, que formam a personalidade de cada pessoa e o seu modo de perceber e posicionar-se diante das pessoas e das circunstâncias que vivencia.

A camada **social** incorpora os valores; as crenças; o papel na família, no trabalho e em todos os grupos e as comunidades a que cada pessoa pertence e de que participa. O meio ambiente e a localização geográfica também formam a dimensão social (LIMONGI-FRANÇA, 2007a).

Oliveira (1998, p. 22) afirma que

[...] um dos aspectos da Qualidade de Vida que merece mais atenção é a Qualidade de Vida no Trabalho. É na chamada atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia e os melhores e mais produtivos anos de sua vida. Quando o tempo passado no trabalho é vivido de forma digna, o homem se sente feliz e transmite esse sentimento para os que lhe cercam, formando uma verdadeira rede de felicidade.

A organização, seja ela pública ou privada, deve compreender que há uma necessidade de promover a valorização dos membros internos, proporcionando-lhes condições adequadas e dignas para trabalhar. Há alta probabilidade de que eles sejam estimulados e motivados a realizar suas atividades com maior empenho, o que, sem dúvida, trará êxito para a organização.

Depois dessa conversa inicial sobre o tema, gostaríamos de interagir com você pedindo-lhe que pense um pouco sobre o que significa Qualidade de Vida no Trabalho. Já que você tem uma vida, tem um trabalho e deseja uma vida boa, o que significa Qualidade de Vida no Trabalho para você? Poderia escrever algumas ideias para continuarmos a conversar?

Vamos pensar sobre o que você escreveu? Talvez você tenha pensado que ter qualidade de vida no trabalho é ter um ambiente físico gostoso de trabalhar, espaçoso, bonito, aconchegante, bem iluminado, ventilado etc. Bem, talvez você tenha pensado que é ter colegas de trabalho e chefes agradáveis e amistosos; um salário digno; ter o respeito e a admiração das pessoas; o reconhecimento pelo seu trabalho; ter direito de participar das decisões da organização em que você trabalha; ter um restaurante servindo alimentos de boa qualidade na instituição; ter um plano de saúde que atenda às suas necessidades ou ter uma atividade profissional que atinja aos seus objetivos filosóficos e permita-lhe participar da construção de um mundo melhor!

Claro que tudo isso e muito mais faz parte do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e acreditamos que você possa ter colocado alguns desses itens e muitos outros na sua lista de significados para QVT. Viu como há o que dizer sobre a QVT?

E a conceituação do termo QVT? Poderíamos definir algo tão amplo? Seria possível colocar em uma frase algo que transmitisse a ideia que temos sobre como viver com qualidade na relação com o trabalho? Poderíamos colocar várias ideias, aglutinar e, com

criatividade, elaborar uma definição. Mas, provavelmente, algumas áreas da vida laboral ficariam de fora em um exercício desse tipo.

Por isso, pensamos que uma boa conceituação deve considerar que a qualidade de vida é um tema com alta carga valorativa. Depende muito do que queremos, do que pensamos, do que desejamos para a nossa vida, das nossas experiências de vida, da cultura na qual a organização está inserida, do nível cultural dos indivíduos, das expectativas de vida que temos, finalmente, dos nossos valores e dos nossos pontos de referência estabelecidos. Um trabalho que seria considerado como provedor de qualidade de vida para um pessoa pode ser um sofrimento para outra.

A literatura acerca do tema de QVT tem-se desenvolvido bastante desde a década de 1970, mostrando alguns modelos para observá-la e para definir o que as organizações podem fazer para providenciar melhores condições de vida para os membros internos, seus recursos humanos. Entre os modelos disponíveis, destacamos os de Walton (1973); Hackman e Oldham (1975, 1980) e Westley (1979) no nível internacional. No Brasil, contamos com vários modelos, mas destacamos Fernandes (1996) e Rodrigues (2007).

Walton (1973), por exemplo, propõe um modelo de QVT dividido em oito categorias ou critérios de medição. Eles vão indicar o nível de QVT do indivíduo nos mais diferentes aspectos relativos ao trabalho, incluindo sua satisfação com o salário, com a jornada de trabalho, com o ambiente, com as condições físicas, com o grau de autonomia, com o uso e o desenvolvimento de sua capacidade intelectual e criativa, com a segurança no emprego e com a possibilidade de carreira. Ainda acrescenta aspectos relacionados com a integração social e com a autoestima, com o equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida familiar, com as políticas organizacionais e o cumprimento dos direitos trabalhistas, com a imagem da organização na sociedade e se ela é, de fato, responsável socialmente.

Já Hackman e Oldham (1975, 1980), apresentaram um modelo mais específico e bastante eficaz para estudar a QVT. Esse modelo avalia os aspectos das **dimensões da tarefa** que proporcionam estados psicológicos críticos vividos pelas pessoas em sua relação de trabalho. Esses estados críticos são:

- ▶ a percepção do indivíduo sobre o produto de seu trabalho;
- ▶ a percepção da responsabilidade que tem pelos resultados de seu trabalho; e
- ▶ o nível de conhecimento e entendimento que tem sobre os resultados alcançados pela realização de seu trabalho. Eles são determinantes da satisfação e da motivação dos indivíduos, podendo trazer, como resultado, realização pessoal e profissional.

Hackman e Oldhan (1975) indicam que esses três estados psicológicos são gerados por meio de cinco dimensões básicas do trabalho. Vejamos:

- ▶ **Variabilidade de Habilidades:** grau em que a tarefa executada exige utilização de habilidades e talentos variados.
- ▶ **Identidade da Tarefa:** realização de uma tarefa do início ao fim.
- ▶ **Significado da Tarefa:** impacto que a tarefa executada por um indivíduo exerce na vida ou no trabalho de outras pessoas.
- ▶ **Autonomia:** grau de independência e liberdade que o trabalhador tem para programar seu trabalho e determinar os procedimentos necessários à sua execução.
- ▶ **Feedback:** grau em que o indivíduo recebe informações claras e diretas sobre o seu desempenho.

Westley (1979) analisa a QVT por meio de quatro indicadores fundamentais: o **econômico**, o **político**, o **sociológico** e o **psicológico**. O indicador econômico é representado pela equidade salarial e pela equidade no tratamento recebido – remuneração satisfatória, jornada de trabalho, ambiente externo, carga horária semanal e infraestrutura do local de trabalho. Seu mau funcionamento leva o trabalhador a sentir-se **injustiçado**. Esse indicador pode ser relacionado à concentração de lucros e à exploração dos trabalhadores, que são os grandes responsáveis pela geração de injustiças.

O indicador político é representado pela segurança no emprego, pelo *feedback*, pela liberdade de expressão, pelo relacionamento com a chefia, pela atuação sindical, pela participação nos lucros, pelo interesse da administração nas unidades, pelas comunicações internas, pelos treinamentos oferecidos pela instituição. Está intimamente relacionado com a concentração de poder e provoca como consequência a insegurança.

O indicador sociológico de Westley (1979) é representado pela participação nas decisões, pelo *status*, pela autonomia, pelo relacionamento interpessoal e pelo grau de responsabilidade. Está relacionado a uma falta de envolvimento moral, o que causa, conseqüentemente, anomia, ou ausência de normas. Finalmente, o indicador psicológico é representado pela autorrealização, pelo nível de desafio, pelo desenvolvimento pessoal e profissional, pela criatividade, pela autoavaliação, pela identidade da tarefa, pela demanda de trabalho. Se o trabalho não tem essas características, ele pode levar o homem ao desinteresse com o trabalho e com o próprio ser.

Entre os brasileiros, Rodrigues (2007) utilizou o modelo de Hackman e Oldham como suporte teórico de sua pesquisa para criar um modelo tendo como centro a Cultura Organizacional. Ele considera como variáveis importantes para mensuração da Qualidade de Vida:

- ▶ as características do cargo;
- ▶ os resultados organizacionais;
- ▶ a relação homem *versus* capital;
- ▶ a organização do trabalho;
- ▶ a estrutura e a filosofia organizacional; e
- ▶ a integração organizacional e social.

Já Fernandes (1996) propôs um modelo denominado Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de QVT. Adota tanto a literatura especializada em QVT quanto a auditoria operacional e os conceitos de implementação de Total Quality Control (TQC), objetivando a utilização do ciclo Planejar, Desenvolver, Checar e Agir (PDCA) no campo da gestão dos recursos

humanos, de acordo com o mesmo fluxo de melhorias contínuas, ressaltados aspectos específicos.

Em busca de medir a qualidade de vida no trabalho, Fernandes (1996) elaborou um instrumento de coleta de dados que contempla a percepção do empregado sobre a QVT; a satisfação com as condições de trabalho; com as ações da organização no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos; com a efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e na moral do profissional; as políticas de compensação pelo trabalho realizado; a participação efetiva das pessoas nas ações da organização; a eficácia das comunicações internas; a imagem organizacional; a reação chefe-subordinado; e a organização do trabalho.

Esses são os modelos teóricos mais observados quando se deseja estudar a QVT. Embora haja muitos outros, esses dão uma orientação, um norte, para que as empresas, os estudiosos e os próprios servidores entendam a importância de se promover a QVT.

A área de Gestão de Pessoas nas organizações deve estar preparada para gerenciar essa dimensão da atividade organizacional que pode levar as organizações ao sucesso. E sucesso garantido, pois resultados de pesquisas acadêmicas e científicas (QUIJANO; NAVARRO, 1999; QUIJANO *et al*, 2008) dizem que indivíduos com boa QVT contribuem muito mais efetivamente com a organização, uma vez que se tornam mais motivados para o trabalho, mais satisfeitos, mais comprometidos, com cargas de estresse e *burnout** em níveis compatíveis com a atividade profissional, entre outros aspectos positivos.

O Quadro 4, a seguir, apresenta detalhes das dimensões do *burnout* e suas características:

**Burnout* ou *Burn-out* – é um termo (e um problema) bastante antigo. No jargão popular inglês, se refere àquilo que deixou de funcionar por absoluta falta de energia. Enfim, uma metáfora para significar aquilo, ou aquele, que chegou ao seu limite e, por falta de energia, não tem mais condições de desempenho físico ou mental. Fonte: Benevides-Pereira (2002, p. 21).

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Desgaste ou Exaustão Emocional	Sentimento de sobrecarga emocional, perda de energia, esgotamento e sentimento de fadiga constante, sentimento de gradativa redução da capacidade de produção e vigor no trabalho.
Despersonalização	Ansiedade, irritabilidade, perda de motivação, sentimentos negativos consigo e com os outros, redução das metas de trabalho e da responsabilidade com os resultados, alienação e conduta egoística, isolamento como forma de proteção, atitude fria em relação às pessoas, incapacidade de lidar com as próprias emoções e com as dos outros, tratamento desumanizado com o próximo.
Incompetência ou falta de realização pessoal	Sentimento de inadequação pessoal e profissional ao trabalho, depressão, baixa produtividade, baixa autoestima e redução das relações interpessoais, atitude defensiva, modificações nas suas condutas e atitudes como forma de defesa, tendência a avaliar-se negativamente em relação a seu desempenho.

Quadro 4: Dimensões e Características do *Burnout*

Fonte: Adaptado de Campos (2005)

É muito comum que as universidades, por meio de seus professores e estudantes, façam pesquisas sobre a qualidade de vida nas organizações brasileiras. Os cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado têm sido a maior fonte de contribuições a esse ramo do conhecimento, pois os concluintes, principalmente das áreas de Gestão de Pessoas, comportamento organizacional e psicologia social têm pesquisado sobre o tema.

Na realidade, conhecer o que as organizações estão fazendo nessa área é importante para incentivar, cada vez mais, as demais organizações ao incremento de ações de qualidade de vida para seus membros internos. Pelo que temos visto sobre o tema, há uma tendência cada vez maior entre todos os tipos de organizações, públicas ou privadas, nessa direção, o que é bastante promissor para a qualidade de vida dos trabalhadores brasileiros.

As ações de QVT no serviço público têm sido tímidas. Há pouca divulgação sobre implantação de programas nas instituições públicas, embora saibamos que existem. Ferreira *et al.* (2009) analisam a concepção e a implantação de programas de QVT no setor público.

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAIS

Caro estudante,

Ao chegarmos nesta parada, desejamos dar algumas orientações sobre o local que estamos visitando e os pontos em que vamos nos deter. Essas orientações serão fundamentais para você entender a importância dos processos psicossociais de clima e cultura nas organizações públicas modernas.

***Terceirização** – processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Fonte: Giosa (1997, p. 14).

Observe que os últimos anos têm sido bastante ricos em mudanças organizacionais em nosso País, afetando diretamente a atividade laboral e a própria Gestão de Pessoas nas organizações públicas. Por exemplo, tem aumentado o uso da automação nos serviços públicos, a **terceirização*** está presente em quase todas as instituições, e as privatizações, as fusões entre órgãos públicos e a diminuição de pessoal também têm ocorrido.

Tornar os processos administrativos automáticos através da utilização de máquinas e computadores visa aumentar a produtividade no serviço, reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia do serviço público. No entanto, a tendência, nesses casos, é que haja a substituição do homem pela máquina. Igualmente, a terceirização, cada vez mais utilizada em organizações públicas e privadas, tem objetivos semelhantes. Esses comportamentos das instituições públicas têm modificado as atitudes dos servidores inseridos nessas instituições, influenciando-os negativamente, deixando-os, em algumas situações, indiferentes ou desmotivados para o trabalho.

Essas e outras estratégias governamentais que influenciam na mudança da cultura organizacional do serviço público contribuem para modificar o comportamento dos servidores, dando-lhes alguma insegurança e desconfiança quanto ao seu futuro no trabalho.

O resultado é que há implicações para os gestores e para a área de Gestão de Pessoas, que tem a necessidade de agir fortemente com relação à melhoria do clima organizacional.

Souza (1978), pioneira brasileira no estudo de Cultura e Clima Organizacional, considera que a Cultura Organizacional é composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter. No seu texto, ela explica que os preceitos são a autoridade e os regulamentos e os valores que regem a vida organizacional (política administrativa, costumes sociais, estilos gerenciais, ritos, tradições, dogmas e padrões de conduta esperados). A tecnologia são os instrumentos e os processos utilizados no trabalho organizacional (maquinaria, equipamentos, estrutura de funções, cronogramas, redes de comunicação). O caráter é “[...] o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos [...]: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão [...]” (SOUZA, 1978, p. 36).

Mais modernamente, os autores Schein (2009), em nível internacional, e Freitas (1991a, 1991b, 2000), em nível nacional, definem cultura a partir da utilização dos valores, das crenças, dos pressupostos, dos ritos, das cerimônias, das estórias, dos tabus, dos heróis. Além das normas e dos processos de comunicação básicos criados, desenvolvidos ou descobertos pelo grupo.

Dessa forma, podemos dizer que a cultura de uma organização é representada pelo conjunto de valores, crenças, normas, relacionamentos e estilos de trabalho que as pessoas que participam ou participaram de determinada organização imprimem a esta. Como as pessoas que dão suas características às organizações são todas diferentes entre si, cada organização tem uma cultura específica. A cultura das organizações não pode ser analisada sem que sejam considerados os valores culturais da sociedade na qual está inserida a organização, dos pontos de vista locais, regionais e até nacionais. Por isso, podemos entender que a cultura de uma organização é um conjunto de **processos psicológicos e psicossociais*** que fazem a identificação da organização frente a outras organizações.

As organizações, muitas vezes, são conhecidas por algumas características próprias que as fazem únicas. Isso significa que elas cultivam e mantêm uma cultura própria. O fato de terem

***Processos Psicológicos e Psicossociais** – são os fenômenos humanos individuais e grupais, que, de certo modo, são fruto e feito dos sistemas de gestão, da estrutura da organização, da estratégia e da tecnologia e ao mesmo tempo influem sobre eles e geram nas pessoas e nos grupos uma maneira de sentir, de fazer e de ser. [...] Eles impregnam a vida laboral e profissional dos indivíduos e dos grupos e afetam todos os aspectos da vida organizacional. Fonte: Quijano e Navarro (2008, p. 98).

características especiais próprias não significa que elas tenham uma cultura forte ou fraca. Na realidade, a cultura declara uma identidade da organização, construída com o passar dos anos, e naturalmente impregna nos comportamentos dos seus membros, unindo a todos e formando uma maneira específica de agir coletivo.

Talvez você esteja se perguntando como isso pode funcionar dentro das organizações. Não se preocupe, pois você não está só, muita gente já se perguntou isso também. Certa vez, um programa de televisão especializado em assuntos rurais divulgou o lançamento de um livro sobre Clima e Cultura Organizacionais. Provavelmente, a pessoa que selecionou a obra para divulgação somente leu as palavras clima e cultura, relacionando-as à meteorologia e à agricultura, assuntos-objeto do referido programa televisivo.

Gostaríamos que você entendesse que nos estudos sociais as definições não são únicas acerca de um tema. No entanto, vamos mostrar algumas definições sobre Clima Organizacional na literatura da área de Gestão de Pessoas.

Para entender o que é o Clima Organizacional, sugerimos que você imagine ter em mãos duas caixas vazias. Em uma delas, você coloca as coisas boas que você recebe da instituição em que trabalha. Apanhe o salário, os benefícios, os bons colegas de trabalho, as horas de treinamento que você tem por ano, o aprendizado que você obtém no trabalho, a alegria de contribuir para o crescimento da instituição, enfim, tudo que lhe dá satisfação e prazer no local de trabalho. Muito bem! Agora, tome a outra caixa e coloque nela todas as coisas com as quais você não está satisfeito, como: um ambiente de trabalho desagradável, conflitos entre colegas, relacionamento difícil com as chefias, excesso de normas que atrapalham o trabalho e lhe deixam insatisfeito e outras que o afligem. Agora, tente levantar as duas caixas cheias. Qual pesa mais? Qual tem mais elementos? Se for a das coisas boas, há indicação de que o clima na sua organização é bom.

Se, ao contrário, a mais pesada é a caixa das coisas desagradáveis, o clima não é bom.

Vamos agora mostrar algumas conceituações de Clima Organizacional para sua melhor compreensão.

Coda (1993) considera que o clima indica o grau de satisfação dos membros de uma organização com relação a aspectos, como as políticas de Gestão de Pessoas, o modelo de gestão vigente, a missão da organização, o processo de comunicação, entre outros. Sob essa visão, o Clima Organizacional pode ser pensado como uma relação entre o nível individual e o organizacional, pois dá a dimensão da compatibilidade das expectativas de ambos os níveis. Isso indica que a organização tem expectativas e os indivíduos também, sendo o Clima Organizacional esse elo entre os dois níveis.

Enfatizamos que o Clima Organizacional manifestado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização influencia o nível de motivação entre esses membros. Por esse motivo, podemos afirmar que há uma relação linear nos efeitos do Clima Organizacional, pois havendo um clima favorável, os membros internos, a organização e até os cidadãos que recebem os serviços prestados são beneficiados. Igualmente, quando o clima é desfavorável, todos perdem, devido a essa característica.

Reforçando essa ideia, Quijano *et al.* (2008, p. 99) afirmam que o clima é um dos processos organizacionais que atuam sobre as pessoas e os grupos e também é gerador de atitudes no trabalho, como motivação e comprometimento. Segundo esses autores, o nível de Clima Organizacional percebido permite que ele seja considerado

como forte indicador da contribuição dos membros da organização ao seu desenvolvimento.

Como observamos, esse porto que estamos visitando tem um nome: Clima e Cultura Organizacionais. Os dois temas estão juntos, embora tenham conceituações diferentes. Há tentativas de se analisar os dois em conjunto, mas é necessário ter clareza sobre a diferença entre esses dois constructos, como afirmam Leitão, Guimarães e Rosal (1998, p. 2):

Em revisão sobre comportamento organizacional, Schneider (1985) aborda esse assunto afirmando que “enquanto que a pesquisa de clima tem se preocupado com as dimensões ou facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional particular (serviços, inovação), estudiosos de cultura desejam compreender: a) as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades e b) os modelos com que as normas e valores são comunicados e transmitidos”. Buscando aclarar esta questão, Denison (1996) defende que a cultura refere-se à essência da estrutura da organização, que é enraizada nos valores, crenças e suposições sustentadas pelos membros da organização. Já o clima está sujeito aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização, sendo considerado relativamente temporário.

Os autores, quando discutem esse tema, as tentativas de se fazer a diferenciação entre clima e cultura, defendem que o primeiro está inserido em um âmbito maior, o da cultura. Nesse caso, a cultura estaria associada mais à filosofia organizacional e o clima estaria mais relacionado às políticas empregadas para atendimento da filosofia da organização.

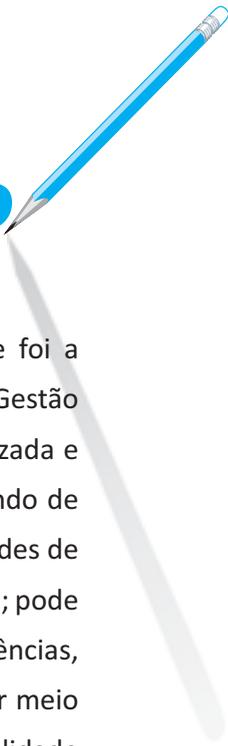
Complementando...

Você está interessado em aprofundar os conteúdos estudados nesta Unidade?

Então, sugerimos as seguintes leituras:

-  *Guia Você S/A – Exame: sobre as melhores empresas para você trabalhar* – consulte as edições anuais desse guia para saber o que algumas empresas brasileiras fazem para manter a qualidade de vida no trabalho, e qual a importância disso para elas. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/static/melhorespresas/>>. Acesso em: 11 jul. 2011.
-  *A sua empresa é um bom lugar para você trabalhar?* – nesse artigo, você encontra mais pesquisas sobre o tema. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,7091,00.html>>. Acesso em: 14 mar. 2011.
-  *Portal Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV)* – nesse Portal, você encontra artigos científicos sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <<http://www.abqv.org.br>>. Acesso em: 14 mar. 2011.
-  Saiba quais são as melhores empresas para você trabalhar nos rankings das pesquisas da *Revista Forbes* e do *Jornal Valor Econômico*. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/aprendiz/guideempregos/executivos/info/artigos_220903.htm#2>. Acesso em: 14 mar. 2011.
-  Para ler artigos científicos sobre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho, acesse o site <<http://scholar.google.com>> e escreva essas palavras na janela de pesquisa, o resultado é muito satisfatório.

Resumindo



O primeiro tema que trabalhamos nesta Unidade foi a Avaliação de Desempenho, uma ferramenta útil para a Gestão de Pessoas. Sendo realizada de forma sistemática, organizada e científica, pode identificar se o servidor está desenvolvendo de forma adequada o seu cargo na organização, as necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado do indivíduo; pode fornecer elementos que possibilitem promoções, transferências, recompensas; e pode criar estímulos à produtividade. Por meio da avaliação de desempenho pode-se verificar ainda a qualidade do processo seletivo e a exatidão da definição do cargo.

O segundo tema que trabalhamos foi a utilização de SIGs pelos gestores públicos, igualmente necessário para o bom desempenho da área de Gestão de Pessoas. No entanto, nem sempre ocorre assim, pois essa área não costuma ter bancos de dados atualizados, e os servidores não demonstram interesse em comunicar as mudanças ocorridas em suas vidas para alimentá-los com dados que contribuirão para o seu desenvolvimento. Embora todos saibam da importância dos dados e das informações na geração de conhecimentos, cria-se um pacto velado no qual os servidores não fornecem os dados reais ao órgão de Gestão de Pessoas porque acham que não vale a pena, já que não servirão para nada, enquanto o Departamento de Gestão de Pessoas não confia nos dados que recebe.

Na sequência, estudamos aspectos relacionados à higiene e segurança no trabalho e deixamos claro que as ações da organização com relação a esse aspecto poderão resultar em valori-

zação dos servidores. Por isso, as práticas das organizações nessa área, especificamente a implantação de programas de qualidade de vida, de programas de prevenção de doenças e acidentes no trabalho, a aquisição programada de equipamentos que promovam a segurança no trabalho e a manutenção dos existentes e a aquisição de instrumentos de trabalhos adequados à atividade saudável dos servidores devem ter o objetivo de adaptar o ambiente de trabalho às pessoas.

Indicamos também que a busca da QVT deve ser constante, tanto por parte da área de Gestão de Pessoas quanto da direção da instituição e também do próprio servidor. Todos juntos encontrarão a solução para que os momentos passados em conjunto em situação de trabalho sejam agradáveis e permitam uma vida com qualidade.

A última visita nesta parada foi ao campo do Clima e Cultura Organizacionais, em que mostramos a você a importância desses dois constructos para a gestão eficaz das organizações. As relações entre um e outro e a busca da satisfação dos membros internos das organizações por intermédio próprio são elementos importantes nas mãos do gestor de pessoas nas organizações públicas e privadas.

Estamos convidando você para partir novamente. Visitamos locais muito agradáveis nesta parada da nossa viagem, mas vamos agora para outros lugares. A nossa próxima parada, a última desta viagem, não está longe daqui. Lá vamos visitar aspectos da Gestão de Pessoas muito importantes para a sua compreensão. Por exemplo, vamos ver como são gerenciadas as equipes, além de entendermos como se faz a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento. Ao final, vamos entender o que se espera da Gestão de Pessoas no setor público. Vamos caminhar em direção a novos conhecimentos?



Atividades de aprendizagem

Nesta Unidade, apresentamos as principais técnicas de avaliação de desempenho, seus aspectos favoráveis, suas críticas e discutimos sobre sua subjetividade. Agora, vamos fazer alguns exercícios de avaliação? Você mesmo poderá praticar uma das formas de avaliação de desempenho, que é a autoavaliação.

1. Leia com atenção o caso de avaliação de desempenho colocado a seguir:

Você acabou de assumir a Diretoria de Recursos Humanos de uma instituição pública muito importante que não tem tido um bom desempenho geral nos últimos anos. Todos, inclusive você, têm a ordem expressa de dar resultados positivos imediatamente. A pressão nunca foi tão forte. As autoridades superiores estão muito insatisfeitas com os resultados negativos e a imagem péssima na sociedade. Um diretor de 52 anos de idade (20 anos de serviço, dois filhos estudando em universidades particulares, a esposa sem renda própria) é um dos executivos da instituição. Nas avaliações de desempenho anteriores, alguns colegas ou chefes dele informaram o bom desempenho de suas funções, dando a ele ótimas notas na avaliação, quando, claramente, esta não era a situação. No momento, o desempenho dele está muito abaixo do aceito para executivos desse nível.

Você está considerando a possibilidade de dar uma punição bastante severa a esse servidor, uma vez que deseja demonstrar aos demais que está disposto a tomar decisões difíceis. A questão é: quem deverá sofrer as consequências: a instituição,

os superiores (planejadores e estrategistas da instituição) ou um agradável colega que não tem culpa de que estejam mentindo a respeito de seu desempenho há quase 20 anos?

- a) Qual é a sua decisão como Diretor de Recursos Humanos dessa instituição?
2. Visite uma instituição pública industrial ou de serviços, preferencialmente vá pessoalmente a essa instituição, embora reconheçamos que isso nem sempre é viável. Nesse caso, pesquise na internet e levante os dados que puder sobre a instituição escolhida.
A tarefa é: dê sugestões para que o ambiente de trabalho seja seguro para os servidores; dê sugestões de melhoria para evitar problemas de saúde dos servidores que trabalham nessa organização.
3. Reflita sobre sua qualidade de vida na organização em que você trabalha e escreva como você consegue equilibrar a relação vida profissional e vida pessoal. Se você não está trabalhando no momento, pense em uma instituição em que já tenha trabalhado. Depois, responda à questão: o trabalho atrapalha sua vida pessoal e familiar ou a vida pessoal e familiar interfere na sua vida profissional?