

FERNANDA DE ARAUJO NÓBREGA

**PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA E SEUS IMPACTOS NO
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: análise da produção científica em
recursos humanos (EnANPAD)**

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração**

João Pessoa – 2009

FERNANDA DE ARAUJO NÓBREGA

**PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA E SEUS IMPACTOS NO
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: análise da produção científica em
recursos humanos (EnANPAD)**



Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Maria Auxiliadora Diniz de Sá, Dra.

N754p Nóbrega, Fernanda de Araújo.

Práticas de valorização humana e seus impactos no desenvolvimento das organizações : análise da produção científica em recursos humanos (EnANPAD) / Fernanda de Araújo Nóbrega. - - João Pessoa: UFPB, 2009.

210 f. : il.

Orientadora: Maria Auxiliadora Diniz de Sá.

Dissertação (Mestrado) – UFPB, CCSA, Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração – recursos humanos. 2. Relações humanas – empresa. 3. Produção científica- Desenvolvimento organizacional.

UFPB/BC

CDU: 658.3(043)

FERNANDA DE ARAUJO NÓBREGA

**PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA E SEUS IMPACTOS NO
DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: análise da produção científica em
recursos humanos (EnANPAD)**

Dissertação aprovada em 09 de Março de 2009

Maria Auxiliadora Diniz de Sá, Dra.
Orientadora – UFPB/DA

Profa. Sandra Leandro Pereira, Dra
Examinadora - (UFPB/DA)

Prof^a Gesinaldo Ataíde Candido, Dr.
Examinador - (UFCG)



João Pessoa - 2009

*Dedico este trabalho a Deus, que sempre me
guiou nos caminhos da vida, e que permite
com que os meus sonhos sejam os seus.
À minha Mãe, por todo esforço dedicado para
a minha formação.
À professora Maria Auxiliadora Diniz de Sá,
que sem reservas direcionou tempo, atenção,
carinho e conhecimentos para que as minhas
conquistas se tornassem reais!*

AGRADECIMENTOS

Após a longa trilha caminhada para a realização deste sonho, agora chega o momento de poder agradecer a todos que me incentivaram nos momentos de desânimo, que me ajudaram, e que comigo compartilharam as conquistas que alcancei durante este período de realização do mestrado.

Assim, agradeço à Deus por ter me capacitado para conseguir alcançar este objetivo na minha vida, fortalecendo e guiando os meus passos;

À minha família, de forma especial minha Mãe que sempre apoiou e orientou as escolhas que fiz na vida;

À minha orientadora, amiga, parceira de trabalhos e sempre querida por mim, professora Dorinha, que sempre muito amável e confiante se dedicou para a realização desta pesquisa, e que primeiro me deu uma oportunidade e até hoje, me conduz nos caminhos do conhecimento e da vida.

Agradeço à professora Sandra, pelos gestos expressados através de palavras e conhecimentos que ingressaram no meu coração, me estimulando a não desanimar;

Ao professor Gesinaldo, por ter sido um dos primeiros profissionais a participar da minha vida acadêmica, e pela sua dedicação em poder participar deste momento da minha vida acadêmica;

À Nelson Jr., meu esposo, que acompanhou todas as etapas do meu mestrado, compartilhou comigo angustias, incertezas e alegrias, e que com o seu amor e dedicação a mim é parte integrante de todo o trabalho realizado;

Aos meus amigos de mestrado, pelos momentos compartilhados em comum e pelo companheirismo sempre prestado;

À equipe do PPGA, por desenvolver suas atividades com vistas ao objetivo de preparar e qualificar docentes, pesquisadores e profissionais na área de Gestão Organizacional. Muitos dos incentivos que tive, vieram de vocês;

Aos amigos, familiares, pessoas especiais que compreenderam as minhas ausências em momentos os quais eu abri mão da sua companhia para me dedicar ao mestrado;

Finalmente, a todos que torceram, compartilharam, incentivaram e que me ajudaram para que este momento pudesse chegar em minha vida!

*“Nada de perturbe, nada de amedronte, tudo
passa, a paciência tudo alcança, a quem tem
Deus, nada falta”.*

Santa Tereza D'avila

NOBREGA, F. A. **PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA E SEUS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: análise da produção científica em recursos humanos (EnANPAD)**. 2009. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

RESUMO

As pesquisas em administração na sua maioria têm buscado desenvolver iniciativas com vistas a contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, através de práticas de organização do trabalho pautadas principalmente em indicadores produtivos e financeiros. Porém, a complexidade de tais estudos tem ressaltado a importância das organizações desenvolverem mecanismos de valorização das pessoas, uma vez que os ambientes organizacionais estão mais dependentes do indivíduo, bem como as mudanças no cenário mercadológico têm direcionado os gestores a considerar as pessoas como verdadeiros diferenciais competitivos. O presente estudo insere-se nesse contexto por ter como objetivo analisar práticas de valorização humana, a partir da produção científica constante nos Anais dos EnANPAD (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), mais especificamente na seção GRT (Gestão de pessoas e relações do trabalho) no período de 2004 a 2008 e o impacto que essas práticas têm causado ao desenvolvimento das organizações, foco dos estudos. Como referencial teórico, a pesquisa utiliza temáticas do campo da administração de recursos humanos, iniciando pelos avanços no que diz respeito às terminologias e modelos na área, culminando em uma discussão sobre valorização humana nas organizações e suas práticas. Além disso, o trabalho apresenta uma abordagem sobre aspectos relevantes do tema produção científica, por ser este objeto de estudo. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como exploratório-descritivo, com a abordagem de delineamento da pesquisa bibliográfica, que teve o seu universo composto pelos artigos publicados pelo EnANPAD, e a amostra, do tipo intencional, contemplou 34 artigos categorizados na divisão gestão de pessoas e relações do trabalho. Os métodos utilizados para o tratamento de dados consistiram nas abordagens quantitativa e qualitativa, com predominância desta última através do uso do método de pesquisa de análise de conteúdo orientada por Bardin (2007) para a coleta, análise e interpretação dos dados. Os resultados obtidos demonstram que a maioria das publicações são de autoria feminina, com o número de 1 a 5 autores por artigo. Os conceitos sobre as práticas de valorização humana são poucos, e não foi apresentado uma definição direta sobre valorização humana. As práticas apresentadas pelos estudos demonstraram que as organizações têm investido na área de recursos humanos, e tem obtido resultados satisfatórios com os investimentos na área. Contudo, foi constatado que a ausência de práticas orienta as organizações a terem maiores desafios, pela dificuldade em alcançar o desenvolvimento esperado. Para fins de descrição das organizações estudadas, a maioria delas é de grande porte, com atuação nacional e desenvolvem atividades industriais. Assim, as análises realizadas permitem concluir que o tema valorização humana encontra-se em um momento emergente, pelo reconhecimento que as organizações estão direcionando para a área de recursos humanos, porém, ainda é evidente a escassez de práticas e políticas aplicadas no ambiente organizacional, e que necessitam de investigações científicas para a sua validação e propagação no meio empresarial.

Palavras - chave: Administração de recursos humanos. Práticas de valorização humana. Produção científica. Desenvolvimento organizacional.

NOBREGA, F. A. **HUMAN VALUATION PRACTICES AND ITS IMPACTS ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: analysis of scientific production in human resources (EnANPAD)**. 2009. 210 f. Dissertation (Master in Management) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009.

ABSTRACT

The majority of researches in management have studied ways of developing initiatives in order to improve organizational performance, applying working organization practices, mainly based on productive and financial indicators. However, the complexity of such researches has emphasized the need of organizations in developing mechanisms of people valuation, since organizational environments depends on individual behaviors, as well as marketing changes has directed managers to consider people as real competitive differentials. The present study makes part of this context since its goal is to analyze human valuation practices, based on constant scientific production in Proceedings of the EnANPAD (Meeting of National Association of Post-Graduation and Research in Management), more specifically in section GRT (people management and working relationships) during the period between 2004 and 2008, and the impact of such practices on organizational development, which it is the focus of this research. As theoretical referential, the research uses the thematic of human resources management field, beginning with advances topics about terminologies and models in the area, and concluding with a discussion about human valuation in organizations and its practices. Furthermore, the work discusses about relevant aspects of scientific production, which is the object of study. Methodologically, this study is categorized as descriptive-exploratory, showing an approach of bibliographical research delineation that is composed by published articles in EnANPAD, and the sample, whose type is intentional, has contemplated 34 articles categorized in people management and working relationships areas. The methods used for data manipulation had consisted of quantitative and qualitative approaches, with predominance of the last one through the usage of content analysis research method guided by Bardin (2007) during data collection, data analysis and data interpretation. The obtained results demonstrate that the most of publications are written by female authors, with a number from 1 to 5 authors by article. There are no many concepts of human valuation practices, and a direct definition of human valuation was not presented. The practices showed by the researches had demonstrated that companies have invested in human resources area, and have gotten satisfactory results due to such investments in this area. Nevertheless, it was evidenced that the lack of practices leverages the companies to have greater challenges, due to difficulty in achieving its expected development. Regarding the studied companies, the most of them are big corporations, which operate in national level and develop industrial activities. Thus, the conducted analysis allow to conclude that human valuation theme are in a growing moment, given that companies are attempting to human resources area, but, it is still evident that there are few practices and policies applied in organizational environment, and that such practices and policies require scientific investigations in order to validate and diffuse them in enterprise environment.

Keywords: Human resource management. Human valuation practices. Scientific production. Organizational development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos
ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APS – Administração Pública e Gestão Social
AV. DES. - Avaliação de desempenho
C.S.B. - Administração de cargos, salários e benefícios
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFA – Conselho Federal de Administração
CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico
CON – Contabilidade
ENANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração
EOR – Estudos Organizacionais
EPQ – Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
ESO – Estratégia em Organizações
EST. DIR. - Estilo de direção
FEA – Faculdade de Economia, Administração e Contábeis
FGV – Fundação Getulio Vargas
FIN – Finanças
GCT – Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação
GOL – Gestão de Operações e Logística;
GPC – Gestão por Confiança
GPR – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
Imp. - Impacto
INT - Integração
MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia
MKT – Marketing
O&S – Organizações e Sociedade
ORG. TRAB. - Organização do trabalho
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração
QVT – Qualidade de Vida no Trabalho
R. S. - Recrutamento e seleção
RAC – Revista de Administração Contemporânea
RAE – Revista de Administração de Organizações

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

REL. INTER. - Relacionamento interpessoal

RH – Recursos Humanos

TREI. - Treinamento

UC – Unidade de contexto

UFBA – Universidade Federal da Bahia

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

USP – Universidade de São Paulo

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema 1: Síntese das práticas de valorização humana exercidas pelas organizações.....	188
Esquema 2: Síntese dos impactos de valorização humana no desenvolvimento das organizações.....	190
Esquema 3: Síntese dos impactos negativos que a ausência de práticas de valorização humana exercem no desenvolvimento das organizações.....	192

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de atividades de pesquisa.....	93
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Panorama do universo e amostra de artigos publicados entre os anos 2004 e 2008 nos anais do EnaNpad na área gestão de pessoas e relações do trabalho.....	86
Gráfico 2: Panorama quantitativo de autores que escreveram os artigos por ano.....	97
Gráfico 3: Distribuição dos autores segundo a variável sexo.....	97
Gráfico 4: Distribuição percentual dos conceitos de práticas de valorização humana.....	119
Gráfico 5: Distribuição percentual das práticas de valorização humana.....	148
Gráfico 6: Distribuição percentual dos impactos de práticas de valorização humana.....	179
Gráfico 7: Distribuição geral das organizações estudadas de acordo com o seu porte.....	181
Gráfico 8: Distribuição geral das organizações segundo seus setores de atuação no mercado.....	183
Gráfico 9: Distribuição geral das organizações pela sua atuação por região geográfica	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Panorama da evolução das áreas e modelos de gestão adotados em recursos humanos, e suas influencias teóricas.....	35
Quadro 2: Categorias da pesquisa.....	91
Quadro 3: Práticas de recrutamento e seleção.....	120
Quadro 4: Práticas de integração.....	122
Quadro 5: Práticas de treinamento.....	123
Quadro 6: Críticas sobre as práticas de treinamento.....	125
Quadro 7: Práticas de avaliação de desempenho.....	126
Quadro 8: Práticas de qualidade de vida no trabalho.....	130
Quadro 9: Práticas de administração de cargos, salários e benefícios	133
Quadro 10: Práticas de relacionamento interpessoal.....	136
Quadro 11: Práticas de organização do trabalho.....	139
Quadro 12: Críticas sobre a organização do trabalho.....	142
Quadro 13: Práticas de estilo de direção.....	143
Quadro 14: Impactos das práticas de recrutamento e seleção nas organizações.....	150
Quadro 15: Impactos negativos da ausência das práticas de recrutamento e seleção nas organizações.....	150
Quadro 16: Impactos das práticas de integração nas organizações.....	151
Quadro 17: Impactos das práticas de treinamento nas organizações.....	152
Quadro 18: Impactos das práticas de avaliação de desempenho nas organizações.....	156
Quadro 19: Críticas referentes às práticas de avaliação de desempenho nas organizações.....	159
Quadro 20: Impactos das práticas de qualidade de vida no trabalho nas organizações.....	160
Quadro 21: Impactos negativos da ausência da ausência das práticas de qualidade de vida no trabalho nas organizações.....	162
Quadro 22: Impactos das práticas de administração de cargos, salários e benefícios nas organizações.....	164
Quadro 23: Impactos negativos da ausência das práticas de cargos, salários e benefícios.....	166
Quadro 24: Impactos das práticas de relacionamento interpessoal nas organizações.....	168
Quadro 25: Impactos negativos da ausência das práticas de relacionamento interpessoal	

nas organizações.....	170
Quadro 26: Impactos das práticas de organização do trabalho nas organizações.....	171
Quadro 27: Impactos negativos da ausência das práticas de organização do trabalho nas organizações.....	172
Quadro 28: Impactos das práticas de estilo de direção nas organizações.....	173
Quadro 29: Impactos negativos da ausência das práticas de estilo de direção nas organizações.....	175

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução dos artigos publicados no EnANPAD entre 1998 e 2007.....	80
Tabela 2: Número de artigos publicados no EnANPAD categorizados na Divisão Gestão de pessoas e relações de trabalho, entre os anos de 2004 e 2008.....	84
Tabela 3: Panorama geral dos aspectos de publicação dos artigos.....	96
Tabela 4: Distribuição das unidades de contexto por ano, e por variável analisada.....	117
Tabela 5: Distribuição das práticas de valorização humana nas organizações.....	146
Tabela 6: Distribuição dos impactos das práticas de valorização humana nas organizações.....	177
Tabela 7: Distribuição das organizações de acordo com o seu porte entre os anos de 2004 e 2008.....	180
Tabela 8: Distribuição das organizações por ano, e por setor de mercado onde atuam.....	182
Tabela 9: Distribuição das organizações por área geográfica.....	184

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 PROBLEMÁTICA.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA.....	24
1.3 OBJETIVOS.....	27
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	29
2.1.1 A evolução histórica - breve relato.....	31
2.1.2 O binômio indivíduo - organização.....	37
2.2 REFLEXÕES SOBRE VALORIZAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES.....	40
2.3 PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA.....	48
2.3.1 Recrutamento e seleção.....	50
2.3.2 Integração.....	52
2.3.3. Treinamento.....	53
2.3.4 Avaliação de desempenho.....	54
2.3.5 Qualidade de vida no trabalho.....	56
2.3.6 Administração de cargos, salários e benefícios.....	57
2.3.7 Relacionamento interpessoal.....	59
2.3.8 Organização do trabalho.....	62
2.3.9 Estilo de direção.....	66
2.3.10 Conseqüências da aplicação de práticas voltadas para a valorização humana nas organizações.....	71
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E CARACTERIZAÇÃO DA ANPAD.....	75
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	82
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	82
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	83
3.3 ASPECTOS DE ABRANGÊNCIA DA PESQUISA.....	84
3.4 ABORDAGEM DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	86
3.4.1 Sistema de categorização.....	90
3.5 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA.....	92
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	94
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	95
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA.....	95
4.2 CONCEITOS DE VALORIZAÇÃO HUMANA.....	98
4.2.1 Conceitos sobre práticas de recrutamento e seleção.....	99
4.2.2 Conceitos sobre integração.....	101
4.2.3 Conceitos sobre treinamento.....	102
4.2.4 Conceitos sobre avaliação de desempenho.....	105
4.2.5 Conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT)	106
4.2.6 Conceitos de administração de cargos, salários e benefícios.....	109
4.2.7 Conceitos de relacionamento interpessoal.....	111

4.2.8	Conceitos de organização do trabalho.....	112
4.2.9	Conceitos de estilo de direção.....	114
4.2.10	Síntese quantitativa dos conceitos sobre valorização humana.....	117
4.3	PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES.....	120
4.3.1	Práticas de recrutamento e seleção.....	120
4.3.2	Práticas de integração.....	121
4.3.3	Práticas de treinamento.....	122
4.3.4	Práticas de avaliação de desempenho.....	126
4.3.5	Práticas de qualidade de vida no trabalho.....	130
4.3.6	Práticas de administração de cargos, salários e benefícios.....	133
4.3.7	Práticas de relacionamento interpessoal.....	136
4.3.8	Práticas de organização do trabalho.....	139
4.3.9	Práticas de estilo de direção.....	143
4.3.10	Síntese quantitativa das práticas de valorização humana adotadas pelas organizações.....	146
4.4	IMPACTO DAS PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES.....	149
4.4.1	Impactos das práticas de recrutamento e seleção.....	149
4.4.2	Impactos das práticas de integração.....	151
4.4.3	Impactos das práticas de treinamento.....	152
4.4.4	Impactos das práticas de avaliação de desempenho.....	156
4.4.5	Impactos das práticas de qualidade de vida no trabalho.....	160
4.4.6	Impactos das práticas de administração de cargos, salários e benefícios.....	163
4.4.7	Impactos das práticas de relacionamento interpessoal.....	167
4.4.8	Impactos das práticas de organização do trabalho.....	170
4.4.9	Impactos das práticas de estilo de direção.....	173
4.4.10	Síntese quantitativa dos impactos das práticas de valorização humana nas organizações.....	177
4.5	CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	180
5	CONCLUSÃO.....	186

REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

Desafios ambientais, políticos e econômicos; concorrência mercadológica; diversidade de mão-de-obra; novos perfis de clientes... Estes são alguns dos cenários que atualmente a administração tem se deparado e que, em função de seus impactos na estrutura das organizações, têm mudado a sua postura de gestão. De sua parte, essas organizações vão à busca de se fortalecer e se manter no mercado, adotando mecanismos de transições de foco estratégico baseadas em transformações, onde as pessoas são consideradas elementos principais de toda e qualquer mudança, uma vez que até então, os mecanismos de competitividade eram fundamentados em aspectos tangíveis, porém, com as mudanças ocorridas no cenário mundial, seus diferenciais precisaram ser focados no conhecimento, e necessariamente, nas pessoas que fazem parte das estruturas de trabalho.

Com os efeitos da globalização, constata-se que o mundo está mudando e que as organizações cada vez mais precisam obter vantagens competitivas. Qualidade, inovação, baixo custo, velocidade e tecnologia (MAXIMIANO, 2006) são vantagens que as organizações têm percebido para direcionar as suas estratégias de gestão em busca de alcançar melhores resultados organizacionais. De acordo com Harvey (1989, p. 151),

O acesso ao conhecimento científico e técnico sempre teve importância na luta competitiva; mas, também aqui, podemos ver uma renovação de interesse e de ênfase, já que, num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis, (em oposição ao mundo relativamente estável do fordismo padronizado), o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva.

Autores como Harvey (1989), que no século passado já constatava essa realidade, hoje são referências para se afirmar que a sociedade atual tem corrido desenfreadamente por ter diferenciais competitivos fundamentados na tecnologia, buscando assim se destacarem no

mercado onde atuam, bem como, recorrem à tecnologia para melhorar os seus processos de comunicação, processo decisório, linhas de produção, estratégias de marketing, enfim, tem buscado sempre desenvolver novas alternativas que resultem em oferta e consumo na sociedade, e que essa relação de troca resulte em melhores indicadores de desempenho para as organizações.

Nesse sentido, percebe-se na literatura vigente que as pesquisas e atividades desenvolvidas dizem, na sua maioria, respeito à maneira como o trabalho está sendo organizado com vistas à elevação dos indicadores produtivos, com o objetivo de minimizar os custos organizacionais através da otimização do uso do potencial tecnológico existente, esquecendo assim as pessoas que são as maiores responsáveis pelo potencial produtivo existente nas organizações.

Porém, o tema valorização humana pode ser considerado uma conseqüência dos avanços nas teorias que tratam da gestão das organizações, em virtude da complexidade que a globalização está inserindo no universo dos negócios. Diante da revolução da informação, dos mecanismos de comunicação e da disponibilidade de tecnologia hoje existentes, as vantagens competitivas que antes eram sustentadas em ativos tangíveis estão se direcionando para as pessoas que fazem parte das organizações, por serem elas verdadeiros diferenciais que fortalecem a atuação das organizações no mercado (TEIXEIRA et al., 2006; CARBONE et al., 2006; PASCHOAL, 2006).

Essa transição de foco dos elementos tangíveis para a ênfase nas pessoas faz com que os estudiosos busquem entender melhor quais as definições que efetivamente orientam as práticas de valorização humana, porém, os conceitos que tratam deste tema são escassos da literatura. O conceito encontrado por esta pesquisa faz referência ao esforço que se deve ter para a realização de um trabalho de conscientização da importância da responsabilidade social interna perante os colaboradores de uma organização. Nesse sentido, este estudo adota o conceito de Cruz e Vieira (2000, p. 7), o qual afirma que:

Entende-se por gestão pela valorização humana como forma avançada de gestão das pessoas que, por sua vez, constitui-se em ramo especializado da ciência da administração baseado em modalidades de gestão participativa em que os múltiplos atores organizacionais em nível estratégico, gerencial e de *staff* de recursos humanos participam de decisões e ações, diluindo-se o exercício do poder. Assim caberá àqueles atores, o papel de desenvolver habilidades, competências e conhecimentos necessários à maximização de desempenhos e potencialidades individuais, além de prover condições concretas atribuíveis à própria organização.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a gestão pela valorização das pessoas deve, principalmente, contribuir de forma objetiva e direta, para a obtenção de alto desempenho. Assim, entende-se que a valorização humana configura-se como um conjunto de ações que ressaltam o valor do potencial humano, reconhecendo as suas qualidades e respeitando os fatores humanos individuais pertinentes a cada pessoa.

A busca por um maior entendimento sobre tais práticas remete os pesquisadores a enfatizar que o conhecimento tem se tornado o maior objetivo das organizações que querem desenvolver as suas atividades de forma sustentável e duradoura. Nessa perspectiva, torna-se necessário pautar suas estratégias inicialmente nas pessoas que ela congrega, uma vez que, concordando com Druker (2006), as mudanças não podem ser gerenciadas, e sim, enfrentadas, bem como, as pessoas que são a fonte dos diferenciais mais importantes, precisam ser valorizadas e vistas como participantes nesse processo de conquista e permanência no mercado. Nesse construto, considera-se de acordo com Faissal et al. (2005, p. 30) “que as mudanças são benéficas, por fazerem com que as organizações repensem suas estratégias e práticas, incorporem novos elementos, modifiquem posturas e expandam o exercício da cidadania e a sua maneira de encarar o mundo”.

Conforme salienta Dessler (2003), a administração de recursos humanos não teve em nenhum momento da história a relevância que hoje possui, colocação esta que indica o quanto o ambiente organizacional está dependente do ser humano, uma vez que as organizações só existem porque são formadas por pessoas.

Tendo por base tal interesse, esta pesquisa apresenta uma análise das práticas de valorização humana em organizações, a partir da produção científica constante nos Anais dos EnANPAD (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no período de 2004 a 2008, mais especificamente na sessão GRT (Gestão de pessoas e relações do trabalho), anteriormente chamada Administração de recursos humanos, e o impacto que essas práticas têm causado ao desenvolvimento dessas organizações.

Os estudos que analisam produções científicas têm um importante papel a desempenhar, uma vez que a sua contribuição consiste não somente em incentivar uma reflexão acerca da análise de construções teóricas que tratam de diversos temas, mas também constata a evolução científica desses temas. Metodologicamente, os trabalhos de cunho bibliográfico tem sido uma modalidade de pesquisa que está sendo explorada com mais frequência nos estudos organizacionais, a exemplo das construções científicas realizados por Duarte (2003),

Vieira e Ficher (2005), Wood Jr. e Shuek (2007), que contemplam a realização de tal procedimento metodológico.

Sabe-se que o elemento humano nas organizações sempre foi alvo de estudos, inicialmente pela racionalização do trabalho proposta por Taylor (1906), passando pelos estudos das suas necessidades através da hierarquia das necessidades de Maslow (1975) e alcançando os dias atuais com uma discussão mais profunda, e emergente, a respeito da influência das competências humanas no alcance dos resultados organizacionais. Esta evolução sobre a forma como o indivíduo era considerado nas organizações mostra que ele tem sido cada vez mais reconhecido como protagonista de toda a esfera estratégica do ambiente organizacional, sendo o maior responsável pelo alcance dos resultados e melhorias organizacionais.

As emergentes inovações em torno da gestão por competências, gestão do conhecimento, ações voltadas para o desenvolvimento das pessoas têm sido ressaltadas como importantes no campo dos estudos da administração. Assim, através do estudo da produção científica, se buscará também verificar até que ponto, na prática, os trabalhos teóricos refletem efetivamente a concreta execução dessas inovações pela administração de recursos humanos, evidenciando assim a relevância das pessoas para as organizações.

Por ser um assunto que nos últimos anos tem surgido no meio acadêmico e empresarial como fator importante a ser considerado pelos gestores, a valorização humana pode ser tratada como tema do campo de estudo do comportamento organizacional, uma vez que ele investiga o impacto de três dimensões principais das organizações: indivíduos, grupos e a estrutura, sobre o desempenho das pessoas com o intuito de utilizar o conhecimento existente para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2005).

Assim, as reflexões que poderão ser propostas no tocante a presente pesquisa poderá servir de estímulo para que os profissionais possam aplicar tais achados de pesquisa na prática, a fim de contribuir para uma mudança no perfil de se gerenciar as organizações considerando as pessoas seus principais articuladores para o alcance de melhores desempenhos.

1.1 PROBLEMÁTICA

A busca inquestionável por poder econômico e índices de lucratividade pelas organizações foi sendo realizada a partir de práticas que durante todo o decorrer da

administração desconsiderou o ser humano nas organizações, provocando assim um efeito inaceitável na sociedade, pois o indivíduo passou a ser visto como um fator de produção, e não como integrante responsável pelos resultados das organizações.

Na sua maioria, as organizações têm adotado estilos de gestão direcionados para o aspecto tecnológico dos seus ativos, deixando de lado a dimensão humana. Este encaminhamento das ações, dos gestores em geral, limita o desempenho organizacional, que por sua vez é desencadeado por um conjunto de estratégias que devem estar intrinsecamente fundamentadas no potencial humano que constitui uma organização.

Os estudos de Belo (2001), ao estudar políticas e práticas de RH em organizações de médio e grande porte na cidade de Aracaju – SE, constatou que na opinião dos funcionários dessas organizações ações voltadas para a participação das pessoas no processo de mudança organizacional e o efetivo trabalho em equipe são alguns dos aspectos que precisam ser trabalhados pela área responsável das organizações estudadas, mesmo diante de programas de remuneração excelentes, de acordo com a opinião dos participantes da pesquisa. Esse fato orienta este estudo a perceber que mesmo diante de condições de trabalho tangíveis e aspectos salariais satisfatórios, a ausência de práticas de valorização humana que fomentem o relacionamento interpessoal, a organização do trabalho e o estilo de direção provocarão o não alcance do desempenho esperado.

Partindo-se desta reflexão, considera-se que a partir do momento em que uma organização adotar em seus preceitos políticas ou práticas que tenham o intuito de viabilizar a valorização das pessoas no ambiente de trabalho, a expressão do sentimento de “sentir-se valorizado” será refletida no desempenho que a organização irá atingir.

O que se tem percebido é a cultura das organizações numa visão reducionista derivada da ciência moderna, tratando o ser humano de maneira fragmentada. Essa visão faz com que ocorra um momento de crise chamada pós-modernidade, em que a perda da identidade e da consciência do próprio “eu” em virtude da busca pela produtividade, qualidade e competitividade alimentam mais ainda a prerrogativa existente de homens e mulheres considerados apenas como recursos cujos rendimentos devem ser satisfatórios (PEREIRA, 2005).

As práticas de valorização humana configuram-se como um tema escasso e de pouca abordagem, uma vez que os trabalhos na área da Administração de Recursos Humanos são, na sua maioria, direcionados para contemplar as suas políticas. Os aspectos mais intangíveis do

ser humano não são considerados com profundidade nas ações que visam o indivíduo no trabalho, uma vez que a prerrogativa do modelo de gestão estratégica de recursos humanos possui ainda muita influência nos processos de tomada de decisão que orientam os gestores, que se consolidam pela efetiva centralização das informações e uso do poder.

No entanto vale salientar que, “além do descompasso entre a 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), e nessa ausência de alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, surgem as práticas de valorização humana como alternativa sustentável de desenvolvimento em todas as esferas: individual, organizacional e mercadológica, uma vez que influenciará outras organizações a atuarem da mesma forma, pois perceberão que as práticas de valorizar as pessoas são reais vantagens competitivas para as suas organizações.

Entretanto, infelizmente ainda existem organizações que adotam práticas voltadas para a capacidade técnica e mecanicista como prioridade para a busca de índices de produtividade e de competitividade satisfatórios, desmerecendo assim as necessidades e desejos das pessoas que são as maiores responsáveis pelo alcance das metas determinadas.

Segundo Paschoal (2006), cultura, produtos, procedimentos internos, políticas, formas de ver e de considerar o ambiente externo são fatores que determinam o comportamento da empresa diante de situações de crise. Porém, esse autor destaca que as pessoas são as detentoras do fator que decidirá a permanência de uma empresa no mercado, e muitas vezes ela se acomoda mesmo em situações de crise, em virtude do comportamento das pessoas que a operam, aferindo-se que essa acomodação é uma consequência do comportamento das pessoas.

Em face desse panorama, entende-se a necessidade de pesquisas que facilitem a compreensão das práticas de recursos humanos, diferenciando-se as políticas das práticas que poderão ser realizadas em prol da valorização das pessoas no ambiente de trabalho. Entretanto, devem-se considerar os substanciais talentos na condição de elemento central de diferenciação estratégica (SANT’ANNA, 2002). Existe uma escassez de conteúdo científico sobre práticas de valorização humana nas organizações; fala-se mais em políticas e menos em práticas. Nota-se ainda que o foco atual dos debates teóricos concentra-se em estudos voltados para a atuação estratégica das organizações e que, na área de recursos humanos predominam os trabalhos sobre gestão baseada em competências.

Em conseqüência, percebe-se uma lacuna na produção científica sobre valorização do ser humano, considerado antes uma pessoa e não apenas um instrumento de produção e participante estratégico das organizações.

Desse cenário deriva a problemática deste trabalho: **quais as práticas de valorização humana e os impactos que influenciam o desenvolvimento das organizações, segundo as publicações científicas em recursos humanos do EnANPAD, na seção GRT (Gestão de pessoas e relações do trabalho)?**

Para tal finalidade, foi necessário traçar as seguintes questões intermediárias de pesquisa:

- Como se caracteriza a produção científica analisada, em relação aos aspectos de publicação?
- Quais os conceitos que fundamentam os estudos que focalizam valorização humana nas organizações?
- Quais as práticas de valorização humana nas organizações, mencionadas pelos autores?
- Quais os impactos que as práticas de valorização humana têm causado ao desenvolvimento das organizações?
- Como se caracterizam as organizações focalizadas nos estudos analisados?

A fim de responder estas questões, essa pesquisa busca, através dos seus achados de pesquisa, contribuir para os estudos da gestão de recursos humanos, como também para influenciar a adoção de práticas e políticas de valorização das pessoas nas organizações.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dentro do novo contexto existente nas organizações, onde a área de Recursos Humanos assume um papel importante por considerar que as estratégias empresariais devem estar alinhadas aos anseios individuais das pessoas, os gestores precisam planejar e colocar em ação mecanismos de atração, desenvolvimento e manutenção das pessoas no trabalho, e não mais realizar apenas atividades rotineiras e pontuais do antigo departamento de pessoal. As práticas e políticas de recursos humanos passam de meros procedimentos administrativos e burocráticos, para assumir parte do desenho estratégico que a organização necessita idealizar, contribuindo de fato para o seu fortalecimento e permanência no mercado, bem como, para a satisfação e desenvolvimento do funcionário.

De acordo com Ramalho (1977), inicialmente as pesquisas e recomendações dos interessados em estudar o fator humano nas organizações se concentravam com mais frequência para o seu aspecto formal. Com a evolução dos mecanismos de gestão e da complexidade competitiva para se manter no mercado, verificou-se que os aspectos informais exerciam influência altamente significativa no comportamento do homem que trabalha em organizações. Esse autor destaca como aspectos informais a personalidade, os sentimentos, os preconceitos, as emoções e valores, interações informais entre indivíduos, entre grupos e entre aqueles e estes; e ambiente cultural, interno e externo da empresa.

Considerando que o tema valorização humana ainda é escasso de aprofundamento científico, entende-se ser relevante a realização de pesquisas partindo inicialmente da produção científica existente, uma vez que surge como um instrumento que inicialmente, poderá influenciar a realização de outros estudos que tenham mais ênfase nos aspectos informais humanos existentes nas organizações. Por outro ângulo, este estudo irá fortalecer o tema e propiciará reflexões para considerar o ser humano como o maior responsável pelos resultados alcançados nas organizações.

A presente dissertação é importante teoricamente porque desperta a comunidade acadêmica da área de recursos humanos para refletir sobre as práticas de gestão adotadas em busca de alcançar melhores indicadores de desempenho, pois “as decisões humanas não podem nem devem ignorar os valores individuais” (SOTO, 2005, p. 10). Partindo desta prerrogativa, os gestores precisam contemplar o ser humano reconhecendo o seu valor e o

potencial que representa para as organizações, através de práticas que favoreçam o crescimento do indivíduo no ambiente de trabalho, não apenas na condição de participante do processo produtivo, mas como elemento estratégico e fundamental para as organizações.

O tema valorização humana é contemplado por esta pesquisa em virtude da sua influência no delineamento das estratégias organizacionais vigentes, uma vez que o desenvolvimento de práticas de gestão tem necessariamente que passar pelas pessoas que dela fazem parte. Outro motivo que fundamenta a escolha deste tema é o constante interesse desta pesquisadora em poder desenvolver estudos orientados para a valorização das pessoas no ambiente de trabalho, bem como, em poder apresentar um panorama geral das práticas de recursos humanos em organizações, partindo da análise de produções científicas.

Na prática, o caráter de estudo bibliográfico que este estudo possui corrobora com a crescente realização de estudos de características semelhantes que vislumbram oferecer maiores informações a respeito de temáticas e evoluções das contribuições teóricas existentes em cada área do saber. De maneira particular, este estudo configura-se como de suma importância, uma vez que os seus achados de pesquisa poderão traduzir as contribuições teóricas sobre valorização humana constantes nos Anais do EnANPAD – (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no período de 2004 a 2008, mais especificamente na sessão GRT - Gestão de pessoas e relações do trabalho.

Particularmente, recorre-se a análise da produção científica do EnANPAD, por ser um evento que contempla a atuação acadêmica de profissionais de diversas áreas e regiões do país, sendo capaz de retratar o perfil acadêmico das pessoas que publicam. Por outro lado, o fácil acesso ao material de análise torna este estudo totalmente viável quanto a sua realização.

A publicação científica tornou-se um instrumento indispensável para o fomento da criação, desenvolvimento e aplicação de ações de melhoria de diversas áreas do conhecimento. Ela proporciona o crescimento individual do pesquisador, registra a evolução histórica da temática abordada, bem como, contribui para a sociedade, para a literatura, para os profissionais e para a ciência, através da difusão do conhecimento.

Este estudo ainda afilia-se a um esforço de poder retratar as práticas orientadas para valorizar as pessoas, esforço este que caracteriza uma abordagem inovadora, tendo em vista a adoção de práticas apenas focadas nos aspectos produtivos de gestão. Assim, constata-se que este trabalho poderá contribuir, de um lado, para a ampliação da discussão da importância do elemento humano nas organizações, por abordar um assunto comum a toda e qualquer

instituição que almeje um desenvolvimento potencial na sociedade atual. Por outro lado, torna-se necessário pelo seu caráter científico, por abordar um tema que é de interesse de toda comunidade acadêmica e profissional do campo da Administração.

Portanto, este estudo ousa contribuir para uma redefinição do processo de gestão empresarial, devido ao fato de se acreditar que a busca pelo melhor desempenho organizacional passa necessariamente por ações que valorizem o potencial humano, as quais devem se aproximar de uma visão mais ampla que contemple uma proposta integradora, composta por objetivos individuais, grupais e organizacionais.

Espera-se ainda que aliado à construção teórica que se pretende oferecer, esses conceitos sejam efetivamente implementados através de práticas verdadeiras que possam reconhecer o valor do ser humano nas organizações.

1.3 OBJETIVOS

Apoiando-se na escolha da temática anteriormente proposta, de acordo com Lakatos e Marconi (2007, p. 24), “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”. Nesse sentido, a seguir apresentam-se, inicialmente, o objetivo geral, que foi concebido e que direciona todo o andamento da pesquisa; depois, os objetivos específicos, que orientam as etapas de realização da mesma.

Objetivo geral:

Analisar práticas de valorização humana, a partir da produção científica constante nos Anais dos EnANPAD (Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), mais especificamente na seção GRT (Gestão de pessoas e relações do trabalho) no período de 2004 a 2008 e o impacto que essas práticas têm causado ao desenvolvimento das organizações, foco dos estudos.

Objetivos específicos:

- Caracterizar a produção científica analisada, em relação aos aspectos de publicação.
- Identificar os conceitos de valorização humana adotados pelos autores da produção científica analisada, nas bases teóricas dos estudos;
- Identificar práticas de valorização humana nas organizações contempladas nas produções científicas;
- Verificar o impacto que essas práticas de valorização humana têm causado ao desenvolvimento das organizações;
- Caracterizar as organizações focalizadas nos estudos analisados;

Em consonância com o intuito da pesquisa, os objetivos específicos foram traçados a partir da leitura prévia dos objetos de pesquisa (publicações científicas), bem como, a partir das lacunas encontradas sobre o tema valorização humana.

Para fins de apresentação, esta dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: inicialmente o primeiro capítulo trata dos aspectos introdutórios do estudo, correspondendo a descrição da situação problemática, objetivos da pesquisa e justificativa do estudo. Sequencialmente, o segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, contemplando aspectos sobre valorização humana, suas práticas, bem como, aspectos relevantes sobre produção científica. Em seguida o terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa; no quarto capítulo as análises e interpretação dos dados; e por fim no quinto capítulo – as discussões, conclusões e recomendações sugeridas pelo estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que as práticas voltadas para a valorização humana nas organizações tem sido uma temática presente nos estudos sobre administração de recursos humanos, este capítulo contempla alguns fundamentos teóricos que orientam a realização deste estudo. Inicialmente, apresenta-se uma breve discussão a respeito da administração de recursos humanos, bem como, um breve relato histórico da sua evolução, no que diz respeito às terminologias e modelos, e a sua relação com algumas correntes teóricas da administração. Este mesmo tópico contemplará uma discussão a respeito do binômio indivíduo - organização, em busca de propiciar uma reflexão acerca do valor que o indivíduo possui no ambiente organizacional, por ser ele detentor dessa força motriz denominada trabalho.

Logo em seguida, uma discussão sobre as práticas de valorização humana nas organizações será apresentada, sendo este o tema central desta pesquisa. Por fim, considerando que o estudo será realizado tendo como objeto a produção científica veiculada nos Anais do EnANPAD, realizar-se-á uma abordagem a respeito do perfil dessa produção, culminando com uma discussão sobre os aspectos relevantes da fonte bibliográfica escolhida para o estudo (ANPAD).

2.1 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ao se estudar os mecanismos de gestão adotados pelas organizações, torna-se importante perceber que está acontecendo uma evolução significativa nas formas e procedimentos. A busca desenfreada por melhores indicadores de desempenho tem sido norteada pelos elementos de competitividade existentes no mundo dos negócios, e diante

deste fenômeno, faz-se necessário repensar os métodos e práticas de gestão adotadas, para assim favorecer um melhor posicionamento do negócio dentro do seu segmento de atuação.

Neste contexto, entende-se que a busca por obtenção de vantagens competitivas só poderá ser sustentável se a idéia de que as pessoas são as maiores responsáveis pelos ganhos organizacionais tiver cultivada na razão de existir de qualquer organização, isto é, na sua cultura organizacional. Esta é uma prerrogativa defendida por vários autores, entre eles destacam-se Dessler (2003), Demo (2005), Dutra (2006), Paschoal (2006).

Assim, Dutra (2001, p. 26) afirma que as pessoas são fontes de todo o “patrimônio intelectual da empresa, bem como da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios”. Ainda se faz necessário considerar a variável mudança, muito presente nos ambientes organizacionais e que tem incentivado uma nova postura de como criar mecanismos para aproveitar os potenciais humanos existentes.

Para Bergamini (2006, p. 191),

(...) definitivamente, não se pode mais deixar de aceitar o dado de realidade de que o ato de coordenar esforços de contribuintes individuais, face a um objetivo organizacional, só pode lograr êxito quando é concebido como um ato global, voltado ao desenvolvimento da organização e por meio, principalmente, do desenvolvimento integral das pessoas que nela trabalham. O ambiente mudou, as organizações devem encontrar novas formas de sobrevivência e isso requer um indispensável envolvimento de todos, no sentido cúpula-base, isto é, dos níveis mais altos para os mais baixos na organização, caso se pretenda mesmo tornar viáveis as mudanças necessárias.

Dessa forma, esse novo século está proporcionando uma mudança na maneira como a atividade de administração de recursos humanos era considerada pelas organizações, uma vez que muitas delas adotavam, e ainda adotam, princípios da administração científica de Taylor, em que o ser humano era considerado um mero integrante do sistema de produção, mas que em face ao século XXI ele passa a ser considerado parte estratégica e fundamental para o sucesso de toda e qualquer organização.

O mundo dos negócios tem sido condicionado por variáveis que atuam sobre as organizações em um ritmo que as influencia a mudar as suas posturas no que diz respeito, de maneira particular, à administração de recursos humanos. Para Teixeira et al. (2006), variáveis como a sociedade da informação, a sociedade do conhecimento e a

hipercompetitividade tem orientado a busca por um novo perfil de administração de recursos humanos, uma vez que nessa sociedade cada vez mais se torna fundamental o conhecimento, pois as organizações estão deixando de ser intensivas em mão-de-obra, para ser em conhecimento. A informação tem sido cada vez mais de fácil acesso diante das tecnologias digitais disponíveis, e a busca por vantagens competitivas passou a ser contextualizada como uma característica marcante das organizações do século XXI, que tem buscado diferenciar a oferta de seus produtos e serviços tanto no âmbito nacional, quanto global (TEIXEIRA et al., 2006).

Diante deste cenário de intensas modificações, conseqüentemente a prática de gerenciar as pessoas também passou por modificações, e os estudos se deparam com uma evolução nos modelos de gestão de pessoas.

De acordo com Fischer (2002, p. 12) “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Vale ressaltar que esta é uma nomenclatura que está em fase de comprovação na área de RH, e surge como uma tentativa de especialistas na área de estabelecer um marco de redefinição sobre o espaço de atuação do profissional de RH (DUTRA, 2001).

Mas para que seja possível alcançar um modelo de gestão de pessoas voltado para a valorização do indivíduo no seu ambiente de trabalho, é necessário entender a evolução da área de recursos humanos no tempo, para assim identificar o seu papel na adoção de um modelo que favoreça o desenvolvimento e reconhecimento das pessoas que fazem parte de uma organização.

2.1.1 A evolução histórica - breve relato

A evolução dessa área é destacada por Fischer (2002), Dessler (2003), Dutra (2006) através da apresentação de várias fases. Para Dessler (2003), a área de RH no início do século XX era intitulada Departamento de Pessoal, que vislumbrava apenas assegurar que os procedimentos de contratação e demissão, pagamentos e planos fossem seguidos. Nesta fase, o modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal ocorreu quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 20). Pode-se considerar

pelas suas características que essa fase teve como teoria relevante de orientação a Administração Científica de Taylor, que encaminhou o foco da gestão administrativa mais para a “mecanização e automação do que para os aspectos psicológicos mais gerais do comportamento humano nas organizações” (MARCH; SIMON, 1970, p. 32). Para Fischer (2002), o modelo aqui adotado semelhantemente denomina-se modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal.

Várias mobilizações através dos sindicatos foram realizadas para o antigo departamento de pessoal começar a se movimentar em busca de atender as necessidades das pessoas, e essa mobilização começou a se dar através do surgimento da legislação dos sindicatos em 1930. Porém, com o advento da legislação sobre discriminação, em meados de 1960 a área passou a ser chamada Administração de Pessoal, onde se começou a valorizar um pouco mais as práticas efetivas em relação às pessoas (DESSLER, 2003).

Inicialmente, é possível considerar que a terminologia administração de pessoal pela época em que foi adotada pode ter sido influenciada pela teoria da burocracia de Max Weber, que sugeriu, segundo Ferreira (2001, p. 34), “um modelo como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, dotada de características próprias, eficientes na sociedade industrial emergente”, onde as atividades voltadas para as pessoas teriam maior ênfase na organização e no controle.

Com o avanço desse novo modelo, Fischer (2002) destaca que nessa fase houve o surgimento de práticas fundamentadas nas teorias que envolvem o aspecto psicológico do ser humano. Por intermédio da evolução das ações de regulação dos interesses trabalhistas dos indivíduos, o modelo de gestão do comportamento humano passou a orientar as ações da área, uma vez que as teorias incentivadoras desse modelo de atuação em recursos humanos eram orientadas pelas escolas das relações humanas. Esta teoria foi o primeiro movimento que direcionou a atenção para o conhecimento da organização através do estudo do elemento humano. O homem, que na teoria científica tinha a figura do *homo economicus*, nesse movimento assume a posição de *homem social* (grifo nosso) devido ele ser condicionado por fatores do ambiente externo e ser dotado de necessidades individuais, não estando reduzido “a esquemas simples e mecanicistas” (MOTA, 1998, p. 23).

A teoria comportamental também tem sua contribuição nessa fase da área de recursos humanos, uma vez que várias práticas para abordar o potencial do ser humano nas organizações foram intensificadas nesse momento. Autores como Ferreira (2001) e Mota (1998) consideram o processo decisório, a liderança, a autoridade e o consentimento, bem

como o homem administrativo e o conflito de objetivos como aspectos organizacionais abordados pela teoria comportamental que contribuem para uma efetiva ampliação da visão gerencial, fornecendo subsídios que tornem a formação de estratégias mais fundamentadas em conceitos teóricos, como também mais viáveis a sua implementação.

Logo em seguida, ainda segundo Dessler (2003), uma terceira fase da área passou a ser chamada de Departamento de Recursos Humanos, pois incorporou maior especialização nas atividades desenvolvidas, em que as pessoas passaram a alcançar mais *status* em virtude da função que realizavam e da sua contribuição na empresa. Nesse sentido, por considerar os aspectos humanos no ambiente de trabalho, esta fase passou a direcionar ações para a gestão do comportamento humano, uma vez que começou a implementar práticas pautadas no respeito em relação aos aspectos intangíveis, psicológicos do indivíduo.

Atualmente, a área de administração de pessoal passou a incorporar características que marcaram a sua quarta fase: a de protetora. A mudança entre Administração e Departamento de Recursos Humanos reflete a maior atenção que está sendo dada às ações voltadas para a adoção de novos modelos de gestão de pessoas nas organizações (DESSLER, 2003).

A administração de recursos humanos pode ser marcada pela emergência de algumas tendências de práticas administrativas que foram surgindo com o advento dos exemplos japoneses de gerenciamento, entre as quais pode ser citadas a reengenharia, os conceitos sobre competitividade e desempenho influenciados pela abordagem contingencial. Segundo Ferreira (2001, p. 101) “a teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa: tudo é relativo, tudo depende”, enfatizando que os fatores externos podem influenciar o desempenho do indivíduo na organização.

Nesse contexto, Fischer (2002) afirma que o modelo estratégico de gestão de pessoas se destaca por considerar a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. Isto demonstra que tal abordagem não desconsiderava o indivíduo a partir das suas necessidades e motivações, e sim, a partir do seu potencial de contribuição na adaptação e implementação da estratégia organizacional. Ainda na perspectiva de administração de recursos humanos, surge outro modelo de gestão de pessoas articulado por competências, que se fundamenta nos seguintes autores: Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004), os quais consideram que competência é colocar em prática um repertório de recursos individuais em contextos específicos de trabalho, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Vale a pena neste estudo ressaltar que existem duas vertentes que tratam da evolução da área de Recursos Humanos nas organizações. Uma delas trata o desenvolvimento da área quanto ao que diz respeito à nomenclatura que é adotada para o setor, relacionando assim com os avanços em termos de políticas e práticas de gestão. Por outro lado, existem autores que tratam a evolução da área como um progresso no que diz respeito aos modelos de gestão de recursos humanos, que também retrata o aperfeiçoamento e maior importância da área responsável pelas pessoas nas organizações.

No entanto, se faz necessário ressaltar que a década de 50 foi um período de grandes contribuições teóricas no que diz respeito a forma como as pessoas são tratadas nas organizações. A transição do foco da administração de pessoal (1930) para departamento de recursos humanos foi marcada pelo surgimento da teoria dos sistemas gerais (1950), formulada por Kenneth Boulding e Ludwing Von Bertalanffy, como objetivo de inter-relacionar todos os elementos que compõem o sistema de uma organização. Esta teoria foi responsável pelo surgimento do conceito de organização como um sistema sócio-técnico, uma vez que há a necessidade de abranger não apenas a tarefa e os seus instrumentos, como também as pessoas, promovendo a interação entre pessoas e tarefas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; GIL, 2008).

A abordagem sócio-técnica surge como uma nova visão onde a administração de recursos humanos deixa de considerar as pessoas como custos organizacionais, e passa a inseri-las como recursos à disposição da empresa. O caráter de interdependência das partes entre tarefa e pessoa passa a existir, destacando que os subsistemas técnico e social ao podem ser considerados isolados no ambiente organizacional (DAVEL; VERGARA, 2008; CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005)

Ainda na década de 1950 a análise do desenvolvimento das organizações foi empreendida por Edith Penrose (1914 - 1996), economista, que criou a teoria do crescimento da firma, abordagem esta definida como “um conjunto de recursos interligados numa estrutura administrativa, cujas fronteiras são determinadas pela área de coordenação administrativa e por comunicações dotadas de autoridade” (PENROSE, 2006, p. 13). Tal abordagem é vigente até os dias atuais, tendo em vista que Penrose (2006) considera que a firma (organização, assim denominada por ela), é constituída por um conjunto de recursos, principalmente, humanos, direcionados para a produção de bens e serviços com vistas a lucratividade.

Os anos entre 1950 e 1960 foram permeados pelo surgimento de algumas abordagens que hoje são decisivas para o rumo que a administração de recursos humanos tomou para a

sua solidificação entre as ciências administrativas. O quadro 1 a seguir apresenta uma síntese da evolução das áreas e dos modelos de gestão adotados em recursos humanos, bem como, suas abordagens orientadoras.

Quadro 1: Panorama da evolução das áreas e modelos de gestão adotados em recursos humanos, e suas influencias teóricas

Período	Nomenclatura da área de RH nas organizações (Baseado em Dessler, 2003)	Nomenclatura do modelo de gestão (Baseado em Fischer, 2002)	Teorias organizacionais principais que marcam o avanço da área de RH nas organizações.
Início do século XX	Departamento de Pessoal	Departamento Pessoal	Administração científica de Taylor.
Meados dos anos 1930	Administração de Pessoal	Comportamento Humano	Teoria Burocrática de Max Weber.
Meados de 1950-1960	Departamento de Recursos Humanos		Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo; Teoria Comportamental.
	Administração de Recursos Humanos	Abordagem sócio-técnica	Teoria dos sistemas; Teoria do crescimento da firma
A partir de 1970	Administração de Recursos Humanos	Modelo estratégico de gestão de pessoas	Teoria Contingencial; Reengenharia; Gestão participativa;
	Gestão de Pessoas	Modelo de gestão de pessoas articulado por competências	Competências essenciais; Vantagens competitivas.

Fonte: Elaboração própria baseada em Fischer (2002) e Dessler (2003); Penrose (2006); Caravantes; Panno ;Kloekner (2005), 2008.

A elaboração deste quadro está baseada na motivação de mostrar como se dá a utilização dos termos e das teorias ao longo do tempo das ações em RH, porém, neste trabalho será ressaltada a terminologia Administração de Recursos Humanos pelo fato de o termo Gestão de Pessoas ainda estar passando por sua validação, e ser um conceito não considerado uniformemente pelos estudiosos e acadêmicos da área, porém Segundo Milioni (2002, p. 318), a administração de recursos humanos corresponde ao “conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências

do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e operacionalização das normas internas e legais incidentes”.

Romani e Dazzi (2005) ao fazerem um levantamento sobre a relação das teorias administrativas com a tipologia de homens, proposta por Ramos (1984 apud ROMANI; DAZZI, 2005), contribuem ao estabelecer uma nova visão para o homem nas organizações a partir do momento em que elas falam sobre a presença do indivíduo no ambiente de trabalho pautada na evolução das correntes teóricas da administração. Nos seus estudos, as autoras fazem uma reflexão acerca da importância do ser humano a partir da seguinte tripologia: homem operacional, homem reativo e homem parentético.

O homem operacional pode ser visto como alicerce da teoria clássica, sendo aquele que é considerado como um recurso da organização a ser otimizado como produto físico mensurável e totalmente dependente do sistema em que se encontra inserido. Já o homem reativo é um modelo associado à escola das relações humanas, onde ele é visto a partir dos seus sentimentos e emoções, porém, ainda neste momento, as práticas orientadas para as pessoas ainda se limitam a tratar o indivíduo apenas no contexto do trabalho, sem considerar a sua influência na organização. Por último, surge o modelo de homem parentético, por ser mais consciente e crítico em relação ao sistema em que se encontra. Esse modelo surge com a emergência da era do conhecimento, sendo um reflexo das novas circunstâncias sociais e uma reação as próprias organizações (ROMANI; DAZZI, 2005).

Para Romani e Dazzi (2005), a partir dessa perspectiva de evolução do ser humano, do processo decisório e do ambiente, o mundo evolui para a era do conhecimento e as organizações passam a dar mais importância para esse ativo intangível. Assim, começam a elaborar propostas de gestão mais voltadas para a capacidade intelectual, a qual busca viabilizar a utilização do conhecimento no âmbito organizacional.

Através deste levantamento histórico sobre a área de RH e ao entender a forma como o indivíduo é considerado no decorrer do tempo pelas organizações, percebe-se que as práticas voltadas para a valorização do indivíduo vão aos poucos sendo introduzidas no ambiente de trabalho, porém, na maioria das vezes, traduzem-se em tentativas voltadas para a administração do ser humano dentro do seu espaço produtivo, deixando assim de tratar dos aspectos humanos, os valores que cada pessoa possui no seu trabalho. Assim, percebe-se que em toda a história da teoria das organizações, nenhum avanço teria sido alcançado se o ser humano não fosse o detentor da força maior que ele possui que é o seu trabalho. A seguir, este projeto discutirá a relação existente entre o indivíduo e o trabalho, uma vez que só existem

avanços, resultados, ganhos, através do trabalho que é realizado pelo homem, detentor dessa forma maior que orienta os desempenhos organizacionais.

2.1.2 O binômio indivíduo - organização

Todas as formas de vida existentes na terra possuem, ou desenvolvem alguma forma de adquirir recursos para a sua sobrevivência. Sendo assim, a forma do ser humano para adquirir meios de sobrevivência concentra-se no trabalho, atividade esta, segundo Braverman (1977), que altera o estado natural dos materiais da natureza para melhorar a sua utilidade, ao modo que satisfaça a sua necessidade. O trabalho na visão de Lucena (1995, p. 52) é considerado “toda atividade humana que transforma a natureza a partir de certa matéria dada”. Para essa autora, esta visão filosófica do trabalho ressalta que em sua essência, as organizações têm o seu início através das pessoas, uma vez que o trabalho é processado por pessoas e o resultado do seu trabalho é encaminhado às pessoas. As máquinas, por mais atrativas e norreadas por mecanismos sofisticados que sejam, são considerados como ferramentas de trabalho para o ser humano (LUCENA, 1995).

Segundo Kanaane (1994, p. 74), “o trabalho, quer como fonte de satisfação e realização, quer como fonte de sobrevivência, insere-se numa categoria mais ampla que reflete, entre outros pontos, a dicotomia entre o prazer e a sobrevivência”. Esta afirmação expressa o quanto o trabalho é importante para o indivíduo, uma vez que ele é a fonte de obtenção de recursos e, ao mesmo tempo, instrumento de satisfação e crescimento pessoal. O trabalho em si é uma intensa representação do potencial humano: ele é instrumento de realização tanto no âmbito pessoal quanto social.

No contexto atual, onde as pessoas estão em uma busca intensa por qualificação profissional, vislumbrando conquistar oportunidades de demonstrar o seu potencial, nunca esteve em um grau de importância como se encontra hoje. O trabalho, no primórdio das sociedades antigas, tinha uma conotação mais voltada para a manutenção, para a sobrevivência das pessoas. Hoje, o trabalho amplia a sua importância e torna-se instrumento de reconhecimento social, de *status*. De acordo com Marx (1890) o trabalho como atividade proposital, orientada pela inteligência, é produto especial e pertinente apenas para a espécie

humana. Mas esta, por sua vez, é produto especial desta forma de trabalho. Ao agir assim, sobre o mundo externo e transformá-lo, o homem ao mesmo tempo modifica a sua natureza.

Observa-se que o trabalho é uma aptidão, ou um dom, próprio e exclusivo do homem, advindo daí a sua importância. Através do trabalho o homem descobre formas de acumular recursos e adotar esta característica como diferencial na escala social, dando origem as desigualdades sociais. Deste modo, “o processo de trabalho começa como um contrato ou um acordo que estabelece as condições de venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregado” (BRAVERMAN, 1977, p. 55). Daí, o trabalho passa a ser recurso de troca, obtendo um preço, um valor mensurável. Mas, mesmo diante desta necessidade de troca da força de trabalho por recursos de manutenção e sobrevivência, ele é a expressão maior da capacidade humana de criação, desenvolvimento, exploração e desprendimento do seu potencial em busca de uma melhor qualidade de vida. De acordo com Kanaane (1994, p. 49):

Trabalho e existência humana são noções correlatas. O homem é essencialmente um ser que produz o mundo e a si mesmo. Seu trabalho deve estar voltado para a liberdade, criação e realização, pois a participação via envolvimento da comunidade, restaura o referencial perdido contra a alienação e o engajamento nas situações imediatas de trabalho.

A integração que o trabalho proporciona entre o indivíduo e a sociedade é uma forma de ganhos efetivos para ambas as partes: a contribuição que o homem fornece na sua individualidade para a sociedade pode ser retribuída de alguma forma, seja através de recursos, ou até mesmo pela valorização do indivíduo, do reconhecimento do seu esforço. Mas essas formas de “retribuições” estão ficando cada vez mais escassas, em detrimento das diferenças sociais e até mesmo da competitividade mercadológica existente.

Portanto, o trabalho “é uma propriedade inalienável do indivíduo humano” (BRAVERMAN, 1977, p. 56). Trabalhar, ou exercer qualquer ocupação, significa antes de mais nada, uma tradução do por que da existência humana, da missão que cada indivíduo tem para si mesmo, como também para o meio em que vive.

Porém, existe um outro enfoque que diz respeito ao trabalho quando se estuda mercado: o mesmo tem o seu processo de análise voltado para a oferta de mão-de-obra. No lado da demanda de trabalho estão os empregadores, cujas decisões sobre a contratação de mão-de-obra são influenciadas pelas condições dos três segmentos econômicos. No lado da oferta de

força de trabalho estão os trabalhadores efetivos e em potencial, cujas decisões sobre onde (e se) trabalha devem ser levadas em consideração (EHRENBERG, 2000).

Nesse sentido, percebe-se que o trabalho torna-se um produto/serviço que serve de instrumento de troca, e não uma propriedade que é detida pelo indivíduo. Isso se comprova na reflexão de Ehrenberg (2000, p. 31) quando mostra que a “força de trabalho refere-se a todas as pessoas com mais de 16 anos que estão empregadas, buscando trabalho ativamente ou aguardando para serem chamadas de volta depois de dispensadas”, afirmando a idéia de que tal ação configura-se como um produto suscetível a relações de troca na sociedade.

Para contrariar este pensamento, Moura (1998, p. 45) valoriza o aspecto humano (qualquer que seja sua formação, seu nível cultural, sua responsabilidade funcional), mostrando que não pode ser tratado como objeto, mero instrumento produtivo. Esse autor enfatiza que a pessoa é “sujeito”, que possui a sua dignidade transcendente, tem aspirações, necessidades, passado e projetos para o futuro – e que infelizmente quase sempre são vistas com a finalidade do salário atribuído pelo mercado, onde “as necessidades especificamente humanas, extra-econômicas, ficam esquecidas” .

Esse mesmo autor considera ainda o trabalho no sentido mais amplo, sendo:

O esforço humano dotado de um propósito e envolve a transformação da natureza através do dispêndio de capacidades mentais e físicas (...). Na atual sociedade, e para milhões de pessoas, trabalho é sinônimo de emprego remunerado, e muitas atividades se qualificariam como trabalho na definição mais ampla são descritas e vivenciadas como ocupações para horas de lazer, algo que não tem a conotação tradicional de trabalho. O conceito, a classificação e o valor atribuído ao trabalho são sempre questões culturais ((MOURA, 1998, p. 41).

Autores como Braverman (1977), Kanaane (1994), Moura (1998) compartilham do posicionamento de Samuelson e Nordhauys (2004, p. 195), que realizam a seguinte consideração a respeito do papel do ser humano como detentor do trabalho:

Os trabalhadores são mais do que fatores abstratos de produção. Nossa economia foi projetada principalmente para projetar bons empregos com salários altos às pessoas para que possam comprar as coisas que desejam e necessitam. Trabalhadores precisam comer, mas também tem sentimentos, então, naturalmente nos preocupamos com a quantidade e qualidade dos empregos.

Nesse cenário, percebe-se que o trabalho passou a perder o seu sentido maior em virtude de ter se tornado um instrumento de troca para a classe social dominante que precisa de mão-de-obra para manter os seus sistemas produtivos. Lucena (1995) destaca que a visão meramente capitalista permitiu a criação de uma excelente engenharia industrial que resultou na péssima engenharia humana e que, a partir daí, a gestão dos trabalhadores apenas procurou meios que forçassem a adaptação da natureza humana às regras orientadas pelas exigências da produção e do objetivo de maximização de capital. Esse posicionamento reforça a prerrogativa da ausência de práticas sustentáveis voltadas para a valorização das pessoas no ambiente de trabalho, considerando-as como parte integrante do processo de produção, porém, o elemento fundamental e mais importante em todo o sistema organizacional, pois sem ele, nada funciona, nenhum desempenho nem *performance* poderá ser alcançado.

Assim, observa-se que o indivíduo é o elemento que merece maior atenção por parte dos gestores, por se tratar de um agente que altera o estado natural das coisas e que é o único percussor capaz de fornecer a força de trabalho, combustível fundamental para o desencadeamento de qualquer atividade. Sendo, assim, ele torna-se merecedor de atenção e de valorização de todo o seu potencial de trabalho como ser humano e por ser o maior responsável pelos ganhos organizacionais.

2.2 REFLEXÕES SOBRE VALORIZAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

Diante das teorias da administração, percebe-se que as práticas de gestão orientadas para as pessoas e que eram adotadas pelas primeiras teorias tradicionais da administração não se adequam mais para a realidade atual, uma vez que as estruturas organizacionais, as estratégias definidas e os cenários mercadológicos existentes impulsionaram as organizações a buscar e incorporar pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes pró-ativas, voltadas para o desenvolvimento das organizações no mercado não apenas fundamentada na perspectiva de crescimento local, mas sim mundial, uma vez que a globalização passou a exercer uma força preponderante nas decisões organizacionais. Porém, não basta apenas que o desenvolvimento seja apenas das organizações: as pessoas devem se sentir valorizadas e reconhecidas, através de oportunidades de autodesenvolvimento no seu ambiente de trabalho,

o que favorece com que elas se sintam mais motivadas, satisfeitas e predispostas para o trabalho.

Ainda nessa perspectiva, Ramalho (1977) destaca que é fundamental conhecer os atributos pessoais, os sistemas de valores e os esquemas culturais das pessoas que são o foco de ação administrativa, pois a ignorância desses fatos e a falta de sensibilidade para as considerações que envolvem os fatores culturais de personalidade e crença conduzirão fatalmente o gerente ao erro. Ainda de acordo com esse autor, é imprescindível considerar os aspectos formais das organizações – técnico, econômico, tradicional, oficial, legal e clássico, bem como os informais – psicológico, social, cultural e ambiental.

Segundo Pereira (2002), a valorização humana vem sendo despertada cada vez mais como um dos debates importantes no contexto da administração de recursos humanos e tem estimulado o interesse no campo empresarial como algo capaz de se tornar o diferencial diante da concorrência existente no mundo dos negócios. Ao partir desta referência e considerando o posicionamento de alguns estudiosos (SÁ, 1997; VASCONCELOS, 2004; VERGARA; BRANCO, 2001; SANT'ANNA, 2002; MENDES, 2003; PEREIRA, 2005), é possível discorrer sobre aspectos que influenciam a construção de uma reflexão acerca de práticas de valorização humana, uma vez que este é um tema ainda de aprofundamento teórico escasso na área de administração de recursos humanos, em que é possível encontrar maiores contribuições teóricas a respeito de políticas de administração de recursos humanos do que sobre práticas de valorização de pessoas.

As práticas de RH, na sua maioria, contemplam os aspectos formais da administração de recursos existente nas organizações, a exemplo das suas políticas. De acordo com Ulrico Filho (2002), devem ser reconhecidas como boas as políticas de RH que permitam a qualquer gestor ou empregado compreender a filosofia das pessoas existentes no ambiente de trabalho. Dessa forma, as práticas de RH e os macroprocessos gerenciais deverão ser orientados para suprir as necessidades existentes no ambiente informal na empresa. Ainda, as políticas empresariais de RH devem buscar o interesse comum para que o sentimento de participação e compartilhamento seja fomentado, e devem ainda ser transparentes e divulgados de modo a tornarem-se acessíveis por todos na organização, abrangendo as demandas sociais existentes no momento da idealização da política voltada para as pessoas (ULRICO FILHO, 2002).

Dutra (2006, p. 17) delinea alguns conceitos sobre políticas e práticas de recursos humanos:

(...) políticas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização e as práticas como os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente.

Desta forma, entende-se que programas de valorização humana devem passar necessariamente por práticas que ressaltem uma melhor organização do trabalho, relações interpessoais mais agradáveis e finalmente, estilos de direção mais participativos, que resultem em melhor qualidade de vida pessoal e profissional, proporcionando ganhos, tanto de crescimento individual, quanto produtivo, no contexto organizacional.

No âmbito da humanização, as práticas de valorização humana podem ser consideradas no ambiente de trabalho, em que “humanizar significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano. Significa valorizá-lo em razão da dignidade que lhe é intrínseca” (COSTA, 2003, p. 01). Práticas de valorização humana são desmembramentos de ações que se pautam em considerar o indivíduo como um ser dotado de necessidades e desejos, e que precisa ter um ambiente de trabalho que fortaleça a sua dignidade, como elemento participante da empresa no mercado e cidadão na sociedade. Essa visão também se solidifica a partir da compreensão de Vergara e Branco (2001, p. 21-22):

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual.

Porém, para a organização ter condições de desenvolver práticas voltadas para valorização humana no ambiente de trabalho, faz-se necessário inicialmente compreender o comportamento humano das pessoas, e a partir das características existentes peculiares a cada indivíduo e grupo de pessoas, poder estabelecer linhas de atuação que favoreçam a maior parte dos aspectos identificados, uma vez que como as pessoas diferem entre si, e provavelmente poderão surgir aspectos humanos, sobre os quais a empresa deverá estabelecer orientações para a sua atuação.

Para compreender os processos de direção de uma organização, ou os seus próprios conceitos gerenciais, é fundamental haver o entendimento das bases da conduta do ser humano (LEVY, 1992). Para tanto, este estudo partiu para a reflexão de alguns conceitos acerca de aspectos que constituem o comportamento humano nas organizações, bem como, procurou-se promover a compreensão da influência que os valores e os aspectos individuais exercem sobre o desempenho tanto individual, quanto organizacional.

De acordo com Soto (2005), no que diz respeito às pessoas, existem quatro pressupostos básicos que caracterizam a sua natureza: as diferenças individuais, a pessoa como um todo, a conduta motivada (incentivos) e o valor das pessoas (dignidade humana). Dentro dessa perspectiva, as diferenças individuais caracterizam-se pela capacidade que cada pessoa tem, mesmo diante dos aspectos comuns, de ser diferente entre as demais. Nesse aspecto, de acordo com esse autor, cabe a gerência saber tratar os funcionários a partir de posturas fundamentadas em justiça e retidão com os empregados, de maneira individual, e não generalizada, considerando que a crença de que cada pessoa é diferente.

Quanto ao segundo pressuposto citado por Soto (2005) que caracteriza a natureza das pessoas a partir da ótica de considerá-la como um todo, o autor afirma que os indivíduos atuam como seres humanos totais e suas vidas não podem ser desmembradas de acordo com seus interesses, ou seja, a vida profissional não pode ser desintegrada da vida afetiva, emocional, familiar, etc. Nesse sentido, a gerência deve estimular o empregado a se tornar uma pessoa melhor, tanto em relação ao seu desenvolvimento pessoal, quanto no que diz respeito a sua satisfação no ambiente de trabalho, considerando-o em todas as suas dimensões humanas.

Num terceiro momento, Soto (2005) ressalta a necessidade de existir uma motivação para o funcionamento da organização através do trabalho das pessoas, conseqüentemente, a formação de um clima organizacional fundamentado na satisfação das pessoas em desenvolver as suas atividades a partir da sua realização pessoal. Porém, esse autor resgata uma discussão existente no universo acadêmico quando afirma que a gerência possui duas formas de incentivar a motivação da sua equipe: a primeira delas é voltada para o desenvolvimento de ações orientadas para a satisfação das necessidades e a segunda, consiste na utilização de ameaças para a realização das atividades.

Por fim, esse mesmo autor considera a natureza da pessoa, o seu valor, ou seja, sua dignidade humana. Para este projeto de pesquisa, esse pressuposto pode ser considerado um dos princípios orientadores, uma vez que:

(...) o valor das pessoas deve ser tratado de forma diferente dos demais fatores de produção, porque são de uma ordem mais elevada do universo. Reconhece que as pessoas são de uma ordem superior e, portanto, querem e devem ser tratadas com dignidade e respeito. O conceito da dignidade humana refuta a idéia antiga de utilizar os empregados como ferramentas econômicas (SOTO, 2005, p. 10).

A dignidade humana surge como um pilar fundamentado de maneira mais intensa na filosofia ética do que numa conclusão científica (SOTO, 2005), e este olhar faz com que o valor da pessoa seja considerado o principal pressuposto da natureza humana que irá permitir a atenção às diferenças individuais existentes, a existência do ser humano como uma pessoa total e, principalmente, ao direcionamento de ações que permitam a construção de um ambiente propício à motivação.

Segundo Donaldson (2005), as organizações podem respeitar a dignidade humana ao criarem e manterem uma cultura organizacional em que todos os agentes que fazem parte do ambiente: empregados, clientes e fornecedores, sejam tratados não como meio para a consecução dos fins, mas como indivíduos, cujos valores pessoais devem ser reconhecidos.

A partir do momento em que aspectos da natureza humana são considerados relevantes para as organizações, as práticas de valorização surgirão em consequência das lacunas que podem ser deixadas pela execução de políticas de administração de recursos humanos, uma vez que elas são orientadas, em alguns momentos, para o fortalecimento do ser humano com vistas ao alcance de um comportamento estratégico com vistas aos resultados, mas que não consideram os aspectos humanos voltados para a realização do trabalho.

No que diz respeito ao comportamento humano, Nadler, Hackman e Lawler (1983, p. 21) destacam algumas características individuais que permitem enxergar o comportamento humano influenciadores do comportamento organizacional. Assim, as pessoas:

- diferem em capacidade comportamental;
- têm necessidades diferentes e tentam satisfazê-las;
- pensam no futuro e escolhem como se comportar;
- percebem seu ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas;
- reagem afetivamente;

- seus comportamentos e atitudes são causados por diversos fatores, por existir em função tanto da pessoa como do ambiente.

Essas características do comportamento individual são consideradas por esses autores como passíveis de influências organizacionais, alterando um ou mais de seus determinantes principais. Entretanto, nenhum deles é fácil de mudar, mas são todos suscetíveis a transformações, desde que considerem os aspectos que são importantes para o indivíduo no trabalho. Nesse sentido as organizações possuem um grande desafio, ao tentar compreender a essência do comportamento humano para assim obter o melhor do seu desempenho, com vistas ao alcance da efetividade organizacional, mas que não terão a obtenção desse objetivo se considerarem as pessoas apenas na condição de instrumentos produtivos, pois são elas as maiores responsáveis pelo alcance das metas organizacionais.

Ainda na tentativa de compreender o comportamento humano com vistas ao desenvolvimento de práticas de valorização humana pelas organizações, Cohen e Fink (2003) apresentam, em virtude da complexidade do indivíduo, uma proposta de estrutura do sistema pessoal de um indivíduo, cujos objetivos pessoais, competências, crenças e valores são os subsistemas básicos que orientam os aspectos nele existentes. Para esses autores, o conceito de sistemas de pessoal se dá pelo fato de os vários aspectos da pessoa estarem relacionados, bem como, exercerem influência nos demais elementos que fazem parte do sistema pessoal.

Ao considerar os objetivos pessoais como elementos integrantes desse sistema pessoal, os autores ressaltam a importância de um gerente envolver a “(...) manutenção da compatibilidade entre os objetivos das pessoas, essas subpartes da organização e os do sistema total” (COHEN; FINK, 2003, p. 169).

No que diz respeito ao subsistema, ou elemento do sistema pessoal denominado competências, esses autores enfatizam que as competências “são as áreas de conhecimento, habilidade e capacidade que aumentam a eficácia da pessoa em lidar com o mundo” (COHEN; FINK, 2003, p. 170). Nesse contexto, as organizações teriam como papel importante aprimorar as competências existentes, ou proporcionar condições para o desenvolvimento de outras necessárias.

Ainda partindo do entendimento do sistema pessoal, têm-se um terceiro elemento fundamental para a compreensão do indivíduo: suas crenças. Cohen e Fink (2005, p. 170) consideram que elas são “as idéias que as pessoas têm sobre o mundo e seu funcionamento”. Elas também estão presentes nas culturas organizacionais, as quais permitem assegurar a

válvula de escape para a expressão das necessidades e tendências de cada indivíduo, no ambiente de trabalho (JUDSON, 1969).

Para finalizar o sistema pessoal proposto por Cohen e Fink (2003) buscando compreender o comportamento humano, os valores surgem como um subsistema importante para a compreensão do comportamento existente, uma vez que formam o alicerce do caráter individual, governando todo o sistema pessoal. Para esses autores, o indivíduo melhora quando se comporta de modo a reforçar valores e é violentado por comportamentos que não são compatíveis com seus valores mais profundos (COHEN; FINK, 2003).

Nesse momento, faz-se necessário resgatar o papel da ética na vida das pessoas, como orientadora do comportamento humano. Assim, Donaldson (2005, p. 27) destaca três princípios fundamentais:

- respeito pelos valores humanos essenciais, que determinam o limiar moral absoluto para todas as atividades de negócios;
- respeito pelas tradições locais;
- crença em que o contexto é importante nas decisões sobre o que é certo e errado.

Esses princípios são importantes no sentido de provocar uma mudança de comportamento individual e coletiva, voltada para a preservação dos aspectos pessoais que são peculiares a cada ser humano, ou grupo de pessoas.

Nesse sentido, para unificar os subsistemas componentes do sistema pessoal, Cohen e Fink (2003) destacam em seus estudos que existe um autoconceito, que reflete a maneira singular pela qual cada pessoa organiza seus objetivos, crenças, competências e valores. Corroborando com esta suposição, percebe-se em termos organizacionais a existência de se orientar ações voltadas para aperfeiçoá-los, vislumbrando a implementação de práticas de administração de recursos humanos orientadas para o indivíduo, tanto no que diz respeito à sua dignidade humana, quanto ao seu autoconceito dentro do espaço de trabalho.

Contribuindo com uma nova leitura das práticas de administração de RH, Vasconcelos (2004) revela com os seus estudos a possibilidade de as organizações desenvolverem algumas variáveis que sejam geradoras de felicidade no ambiente de trabalho. Assim, ele sugere um modelo com diversas variáveis que podem orientar a organização a desenvolver ações voltadas para a felicidade das pessoas que fazem parte da organização: satisfação, lealdade, humanismo, valores, liderança e confiança.

Esse repensar do comportamento humano faz verificar o quanto a influência dos valores é importante para que as organizações possam, de fato, estabelecer meios de valorizar os seus funcionários, considerando os aspectos mais intangíveis e peculiares de cada indivíduo no ambiente organizacional. Robbins (2004, p. 16) enfatiza a importância dos valores, ao afirmar o que eles representam “(...) a convicção básica de que na vida, um modo específico de conduta ou de concepções é individual ou socialmente preferível a um modo oposto (...) O sistema de valores representa a priorização dos valores individuais”.

Donaldson (2005) ressalta que não se deve estabelecer um tratamento com o próximo simplesmente considerando-o como uma ferramenta, mas que é necessário reconhecer o valor das pessoas como seres humanos. Os indivíduos e as sociedades devem respeitar os direitos básicos um dos outros. Gerencialmente, os membros poderiam trabalhar juntos para promover e melhorar as instituições de que depende a comunidade. Considerando essas três posturas esse autor considera esse mesmo quantitativo para os valores: respeito pela dignidade humana, pelos direitos básicos e pela boa cidadania, pois as organizações precisam de orientações muito mais específicas, e o primeiro passo para assim fomentá-la é traduzir os valores humanos essenciais, em valores empresariais básicos.

Segundo Levy (1992, p. 51) “(...) nunca se deve deixar de prestar atenção à enorme importância dos valores e da sua orientação em qualquer sociedade e para qualquer indivíduo em particular. São esses valores que o indivíduo reconhece enquanto bom, ético, valioso”, e que servem de guias para o comportamento humano em qualquer que seja o ambiente onde ele esteja inserido, além de servirem como a expressão das diversas crenças existentes que “personalizam uma organização e definem os comportamentos individuais e organizacionais” (MILIONI, 2002, p. 332).

Na verdade, sabe-se que a relação construída entre o funcionário e a empresa é desencadeada pela compatibilidade de valores entre eles. Essa união, que segundo a abordagem antropológica de Tavares (1993), são elementos definidores e identificadores por excelência de grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos e próprios para cada grupo, contribuem para a formação de um comprometimento que irá influenciar na adoção, por parte da empresa, de políticas de valorização humana, e por parte dos empregados, uma adesão maior ao trabalho. Nessa mesma linha de raciocínio, Sá (1997) concorda com as colocações de Sá e Lemoine (1999, p. 01) que enfatizam a seguinte colocação:

Da parte da empresa, um pessoal comprometido é capaz de exercer esforços consideráveis para alcançar os seus objetivos. Da parte dos empregados, à medida que o indivíduo se define pelo seu engajamento à organização, ele pode encontrar uma parte do seu desenvolvimento psicológico: valorização de si próprio, realização e desenvolvimento pessoal.

Esta característica de ganho recíproco proveniente do comprometimento incentiva a empresa o objetivo de contribuir para o desenvolvimento psicológico, social e profissional do empregado, valorizando-o, reconhecendo a sua capacidade de influenciar no desempenho organizacional.

A maioria dos autores quando tratam do comportamento organizacional (NADLER, HACKMAN, LAWLER, 1983; KANAANE, 1994; COHEN, FINK, 2003; ROBBINS, 2005; O'DONNELL, 2006) ressaltam a necessidade de conciliar os interesses organizacionais existentes com os individuais, promovendo uma interação entre variáveis competitivas e humanas que possa favorecer o alcance de ganhos empresariais e satisfação pessoal na medida em que ações que favoreçam as relações mais democráticas e justas entre os funcionários e seus superiores, o reconhecimento dos potenciais humanos existentes e o exercício da cidadania corporativa, através das práticas voltadas para a responsabilidade social, sejam variáveis importantes para a atuação de qualquer organização no mercado.

Vale salientar que predominantemente as organizações estão norteadas por disfunções do modelo de desenvolvimento adotado, que influencia o crescimento econômico fundamentado através de ações voltadas para o desgaste ambiental e o humano. Diante disso, as organizações têm um papel importante de reverter a situação e propagar uma cultura de valorização, não apenas da produção e das finanças, mas principalmente do comprometimento das pessoas. Nesse sentido, faz-se mais do que necessário a permanência e viabilidade de práticas de valorização humana no sentido de resgatar os valores individuais deixados à margem pela busca desmedida de estratégias mercadológicas, vantagens competitivas, bem como, de lucratividade.

2.3 PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA

Na tentativa de contribuir para a conscientização dos gestores no tocante à valorização humana como elemento principal na busca de melhores desempenhos, este capítulo

contemplará a discussão sobre as variáveis que são consideradas para análise neste estudo, no tocante a valorização das pessoas: recrutamento e seleção, integração, treinamento, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho e, administração de cargos, salários e benefícios, práticas estas encontradas na literatura como atividades básicas da área de recursos humanos. Ainda, de acordo com as proposições de Sá (1997), serão analisados aspectos mais comportamentais das práticas de valorização humana: o relacionamento interpessoal, a organização do trabalho e o estilo de direção, pois essa autora considera essas variáveis como importantes mecanismos de valorização humana quando adotadas na condição de práticas orientadas para reconhecer o potencial das pessoas nas organizações. A identificação do modo como essas variáveis estão sendo gerenciadas encaminham as ações dos gestores para um enfoque que preconiza o indivíduo, uma vez que este caminho, de acordo com Kanaane (1994, p. 44):

(...) é uma evolução que vêm tomando consistência, resultando em uma revisão das diretrizes e direcionamentos da condição humana. Esse escopo redundará 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.

Essa afirmação mostra o poder que pequenas ações podem ter no que diz respeito às pessoas no seu ambiente de trabalho. Segundo Porter (1980 apud PRADA et al., 1999), as práticas de valorização humana são mecanismos capazes de criar e sustentar vantagens competitivas que interferem substancialmente no desempenho das pessoas que participam da cultura da empresa. Ramalho (1977) destaca que não é suficiente apenas a organização dos fatores técnicos, econômicos e formais nas organizações através de previsão, estudos e planejamentos, em busca de fazê-los funcionar com perfeição. É importante também que tais fatores sejam estabelecidos e se mantenham permanentemente ativos em função dos valores, elementos e influências culturais das pessoas que fazem parte das organizações. Nesse sentido, este trabalho apresenta uma discussão sobre a importância desses fatores (práticas) existentes nas organizações, e que contribuem significativamente para a valorização das pessoas, considerando-as parte integrante e decisiva na definição das estratégias organizacionais.

2.3.1 Recrutamento e seleção

Na área de recursos humanos, uma das primeiras práticas a serem desenvolvidas na organização consiste no processo de **recrutamento e seleção** (grifo nosso). Esta prática de recrutar pessoas é desafiante, porém, necessária. As organizações que atuam no cenário competitivo precisam atrair pessoas constantemente que venham a suprir uma necessidade presente ou futura.

A atividade de recrutamento é o primeiro passo para preenchimento de uma vaga. Na abordagem tradicional, busca-se encontrar pessoas adequadas para cada função (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Assim, recrutamento é o processo de encontrar indivíduos capacitados para corresponder a uma solicitação de emprego (WERTHER; DAVIS, 1983).

Dessa forma, há um esforço por parte dos recrutadores em encontrar e atrair tais candidatos. As formas e técnicas utilizadas são variadas e dependem de condições internas e externas como: cultura organizacional, condições de trabalho, natureza do trabalho, demanda, entre outras, já que não existe uma única e melhor técnica de recrutamento (WERTHER; DAVIS, 1983).

O recrutamento é também uma prática influenciada pelo mercado de trabalho. Em períodos de recessão, crise econômica ou poucos investimentos, o mercado reage com maior oferta de mão-de-obra que postos de trabalho; já em períodos de crescimento econômico aumenta a quantidade de vagas existentes.

Dando continuidade ao processo, realiza-se a seleção, uma atividade de escolher classificar e decidir entre os candidatos o mais adequado para determinado cargo ou função, conforme postula a abordagem tradicional em encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Todos os procedimentos devem levar em consideração as exigências do cargo a ser preenchido, para tanto é preciso medir as habilidades e os conhecimentos dos candidatos (CEMBRANELLI; COELHO; SANTOS, 1998).

Nessa linha de pensamento, pode-se dizer que seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro, onde se permite apontar a pessoa certa para o lugar certo. No entanto, nem sempre isso significa escolher o candidato com aptidões ou capacidades em índices elevados.

A princípio, dar-se-á uma maior ênfase na escolha de candidatos com maior afinidade de expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição. Em muitos casos, os escolhidos não são talentosos, porém os mais adequados a uma função em uma situação

predeterminada. Assim, o indivíduo que está buscando um emprego e se depara com uma bateria de avaliações que expõe aspectos de sua personalidade, interesse, inteligência, vida pessoal e profissional e não é contratado, levantando questionamentos sobre suas capacidades e habilidades, podendo assim afetar sua auto-estima dependendo da forma como o processo for conduzido (DUTRA et al, 2002).

Atualmente há uma preocupação em conhecer o processo de recrutamento e seleção a partir do ponto de vista tradicional da administração de pessoal, como também de acordo com a perspectiva mais atual da captação e seleção de talentos, na ótica do paradigma moderno da gestão de pessoas (BOTERF, 1994; DUTRA, 2002; FLEURY e FLEURY, 2004; ULRICH, 1998) Algumas organizações ainda fazem uso de processos calcados na abordagem tradicional e, outras, baseada na abordagem moderna – a captação e seleção de talentos baseados nas competências.

Almeida (2004) contribui com o tema elencando as principais diferenças entre a abordagem tradicional e moderna de atração e seleção de pessoas. De forma sucinta, no paradigma tradicional de recrutar e selecionar pessoas a visão está voltada para o presente, o foco é operacional, utiliza-se de provas e testes, valoriza-se o conhecimento e a experiência, percebe-se a seleção como um fim, uma vez que o processo está condicionado à área de RH e está centralizado nela. Por outro lado, o paradigma moderno possui foco estratégico, visão voltada para o presente e futuro, enfatiza entrevistas, dinâmicas de grupo e simulações, valoriza também conhecimentos e atitudes, possui compromisso com o desempenho no cargo, é uma busca contínua de talentos e caracteriza-se como uma atividade realizada por RH e parcerias internas.

A partir da nova perspectiva dos processos de captação (ou atração) e seleção, o grande desafio está em identificar tais competências individuais que darão suporte às competências organizacionais e atraí-las para dentro da organização num mercado competitivo e globalizado, onde a necessidade de talentos aumenta. Segundo Faissal et al (2006, p. 30),

Como consequência, a atividade de atração e de seleção de pessoas conquista seu espaço, à medida que identifica e provê, interna e externamente, as competências individuais necessárias ao alcance das estratégias organizacionais. É ela quem deve suprir as demandas e as lacunas existentes entre as competências de que a organização necessita, que possui e as que deverão ser atraídas.

Logo, constata-se a importância de tal prática para o momento em que a organização irá identificar suas competências individuais, bem como, para a forma como os gestores querem conduzir as organizações, a partir do momento que a cultura e os seus valores são compartilhados pelas pessoas selecionadas pela organização.

2.3.2 Integração

Assim, as organizações ao realizar processos de recrutamento e seleção e ao identificarem as potenciais competências que irão agregar valor ao negócio, precisam incorporar as pessoas no ambiente organizacional. Daí surge a **integração** (grifo nosso) como uma prática importante referente à área de recursos humanos, por ser ela responsável por inserir o indivíduo no ambiente de trabalho e apresentá-los as pessoas que dele fazem parte, uma vez que para ele, inicialmente, o ambiente é desconhecido e o começo do trabalho com as pessoas que não se conhece não é muito fácil.

A integração favorece o trabalho em equipe, sendo responsável pela incorporação do novo funcionário a dinâmica que as pessoas já possuem nas organizações. O sentido da vida em grupo é o que permeia a nova cultura de prevenção das organizações. É evidente que se trata de uma filosofia e não de técnicas que expressam a pista da integração entre as outras pessoas e o sistema, para viabilizar a qualidade no sentido mais amplo da palavra (GOMES, 1994, p. 23).

Neste sentido, a integração torna-se uma das ferramentas da área de recursos humanos que mais contribui para a qualidade das relações interpessoais, uma vez que insere o indivíduo ao grupo já existente, promovendo a socialização organizacional.

Esta variável possui uma escassez considerável de contribuições teóricas, mas é considerada como importante em virtude do potencial que possui em estimular os vínculos entre as pessoas, a socialização e a própria disseminação dos valores organizacionais existentes. Para Morgan (1996, p. 50), “a compreensão que se tem dos sistemas vivos adverte contra o reducionismo, enfatizando que estrutura, função, comportamentos e todos os outros traços da operação do sistema estão fortemente ligados um ao outro”. Esse entendimento expressa a necessidade existente nas organizações de facilitarem, em seus ambientes de trabalho, práticas de integração a fim não apenas de estimular os vínculos de amizade, mas facilitar que todos os outros processos organizacionais possam ser integrados, de forma a

favorecer o desempenho das pessoas, e da própria organização (THÉVENET; VACHETTE, 1992).

Arantes (1998, p. 102) considera a integração como:

(...) uma premissa básica subjacente ao conceito de sistema: um conjunto de partes cada qual executando sua função específica, mas trabalhando de forma inter – relacionada com as demais para a consecução dos objetivos comuns. É esta integração que assegura a sinergia e a efetiva contribuição do sistema de gestão à tarefa empresarial.

Deste modo, observa-se que a partir do momento em que a integração é efetiva no ambiente de trabalho o conceito de individualidade perde sua força, devido ao fato de que “o outro não existe enquanto existe apenas para nós, o que significa que uma forma de relacionamento – identificação, amor, solidariedade, hostilidade é indispensável para construir o que quer que seja com o outro” (ENRIQUEZ 1983 apud CHANLAT, 1996, p. 36).

A partir do momento em que o indivíduo está integrado, orientado para desenvolver a sua função, ele tem um sentimento de participação, por sentir que faz parte do contexto organizacional. Assim, as relações interpessoais devem buscar ser democráticas e justas, tornando-se benéficas para o alcance de resultados, pois poderá influenciar uma maior dedicação e compromisso por parte dos funcionários no intuito de alcançar tanto os objetivos individuais quanto organizacionais.

2.3.3 Treinamento

Outra prática de suma importância para as organizações consiste na atividade de **treinamento** (grifo nosso) das pessoas nas organizações. O treinamento é uma atividade que deve ser realizada logo após a seleção, onde haverá um fornecimento de recursos para que o selecionado tenha uma orientação para o trabalho. Bergamini (1980, p. 39) emprega o termo treinamento “como preparo específico para o bom desempenho de várias tarefas que compõem os diferentes cargos”. Para Carvalho e Nascimento (1993, p. 154), o treinamento constitui-se no “processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente

ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e ações, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Autores como Goldstein (1991) e Wexley (1984) afirmam que o conceito de treinamento pode ser considerado como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que possam favorecer o desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Deve ser visto como esforço planejado de uma organização para influenciar na aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho.

Diante destes conceitos, o treinamento pode ter benefícios para a carreira toda, auxiliando os empregados e preparando-os para assumir responsabilidades futuras (WERTHER; DAVIS, 1983, p. 203), porém, deve ser uma prática planejada e assistida pela área de recursos humanos nas organizações, pois essa atividade pode possuir interesses diferentes, tanto no que diz respeito as expectativas dos funcionários, quanto em relação ao que a organização espera com essa prática.

Nesse sentido, Marras (2000) apresenta os objetivos específicos do treinamento como sendo formação profissional, a especialização e a reciclagem. Como objetivos genéricos, o autor destaca o aumento da produtividade, aumento da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional, atendimento de exigências das mudanças. Tais objetivos citados mostram que o treinamento efetivamente pode ser direcionado tanto para interesses individuais, quanto organizacionais, a partir do momento que tem uma direção para favorecer o desempenho organizacional. Eboli (2004) considera o treinamento e desenvolvimento como uma estratégia que faz parte da aprendizagem organizacional, e que o seu desenvolvimento se dá para desenvolver habilidades específicas para o público interno.

Porém, neste momento a era do conhecimento é a norteadora dos procedimentos de aprendizagem organizacional e individual, e na busca incessante por novas informações, o treinamento surge como um instrumento que poderá tornar a empresa mais competitiva, de acordo com as competências que possui, tanto em nível organizacional, quanto individual.

2.3.4 Avaliação de desempenho

A partir do momento que a organização detém uma preocupação com os seus resultados e com os desempenhos individuais das pessoas, ela passa a incorporar mais uma prática de valorização humana: **a avaliação de desempenho** (grifo nosso). A busca cotidiana por

resultados tem incentivado as organizações a conhecerem melhor os seus desempenhos no passado, passam a monitorar as estratégias utilizadas no presente, e a planejar o que realmente elas querem alcançar no futuro. Este aspecto temporal faz com que as organizações façam uso de ferramentas de monitoramento dos seus resultados, a fim de poder traçar melhor as suas estratégias de gestão.

A gestão de desempenho, ou avaliação de desempenho como vários autores intitulam, consiste, segundo Brandão e Guimarães (2002, p. 07) “como um instrumento gerencial capaz de integrar diferentes níveis organizacionais e promover a melhoria da *performance* dos indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo”. Este instrumento é de suma importância, pois “o propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 242), como também numa visão mais contemporânea, avaliar a organização no que diz respeito aos meios que ela fornece para que o funcionário tenha subsídios para ter um desempenho satisfatório.

A gestão de desempenho pode ser considerada uma ferramenta de valorização humana quando ela detecta pontos que podem ser melhorados no desempenho da empresa em si, e que a partir deste diagnóstico a empresa adota medidas de melhorias tanto de ordem individual quanto corporativa. Nesse sentido, a gestão de desempenho avalia o desempenho tanto do empregado quanto da empresa, promovendo ações de aperfeiçoamento do desempenho existente, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002), promovendo os devidos ajustes para se alcançar os objetivos estabelecidos.

Stewart (1998) e Silva (2001) destacam que os mecanismos de avaliação de desempenho evoluíram de um modelo de avaliação unilateral, onde o gerente realizava um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para modelos de avaliação bilateral, ou 360 °, onde o gerente e subordinado discutem em conjunto o desempenho um do outro, que se utiliza de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por diversas pessoas envolvidas no trabalho, como gerentes, pares, subordinados e, também, a opinião do cliente. Segundo Stoffel (2000), os processos de avaliação do desempenho devem ser pautados em critérios de participação, sendo dinâmicos, contínuos e sistematizados.

Diante das possibilidades de se realizar a avaliação de desempenho, seja individual ou 360 °, a gestão do desempenho no trabalho caracteriza-se uma parte integrante do sistema de recursos humanos existente em uma organização, e precisa ser uma atividade que inclu

práticas de planejamento, monitoramento e avaliação do que está sendo realizado, para assim, poder estabelecer mecanismos de ação para aprimorar não só o desempenho organizacional, mas principalmente, das pessoas.

2.3.5 Qualidade de vida no trabalho

A análise das necessidades e dos desempenhos organizacionais e individuais, obtida através da avaliação de desempenho, pode indicar áreas dentro da empresa que precisa ter um direcionamento maior de esforços para favorecer as pessoas que ali se encontram. Neste momento, as práticas de **qualidade de vida no trabalho** (grifo nosso) surgem como importantes para a empresa, no sentido de que são capazes de proporcionar melhores condições de trabalho, e até mesmo de vida para as pessoas que ali se encontram.

Uma empresa, a partir do momento em que ela executa atividades de valorização humana, ela direta ou indiretamente está influenciando a qualidade de vida de um funcionário no seu ambiente de trabalho. Segundo Bowditch e Buono (1992, p. 209), qualidade de vida no trabalho (QVT) consiste em “um conjunto de questões e processos interativos, dirigidos ao objetivo geral de melhorar a vida no trabalho”.

Para Westley (1979) e Bom Sucesso (1998), os programas de QVT envolvem esforços voltados para a humanização do trabalho, buscando solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações produtivas. Deve estar relacionada com diversos fatores, como a escolha da profissão, a cultura organizacional, a infra-estrutura familiar, a definição a questão das relações interpessoais, os conflitos e o relacionamento em equipe e a auto-estima.

De acordo com Kanaane (1994), a qualidade de vida deve ser uma interação entre conjuntos de fatores individuais (dentre outros, as necessidades, os impulsos, as expectativas, os desejos e os valores) e situacionais (entre eles a tecnologia, os fluxos de trabalho, os sistemas de recompensa, as condições econômicas e políticas e a organização do trabalho).

No Brasil, Fernandes (1996), uma das mais reconhecidas pesquisadoras da área, conceitua QVT como:

(...) a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das organizações. (FERNANDES, 1996, p. 45-46)

Percebe-se que o funcionário é o protagonista principal quando se fala de qualidade de vida no trabalho, pois a ausência desta prática na vida dos colaboradores pode interferir no clima de trabalho, da forma como a tarefa é desempenhada, no próprio desempenho organizacional. Autores como França, (1997); Albuquerque (1998) enfatizam que as pessoas da sociedade atual estão vivenciando novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, gerando, em conseqüência, novos valores e demandas de Qualidade de Vida no Trabalho.

Essa mudança nas referências sociais existentes faz com que o tema qualidade de vida no trabalho desperte o interesse de toda a comunidade acadêmica, bem como de gestores, para a relação existente entre satisfação do trabalhador e indicadores de produtividade, uma vez que a exigência dos clientes internos por estarem satisfeitos através da oferta de bens e serviços, é influenciada pela satisfação que o funcionário está tendo no seu ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que o tema qualidade de vida no trabalho é visto por diversos ângulos: por parte da saúde do trabalhador, da segurança e higiene no trabalho, das práticas ergonômicas existentes, da atenção que se dá com o desenvolvimento do indivíduo.

Vale salientar que quando se fala em desenvolvimento de pessoas no ambiente de trabalho, geralmente surge em mente o desejo de poder progredir na organização em relação aos níveis hierárquicos e salarial, através de ajustes na remuneração dos salários e acesso a benefícios.

2.3.6 Administração de cargos, salários e benefícios

Dessa forma, para uma organização, diversas são as expectativas que ela precisa gerenciar, em relação à **administração de cargos, salários e benefícios** (grifo nosso). Para isso, ela estabelece diretrizes para assim orientar as suas políticas de desenvolvimento.

Para Chiavenato (2003), a administração de cargos e salários da empresa tem como intuito reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários, porém, o desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Assim, a carreira é considerada por Dutra (2006), como uma seqüência articulada de posições e de trabalhos a serem realizados, de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa. Nesse caso, a administração de carreira é vista,

pelo mesmo autor, com um conjunto de princípios, diretrizes, estruturas de carreiras, instrumentos de gestão que são disponibilizados na empresa para poder orientar as carreiras das pessoas dentro do seu ambiente.

Quando um indivíduo está capacitado e integrado à organização, ele passa a desenvolver a sua atividade, e em decorrência da execução desta atividade a empresa um sistema de recompensas como forma de retribuir o desempenho e o esforço do indivíduo dentro da organização. De acordo com Chiavenato (1994, p. 220) “o sistema de recompensas mais amplamente utilizado é a remuneração. Quando se fala em remuneração, pretende-se dizer salário ou dinheiro”.

Werther e Davis (1983, p. 320) dizem que “uma maneira de o departamento de pessoal melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação do empregado é através da remuneração”. Esta recompensa expressa, em termos tangíveis o reconhecimento da força de trabalho de uma pessoa, tornando-se um mecanismo de troca.

O sistema de remuneração, do ponto de vista das pessoas, atende a funções como o sentimento de segurança, o reconhecimento, serve como um objetivo a ser alcançado. O atendimento destas funções através da remuneração torna-se uma ferramenta de valorização humana eficaz para a organização, que por sua vez acaba recebendo ganhos de produtividade, de qualidade e de competitividade (CHIAVENATO, 1994).

Werther e Davis (1983, 341) fazem a seguinte observação: “a remuneração do empregado, se apropriadamente administrada, pode ser um instrumento efetivo para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação. Os programas de remuneração, quando mal administrados, conduzem a uma alta rotatividade, absenteísmo elevado, mais agravos, mau desempenho e insatisfação do cargo”.

Esta afirmação revela a importância de um programa de remuneração bem gerenciado e que satisfaça as necessidades dos funcionários. A partir do momento em que a empresa adota medidas de melhorias nos programas de remuneração que sejam viáveis, treinamento, integração, gestão de desempenho, o reflexo destas ações será, além de um desenvolvimento organizacional satisfatório, uma qualidade de vida no trabalho que proporcionará para as pessoas que compõem a organização uma efetiva valorização do seu potencial e ganhos tangíveis mensuráveis para a organização.

Com o advento da globalização e da intensa competitividade, atualmente o que conta no mundo do trabalho não são apenas os conhecimentos técnicos, o talento laboral e as novas

idéias criativas. É de fundamental importância desenvolver a capacidade de interagir construtivamente com as pessoas em busca de estabelecer vínculos interpessoais que promovam sinergia, respeito, empatia entre os componentes do ambiente de trabalho.

2.3.7 Relacionamento interpessoal

Nas relações estabelecidas entre o homem, o trabalho e a organização, fenômenos como trabalho em equipe, solidariedade e confiança devem estar sempre presentes, para que o processo de socialização existente seja eficaz e interfira como agente facilitador na busca dos resultados organizacionais. (SÁ, 1997). Dessa forma, surge a prática de **relacionamento interpessoal** (grifo nosso) como uma condição importante para que as organizações, que se preocupam em valorizar os seus funcionários, possam estimular em seus ambientes de trabalho.

Mendes (2003, p. 32), em sua pesquisa sobre relacionamento interpessoal, enfatiza que “a competência emocional, as culturas individual e organizacional, a visão holística do ser humano e do contexto ao qual ele está inserido são indicadores para a qualidade de um bom relacionamento interpessoal”. Mas que a organização do trabalho permeada por aspectos de trabalho em equipe, confiança e solidariedade entre os membros interferem também na qualidade desses relacionamentos.

O trabalho em equipe eficiente hoje é imprescindível nas organizações, pois o seu desempenho está intimamente associado às formas de interação das equipes que a compõem, tendo a sinergia como termômetro indispensável para a cooperação mútua e para fomentar a capacidade de apreciar, ouvir melhor, aceitar e até perdoar as pessoas que fazem parte da equipe, favorecendo assim o surgimento de idéias criativas, duradouras e viáveis (O'DONNELL, 2006, p. 169).

Para Pinchot (1994, p. 219) o conceito de equipe compreende um grupo de pessoas, que trabalha em estreita união a fim de gerar um resultado comum. As verdadeiras equipes criam e aprendem juntas. Neste sentido, o trabalho em equipe surge como uma possibilidade de unir esforços em busca de um mesmo objetivo, em que a capacidade de todos se direciona num mesmo sentido, com a mesma importância.

Vale salientar que um conjunto de pessoas trabalhando juntas não consiste em equipe de trabalho. Necessário existir um elemento de identidade, de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas próximas fisicamente ou não (VERGARA, 2006). Um relacionamento interpessoal satisfatório favorece a identificação de símbolos que irão unir as pessoas através de confiança, solidariedade, respeito, credibilidade, uma vez que “a essência do trabalho de equipe está no entendimento da dinâmica dos relacionamentos humanos” (O’DONNELL, 2006, p. 169).

Entretanto, o trabalho em equipe existe quando a cultura organizacional permite um processo de colaboração, confiança, autonomia na realização dos processos, onde o “eu” passa a ser o “nós”. Uma vez que os indivíduos têm entre si aspectos de similaridade de objetivos, a confiança torna-se um fruto de um bom relacionamento. Para Gasalla (2007, p. 197),

A confiança, ademais, pode ser um recurso diferenciador competitivo para a empresa, pode converter-se em um diferencial difícil de ser copiado pela concorrência e, por isso mesmo, ser uma vantagem competitiva de primeira grandeza, se aliada à aprendizagem contínua e à inovação.

Um ambiente de confiança é visto, de acordo com Gomes (1994) como aquele no qual as pessoas entendem que a dedicação que tiverem à organização será em algum momento reconhecido, e que por parte da organização, ela entende que não há necessidade de supervisionar os seus funcionários por acreditar na sua responsabilidade e integridade.

De acordo com Judson (1969), os elementos principais de todas as relações consistem na confiança, e conseqüentemente, na lealdade que se obtém através dela. Ainda ressalta que a extensão da confiança que uma pessoa tem nos seus parceiros de trabalho ajuda no processo de proteção dos seus interesses, bem como, também pode influenciar suas atitudes diante de mudanças existentes no ambiente de trabalho.

Assim, uma organização que visa um desempenho organizacional satisfatório tem que necessariamente confiar nos seus colaboradores, mesmo sendo uma missão difícil de ser implementada.

Segundo a visão de Yoshimoto (1992, p. 39) “ se você não confia em alguém, ele não confiará em você”. Não se pode esperar apenas dos funcionários a mudança por si só, mas a mudança deve partir da cúpula da organização. Arnold e Plas (1996, p. 29) ressaltam que

confiar não é fácil, mas os resultados para a organização e para o funcionário compensam o esforço. Uma organização voltada para a pessoa encoraja a tomada de decisão individual em todos os níveis, e nela se confiam que todos os funcionários sabem o que deve ser feito, e como deve ser feito.

Diante de todos os modelos de gestão que vislumbram o desenvolvimento das estratégias nas organizações, Gasalla (2007) propõe um modelo de Gestão por Confiança (GPC), como uma ferramenta que permite pleno funcionamento da organização. Esse autor considera diante das mudanças que estão ocorrendo, tanto nas esferas organizacionais, quanto individuais e até mesmo na natureza do trabalho, que a confiança quando estimulada poderá gerar resultados efetivos que reduzirão a necessidade de controle. Porém, “a confiança não surge de forma natural e espontânea, mas exige uma atenção e um desejo de conhecer e compreender o outro, para saber se é digno de confiança e pode continuar sendo” (GASALLA, 2007, p. 193).

Nesse sentido, a organização tem um papel importante, uma vez que se faz necessário abrir um espaço interno de discussão que vá além do conhecimento técnico e da divisão do trabalho.

Outro aspecto importante que deve ser ressaltado é a solidariedade no relacionamento interpessoal. Sá e Lemoine (1999) em seus estudos realizados em organizações brasileiras, identificam que esse aspecto promove comprometimento por parte dos funcionários, e que contribui para a formação de laços de amizade duradouros, uma vez que os funcionários compartilham de sentimentos comuns e que esta característica promove uma ajuda mútua, configurando-se em atitudes de harmonia e hospitalidade.

De acordo com Alonso, López e Castrucci (2006), a solidariedade consiste em um forte traço da natureza humana, a partir da qual os indivíduos por serem da mesma natureza humana reconhecem o outro imediatamente. Assim, para esses autores a solidariedade é derivada do latim *solidus*, e consiste na união de todos os integrantes em sociedade. Tanto isto é verdade que eles ressaltam a importância de atrair aqueles que estão dispersos, “excluídos” do bem-estar social, através de práticas de inclusão social que sejam verdadeiramente solidárias por parte dos cidadãos que já desfrutam de bem-estar.

Nesse sentido, pode-se considerar que a solidariedade nas organizações pode se configurar como um conjunto de práticas que os gestores podem desenvolver em busca de bem-estar para os funcionários (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2006).

Atualmente, expressões de solidariedade também podem se dar através de práticas de responsabilidade social interna e externa. Com a emergência no campo teórico e organizacional dos conceitos que favorecem a melhoria das condições de vida que estão relacionadas com as organizações, a responsabilidade social configura-se como prática importante que hoje deve fazer parte da missão das organizações na sua área de atuação.

De acordo com Passos (2007, p. 166),

A responsabilidade social pressupõe uma nova *filosofia*, uma nova orientação para as organizações produtivas. É uma prática até certo ponto revolucionária, pois coloca em questão a relação entre capital e trabalho, preconizando uma alteração em sua essência. Propõe que os seres humanos ocupem o lugar de destaque nessa relação, aquele que vem sendo concedido ao lucro e ao capital nas práticas e teorias organizacionais.

A responsabilidade social pode ser considerada como uma atitude solidária que as organizações podem manter com os envolvidos no seu mercado. Porém, para algumas organizações, essa é uma prática orientada para a conquista e fortalecimento competitivo, sem uma efetiva preocupação com as pessoas que estão no ambiente interno e que são parte integrante dos ganhos organizacionais. Nesse aspecto, a solidariedade não se configura como prática de valorização humana fomentada pelas relações interpessoais, e sim, deve ser considerada um mecanismo meramente estratégico e mercadológico.

Assim, o relacionamento interpessoal fundamentado em princípios de trabalho em equipe, confiança e solidariedade poderão favorecer, substancialmente, as organizações ao desenvolverem estratégias de atuação no mercado, e ainda estimular mais o comprometimento e reconhecimento das pessoas que fazem parte das organizações, buscando assim desenvolver práticas que possam alinhar o desenvolvimento organizacional e a realização pessoal do indivíduo no trabalho.

2.3.8 Organização do trabalho

A necessidade da adoção de novas técnicas de gestão implicou numa mudança nos processos de **organização do trabalho** (grifo nosso), que por sua vez era permeado por pressupostos da administração científica de Taylor e hoje busca adotar mecanismos de

gerenciamento mais modernos, onde a participação de todos na busca de resultados passam a ser não apenas um modismo, e sim uma necessidade real das organizações.

De acordo com Aguiar (1999, p. 01):

A análise da organização do trabalho na sociedade atual permite a visualização da grande contribuição do sistema tradicional de produção para o aumento da melhoria da produtividade e das limitações impostas ao trabalhador, pelas próprias condições de vida e trabalho na sociedade industrial.

Segundo Dejours (1991) a organização do trabalho não deve ser imposta por pessoas estranhas à empresa, pois, freqüentemente, ocorrem choques na esfera das aspirações, motivações e desejos. A organização temporal do trabalho, a escolha das técnicas operatórias, os instrumentos e os materiais empregados, permitem ao trabalhador, dentro de certos limites, adaptar o trabalho às suas aspirações e às suas competências. Esse mesmo autor afirma que mesmo as más condições de trabalho são, no conjunto, menos temíveis do que uma organização de trabalho rígida e imutável. A dificuldade inicia-se quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada e o funcionário usa ao máximo as suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação.

Dando uma ênfase mais sociológica da organização do trabalho, Moura (1998), considera essa uma questão básica e que influencia a questão do emprego, pois precisa direcionar ações gerenciais para amenizar o exercício do trabalho. Porém, o que tornará a atividade de administração complexa e até mesmo contrária à realização humana consiste na ausência de foco nas pessoas, uma vez que é uma atividade social e que precisa ter ações voltadas para as pessoas, e não apenas para os aspectos técnicos e tangíveis da produtividade.

Moura (1998, p. 45) ainda destaca dois elementos que devem ser considerados no processo de organização do trabalho:

(...) o primeiro, está na afirmação de que se trata de uma “atividade social”. Podemos dizer que, mais do que a aptidão econômica dos seus gestores, os resultados de uma sociedade comercial dependem da “aptidão clínica”: sensibilidade humana e social, sintonia com o mercado, senso de oportunidades e ameaças. O segundo elemento refere-se ao fato de que a administração depende mais de pessoas do que de máquinas, sistemas de método – mesmo em tempos de globalização e de informatização generalizada.

Assim, percebe-se que a organização do trabalho no contexto atual precisa estar voltada não apenas para os aspectos econômicos e técnicos que envolvem o processo de estruturação de uma empresa, mas deve considerar, antes de qualquer decisão estratégica pautada no mercado, o perfil das pessoas, bem como o potencial e as habilidades delas, para assim, direcioná-las para o exercício das tarefas que sejam concernentes com sua formação. Deve ainda permitir a participação delas através de autonomia na realização da sua função, expressando assim a importância que o indivíduo tem na realização das atividades organizacionais.

No contexto da organização do trabalho, a forma como as tarefas são executadas (tarefas menos repetitivas e parceladas), o poder de autonomia delegado e a participação do colaborador configuram-se como aspectos importantes de valorização das pessoas no seu ambiente (Sá, 1997).

De acordo com os estudos das escolas da administração, no princípio as tarefas eram estabelecidas de acordo com a divisão do trabalho, tornando-se rotineiras e repetitivas, limitando o potencial humano, a sua liberdade de autonomia e a sua participação no processo produtivo como um todo. Diante desta realidade, percebe-se que não eram oferecidas às pessoas boas condições estruturais, e práticas de valorização das pessoas eram praticamente imperceptíveis.

A partir de uma visão mais sociológica, a divisão do trabalho se intensificou na medida em que o capitalista percebeu que o indivíduo precisa ter diferentes habilidades e que este não possui o mesmo grau de eficiência em todas elas, necessitando reduzir as suas deficiências, pois numa operação ele necessita de maior concentração, noutra de força, destreza, etc. O ser humano assim passa a atuar com a regularidade de uma máquina, “o próprio indivíduo é mutilado e transformado no aparelho automático de um trabalho parcial” (MARX, 1890, p. 412). Assim, no modo de produção capitalista o potencial produtivo humano se tornou uma mercadoria.

No entanto, a necessidade de aperfeiçoar os processos em busca de maior produtividade e qualidade suscitou nos gestores a adoção de novas formas de organização do trabalho.

Diante desta busca pelo aperfeiçoamento dos modos de produção, as organizações devem buscar a realização das tarefas de maneira que possa reintegrar os funcionários ao processo onde as atividades sejam menos fatigantes, repetitivas e monótonas, bem como

devem proporcionar ambientes em boas condições de trabalho e que permitam a flexibilidade na execução das tarefas, delegando às pessoas atividades que se adequem as suas capacidades físicas e intelectuais e que facilite o envolvimento das pessoas à proposta da empresa, pois em uma situação de mudança, o envolvimento será uma importante variável à medida que os interessados estejam realmente envolvidos no processo decisório, em relação às possíveis mudanças que possam acontecer (JUDSON, 1969).

As tarefas devem ser mais enriquecidas, aproveitando de maneira eficaz as competências que cada indivíduo possua, evitando-se assim que muitos trabalhadores se irrite com o caráter rotineiro e repetitivo da execução de suas atividades. As competências individuais devem ser exploradas de maneira a alinhar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos funcionários com a realização do trabalho.

Outros aspectos importantes que devem ser levados em consideração no que diz respeito à organização do trabalho são a autonomia e a participação. Para Ulrich (2002), a participação favorece os funcionários quando os mesmos se deparam com o sentimento de envolvimento com as atividades e projetos organizacionais, dedicando-se mais ao trabalho. Conforme os funcionários compreendem e se envolvam com as metas de suas organizações, as decisões quanto aos meios de realizar essas metas podem ser comuns.

A partir do momento que a organização considera a participação dos seus colaboradores um instrumento importante no processo de desenvolvimento organizacional, conseqüentemente ocorre uma elevação na auto-estima do funcionário, que passa a se sentir importante por contribuir para o crescimento do seu local de trabalho. Sabe-se que é difícil para as organizações ter esta disposição para a participação, uma vez que é necessário passar por um processo de revigoração cultural, precisando assimilar a expressão crítica da coletividade, mesmo que tal disposição possa implicar em conflitos e contradições (ALVES, 1997).

Segundo Bergamini (2006, p. 193), “é bom que se tenha em mente que o envolvimento com a organização à qual se pertence está na ordem direta da satisfação dos anseios pessoais que essa organização pode proporcionar”.

Além de a participação favorecer a organização do trabalho, configurando-se numa prática de valorização humana, é fundamental que a mesma entenda a necessidade de atribuir responsabilidades aos seus membros, através da autonomia. Para Dubrin (1998, p. 117), autonomia é “o nível de liberdade que um cargo oferece, ao lado da independência e da

possibilidade de programar e determinar os procedimentos envolvidos em sua implementação”.

De acordo com Pinchot (1994, p. 76), “as equipes autônomas estão revelando uma força tão poderosa na integração e na produtividade, que formam um elemento básico de qualquer organização inteligente”. Por este fato, alguns locais já percebem o valor de se elevar a autonomia de seus membros.

Moscovici (1999) discorre sobre o tema ao enfatizar que a autonomia de uma equipe pode ser definida ao longo do tempo, uma vez que essa progressão para o seu crescimento geralmente existe alguns anos de esforços persistentes, reforço motivacional e confiança na continuidade do trabalho e da equipe. Todavia, tal prática traz compensações importantes, pois ela não se restringe apenas à produtividade elevada, mas enseja, principalmente, mudanças positivas de atitudes dos empregados para com a gerência, a empresa e o trabalho.

Nesse sentido, a autonomia pode ser vista como a capacidade ou possibilidade de exercitar a iniciativa, a exemplo da capacidade de decidir e determinar a maneira como uma tarefa deve ser executada. Pode ser inerente a uma posição ou, dentro de uma estrutura hierárquica, outorgada por uma autoridade superior (MAXIMIANO, 1995).

Pode-se constatar que, a partir do momento que se concede autonomia para os funcionários, aspectos como participação, confiança, trabalho em equipe, descentralização do poder e comunicação devem existir, atuando harmoniosamente e proporcionando para os membros da organização o sentimento de serem valorizados pelo que são, e não pelo que eles têm, uma vez que em alguns momentos o mercado age de acordo com o ter, e não pelo ser.

2.3.9 Estilo de direção

Ao que se refere ao **estilo de direção** (grifo nosso) como uma prática de valorização humana, várias são as posturas que podem ser adotadas, mas que na maioria das vezes ela é desencadeada de acordo com as relações interpessoais definidas e com o estabelecimento dos padrões concernentes à organização do trabalho. Neste sentido, o estilo de direção pode ser considerado estilos de liderança, uma vez que os conceitos debatidos se confundem nos dois termos.

De acordo com Sá e Lemoine (1999) pode-se constatar que o elemento fundamental que vai determinar o estilo de direção das organizações será a cultura organizacional. Por sua vez, características voltadas para a comunicação, controle e aproximação podem traduzir o estilo de direção (SÁ, 1997).

O estilo de liderança (ou estilo de direção), de acordo com Dubrin (1998, p. 173), “é o padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados com o objetivo de atingir as metas organizacionais”. De acordo com esse mesmo autor, dois estilos principais norteiam os estilos de liderança um voltado para a preocupação com a produção (tarefas), podendo ser considerado autocrático por outros estudiosos, e o outro estilo voltado para as pessoas (relacionamentos), ou democráticas como alguns estudiosos costumam denominar.

Estes conceitos se traduzem nos estudos de McGregor, que aborda duas correntes de estudo onde uma favorece o conceito de tarefa, e outra da valorização das pessoas: teoria X e teoria Y. Segundo a teoria X, aspectos voltados para o uso coercitivo do poder e da autoridade, a rigidez na execução dos processos e a busca por melhores índices produtivos através do trabalho centralizado provocam um efeito de melhores resultados para as organizações. A teoria X explica as conseqüências de uma determinada estratégia administrativa, porém, não explica nem a natureza humana, embora tente fazê-la (McGREGOR, 1980).

Já a teoria Y defende a idéia de que, a partir do momento que as pessoas participam das decisões e dos processos de trabalho, elas se comprometem mais e sentem mais confiança e liberdade para expor suas opiniões e desenvolver seu trabalho em busca de maior realização tanto de ordem pessoal, quanto organizacional (DUBRIN, 1998). Nesse sentido, o princípio fundamental de organização derivada da teoria Y é o da integração, onde a criação de condições voltadas para o alcance, pelos membros da organização, de seus próprios objetivos dirigindo os seus esforços para o sucesso da empresa é a prerrogativa maior desta teoria ((McGREGOR, 1980).

Estas abordagens ressaltam que os gestores podem ver as pessoas de formas diferentes, com entusiasmos e expectativas distintas. Assim, verifica-se que um estilo mais participativo, onde as pessoas são vistas não mais como fatores de produção, mas sim como atores sociais que interferem no contexto organizacional, encaminham as suas estratégias para a valorização das pessoas, bem como para o desenvolvimento organizacional, e o estilo de direção pode favorecer o desenvolvimento de tais práticas orientadas para as pessoas.

Á seguir serão debatidos alguns conceitos que, na visão deste trabalho e com base nas constatações de Sá (1997), são considerados de grande valor para o exercício da liderança nas organizações.

A aproximação entre superiores e subordinados - a forma como estes se relacionam é de grande valia para o sistema de gestão; esse contato favorece um clima de confiança e de reconhecimento da importância que cada indivíduo tem na função que desempenha.

Uma ação gerencial que pode favorecer esta aproximação consiste no delineamento de um desenho organizacional que favoreça o contato entre os setores semelhantes, bem como, a adoção de estruturas organizacionais menos hierarquizadas, onde características de descentralização e definição formal de cargos a partir da perspectiva de horizontalização dos níveis organizacionais possam favorecer a aproximação entre os funcionários.

Outro aspecto importante que deve ser levado em consideração é a comunicação, fator determinante do estilo de direção. De acordo com Botelho (1991, p. 146) “comunicar, definitivamente não é falar. Todo dirigente se comunica muito mais através de seu comportamento do que através de suas palavras. A palavra é apenas uma das formas que temos para nos comunicar”. A comunicação deve se dar também de maneira informal entre os superiores e subordinados, devendo estes últimos serem ouvidos e, na medida do possível, serem atendidos pelos seus superiores.

Quando todos têm acesso às informações necessárias para a realização dos seus trabalhos e elas fluam em todas as direções e níveis da empresa, certamente será um valioso instrumento de gestão em busca do alcance dos objetivos organizacionais.

Para Dubrin (1998, p. 204), “a comunicação é o processo de troca de informações através do uso de palavras, letras, símbolos ou comportamento não – verbal”. Todas estas formas de comunicação, quando utilizadas pelos membros da empresa sem restrições, através de uma política de portas abertas onde a alta administração dá atenção aos funcionários, promovem ganhos tanto a níveis competitivos quanto no que se refere à satisfação das pessoas no trabalho, elevando o nível de qualidade das relações e da produção.

Dependendo do nível de aproximação existente entre setores, superiores e subordinados, mais eficaz será o processo de comunicação.

No que se refere ao controle, percebe-se que, mesmo sendo uma das principais funções da administração, ele pode ser executado de forma descentralizado, estimulando a confiança e a participação. O controle, quando utilizado no intuito de monitorar (ou

fiscalizar), passa a ter um caráter taylorista, minimizando o potencial de trabalho pertencente ao indivíduo, que pode se sentir limitado e sem liberdade de ação.

Cohen (1999) destaca que para as organizações que desejam permanecer no mercado surge uma nova exigência, onde as mesmas devem se tornar organizações holísticas, menos preocupadas com o controle das suas atividades e processos, e que tenham como objetivo encorajar mais o relacionamento entre líderes e liderados, entre os colegas de trabalho e as unidades existentes na organização. E ainda, ela deve ser consciente do contexto maior existente: o humano, o corporativo, o social e o ecológico, devendo elevar suas relações com ele.

O controle se faz necessário para acompanhar a aplicação de estratégias, bem como, avaliar as atividades que estão sendo realizadas, tanto em nível produtivo, financeiro, mercadológico e humano. Porém, as pessoas ao se sentirem controladas excessivamente podem perder a sua motivação para o trabalho, pois a sua dedicação está sendo vigiada e acompanhada em busca de privilegiar apenas os ganhos quantitativos da sua atividade, sejam eles técnicos ou em relação ao tempo gasto para a realização de alguma tarefa.

Portanto, a partir do momento que a organização incorporar práticas de valorização das pessoas onde as relações interpessoais sejam estimuladas, a organização do trabalho fundamentada na gestão participativa e os estilos de direção justos e democráticos, certamente os administradores se direcionarão para a trilha em busca do caminho para o desenvolvimento, não apenas orientados pelas suas potencialidades como empresa em busca de ganhos financeiros, como também estarão acompanhados das pessoas, reconhecendo-as e considerando-as os maiores responsáveis pelos ganhos organizacionais.

Mesmo considerando que o relacionamento interpessoal, a organização do trabalho e o estilo de direção são variáveis que favorecem a valorização das pessoas nas organizações, este estudo também considera que práticas orientadas para a gestão do conhecimento nas organizações são fontes valiosas para a valorização das pessoas, uma vez que considera o ativo mais importante que uma organização possui e que está concentrado unicamente nas pessoas que fazem parte das estruturas organizacionais: o conhecimento.

Segundo Pereira (2005), ao tratar das organizações do conhecimento, mostra que a alta administração tradicional apenas garante o cumprimento das regras, porém, em outros tipos de gerência os responsáveis estimulam a criatividade e a inovação, e a flexibilidade passa a

nortear as ações que se ajustam de acordo com o contexto. Pereira (2005) ressalta que nesse contexto, algumas práticas gerenciais são voltadas para:

- a liberdade e autonomia das pessoas;
- disponibilidade de recursos financeiros e de tempo;
- encorajamento por parte dos gerentes imediatos, bem como o apoio de toda a organização;
- formação de equipes orientadas para a criatividade, a partir da diversidade de perspectivas e formação dos seus membros;
- *feedback* constante sobre a realização do trabalho;
- avaliação de desempenho dos gerentes pelos subordinados;
- realização de reuniões com a participação de todos, com vistas à aprendizagem.

Essas são práticas voltadas para obter o melhor de cada indivíduo no ambiente de trabalho, bem como, são ações que proporcionam a criação de um clima de trabalho agradável, mais favoráveis para que os funcionários encontrem-se satisfeitos com a sua atividade. Essas atitudes conseqüentemente geram o fortalecimento de uma cultura organizacional fundamentada em práticas de reconhecimento da força de trabalho existente.

Assim, alinhando o respeito ao conhecimento das pessoas da organização, às práticas pautadas em relações interpessoais positivas, organização do trabalho que contemple as competências que cada ser humano possua, e estilos de direção orientados para fomentar o crescimento do indivíduo no seu ambiente, os ganhos e desenvolvimento serão conseqüências de uma gestão pautada em ações que preconizam o ser humano como o maior responsável pelas conquistas de uma organização, fortalecendo-a para a implementação de outras ações técnicas de gestão voltadas a esfera formal das organizações, como por exemplo, a implementação de políticas de administração de recursos humanos alinhada a filosofia de valorização das pessoas.

2.3.10 Conseqüências da aplicação de práticas voltadas para a valorização humana nas organizações

Quando se fala em valorização humana nas organizações, muitas são as resistências para a adoção de tal prática, porém, também existe uma parcela de estudiosos em recursos humanos que busca desenvolver suas ações com esta orientação tanto no universo acadêmico quanto mercadológico da administração.

Infelizmente, algumas razões fazem com que as organizações tenham uma predominância de políticas tradicionais de administração de recursos humanos. Vergara e Branco (2001) tratam em seus estudos da necessidade das organizações desempenharem o seu papel voltado para a conciliação entre competitividade e humanização, mesmo em uma sociedade onde a exploração ambiental, a negligência nas evoluções do tratamento do ser humano nas organizações - melhoria da QVT, as desigualdades sociais, a ênfase no potencial competitivo e a atuação mercadológica com enfoque no retorno do capital possuem maiores atuações dentro do cenário das organizações.

A obsolescência do conhecimento hoje enfrentada pode ser vista como um incentivo para que as organizações possam investir mais nas pessoas que delas fazem parte, estimulando práticas de inovação dos seus processos gerenciais que sejam fundamentados no conhecimento existente nas pessoas, bem como, na abertura que elas detêm para incorporar novos paradigmas e novas informações a fim de desenvolver de maneira mais aprimorada o seu trabalho, tendo como estímulos ações que reconheçam o seu potencial como profissional que exerce influência no alcance dos resultados organizacionais diretamente. Vasconcelos (2004, p. 04) destaca que:

As organizações, dado o seu crescente poder, têm, paradoxalmente, se servido do homem a seu bel-prazer. Elas são os “escravocratas” do presente. A obsessão delas, isto é, dos seus dirigentes por redução de custos, aumento de lucratividade e retorno sobre os investimentos tem sido danosa para a maioria dos seres humanos. A ordem é: fazer mais com cada vez menos pessoas.

Essa atitude não tem sido benéfica para a atuação do indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho, uma vez que é possível constatar que atualmente as pessoas enfrentam problemas que são característicos do ambiente organizacional, os quais interferem significativamente o desempenho e a consecução do trabalho, com vistas à felicidade: o uso da tecnologia, a busca incessante pelo sucesso, a perda de conduta ética na corporação moderna, falta de

oportunidades de trabalho, pressão por busca de resultados, produtividade intensa, preconceito, onde se privilegia pessoas mais jovens para ocupar as oportunidades de trabalho, necessidade de diversificação de mão-de-obra, aumento da qualidade e da produtividade. Porém, mesmo diante deste arsenal de problemas, é de fundamental importância existir uma atitude por parte dos gestores para aliviar o impacto desses fatores na realização do trabalho e no bem estar do funcionário, através de práticas de valorização humana que considerem o ser humano o elemento fundamental dos seus processos (ROBBINS, 2005; VASCONCELOS, 2004).

Uma outra questão que precisa ser destacada como importante para a realização do trabalho das pessoas consiste nas práticas voltadas para a responsabilidade social interna e externa das organizações. As organizações podem desenvolver os direitos básicos respeitando também a sociedade onde está inserida, apoiando e protegendo os direitos individuais dos empregados, dos seus clientes, bem como das comunidades que estão à sua volta. Ao desenvolverem o seu papel preocupando-se com a natureza, a saúde, a segurança, proporcionando um padrão de vida adequado às pessoas, elas podem ser boas cidadãs ao promoverem ações articuladas com outros componentes da sociedade, em busca de melhorar o meio onde a empresa se encontra estruturada (DONALDSON, 2005).

Nessa perspectiva de alinhamento dos objetivos organizacionais aos objetivos individuais (NADLER, HACKMAN, LAWLER, 1983), se faz necessário realizar ações de valorização humana pautadas na preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida que são indicadores que fazem a diferença na atividade profissional, uma vez que o homem tem o trabalho enquanto forma de interagir e transformar o meio ambiente, assegurando a sobrevivência e estabelecendo relações interpessoais que possam ser fortes mecanismos de reforço da sua identidade (BOM SUCESSO, 1997).

Diante da importância que o trabalho possui na vida do ser humano, percebe-se que as organizações são dependentes das pessoas para obter essa força que orienta os processos de trabalho, e que ajuda na busca pela obtenção de melhores desempenhos. Os autores Nadler, Hackman e Lawler (1983), ao estudarem o conceito de efetividade organizacional, perceberam que não basta uma definição apenas em termos econômicos e produtivos, mas ela deve perpassar pela compreensão do grau e atendimento, pela organização, de uma qualidade de vida que satisfaça as necessidades de seus empregados. Minimamente a sua compreensão deve ser fundamentada em três fatores principais: o negócio em que a organização está inserida, as pessoas que emprega e o ambiente no qual opera.

Para Nadler, Hackman e Lawler (1983, p. 21) “a maneira pelas quais as organizações são estruturadas e gerenciadas parece ter uma enorme influencia na sua efetividade (...) mas as organizações e as pessoas que a gerenciam são, em parte, responsáveis pelos seus próprios destinos”.

“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). Partindo da visão do aspecto competitivo da organização, Porter (1986) diante dos seus estudos voltados para o fortalecimento das organizações, fundamentado na definição de estratégias de negócio, ressalta que os valores individuais são as motivações e as necessidades dos seus principais gestores e dos demais integrantes que são responsáveis pela execução da estratégia definida. Ainda diz que os pontos fortes e fracos existentes, quando alinhados aos valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma organização poderá adotar, com pleno êxito.

Assim, pode-se afirmar que a partir do momento em que se percebe que os potenciais humanos são importantes para a organização, as estratégias são orientadas para a sua interação aos valores existentes no ambiente de trabalho, fortalecendo o empreendimento e dando mais importância aos indivíduos que dela fazem parte. Essa busca de consistência interna da estratégia por intermédio de políticas operacionais não são suficientes para a boa atuação estratégica no mercado. É necessário que além de políticas de recursos humanos direcionadas para o treinamento, integração, avaliação de desempenho, por exemplo, sejam desenvolvidos mecanismos de fato voltados para a qualidade de vida do funcionário dentro do seu ambiente de trabalho.

Os autores Cohen e Fink (2003), ao discorrerem sobre a construção de um sistema organizacional emergente, onde as ações sejam orientadas para o melhor desempenho do negócio, destacam que é necessário nortear as ações de gerência de acordo com três dimensões importantes que são necessárias existir em um cenário emergente de gestão: a produtividade, a satisfação e o desenvolvimento.

A produtividade corresponde a uma dimensão que vai além dos indicadores econômicos, pois deve ser utilizada não apenas para informações quantitativas, mas deve ser voltada para mensurar se o grupo desempenha suas tarefas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes dentro e fora da organização. Porém, a produtividade não tem nenhuma relação com as dimensões satisfação e desenvolvimento, mas elas influenciam os indicadores de resultados (COHEN; FINK, 2003).

Já no tocante a satisfação, os autores deixam claro que a mesma pode afetar o nível de comprometimento dos funcionários em relação às tarefas e a até mesmo à organização. Interfere significativamente na disposição de ir além do imposto pela empresa, inibe a criatividade e a flexibilidade no ambiente de trabalho, bem como, afeta os índices de absenteísmo e rotatividade a medida da permanência de pessoas talentosas. Todas essas conseqüências são onerosas e afetam a lucratividade, o que valida a necessidade de se aperfeiçoar as práticas adotadas para orientar as pessoas, considerando-as parte integrante da atuação da empresa no mercado.

A dimensão desenvolvimento é considerada pelos autores como um aspecto totalmente interdependente da produtividade e da satisfação dos funcionários, pois é desmembrada em crescimento e aprendizado. Segundo esses autores, o desenvolvimento é importante por contemplar a capacidade da pessoa ou do grupo de incorporar, desenvolver e aprimorar o seu conhecimento no ambiente de trabalho, tornando-o assim ativo imprescindível para as decisões estratégicas. Neste contexto, o ser humano dotado do conhecimento torna-se o elemento primordial de todo e qualquer desempenho organizacional, uma vez que o seu resultado se dá em virtude dos valores existentes na organização, e conseqüentemente, do conhecimento existente e que é aplicado no ambiente de trabalho (ibid, 2003).

Ainda na perspectiva de elementos que favorecem o alcance de melhor desempenho organizacional a partir de práticas fundamentadas pela valorização humana, quatro princípios são sugeridos por Bohlander, Snell e Sherman (2003) para assim promoverem o alcance de melhores resultados. Informações compartilhadas, desenvolvimento de conhecimentos, relações entre desempenho – recompensa e igualdade – são a base para se conceber sistemas de trabalho eficazes, ajudando a integrar práticas e políticas para construir um sistema de trabalho que contribua para o alcance de melhores ganhos em termos de ganhos.

Diante das considerações até então realizadas no que diz respeito às dimensões que devem existir em um sistema organizacional, percebe-se que a orientação das práticas gerenciais devem se dar em virtude dos potenciais humanos, na busca de extrair o melhor que eles têm a oferecer, desde que sejam reconhecidos, satisfeitos e valorizados por disponibilizarem as suas capacidades que de fato orientam a organização no mercado. Nesse sentido, o comportamento organizacional deve ser orientado para analisar as pessoas que fazem parte dos grupos de trabalho, uma vez que “ela se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das organizações” (ROBBINS, 2005, p. 06).

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E CARACTERIZAÇÃO DA ANPAD

Atualmente, percebe-se que a informação é o elemento principal pela busca de produção científica, pois ela é que fornece os atributos estratégicos para a atuação das organizações, dos funcionários e dos clientes no mercado. Nesse sentido, o valor da informação é o combustível que orienta o processo de fomento da ciência, pois ela encaminha as pessoas e os negócios para alcançarem uma organização do trabalho fundamentada em menores custos de transação dos negócios, de vantagens competitivas, flexibilidade e atuação no mercado (ALBERTIN, 1999). De acordo com Moresi (2000, p. 01), “o que tem sido relevante é a mudança fundamental no significado que a informação assume na nova realidade mundial de uma sociedade globalizada: agora a informação não é apenas um recurso, mas o recurso”.

Dentre tantos paradigmas hoje defendidos pelos estudiosos, a globalização surge como um fenômeno que incentiva a complexidade do mundo do conhecimento, orientando o saber a caminhar por trilhas desconhecidas, onde o ser humano pelo seu desejo de praticar descobertas e desenvolver soluções mergulha através de práticas científicas para assim contribuir para a formação de uma sociedade baseada no conhecimento, onde o diferencial não se fundamenta nos aspectos tangíveis perceptíveis, mas na informação existente.

O certo – e por tal motivo aqui é destacado – é que o mundo desde sempre foi marcado por avanços que hoje viabilizam a existência humana. Porém, tais avanços ao decorrer da história foram se tornando mais fundamentados em teorias que, provenientes de ações de pesquisa, se transformaram em ciência e guiaram a vida das pessoas no mundo social, facilitada por processos de interação onde a ciência se multiplica, é aperfeiçoada, ganha novas tendências, inovações, e sempre está em evolução.

Nessa perspectiva, a produção científica surge como uma maneira de pensar, pois “é ainda a melhor forma de pesquisar” (AZEVEDO, 1999, p. 07). Assim afirma Severino (2002, p. 149):

(...) é importante lembrar que todo trabalho desta natureza tem por objetivo intrínseco a demonstração, o desenvolvimento de um raciocínio lógico. Ele assume sempre uma forma dissertativa, ou seja, busca demonstrar, mediante argumentos, uma tese, que é uma solução proposta para um problema. Fatos levantados, dados

descobertos por procedimentos de pesquisa e idéias avançadas, se articulam justamente como portadores de razões comprovadoras daquilo que se quer demonstrar. E é assim que a ciência se constrói.

Logo, o processo de pesquisa pode ser visto como a principal atividade em busca de produzir ciência através da compreensão de um objeto de estudo. Nesse sentido, a pesquisa é toda atividade direcionada para a solução de problemas, sendo uma atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade. É uma ação que vai permitir, no contexto científico, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que orientem tanto no entendimento da realidade, quanto em nossas ações (PÁDUA, 2004).

De acordo com Lourenço (1997, p.25), a produção científica se caracteriza como “(...) toda produção documental sobre um determinado assunto de interesse de uma comunidade científica específica, que contribui para o desenvolvimento da ciência e para a abertura de novos horizontes de pesquisa, não importando o suporte em que está veiculada”.

Sendo a ciência “uma das poucas realidades que podem ser legadas às gerações seguintes” (CERVO, BERVIAN, 1996, p. 09), a produção científica tem o papel de, através de um conjunto de métodos bem definidos, esclarecer a verdade suposta pelo pesquisador, ou resolver o problema identificado na busca de cientificamente contribuir para a evolução e para o fortalecimento do conhecimento. No entanto, pode-se entender que produção científica consiste em uma ação de construção do saber (LAVILLE, DIONNE, 1999), por intermédio de métodos de pesquisa que dão ao conhecimento o seu caráter científico.

Destacando outro olhar sobre o papel que a produção científica pode exercer, Kuhn (2006) destaca que a partir do momento que existe uma anomalia em um paradigma, conseqüentemente surge uma ocasião para a mudança de paradigma, uma vez que as anomalias que conduzem o processo de mudança afetarão significativamente o conhecimento existente. O próprio conhecimento tradicional, já existente, quando acometido de alguma anomalia, irá incentivar a busca por uma novidade científica. E neste patamar, a atividade da produção científica surge enquanto mecanismo gerador de um novo conhecimento.

Vale ressaltar que a produção científica também tem um papel a exercer no que diz respeito a sua atuação político-social, por ser capaz de informar e capacitar a sociedade a compreender melhor o ambiente em que vive. Dagnino (2002, p. 104) faz esta reflexão afirmando a necessidade de “gerar uma dinâmica de exploração da fronteira do conhecimento científico e tecnológico distinta da hoje hegemônica em nível mundial”, onde não haja uma distinção do conhecimento entre países centrais e periféricos.

Afim de efetivamente atuar como um mecanismo favorável ao desenvolvimento científico, conseqüentemente humano e social, a produção científica pode assumir diversos formatos em termos de publicação, denominado por Laville e Dionne (1999) de guias bibliográficos, que poderão servir como documentos do próprio pesquisador. Para essas autoras, os livros e artigos, relatórios de pesquisa não publicados, teses, enciclopédias e dicionários especializados, resenhas de obras, bancos de dados informatizados, inventários de diversas naturezas são meios de produção científica que tanto podem ser consultados, quanto elaborados pelo próprio pesquisador.

Entretanto, se faz necessário ressaltar que:

(...) a ciência, enquanto conteúdo de conhecimento, só se processa como resultado da articulação do lógico com o real, da teoria com a realidade. Por isso, uma pesquisa geradora de conhecimento científico deve superar necessariamente o simples levantamento de fatos e coleção de dados, buscando articulá-los no nível de uma interpretação teórica (SEVERINO, 2002, p. 149).

No Brasil, essa articulação teórica e prática são fomentadas por alguns órgãos governamentais. Duarte (2003) destaca que a responsabilidade de incentivar a produção científica é na sua maior parte do CNPq, por ser uma agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos no país (CNPQ, 2008), da CAPES, que tem com principais atividades avaliar a pós-graduação *stricto sensu*; viabilizar o acesso e divulgação da produção da ciência; direcionar investimentos para a formação de recursos de alto nível no país e exterior; e promover a cooperação internacional, e das Fundações Estaduais que priorizam os cursos de pós-graduação, uma vez que são Instituições formadoras de pesquisadores que contribuem com a elevação da produção científica.

Ainda vale salientar que a CAPES e o CNPq são órgãos no Brasil que têm o papel não só de proporcionar meios para a evolução da produção científica, mas também estão envolvidos no nível nacional na avaliação da produtividade dos pesquisadores (OLIVEIRA et al., 2007).

Torna-se relevante destacar que o Brasil tem crescido em termos de avanços de pesquisas rurais, tecnológicas, voltadas para a saúde e para a descoberta de novas formas de promover a melhor qualidade de vida do ser humano, bem como, tem buscado através de interações entre Instituições de pesquisas e universidades viabilizar mecanismos mais

sustentáveis e que sejam criados internamente para manter a estrutura existente em termos industriais, tecnológicos, energéticos e ambientais.

Nesse sentido, a comunicação existente da produção científica com a sociedade se expressa através de meios diversos, mas que se caracterizam principalmente pela sua publicação em periódicos (eletrônicos ou impressos), livros, eventos especializados.

Porém, tratando da validade da produção científica existente, no Brasil existe um mecanismo de avaliação que reconhece a qualidade do meio de comunicação, através da titulação *Qualis*, fornecida pela CAPES/CNPQ, seja periódicos ou eventos da área. Na área de administração, tantos os periódicos quanto os eventos existentes são submetidos à avaliação, e em termos de avanço de conhecimento científico pela pós – graduação brasileira destaca-se a ANPAD como um órgão que realiza um consistente trabalho na busca de promover meios para a produção científica, viabilizando a promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento no das ciências administrativas, contábeis e afins, no Brasil.

Diante de todo o mérito e importância que a produção científica possui principalmente no cenário nacional, a seguir encontra-se uma explanação mais específica a respeito do papel exercido pela ANPAD no contexto de construção do conhecimento, uma vez que as publicações científicas da área de recursos humanos veiculadas através da instituição será a fonte escolhida para a realização deste estudo.

Com o objetivo de apresentar maiores detalhes a respeito da fonte de promoção da produção científica escolhida para a realização deste estudo, serão apresentadas algumas informações importantes sobre a ANPAD e a sua atuação no cenário acadêmico, com base no seu estatuto que rege a sua atuação nacional.

A ANPAD foi criada na condição de uma sociedade civil sem fins lucrativos, em 1976, com a finalidade de congregar as instituições brasileiras para incentivar o ensino e a pesquisa em programas de pós-graduação, em todo o Brasil. O seu estatuto apresenta os seguintes objetivos:

a) representar os interesses das instituições filiadas junto à opinião pública, ao Governo, aos órgãos de classe, a instituições de ensino e pesquisa no Brasil e no exterior, às representações diplomáticas e aos organismos e agências internacionais, especialmente no que concerne à: formulação da política nacional de educação e pesquisa; estabelecimento de objetivos e padrões de excelência educacional; captação de recursos e incentivos para o desenvolvimento da pesquisa e do ensino de pós-graduação nas instituições filiadas;

b) estabelecer um banco de dados sobre métodos e programas de ensino, pesquisa em andamento e fontes de recursos para os programas de pós-graduação afiliados e para divulgação junto à sociedade civil;

c) promover a cooperação e o intercâmbio entre as instituições filiadas;

d) prestar consultoria técnica em sua área de competência, especialmente no que concerne a organização e implementação de programas e cursos de pós-graduação em Administração, Ciências Contábeis ou áreas afins e seus métodos de seleção;

e) promover a publicação de livros, revistas e artigos relacionados ao ensino e à pesquisa em Administração, Ciências Contábeis ou áreas afins;

f) promover e realizar congressos, seminários simpósios e reuniões de interesse dos membros da ANPAD;

g) realizar outras atividades em obediência a determinações específicas da Assembléia Geral.

Atualmente, a ANPAD associada a sua forte atuação, tem tido incentivado um crescimento considerável de cursos de pós-graduação ofertados, e esse fato fez com que a Associação comemorasse seus 31 anos de atividades reunindo mais de 60 programas associados no ano de 2007 em uma comunidade acadêmica internacionalmente reconhecida (ANPAD, 2008).

Assim, uma das maiores contribuições que a ANPAD fornece consiste na realização de encontros anuais acadêmicos na área de administração, contemplando todas as áreas do conhecimento dentro dessa linha de formação profissional, destacando-se pelo caráter científico que os eventos oferecem, por serem verdadeiras oportunidades para a troca de conhecimento. Tais iniciativas reúnem profissionais reconhecidos tanto no Brasil quanto no exterior pela sua atuação na comunidade acadêmica, contemplando assim trabalhos e fomentando debates que são reconhecidos como fontes importantes da produção científica no Brasil.

No que diz respeito ao principal evento realizado pela ANPAD, destaca-se o EnANPAD – Encontro Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração como a principal iniciativa que congrega a produção científica no Brasil, no que diz respeito aos frutos de conhecimento dos programas de pós-graduação. Estando no seu 32º Encontro, neste ano. O EnANPAD está organizado por divisões acadêmicas que estimulam a produção científica de

diversas áreas, trazendo profissionais, estudantes, pesquisadores e curiosos da área da administração e áreas correlatas para discutir assuntos relevantes para o progresso do conhecimento e para o aperfeiçoamento profissional, no contexto nacional e internacional.

De acordo com Duarte (2003), o EnANPAD, consiste em um “fórum” principal de debates acadêmicos e intercâmbio de idéias, que vem contribuindo significativamente para organizar a expansão e a evolução da área. Assim, percebe-se um crescimento imenso da produção científica publicada no EnANPAD ano após ano. De acordo com a tabela 1, percebe-se que cada uma das edições do evento nos últimos 10 anos teve um número maior de trabalhos aprovados, o que indica que o EnANPAD de fato concentra produções científicas diversas da área de atuação que ela contempla.

Tabela 1: Evolução dos artigos publicados no EnANPAD entre 1999 e 2008

Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de Trabalhos	280	364	426	554	629	790	778	835	973	1001

Fonte: Elaborado a partir dos meios de publicação digitais do evento, (2008)

Diante de tal evolução, atualmente as principais divisões acadêmicas do EnANPAD são: ADI – Administração da Informação; EPQ – Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade; APS – Administração Pública e Gestão Social; ESO – Estratégia em Organizações; EOR – Estudos Organizacionais; FIN – Finanças; GCT – Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação; GPR – Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; GOL – Gestão de Operações e Logística; MKT – Marketing; e CON – Contabilidade. Vale salientar que cada uma dessas divisões possui suas áreas temáticas, organizando melhor o seu manancial de publicações ofertadas no evento.

Cabe ressaltar que existem muitas outras fontes de promoção científica na área de administração e afins no Brasil, a exemplo de outros eventos promovidos, por exemplo, pela ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos, pelos conselhos que regulam a atuação profissional, a exemplo do CFA - Conselho Federal de Administração e suas representações regionais, e diversos outros órgãos de articulação na área da administração. Faz-se necessário também destacar aqui as fontes de publicação impressas ou eletrônicas, os periódicos, que no Brasil tem se destacado pelo seu alto potencial crítico e científico, podendo ser citado a título de importância a RAE, - revista publicada pela FGV – USP; RAC – revista reconhecida

fomentada pela ANPAD; RAUSP – revista da FEA-USP; O&S - publicação periódica trimestral da Escola de Administração da UFBA, entre outras.

Por fim, realizadas as considerações acerca da compreensão da produção científica, bem como, tendo feito algumas reflexões acerca da Instituição fomentadora da produção científica que esse estudo se propõe a analisar, o próximo capítulo tratará dos métodos de pesquisa que serão utilizados para a efetiva realização deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2006, b), entende-se por método a intervenção do pesquisador, sua atividade mental consciente para realizar o papel cognitivo da ciência, pois estabelece uma relação com a teoria capaz de propiciar a ambos regenerarem-se mutuamente pela organização dos dados e informações obtidos, bem como, aproxima o pesquisador dos fenômenos estudados.

A busca pela explicação verdadeira para as interações existentes entre os fatos, quer sejam eles naturais ou sociais, passa sempre pela intitulada teoria do conhecimento; discussão do método (PÁDUA, 2004).

Segundo Gil (2007, p. 26), na construção de um conhecimento científico, torna-se necessário “identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação”. Para isso, consciente da importância do impacto que a escolha dos métodos pode exercer nos resultados da pesquisa, uma vez que orienta as condições necessárias para o alcance do conhecimento, esta pesquisa metodologicamente pode ser considerada indutiva, pois parte-se da observação dos fatos ou fenômenos cujas causas se desejam conhecer. Para Laville e Dionne (1999), o raciocínio indutivo permite construir antecipadamente novos conhecimentos, para assim chegar por dedução, à ampliação dos mesmos.

Neste estudo, o método indutivo torna-se importante, uma vez que se busca conclusões prováveis, a partir do estudo de casos diversos, visando-se identificar práticas de valorização humana que proporcionem o alcance do desenvolvimento humano, bem como o melhor desenvolvimento das organizações estudadas.

Em outro aspecto, considera-se esta pesquisa de natureza básica, pois é aquela que “procura o progresso científico, a ampliação de conhecimentos teóricos, sem a preocupação

de utilizá-los na prática. É a pesquisa formal, tendo em vista generalizações, princípios, leis. Tem por meta o conhecimento por conhecimento” (ANDER-EGG, 1978, p. 33). Faz-se necessário aprofundar este conceito a partir do entendimento de pesquisa pura, que para Marconi e Lakatos (2007) tem como fim melhorar o conhecimento, pois permite o desenvolvimento da metodologia por intermédio da obtenção de diagnósticos e estudos cada vez mais aprimorados dos problemas ou fenômenos.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Utilizando a tipologia proposta por Gil (2007), que enfatiza a pesquisa classificada de acordo com os seus objetivos, podendo ser considerada exploratória, descritiva ou experimental, este estudo tem um caráter exploratório-descritivo, pois proporcionará uma visão geral de maneira aproximada do fato estudado, bem como descreverá as características de determinada população ou fenômeno.

Esse autor considera que a pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudo posteriores”, sendo desenvolvidas a fim de promover uma visão geral de maneira aproximada, acerca de cada fato estudado (GIL, 2007, p. 43).

Já a pesquisa descritiva segundo Richardson (1985) e Gil (2007) tem como objetivo principal descobrir e descrever as características de um fenômeno como tal, ou estabelecer uma própria relação entre as variáveis.

O binômio exploratório-descritivo orientará o desenvolvimento deste estudo, pelo fato de favorecer não só a simples identificação das variáveis estudadas, mas ainda vai ampliar os conhecimentos nesse tema estudado.

No que diz respeito ao delineamento da pesquisa, destaca-se a do tipo bibliográfica enquanto modalidade aqui escolhida, uma vez que teve o seu desenvolvimento a partir de fontes secundárias (MARCONI, LAKATOS, 2007), que neste caso foi constituído por artigos publicados pelos ENAnPADs, no período de 2004 a 2008.

A pesquisa bibliográfica permite o exame do tema estudado sob um enfoque ou abordagem, cuja vantagem é permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama mais ampla de fenômenos, do que aquela que poderia pesquisar diretamente em uma investigação de campo (MARCONI, LAKATOS, 2007; GIL, 2007).

Torna-se necessário destacar que as pesquisas bibliográficas diferenciam-se das pesquisas documentais, pelo fato desta última contemplar materiais que não receberam tratamento analítico, podendo ainda sofrer modificações - o que não ocorre com os documentos que compõem a pesquisa bibliográfica (GIL, 2007).

3.3 ASPECTOS DE ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

O universo de pesquisa contemplou a coleção dos anais do EnaNPAD entre os anos de 1977 – 2008, correspondendo a 31 (trinta e um) encontros realizados. O universo ou população, de acordo com Oliveira (1999), consiste no conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. A escolha deste universo de pesquisa é orientada por duas razões principais: primeiramente, a produção científica escolhida para o estudo possui reconhecimento no meio acadêmico, destacando-se no cenário nacional e internacional pela diversidade de contribuições científicas que são geradas por esses artigos. Em segundo lugar, a facilidade de acesso às informações, pois esse evento publica os artigos em formatos digitais (CD ROM), os quais ficam disponíveis para todos os interessados.

Porém, foi considerado como espaço amostral os artigos publicados no EnANPAD, aqueles da área da Administração de Recursos humano (ARH); hoje Gestão de pessoas e relações de trabalho (GRT), compreendendo os últimos 5 anos (2004 - 2008). Dessa forma, procedeu-se uma leitura flutuante de todos os 357 artigos publicados neste período, buscando reconhecer os artigos que se enquadravam aos critérios de seleção estabelecidos pelo estudo. A tabela 2 a seguir indica o número de artigos que correspondem a amostra da pesquisa:

Tabela 2: Número de artigos publicados no EnANPAD categorizados na Divisão Gestão de pessoas e relações de trabalho, entre os anos de 2004 e 2008.

Ano	2004	2005	2006	2007	2008	Total do número de trabalhos
Nº de Trabalhos	55	67	60	88	87	357

Fonte: Elaborado a partir dos meios de publicação digitais do evento, (2008).

Percebe-se a evolução no número de artigos publicados, no decorrer dos anos, o que indica uma contribuição científica importante para o meio acadêmico.

No entanto, considerando o objetivo deste estudo, a amostra teve como composição os artigos que evidenciem práticas de valorização humana e impactos no desempenho das organizações em estudo, a partir dos seguintes critérios de escolha dos artigos para a sua inclusão no universo da pesquisa. Estes critérios foram:

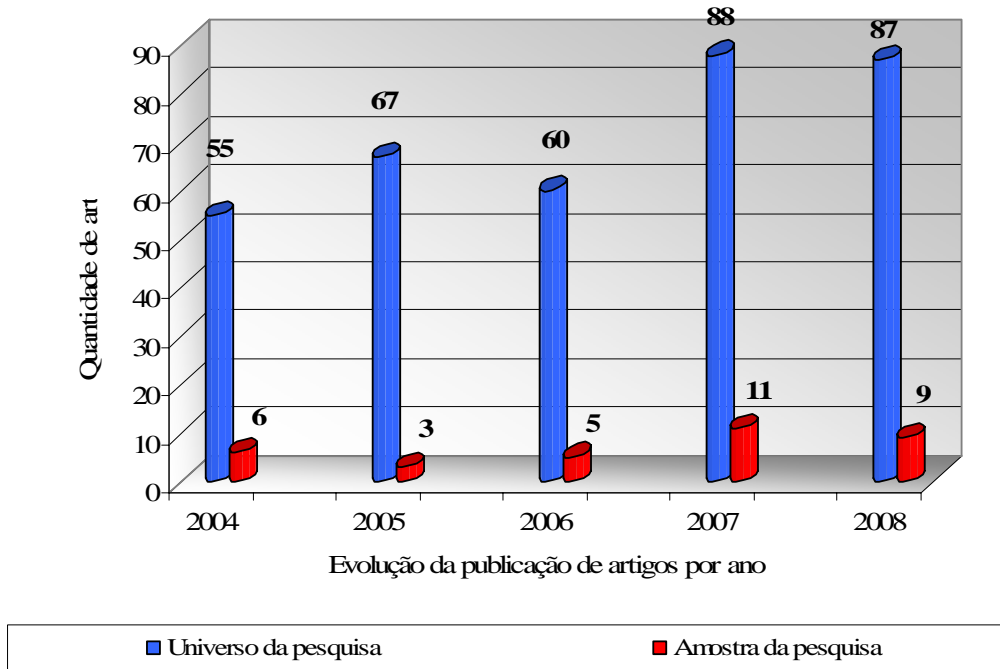
- Relação das variáveis de pesquisa com a base teórica do artigo;
- Relação das variáveis de pesquisa com a abordagem prática do artigo;
- Artigo teórico-empírico;
- A produção científica tratar de organizações brasileiras.

Nesse sentido, a partir dos critérios acima descritos a amostra foi do tipo intencional, não probabilística, uma vez que segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 52), “o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela”. O procedimento de escolha foi definido a partir da aplicação do método de tratamento dos dados qualitativo, uma vez que esta atividade exige do pesquisador uma leitura criteriosa e atenta de todos os trabalhos que compõe o terreno da pesquisa, para que assim ocorra a seleção dos artigos que serão considerados enquanto amostra do estudo.

O recorte transversal e temporal, característico deste estudo, ocorreu devido a quantidade de produções científicas existentes, mas que não estavam relacionados com os propósitos que o estudo contempla para a sua realização.

O gráfico 1 abaixo apresenta os dados, por ano estudado, referentes ao número de artigos do universo e da amostra da pesquisa selecionados dentro dos critérios estabelecidos para o estudo.

Gráfico 1: Panorama do universo e amostra de artigos publicados entre os anos 2004 e 2008 nos anais do EnaNpad na área gestão de pessoas e relações do trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa, 2009

3.4 ABORDAGEM DE TRATAMENTO DOS DADOS

O procedimento empregado para o tratamento dos dados aqui apresentado está orientado pela associação de duas abordagens: quantitativa e qualitativa.

A escolha de tais abordagens caracterizou-se pelo fato de que esta pesquisa fez uso de informações quantitativas, porém, teve como ênfase a utilização da abordagem qualitativa no processo de análise e interpretação dos dados.

A pesquisa quantitativa trata-se de uma atividade que usa métodos de quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no seu tratamento, através de técnicas estatísticas, onde o pesquisador descreve, explica e prediz o que trata os dados da pesquisa (MICHEL, 2002). Entretanto, a pesquisa qualitativa neste caso particular foi utilizada por ser

“orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais” (FLICK, 2004, p. 28). No embasamento de tal abordagem de tratamento de dados, não se busca a comprovação numérica ou estatisticamente, mas busca-se convencer por intermédio da experimentação empírica, ou através da argumentação lógica das idéias, pois os fatos em Ciências Sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade (MICHEL, 2005).

Para o tratamento dos dados quantitativos, foi feito uso de métodos estatísticos assessorados pelo uso do programa *Microsoft Excel*, por se realizar procedimentos quantitativos de natureza simplificada, sem a necessidade de tratamentos estatísticos mais aprimorados. Vale salientar que os procedimentos estatísticos utilizados foram o cálculo da frequência (absoluta e relativa) e média para o tratamento dos dados quantitativos do estudo.

Já no que diz respeito aos dados qualitativos, a análise de conteúdo foi a técnica adotada para a coleta e tratamento dos dados, por estar alinhada ao objetivo desta pesquisa. Para Vergara (2006, p. 15, b) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”.

Por intermédio da análise de conteúdo, objetivou-se inicialmente caracterizar a produção científica em relação aos aspectos de publicação, em seguida, conhecer como os autores dos artigos escolhidos conceituam as práticas de valorização humana nas organizações. A etapa seguinte foi motivada pela busca de identificar quais práticas de valorização humana são implementadas pelas organizações contempladas nas produções científicas analisadas; posteriormente se verificou o impacto que essas práticas de valorização humana têm causado ao desenvolvimento das organizações e, finalmente, a pesquisa buscou informações para caracterizar as organizações em estudo.

Flick (2004) afirma que o processo de pesquisa qualitativa pode ser representado com uma trajetória que parte da teoria em direção ao texto, e outra do texto de volta para a teoria. Na primeira trajetória, existe uma postura teórica implícita em cada método, pois além de empregar textos como material empírico, a pesquisa qualitativa trata das construções científicas já realizadas. Já na segunda trajetória os dados obtidos, sejam eles verbais ou visuais, são transformados em textos através da sua documentação e transcrição, dando início a outra parte da jornada: do texto à teoria.

Nesse sentido, surge a análise de conteúdo enquanto método de coleta e tratamento dos dados que orienta a pesquisa qualitativa. Bardin (2007) assim define a análise de conteúdo:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplica a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados decifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência (BARDIN, 2007, p. 07).

Bardin (2007) ainda enfatiza que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que se expressa em um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, que são as comunicações.

Como respaldado por Vergara (2006, b), a primeira atitude antes de iniciar a utilização da técnica de análise de conteúdo consiste na definição do tema e do problema de pesquisa, pois serão os responsáveis por orientar os objetivos da pesquisa. Tendo sido realizada esta atividade inicial, a análise de conteúdo começa a desempenhar o seu papel, configurando-se por intermédio da organização da sua análise.

Nesse sentido, o procedimento de organização consistiu, de acordo com Bardin (2007) em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Segundo Vergara (2006, b), a pré-análise consiste na “seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. No entanto, Bardin (2007, p. 89) destaca que essa fase encontra-se em três atividades principais: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”. A exploração do material consiste na aplicação propriamente dita dos direcionamentos idealizados na pré-análise, e o tratamento dos resultados, “referem-se à geração de inferências e dos resultados da investigação, onde poderão ser confirmadas ou não as suposições estabelecidas no início da pesquisa” (VERGARA, 2006, p. 18, b).

Para cada uma dessas fases, este estudo propôs um mecanismo de coleta e tratamento dos dados, à luz da análise de conteúdo de Bardin (2007): na pré-análise, foi feita a escolha dos documentos a partir do universo da pesquisa, fase esta intitulada de leitura flutuante. Em

seguida, foi atribuído um código para a identificação do documento, formado por números e ano de publicação.

Após este levantamento, a pesquisa teve as suas unidades de análise estabelecidas para um estudo mais aprofundado, para as quais o critério de registro do contexto foi o tema, que de acordo com BARDIN (2007, p. 99), consiste na “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em idéias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significações isoláveis”. Seguindo-se as unidades de análise, o registro do contexto consistiu em descobrir nos textos, as variáveis do estudo referentes a práticas de valorização humana.

Porém, a proposta de registro do contexto através do tema foi possível a partir da categorização, que se define de acordo com Bardin (2007, p. 111) como “(...) rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de contexto, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”.

Portanto, para que a categorização tivesse condições de ser realizada, foi necessário estabelecer um mecanismo através do estabelecimento de grades. Laville e Dionne (1999) propõem três tipos principais de grades: a primeira delas, a grade aberta, consiste no estabelecimento das categorias do estudo, no decorrer da realização desta pesquisa; a segunda proposta, a grade fechada, consiste na formulação prévia das categorias, sem possibilidade de inserção de novos itens de análise no decorrer da pesquisa, podendo incidir em perdas de informações no processo de análise dos dados. Porém, Laville e Dionne (1999) ainda sugerem um terceiro tipo de grade, a mista, a qual se caracteriza pela união dos procedimentos das duas grades anteriormente apresentadas. Neste caso, ela pode estabelecer previamente uma categorização para o seu estudo, podendo ser modificada no decorrer da pesquisa, caso o pesquisador considere necessário.

Assim, neste estudo, foi escolhida a grade mista para a categorização dos dados, uma vez que ela permitiu uma maior flexibilidade para mudanças e inserção de novas variáveis de estudo, bem como, a pré-determinação de outras variáveis já estabelecidas para análise.

3.4.1 Sistema de categorização

Para nortear a pré-análise da coleta e interpretação dos dados e partindo-se da escolha da formação de grades mistas, procedeu-se ao estabelecimento da categorização neste panorama inicial de pesquisa, orientados pelo referencial teórico apontado neste estudo.

Segundo Bardin (2007, p. 112-113) a categorização tem como objetivo “fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos”, e deve ser estabelecido a partir de qualidades que a caracteriza como boas ou más as categorias. Assim, o princípio de exclusão mútua é citado pela autora como condição importante, onde cada elemento não pode existir em mais de uma divisão. Nesse sentido, as categorias aqui propostas são construídas de forma a não contemplar um mesmo elemento em mais de uma categoria.

Considerando os objetivos propostos e as questões de pesquisa, bem como, tendo como interesse construir um fluxo de atividades que favoreça a coleta de dados e a sua interpretação, esta pesquisa teve o sistema de categorização dividida a partir da sua dimensão principal de pesquisa: valorização humana. Vale ressaltar que este procedimento teve influencia da pesquisa realizada por Duarte (2003), que desenvolveu um estudo baseado em procedimentos metodológicos semelhantes.

Partindo dessa orientação, o sistema de categorias se estruturou em cinco partes principais:

- Primeira parte: Caracterização da produção científica em relação aos aspectos de publicação;
- Segunda parte: Conceitos de valorização humana;
- Terceira parte: Práticas de valorização humana nas organizações;
- Quarta parte: Impacto das práticas de valorização humana no desenvolvimento das organizações;
- Quinta parte: Caracterização das organizações.

O quadro 2 a seguir detalha os objetivos, categorias e variáveis de estudo, associadas as questões de pesquisa que foram investigadas:

Quadro 2: Categorias da pesquisa

OBJETIVOS DA PESQUISA	CATEGORIAS DE PESQUISA	VARIÁVEIS DA PESQUISA	QUESTÕES DE PESQUISA INVESTIGADAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizar a produção científica analisada, em relação aos aspectos de publicação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterização da produção científica 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de autores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como se caracteriza a produção científica analisada, em relação aos aspectos de publicação?
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sexo 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar os conceitos de valorização humana adotados pelos autores da produção científica analisada, nas bases teóricas dos estudos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização humana quanto aos conceitos utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutamento e seleção ▪ Integração ▪ Treinamento ▪ Avaliação de desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais os conceitos que fundamentam os estudos que focalizam valorização humana nas organizações?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar práticas de valorização humana nas organizações contempladas pelas produções científicas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização humana em relação às práticas exercidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade de vida no trabalho ▪ Administração de cargos, salários e benefícios ▪ Relacionamento interpessoal ▪ Organização do trabalho ▪ Estilo de direção 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais as práticas de valorização humana nas organizações, mencionadas pelos autores?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar o impacto que essas práticas de valorização humana têm causado ao desenvolvimento das organizações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto das práticas de valorização humana nas organizações 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quais os impactos que as práticas de valorização humana têm causado ao desenvolvimento das organizações?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterizar as organizações focalizadas nos estudos analisados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caracterização das organizações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porte da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Como se caracterizam as organizações focalizadas nos estudos analisados?
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmento de atuação no mercado 	
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Área geográfica de atuação 	

Fonte: Elaborado pela autora, 2009

Depois das formulações das ações que constituíram a primeira etapa da análise de conteúdo, a pré-análise, a partir da composição do *corpus* da pesquisa com o estabelecimento dos critérios para a codificação e categorização dos dados, direcionou-se o método da pesquisa para a segunda fase, exploração do material, que consistiu na aplicação das atividades anteriormente indicadas, objetivando interpretar as informações para encaminhar a pesquisa para a sua terceira fase, onde ocorreu o tratamento dos dados e interpretação,

referentes à inferência das informações obtidas com o intuito de corresponder aos objetivos determinados pela pesquisa.

Vale salientar que para fins de análise, cada unidade de contexto extraída dos artigos para a pesquisa, recebeu um código para a sua melhor descrição. Assim, na categoria práticas de valorização humana, cada unidade de contexto de um único artigo recebeu códigos que seguiram a seguinte seqüência de informações: UC (UNIDADE DE CONTEXTO), seguido do número do artigo (a partir do número 1 (um) e seus desmembramentos numéricos), acrescido da abreviação da prática estudada. Semelhantemente o processo se deu para os impactos das práticas de valorização humana nas organizações, apenas contendo a inserção da abreviação Imp. (IMPACTO)

3.5 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

A partir da construção metodológica aqui apresentada, tendo como base teórica principal a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2007), e ainda contemplada por Vergara (2006, b), este estudo fez a proposição de um fluxo de atividades, buscando retratar como ocorreu o processo de coleta e interpretação dos dados no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa.

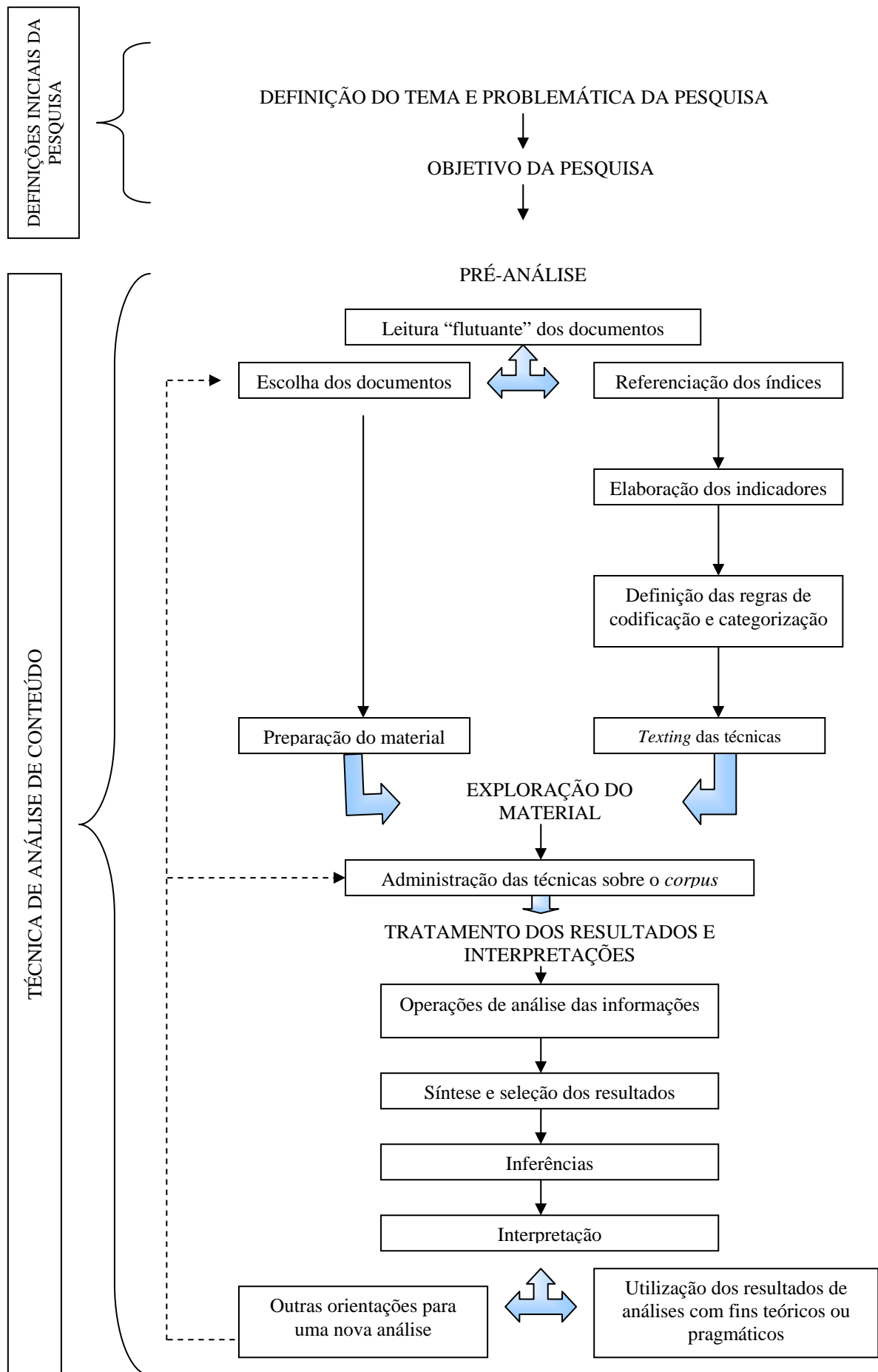


Figura 1: Fluxo de atividades de pesquisa

Fonte: Elaborado a partir de Bardin (2007, p.96)

Assim, este mecanismo teve como intuito oferecer uma visão geral da pesquisa, através do uso da técnica de análise de conteúdo que guiou o processo de coleta e informações dos dados, considerando a escolha do método pertinente para a realização do estudo.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A maioria dos artigos não foca os resultados alcançados pelas organizações que investem em práticas de RH nem indicam suas intenções em prol dessas práticas. Muitas delas são orientadas pelos valores pessoais, sem empenho gerencial em estimulá-las. Alguns artigos que embora tratem sobre valorização humana estão apenas interessados em validar instrumentos científicos. Em outros casos, aparecem termos extremamente técnicos, focando o uso da metodologia escolhida e das teorias orientadoras do estudo, por essa razão não são considerados decisivos para a pesquisa.

Dentre o universo de artigos desta pesquisa (n = 357), a maioria deles aborda as seguintes temáticas: aprendizagem organizacional, assédio moral, relações de trabalho, papel dos profissionais de RH, aspectos culturais, segurança no trabalho, subjetividade, gestão por competências, validação de instrumentos, sentido do trabalho, comprometimento organizacional.

Os títulos e resumos dos trabalhos não são diretos ao abordar as variáveis de estudo contempladas por este estudo. Esse fator dificultou a pesquisa, tendo em vista que os títulos dos artigos são sugestivos ao leitor, sendo caracterizados por afirmações, indagações, e não por termos técnicos diretos que favorecesse a escolha dos artigos. Foi necessário ler todos eles com profundidade para assim escolher os artigos apropriados para esta pesquisa.

Embora todos estes temas sejam importantes, os artigos analisados não fazem referência à importância dessas práticas de valorização humana nas organizações. Finalmente, consideram-se fatores limitantes para a pesquisa: a ausência de dados sobre as organizações objeto de estudo e sobre a abordagem direta das variáveis aqui analisadas.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir deste capítulo, este estudo apresentará as inferências realizadas através das informações obtidas pela pesquisa. Assim, a apresentação das discussões se dará em cinco tópicos. O primeiro deles é referente à caracterização da produção científica analisada, em relação aos aspectos de publicação; o segundo identifica os conceitos de valorização humana adotados pelos autores; o terceiro tópico identificará as práticas de valorização humana nas organizações, de acordo com os artigos analisados; o quarto tópico verificará o impacto que as práticas de valorização humana identificadas têm causado ao desenvolvimento das organizações, foco do estudo; e finalmente, o quinto tópico caracterizará as organizações contempladas pelos artigos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Para a caracterização da produção científica estudada, foram identificadas as seguintes variáveis: **número de autores por artigo** e a distribuição dos autores por **sexo**. Assim, a tabela 3 apresenta um panorama geral de todas as variáveis estudadas:

Tabela 3: Panorama geral dos aspectos de publicação dos artigos

ANOS		2004		2005		2006		2007		2008		TOTAL		MÉDIA
FREQUENCIAS		Frequencia absoluta	Frequencia Relativa	Frequencia absoluta	Frequencia Relativa	Frequencia absoluta	Frequencia Relativa	Frequencia absoluta	Frequencia Relativa	Frequencia absoluta	Frequencia Relativa	Frequencia absoluta	Frequencia Relativa	
Quantidade de autores		15	100%	9	100%	11	100%	28	100%	27	100%	90	100%	2,6
Sexo	Feminino	11	73,33%	6	66,67%	6	54,54%	15	53,57%	17	63%	55	61%	1,6
	Masculino	4	26,67%	3	33,33%	5	45,46%	13	46,43%	10	37%	35	49%	1,0
Número de artigos analisados por ano		6	100%	3	100%	5	100%	11	100%	9	100%	34	100%	6,8
Média de autores por artigo		2,5		3,0		2,2		2,5		3,0		—		2,6

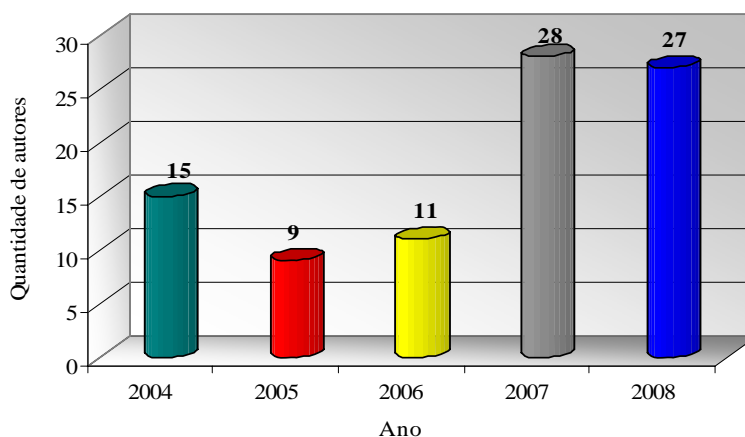
Fonte: Dados da pesquisa, 2009

No que diz respeito à quantidade de autores, a tabela 3 apresenta um número expressivo de autores, os quais se dedicam a pesquisar ações voltadas para a valorização humana nas organizações. Em 2004, dos 6 artigos analisados, 15 autores participaram das produções científicas; assim foi percebida uma média de 2,5 autores por artigo. Em 2005, esse número se manteve ligeiramente superior, porém, o número de artigos foi menor: apenas 3 artigos foram considerados para a pesquisa, tendo uma média de 3 autores por artigo.

Em 2006, 11 autores participaram da publicação dos 5 artigos considerados para este estudo, tendo 2,2 autores em média por artigo estudado. No ano seguinte, em 2007, o número de artigos analisados aumentou significativamente, totalizando 11, e o número de autores aumentou para 28, o que demonstra que em média, 2,5 autores participaram da publicação de cada um dos artigos. Por fim, o ano de 2008 teve 9 artigos considerados para este estudo, e um perceptível decréscimo no volume de artigos analisados em relação ao ano anterior,

porém, o número de autores se manteve semelhante a 2007, tendo em média entre 2 e 3 autores por artigo publicado. Essas informações podem ser melhor visualizadas no gráfico 2 abaixo:

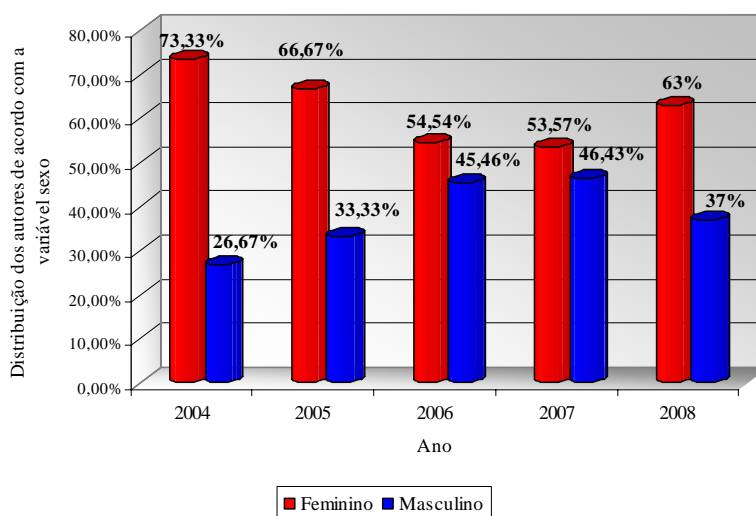
Gráfico 2: Panorama quantitativo de autores que escreveram os artigos por ano



Fonte: Dados da pesquisa, 2009

No que diz respeito à variável sexo, os autores, na sua maioria, são mulheres. Dos 90 autores (n=100%) que elaboraram os artigos, 61% (n=55) deles são do sexo feminino e 39% (n=35) do sexo masculino. Em todos os anos o sexo feminino prevaleceu na elaboração dos artigos, como indica a tabela 1 anteriormente apresentada e o gráfico 3:

Gráfico 3: Distribuição dos autores segundo a variável sexo:



Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

No ano de 2004, a diferença entre os sexos foi expressiva, uma vez que de todos os autores (n=15), 73,33% (n=11) deles são do sexo feminino e 26,67% (n= 4), do sexo masculino. Em 2005 essa diferença entre os sexos diminuiu, uma vez que 66,67% (n=6) autores correspondiam ao sexo feminino, e 33,33% (n=3) ao sexo masculino. Em 2006 e 2007 essa diferença foi ainda menor, pois no primeiro ano, dos 11 autores, 54,54% (n=6) são mulheres, enquanto a participação masculina corresponde a 45,46% (n=5). No ano seguinte, do total de 28 autores, 53,57% (n=15) deles são do sexo feminino, e 46,43% (n=13) do sexo masculino. Por fim, no último ano estudado, semelhantemente ao ano de 2004, foi constatada uma diferença mais acentuada entre o número de homens e mulheres que participaram da publicação dos artigos, pois dos 27 autores 63% (n=17) são do sexo feminino, e em contrapartida, 37 % (n=10) dos autores são do sexo masculino.

Essa incidência de um número maior de mulheres pode ser um argumento para justificar a sua predisposição em estudar as práticas de valorização humana nas organizações, ,mas percebe-se que no decorrer dos anos o número de homens interessados na temática também sofreu uma evolução, sendo uma evidencia que conduz o pesquisador a refletir que, com o aperfeiçoamento das teorias de gestão, tem-se percebido uma predisposição de ambos os sexos a perceberem a importância das pessoas no ambiente organizacional.

Uma informação importante para agregar valor a esta análise, corresponde ao perfil dos pesquisadores nacionais. Os estudos de Oliveira et al (2007), ao fazerem o levantamento do perfil de 85 autores da área de administração e contabilidade, apontaram que a maioria deles fez doutorado no Brasil e freqüentam eventos internacionais, entretanto eles têm focado as suas publicações nos periódicos nacionais, uma vez que as publicações internacionais correspondem a apenas 1% do número total de publicações científicas.

4.2 CONCEITOS DE VALORIZAÇÃO HUMANA

O conhecimento e leitura dos artigos que foram selecionados para a pesquisa permitem apresentar o entendimento que os autores possuem sobre práticas de valorização humana nas organizações. Porém, vale salientar que no total de 34 artigos considerados como aptos para

análise neste estudo, nenhum deles trouxe claramente o conceito de valorização humana, fato este que indica uma ausência de conceitos que expressem a preocupação das organizações com as pessoas, porém, o que é mais comum é encontrar discussões e atitudes favoráveis às práticas de valorização humana do que conteúdo científico a respeito deste assunto.

Dessa forma, os resultados apresentados nesta categoria estão estruturados de acordo com cada uma das práticas estudadas: primeiro, a pesquisa destaca as práticas mais rotineiras que fazem parte do cotidiano de trabalho da área de recursos humanos nas organizações, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, integração, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho (considerando todas as práticas orientadas para o bem estar do trabalhador, segurança e higiene no trabalho), administração de cargos, salários e benefícios. Depois, a pesquisa aborda os aspectos mais humanizados que envolvem as atividades da área de recursos humanos, através do estudo das variáveis: relacionamento interpessoal, organização do trabalho e estilo de direção. Assim, esta categoria apresenta uma análise dos entendimentos que os autores possuem sobre a importância das práticas de valorização humana nas organizações pesquisadas.

Vale salientar que todos os conceitos foram extraídos a partir do entendimento dos autores diretos dos artigos, sem extração de conceitos de outros autores citados pelos titulares. Essa condição se deu para poder conhecer a real contribuição científica que os autores estão promovendo sobre os conceitos que norteiam a compreensão sobre valorização humana nas organizações.

4.2.1 Conceitos sobre práticas de recrutamento e seleção

No que diz respeito ao entendimento dos artigos sobre práticas de valorização humana, não foi constatado nenhum conceito direto sobre recrutamento e seleção. Percebeu-se que os termos a cada ano tem mudado para captação e seleção de talentos, tratando as pessoas como reais diferenciais competitivos nas organizações.

Inicialmente, os conceitos retratam a importância do papel da área de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção. Os registros abaixo mostram claramente a importância de se direcionar esforços no momento de atrair e manter uma pessoa no ambiente organizacional:

(...) Reter e atrair talentos constituem-se um grande diferencial competitivo para as organizações, especialmente aquelas que estão voltadas para a prestação de serviços (...). (T2/2004).

(...) A gestão de RH deve ser estruturada de forma a contribuir para a atração e manutenção de uma força de trabalho de alto desempenho. (T3/2004)

(...) As áreas de RH das organizações têm sido chamadas a contribuir com projetos de como atrair e manter os talentos necessários ao negócio em quantidade e qualidade adequadas (...). (T3/2008)

Por outro lado, os artigos demonstram uma preocupação em permitir que as tarefas de recrutamento e seleção sejam focadas na busca de pessoas em potencial, que possam contribuir com o desenvolvimento da empresa.

(...) É extremamente importante relacionar os projetos de recursos humanos ao desempenho da organização (...). (T3/2004)

(...) Estudos indicam que boas práticas de gerenciamento de talentos envolvem estratégias organizacionais que enfatizam a importância dos talentos para o sucesso organizacional (T3/2008).

Ainda, há evidências de preocupação em aprimorar as práticas de recrutamento e seleção, tendo em vista que atualmente a busca por pessoas se dá no sentido em que a empresa almeja melhores desempenhos.

(...) Na gestão de pessoas com visão mais estratégica, os processos de recrutamento, seleção e contratação de pessoas voltam-se ao desenvolvimento do potencial dos candidatos em níveis iniciais de carreira, enquanto o recrutamento interno se dirige para a valorização dos níveis mais avançados (...). (T6/2008)

(...) estudos têm demonstrado que as organizações que não valorizam seus funcionários têm apresentado dificuldades em absorver e reter bons funcionários. (T3/2006)

Assim, as considerações anteriormente citadas despertam as organizações para terem políticas de recursos humanos sólidas, que sejam conhecidas pelo mercado onde atuam. Práticas orientadas para o reconhecimento das pessoas poderão ser instrumentos de melhoria

da imagem organizacional e do seu desempenho, sendo um atrativo para as pessoas que estão em busca de emprego.

Os artigos apresentam que as práticas de recrutamento e seleção tem tido uma preocupação com a possibilidade de alguns indivíduos terem mais de uma ocupação no mercado de trabalho.

Organizações com equipes formadas por trabalhadores com mais de um tipo de vínculo contratual têm se tornado comum no mercado de trabalho tanto nacional como global (...). (T8/2008)

Assim, os fragmentos apresentados demonstram as diversas ênfases que os artigos têm ao direcionar conceitos para as atividades de recrutamento e seleção. Entende-se que existe uma preocupação conceitual com a atividade em si, mas o foco maior tem se direcionado para os resultados que tal atividade poderá proporcionar para a organização.

Do total de artigos pesquisados, 5 deles fizeram referência direta às práticas de recrutamento e seleção.

4.2.2 Conceitos sobre integração

Pouco discutida nas produções científicas, as práticas de integração são consideradas por alguns autores como importantes para que o indivíduo se sinta parte do grupo em que trabalha, e que possa direcionar esforços para se comprometer e ter maiores rendimentos com o seu trabalho. Apenas 2 artigos trataram a temática, ressaltando que direcionado exclusivamente para a discussão dessa prática apenas um deles teve essa preocupação. Abaixo o registro indica o conceito que é considerado sobre integração dos artigos analisados:

Uma noção ainda pouco valorizada e que muito contribui para esse fim é a integração de pessoal. Ela representa uma via importante para o desenvolvimento de pessoas e organizações, na medida em que, de um lado, favorece o comprometimento de membros envolvidos; de outro, contribui para disseminar valores culturais. (T3/2005)

(...) integração de pessoal, que consiste não somente em receber os novos contratados (novatos), mas principalmente, em garantir a qualidade do acolhimento e dos processos de integração (...). (T3/2005)

Ambos os conceitos mostram que a integração de pessoal nas organizações pode ser um instrumento de grande valia para os gestores, uma vez que pode ser considerada como uma chave para se conhecer melhor o indivíduo que está entrando na organização e que vai fazer parte de suas equipes de trabalho. É um momento que permite o novo funcionário se sentir bem e reduz as resistências às mudanças que porventura existam provenientes de experiências anteriores.

A integração permite que o indivíduo se integre com outras pessoas, formando grupos, e fortalecendo a possibilidade do surgimento de potenciais equipes de trabalho.

(...) entende-se a importância dos grupos para as novas formas de organização do trabalho, por isto, os processos integrativos são vistos como uma via para se alcançar não somente os objetivos de qualidade, mas principalmente o comprometimento das pessoas. (T3/2005)

Os artigos ainda explanam sobre as tendências que devem ter o processo de integração nas organizações, com o foco no desenvolvimento organizacional:

(...) tendências que são incorporadas à tentativa de alcançar as capacidades integrativas para a consecução da estratégia organizacional: participação dos funcionários no processo de transformação organizacional; intensificação do trabalho organizado em grupos que geram informações e conhecimentos mais amplos e completos; agregação das habilidades de vários indivíduos; maior diversidade de opiniões (favoráveis ao pensamento divergente) e maior aceitação de decisões tomadas coletivamente, apesar de estas podem camuflar algumas responsabilidades por essas decisões (...). (T6/2008)

Mais uma vez, percebe-se que os artigos tratam das práticas de valorização humana nas organizações como mecanismos que favorecem a empresa a alcançar melhores indicadores de desempenho mercadológicos, financeiros e produtivos.

4.2.3 Conceitos sobre treinamento

Em relação aos conceitos existentes nos artigos sobre práticas de treinamento, foi possível diagnosticar que existe uma maior incidência de estudos na área, pois 7 artigos contribuem para esta temática.

Inicialmente, os artigos apresentam o conceito de treinamento, segundo essas unidades de contexto, abaixo:

(...) Os conceitos de treinamento variam conforme a época e sociedade em que estão inseridos. Atualmente, seu conceito coloca o indivíduo como o centro de sua ação e visa o aumento da produtividade por meio da capacitação e da integração do mesmo ao ambiente de trabalho, proporcionando-lhe maior satisfação e bem-estar social. (T4/2004)

Proporcionar às pessoas o pleno uso de seu potencial através do compromisso para resultados, enfatizando educação e reconhecimento. (T3/2004)

O treinamento constitui-se em uma das políticas de recursos humanos que tem como propósito tornar as pessoas capacitadas para exercer determinada função. (T1/2006)

O treinamento é uma ferramenta indispensável para a manutenção de uma equipe de trabalho capacitada e motivada, sendo responsável pelo aumento da produtividade e motivação da força de trabalho. (T3/2007)

Os conceitos apresentam diversas reflexões, mostrando a relação existente entre treinamento e: formação de equipes, desempenho organizacional, conhecimento e motivação. Essas relações enfatizam que o treinamento deve ser exercido fundamentalmente pelas organizações a fim de permitir a capacitação das pessoas no ambiente competitivo e inovador onde estão inseridas.

Nesse sentido, os artigos apresentam também constatações conceituais que mostram o interesse das organizações em investirem nas práticas de treinamento:

(...) a busca organizacional do desenvolvimento de atitudes, de posturas e de habilidades tem levado as organizações a adotarem modelos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação – T, D&E ligados à educação de seus funcionários, capazes de facilitar o alcance do alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos com as estratégias organizacionais. (T4/2004)

(...) percebe-se a importância de uma atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos, principalmente no que se refere à política de “Treinamento e Desenvolvimento” (T1/2006)

(...) Investimentos na área de treinamento e desenvolvimento se fazem imprescindíveis na atualidade para que as organizações possam se destacar em seus

mercados. Iniciativas voltadas para o aprendizado individual e organizacional trazem conseqüências positivas na produtividade da empresa bem como na motivação dos empregados. (T3/2007)

(...) o treinamento não se restringe somente ao aumento do desempenho na função, tornando-se mais voltado para o desenvolvimento de competências que ampliem a capacidade da pessoa de agregar valor à organização para desempenho de funções futuras (...) (T4/2008)

Dessa forma, a área de recursos humanos tem um papel preponderante, uma vez que um dos artigos ressalta que:

(...) a área de Recursos Humanos deve atuar como um agente determinante da consciência organizacional, gerindo pessoas, dispondo de políticas integradas e reconhecendo as complexidades inerentes às subjetividades humanas. (T1/2006)

(...) as organizações estão buscando formas inovadoras e criativas de treinamentos em busca de uma mudança positiva no comportamento de cada um, transformando-os em seres também inovadores, criativos, capazes de enfrentar o medo, e de tomar decisões corretas. (T6/2007)

Como constatado anteriormente, os artigos demonstram em seus estudos interesses não só individuais, mas organizacionais. Eles também possuem um encaminhamento em seus conceitos por enxergarem o treinamento como uma prática que gera resultados efetivos para as organizações:

(...) a ação de capacitação provoca a aquisição de conhecimentos nos treinandos, permitindo, então, o processo de retenção de competências, a generalização para novas situações, a transferência de aprendizagem e, ao final da cadeia, o impacto do treinamento no trabalho. (T2/2007)

(...) o treinamento está mais voltado para transmitir o conhecimento mais específico para o cargo enquanto que o desenvolvimento se relaciona mais com a educação, com a capacidade de compreender e interpretar conhecimentos a longo prazo. (T3/2007)

Conceitualmente, percebe-se a necessidade, de acordo com as expressões extraídas dos artigos, de se investir em treinamento, com fins não só de desenvolvimento organizacional, mas também individual e que o mesmo contribua para o fortalecimento do conhecimento existente no ambiente de trabalho.

4.2.4 Conceitos sobre avaliação de desempenho

Os artigos dos dois primeiros anos estudados (2004 e 2005) não apresentam textos sobre avaliação de desempenho; porém, no ano seguinte, a discussão nesse sentido já começa, mostrando justamente a importância desse tema. Dessa forma, as unidades de contexto ressaltam que as organizações precisam ter maior atenção com as pessoas que estão no seu ambiente organizacional, por serem elas as responsáveis diretas por qualquer desempenho.

(...) A gerência moderna reconhece que o desempenho organizacional não deve ser medido apenas em termos do retorno sobre os investimentos ou de indicadores de participação no mercado, mas também por meio de algumas dimensões da manifestação humana. (T3/2006)

(...) O desempenho ocupacional é dependente de muitos outros fatores, além das competências individuais dos colaboradores e os gestores devem compreender que as ações educacionais possuem claras limitações para a solução de problemas de discrepância de desempenho identificadas. (T2/2007)

Além dessas constatações, foi possível identificar conceitos que marcam a inclinação de cada autor em expressar com mais ênfase as práticas de avaliação de desempenho individual e organizacional.

Dentre os processos de gestão de pessoas está a avaliação de desempenho individual, através do qual as organizações procuram mensurar a *performance* de cada funcionário, comparando o resultado obtido por ele com um padrão pré-estabelecido. (T4/2007)

(...) o desempenho humano ou individual do trabalhador na sua organização pode ser entendido como uma medida de retorno proporcionado pelo trabalhador ao seu empregador, ou ainda, de uma forma mais prospectiva, com que intensidade as competências do trabalhador podem proporcionar retornos favoráveis futuros à organização. (T5/2007)

A avaliação de desempenho individual (ADI) é um instrumento de administração de pessoas que mede o rendimento dos empregados na organização, sua adequação a seu cargo e seu potencial futuro na empresa. (T2/2008)

A avaliação de desempenho pode ser aqui destacada como ferramenta de retroalimentação e de sustentação dos sistemas de recursos humanos. (T6/2008)

Os conceitos descritos fazem também uma apreciação a respeito da eficácia da prática de avaliação de desempenho para as áreas de recursos humanos. Desperta para a reflexão de que é uma atividade que fornece informações para a empresa e para os gestores responsáveis tomarem decisões, tanto no nível estratégico, quanto em termos de gestão de equipes.

Apenas um artigo tratou da avaliação de desempenho em organizações públicas, destacando o seu conceito, a partir da experiência existente na organização estudada.

(...) O sistema de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores públicos, objeto de análise da presente pesquisa, é um importante instrumento gerencial que busca alinhar o desempenho individual aos resultados institucionais. O processo de ADI busca definir uma política de recursos humanos coerente com os outros princípios orientadores da reforma, ao mesmo passo em que busca promover a eficiência na Administração Pública e a melhoria da qualidade do atendimento e dos serviços prestados ao cidadão. (T2/2008)

4.2.5 Conceitos de qualidade de vida no trabalho (QVT)

O levantamento sobre os conceitos que envolvem qualidade de vida no trabalho identificou 8 artigos; havendo uma maior concentração de publicações no ano de 2007. Ao proceder a leitura sobre qualidade de vida no trabalho, percebe-se que o clima organizacional é um elemento importante para a criação e manutenção da qualidade de vida de trabalhadores e gestores, e por essa razão esse tema foi incorporado nesta sessão como um mecanismo organizacional que favorece a melhor qualidade de vida. Aspectos sobre segurança do trabalho também foram incorporados nesta seção, por referenciar mecanismos que favorecem o bem estar do funcionário e a sua segurança; favorece ainda a sua qualidade de vida na realização das tarefas.

Assim, em relação aos conceitos encontrados, as unidades de contexto abaixo apresentam os entendimentos dos autores a respeito desta temática:

A qualidade de vida no trabalho (QVT) aparece como um movimento que busca ressaltar o papel e a importância que o trabalho tem na vida das pessoas. (T2/2005)

A satisfação permite identificar o grau de bem-estar do indivíduo em relação às suas tarefas, exercendo um importante papel na habilidade corporativa de atrair e reter profissionais qualificados. (T3/2006)

(...) a satisfação profissional é um estado emocional prazeroso ou não conforme obtenção ou frustração de valores implícitos ou explícitos com um julgamento consciente ou inconsciente da relação trabalho-valor individual num contexto físico e social do trabalhador. (T5/2007)

(...) pensar na QVT, no entanto, vai muito além da satisfação imediata das necessidades primárias dos membros de uma organização: é pensar em interesses em longo prazo... Em uma palavra: valorizar o prazer de ser, de fazer e de pertencer! (T9/2007)

(...) A satisfação profissional é o resultado da avaliação da relação entre o que o trabalhador espera de seu trabalho e o que percebe que está obtendo do seu emprego. (T11/2007)

Os conceitos apresentados orientam várias faces que a qualidade de vida no trabalho detém: ela pode ser orientada para a satisfação individual, para a realização profissional, para a validação da importância do trabalho na vida do ser humano, bem como para a identificação com o trabalho que se realiza.

Porém, os autores destacam a necessidade de maior aprofundamento científico sobre esse tema, visto que existem formas diversas de promover a QVT no ambiente organizacional, como pode ser visto nas unidades de contextos abaixo:

Estudos precisam ser desenvolvidos procurando detalhamento das políticas e práticas de RH, visto que existem novas formas de buscar a satisfação dos empregados através da elaboração de novas práticas ou aprimoramento daquelas já existentes. (T2/2004)

(...) se acredita, que aspectos como proximidade entre superiores e subordinados, confiança entre os mesmos, controle indireto e comunicação no local de trabalho, sejam importantes para a qualidade de vida dos trabalhadores. (T2/2005)

(...) as organizações podem ser tanto benéficas como maléficas para os trabalhadores e destaca-se que a gestão da saúde psíquica e mental para o bem dos trabalhadores e da organização depende de um esforço conjunto entre todos os envolvidos, empresa e empregados, com influências das características individuais e organizacionais. (T11/2007)

Percebe-se que a promoção da QVT é uma questão de escolha estratégica, por depender de um direcionamento da gestão para que possa existir um clima organizacional favorável a satisfação,

O clima organizacional abrange a percepção do empregado a respeito do ambiente organizacional e esta percepção influencia nos aspectos de motivação, desempenho e produtividade. Estes aspectos são determinantes para os resultados organizacionais, faturamento, despesa, lucro ou prejuízo. (T8/2007)

E ainda, constata-se que existe uma preocupação por parte dos autores em apresentar o que efetivamente é alcançado, a partir do momento que existe um clima predisposto para a qualidade de vida dos funcionários, bem como, que contribuição os empregados com baixos níveis de satisfação podem aplicar na realização do seu trabalho:

(...) a satisfação no trabalho afeta sobremaneira as atitudes e as intenções comportamentais dos funcionários como o comprometimento, a lealdade e a motivação. (T3/2006)

Entende-se, pois, que ao promover a melhoria da qualidade de vida de seus membros, as organizações conseguem aliar objetivos sociais e de desenvolvimento: de um lado elas preservam aquilo que têm de mais precioso: o bem estar de seus homens e mulheres que emprega; de outro, elas têm a possibilidade de alcançar individual e coletivamente, conhecimentos e melhores desempenhos. O que alguns chamam de progresso (...). (T9/2007)

(...) Empregados em más condições de trabalho não contribuem para a melhoria de processos e produtos, reduzem sua disposição para o trabalho e não mostram comprometimento com a empresa por não se sentirem partes do processo. (T7/2008)

Por fim, alguns estudos também ressaltam a segurança no trabalho, considerada aqui como um elemento influenciador da qualidade de vida no trabalho:

(...) A prevenção quando incorporada por todos da organização, provoca efeitos significativos na segurança do trabalho, ou seja, fazendo crer que a cultura de segurança é uma entidade dinâmica e em contínua transformação. Segurança do trabalho frequentemente é relacionada a clima de segurança, através das afirmações, atitudes, valores, crenças e normas existentes. (T7/2008)

Diante de todas as contribuições conceituais apresentadas, percebe-se que uma empresa ao se preocupar com a satisfação dos funcionários no trabalho, está direcionando atenção para o seu próprio desempenho, afirmação esta constatada até o presente momento em todas as outras práticas de valorização humana, aqui sugeridas para análise.

4.2.6 Conceitos de administração de cargos, salários e benefícios

Ao analisar as práticas de administração de cargos, salários e benefícios como ações de valorização humana, nos artigos foram consideradas as atividades de remuneração e benefícios sociais, por estarem relacionados com a temática salário. No entanto, 5 artigos fizeram abordagens sobre esse assunto; os seus conceitos são mais voltados para a remuneração.

A gestão da remuneração nas organizações se traduz na operacionalização de programas e estruturas de pagamento que podem ser identificadas com base em dois eixos: o modelo tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários; e a abordagem estratégica, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável. (T1/2005)

(...) quando se ajusta o sistema de remuneração simultaneamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas de uma forma que todos esses elementos se integrem equilibradamente, há uma condição para a constituição de uma organização eficaz. (T5/2006)

(...) em uma visão tradicional, a remuneração tem como princípio a equidade interna pela valorização dos cargos e equilíbrio externo de acordo com as práticas remuneratórias de mercado. Essa perspectiva conduz à definição da estrutura salarial por meio da elaboração da política salarial, que contempla os critérios de progressão e promoção dos indivíduos e, por isso, está diretamente relacionada às definições sobre carreira. (T7/2007)

As práticas de remuneração utilizadas nas organizações, dependendo do foco tradicional ou estratégico, podem contribuir para o estabelecimento de políticas de gestão de carreira no ambiente de trabalho. Porém, os artigos destacam alguns tipos de remuneração, como pode ser visto abaixo nas descrições:

A lógica que transpassa o funcionamento do sistema de remuneração acionária passa pela questão de oferecer aos empregados uma forma de participação nos mesmos no desempenho da empresa, compartilhando também os seus riscos (...) (T6/2004)

O uso da remuneração variável como elemento de motivação e gerência na busca de melhor desempenho objetiva a construção de organizações de alto desempenho. (T5/2006)

Nesse sentido, a reflexão sobre a remuneração baseada em competências retoma o papel que a administração de recursos humanos tem ocupado nas organizações uma vez que faz lembrar elementos essenciais da gestão de pessoas e sua vinculação com os resultados organizacionais, função de caráter fundamental para que seus processos agreguem valor aos negócios. (T1/2005)

Em ambientes caracterizados por formas modernas de organização, não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base na descrição de atividades e na definição de responsabilidades. (T5/2006)

Torna-se perceptível a diferença de foco de estabelecimento de políticas salariais em cada um dos tipos apresentados de programas de remuneração. Os autores também ressaltaram a necessidade de se desenvolver práticas inovadoras para remunerar os indivíduos dentro do ambiente de trabalho, bem como, alinhar a remuneração às competências que cada um possui. Essas formas alternativas podem ser consideradas como alternativas para incentivar o funcionário a buscar investir em sua carreira e a progredir em termos profissionais.

(...) a gestão de carreira deixa de ser responsabilidade exclusiva da organização, como na administração tradicional de RH, e passa a ser do indivíduo, que deve gerir seu desenvolvimento, sua competitividade profissional, em um processo de tomada de consciência mais abrangente sobre suas competências em relação à organização e ao mercado. (T6/2008)

No entanto, a partir do momento em que a organização passa a contribuir com o desenvolvimento da carreira dos seus funcionários, percebe-se que o discurso de as pessoas serem potenciais decisivos para o desempenho organizacional toma outro foco, pela afirmação acima. Demonstra-se neste momento que a carreira de um funcionário é sua plena responsabilidade, e a empresa sai um pouco do patamar de promotora de práticas de valorização humana e passa a pautar as suas ações em discursos empresariais. Esta reflexão pode ser percebida a partir das unidades de contexto do artigo T6/2008.

Por último, aborda-se a questão dos incentivos. Para o encorajamento à criatividade, esta é uma das variáveis associadas positivamente à disposição dos colaboradores em cultivar sua criatividade no ambiente de trabalho, configurada em sistemas de premiações. (T6/2008)

As políticas de remuneração passam a focar a posição da carreira e o desempenho como base da equidade interna. (T6/2008)

Observando os conceitos acima, percebe-se que há uma intenção por parte de algumas organizações em estimular os seus funcionários através de incentivos, para que possam ser mais criativos, e conseqüentemente, mais promissores na execução do seu trabalho. A carreira nesse momento passa a ser um diferencial interno para que as políticas de remuneração possam ser alinhadas à realidade da empresa.

4.2.7 Conceitos de relacionamento interpessoal

No tocante aos conceitos voltados para as práticas de relacionamento interpessoal, a análise dos artigos contempla os aspectos confiança, trabalho em equipe e solidariedade como importantes para estimular tais práticas. Assim, os conceitos obtidos são definições não apenas conceituais, mas expressam a importância das relações entre as pessoas nas organizações.

No que diz respeito à participação das pessoas na construção da estratégia organizacional,

(...) o colaborador é um gestor de processos e não um executor de tarefas, o processo tem uma lógica estratégica (no que se refere à construção dos objetivos) e tem uma lógica de formação (as pessoas são formadas para trabalhar com ênfase em gestão e visão sistêmica). São todos empreendedores organizacionais. (T3/2004)

O conceito acima apresenta claramente a importância das pessoas no pensamento administrativo que deve nortear as ações de um gestor, considerando-as participantes da construção dos rumos que uma empresa quer ter no mercado. A importância das práticas de relacionamento interpessoal é ressaltada no conceito seguinte:

Atualmente, tanto no meio acadêmico quanto naquele empresarial já se reconhece a importância das relações interpessoais nos ambientes de trabalho, bem como do trabalho em grupo, da camaradagem, confiança e solidariedade entre os membros de uma organização. (T5/2004)

A leitura dos artigos também permite identificar mais uma vez, semelhantemente às outras práticas de valorização humana, que as relações interpessoais influenciam o desempenho empresarial.

Atualmente, se reconhece que as relações interpessoais não somente têm efeitos positivos na área social, mas também naquela econômica. Isso é mesmo proclamado pela própria teoria econômica, a qual busca adaptar sua linguagem introduzindo novos conceitos, tal como, o capital social. (T5/2004)

Os autores destacam a responsabilidade social como uma ação que permite o reconhecimento dos colaboradores de uma empresa, bem como, também apresentam o reconhecimento como uma fonte de descoberta de novas competências, novos potenciais de trabalho, como pode ser visto abaixo:

(...) a responsabilidade social com os trabalhadores implica no reconhecimento não só do capital humano, fortaleza de toda organização, mas também da humanidade de quem trabalha na empresa e quer ser respeitado, valorizado e incentivado. (T2/2006)

(...) para que os trabalhadores apliquem suas competências e partilhem desafios coletivos com excelência, é preciso que o queiram, que sejam reconhecidos e valorizados na contribuição que dão (...). (T5/2007)

No tocante ao trabalho em equipe, característico das relações interpessoais, os artigos indicam uma preocupação em estimular os leitores a incorporarem conceitos de gestão que envolvam as pessoas no ambiente de trabalho, uma vez que essa interação, como vista nas unidades de contexto abaixo, proporcionam transferência de informação, dinamicidade nas atividades de trabalho, cooperação e comportamentos semelhantes aos de um organismo vivo.

Uma organização, como um sistema vivo, é constituída de pessoas com características biológicas limitantes que podem ser superadas pela cooperação. (T8/2007)

(...) aprender como estabelecer esta interação com os subordinados parece ser fundamental para o trabalho do gerente. (T9/2008)

4.2.8 Conceitos de organização do trabalho

A partir da análise realizada em busca de identificar conceitos sobre a variável organização do trabalho, foi constatado que os dois primeiros anos não apresentam estudos que abordem essa temática, e os anos seguintes foram permeados por publicações tímidas a respeito da organização do trabalho nas organizações.

No entanto, percebe-se que a participação foi um elemento importante para considerar a forma como o trabalho é organizado nas organizações. Os conceitos abaixo retratam essa realidade:

(...) o investimento das organizações em desenvolver um conjunto de práticas conhecidas genericamente como “gestão participativa” passa a ser fundamental nesse cenário. (T4/2006)

(...) O gerencialismo propõe que todo empregado seja um gerente, envolvido nas decisões e contribuindo para o atingimento das metas da empresa (...). (T4/2006)

Os conceitos demonstram a necessidade das organizações descobrirem que cada colaborador pode ser uma imagem de liderança na realização do seu trabalho, contribuindo para o desempenho da empresa. Por outro lado, existe uma preocupação de alguns autores em retratarem a questão da distribuição do trabalho com ênfase para a tarefa realizada nas organizações. Os conceitos demonstram que há necessidade de se estabelecer uma organização do trabalho favorável para o desempenho do trabalhador, permitindo que haja uma estrutura voltada para a sua integridade física e mental.

Apesar de algumas divergências, os autores concordam que a organização do trabalho pode apresentar-se como fator de fragilização mental dos indivíduos, o que torna as organizações também responsáveis pela saúde mental de seus integrantes. (T1/2007)

Atualmente, as práticas de saúde mental nas organizações coexistem com uma pressão por produtividade crescente, num ambiente extremamente competitivo, no qual o indivíduo deve estar sempre pronto para mudar e se adaptar-se às demandas do mercado. (T1/2007)

Ainda em relação a abordagem conceitual referente á variável organização do trabalho, aspectos sobre autonomia foram descritos nas seguintes unidades de contexto:

A noção de autonomia do trabalhador no desenvolvimento de suas atividades passa a ganhar relevância em sistemas de Organização do Trabalho (OT) que buscam integrar a dimensão social com os aspectos técnicos. (T10/2007)

(...) é importante compreender a relação entre o nível de autonomia que uma OT apresenta e o nível de padronização das tarefas executadas na organização. (T10/2007)

(...) o SST (Sistema Sócio - Técnico) busca a maximização da autonomia individual e dos grupos a fim de aumentar o comprometimento e humanização das relações no local de trabalho (...). (T10/2007)

Apenas um único artigo tratou da autonomia na realização do trabalho, e as considerações mostram a importância da liberdade para os funcionários não só tem termos individuais, mas organizacionais, por permitir maior descentralização da tarefa e do processo decisório, cultivando um cenário de organização do trabalho mais participativo e menos burocrático.

4.2.9 Conceitos de estilo de direção

No concernente às práticas de estilo de direção, a análise realizada direcionou a sua atenção para conceitos que envolvem a aproximação entre os funcionários, a comunicação e as práticas de controle exercidas. Nesse sentido, percebe-se que os estudos sobre liderança têm maior participação entre as contribuições conceituais encontradas, mesmo tendo um número pequeno de artigos que tratam dessa temática. Assim, o conceito de estilo de direção é considerado pelos autores como:

(...) o estudo da atuação gerencial é um ponto-chave para a compreensão e a transformação das dinâmicas organizacionais, pois o papel desempenhado pelos gestores é primordial para o funcionamento das equipes de trabalho. (T1/2008)

(...) liderança é uma questão de atitude e comprometimento, entre gestores e não gestores, que possibilitam a mobilização do grupo através da ação, com confiabilidade e a partir do exemplo. (T1/2008)

(...) a liderança é entendida como um processo de interação social (...). (T5/2008)

Sabe-se também que, nem todo gestor é um líder e vice-versa, pois liderança e gestão são diferentes conceitos, mas que se confundem em muitos momentos. (T1/2008)

Os conceitos demonstram a interação que deve haver entre indivíduos que ocupam áreas mais estratégicas e outros que desempenham atividades operacionais, sinalizando a importância da aproximação entre as pessoas para que o processo de liderança possa se dar de forma mais carismática, menos autocrática e baseada na autoridade, e não no uso excessivo do poder. Essa consideração também estimula as organizações a criarem novos cargos de liderança, como pode ser visto no conceito abaixo:

Por chefias intermediárias compreendem-se aquelas que ocupam uma posição de gerência média no organograma, em cargo de confiança, com uma remuneração extra para exercê-la. Estas chefias reportam-se a um nível superior e têm a responsabilidade de gerenciar uma área e os trabalhadores que ali atuam considerados como subordinados. (T4/2008)

O surgimento dessas chefias pode se dar em dois contextos: ou para aumentar o controle na realização do trabalho, ou como forma de reconhecer potenciais líderes entre as equipes que ocupam cargos inferiores nos níveis hierárquicos organizacionais. Os autores ainda fazem uma reflexão acerca da necessidade de atualização diária das práticas de gestão utilizadas com as equipes de trabalho, como pode ser visto na unidade de contexto abaixo:

(...) a necessidade de revisão por parte dos líderes de suas práticas e do entendimento do seu novo papel nas organizações, na medida em que a cooperação, a autonomia, a necessidade de trabalhar em equipe, de inovar, são atributos indispensáveis; e revisar modelos até então conhecidos e validados se torna cada vez mais necessário. (T5/2008)

Esse pensamento favorece o desempenho do gestor, por ele repensar as suas atividades, o seu comportamento e rever sua atuação inclinando-se para ser um gestor que incentiva a construção de um clima de comunicação e participação de todos. Atitude desse tipo pode contribuir para o desenvolvimento da empresa e conseqüentemente, para a satisfação do funcionário no trabalho.

A comunicação e a interação entre as pessoas, pelo seu caráter repetitivo, tornam-se sistemáticas e organizadas, e inevitavelmente surge o desenvolvimento de estados de espíritos uniformes, que são cristalizados no que denominamos de hábitos, costumes, instituições e estão impregnados na cultura organizacional. (T8/2007)

Este é o desafio imposto às organizações e as suas lideranças nos dias atuais: fazer de um novo jeito, criar novas possibilidades, inovar, renovar, questionar, estar aberto para questionamentos e nem sempre ter todas as respostas, apoiar mudanças, abrir caminhos, despertar desejos, dar significados. E é justamente esta nova lógica de pensamento e ação que desperta o interesse em desvendar de que forma e em que grau as lideranças estão usando de sua influência para moldar e/ou transformar a cultura de uma organização. (T5/2008)

Habilidades de comunicação, interação, criatividade e diálogo são premissas demonstradas nos conceitos acima e que estão sendo exigidas no perfil dos gestores atuais.

Dessa forma, os estilos de direção estão cada vez mais sendo transformados em comportamentos mais participativos, em que as características mais tradicionais da liderança se mantêm, porém, com um caráter mais humano nas organizações.

4.2.10 Síntese quantitativa dos conceitos sobre valorização humana

Tabela 4: Distribuição das unidades de contexto por ano, e por variável analisada:

VARIÁVEIS	2004		2005		2006		2007		2008		TOTAL DE UNIDADES DE CONTEXTO POR VARIÁVEL	
	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa
Recrutamento e seleção	3	27,27%	0	0%	1	7,69%	0	0%	4	18,20%	8	10,53%
Integração	0	0	3	42,86%	0	0,00%	0	0%	1	4,54%	4	5,26%
Treinamento	3	27,27%	0	0%	3	23,07%	5	21,74%	1	4,54%	12	15,79%
Avaliação de Desempenho	0	0	0	0%	1	7,69%	3	13,04%	3	13,63%	7	9,21%
Qualidade de vida no trabalho	1	9,10%	2	28,57%	2	15,40%	6	26,09%	2	9,10%	13	17,10%
Administração de cargos, salários e benefícios	1	9,10%	2	28,57%	3	23,07%	1	4,34%	3	13,63%	10	13,16%
Relacionamento interpessoal	3	27,27%	0	0%	1	7,69%	2	8,70%	1	4,54%	7	9,21%
Organização do trabalho	0	0	0	0%	2	15,40%	5	21,74%	0	0%	7	9,21%
Estilo de direção	0	0	0	0%	0	0,00%	1	4,34%	7	31,82%	8	10,53%
TOTAL DE UNIDADES DE CONTEXTO POR ANO	11	100%	7	100%	13	100%	23	100%	22	100%	76	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

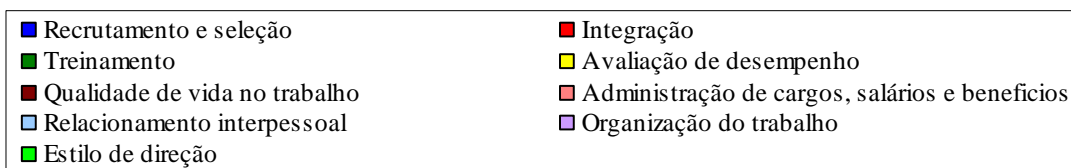
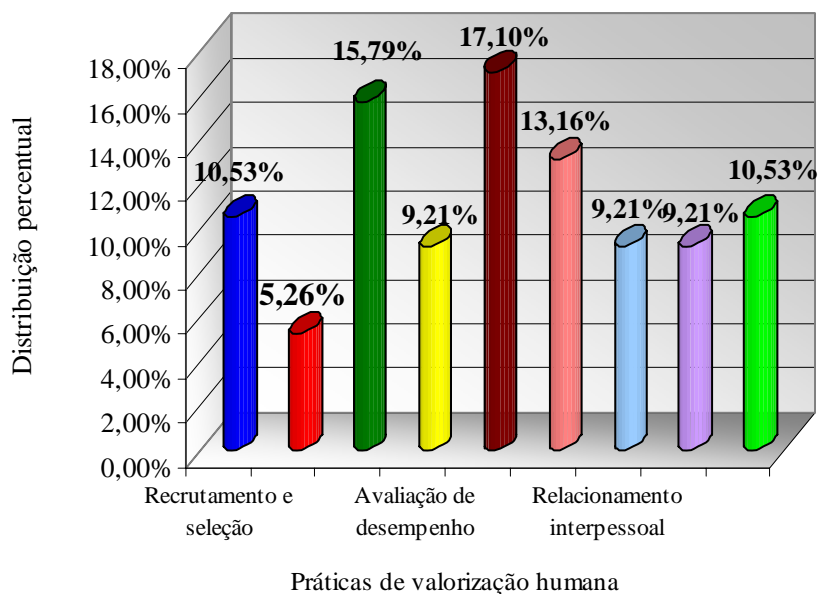
De acordo com a tabela 4, percebe-se que os anos de 2004 a 2006 não tiveram um número elevado de artigos que contemplassem a discussão teórica sobre práticas de valorização humana nas organizações. Nos anos de 2007 e 2008 esse tema é mais discutido, tendo em vista a elevação no número de incidências de conceitos apresentados pelos autores.

No ano de 2004, as temáticas que tiveram maior contribuição foram recrutamento e seleção, treinamento e relacionamento interpessoal. As três variáveis analisadas têm, igualmente, 27,27% (n=3) de seus conceitos direcionados para este tema. No ano de 2005, entre os artigos analisados constata-se que o tema integração teve uma participação expressiva nas discussões conceituais, alcançando 42,86% (n= 3) dos conceitos apresentados neste estudo. As temáticas: qualidade de vida no trabalho, administração de cargos, salários e benefícios apresentam, cada uma, 28,57% de participação na pesquisa, fator este relevante que demonstra a mudança de foco do ano de 2004 para 2005.

Em 2006, as variáveis treinamento e administração de cargos, salários e benefícios vem com maior incidência de conceitos sobre os demais temas, uma vez que cada uma dessas possui 23,07% (n=3) de representatividade. Qualidade de vida e organização do trabalho, em seguida, contribuem com 15,40% (n=2) dos conceitos, cada uma delas.

Por fim, como evidenciado na tabela 4, percebe-se que os anos de 2007 e 2008 apresentam maiores contribuições conceituais sobre as práticas de valorização humana. Em 2007, qualidade de vida no trabalho foi a variável que obteve um número considerável de conceitos, (26,09%, n=6); as variáveis treinamento e organização do trabalho representam cada uma delas, 21,74% (n=5) dos conceitos aqui analisados. No último ano, 2008, diferentemente dos anos anteriores, a variável mais citada é o estilo de direção, com 31,82% (n=7) conceitos; seguida da variável recrutamento e seleção, que corresponde a 18,20% (n=4) desses conceitos.

Dessa forma, percebe-se que de um ano para o outro as publicações têm focos diferenciados em relação às práticas de valorização humana nas organizações, trazendo seus entendimentos científicos sobre as temáticas de acordo com suas experiências e aberturas para a realização das pesquisas. O gráfico 4 abaixo demonstra um panorama geral da variável que obteve maior incidência de conceituações entre todas as estudadas:

Gráfico 4: Distribuição percentual dos conceitos de práticas de valorização humana

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Assim, esta pesquisa retrata que a variável qualidade de vida no trabalho é a que tem maior participação em conceitos sobre o tema, uma vez que entre todos apresentados, 17,10% (n=13) foram direcionados para esta temática. Em seguida, treinamento apresenta-se como a segunda variável que mais é citada pelos autores, uma vez que 15,79% (n=12) deles foram direcionados para essa questão.

Tal cenário pode ser explicado pela mudança que as discussões sobre a área de recursos humanos têm passado em relação à necessidade de se promover ambientes de trabalho mais saudáveis, permeado com clima organizacional que estimule as relações e a organização do trabalho, bem como a busca por competências individuais tem incentivado as organizações a desenvolverem essas competências em seus espaços de trabalho, aplicando programas de treinamento e permitindo ao trabalhador o desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de suas habilidades laborais.

4.3 PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, apresentam-se os resultados alcançados referentes às nove variáveis desta categoria de estudo, isto é, as práticas de valorização humana adotadas pelas organizações participantes analisadas. Vale lembrar que cada uma das unidades de contexto (UC) recebeu um código de identificação para melhor entendimento das análises descritas.

4.3.1 Práticas de recrutamento e seleção

As práticas de recrutamento e seleção, consideradas pelos autores como uma das atividades mais rotineiras da área de recursos humanos, são apresentadas a seguir:

Quadro 3: Práticas de recrutamento e seleção

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – R.S.	Captação de talentos , tanto internos quanto externos, identificando potencialidades e gerando oportunidades e espaço dentro da organização. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, da indústria petroquímica.
UC 2- R.S.	(...) a empresa proporciona uma grande mobilidade interna , para evitar demissões isoladas (...). (T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.
UC 3 - R.S.	(...) funções de recrutamento, seleção (...). (T5/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, cujo setor não é identificado.
UC 4 - R.S.	(...) processo seletivo público (...). (T3/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor energético.
UC 5 - R.S.	Seleção e contratação: a empresa privilegia a seleção e contratação de pessoas sem experiência ou bem jovens, mas com foco na potencialidade do candidato, percebida por intermédio de diversas entrevistas ou dinâmicas , em uma tentativa de superação dos processos tradicionais de recrutamento e seleção, em que somente o conhecimento e a experiência dos candidatos são	Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, do setor fitoterápico.

	valorizados. (T6/2008)	
UC 6- R.S.	(...) formação de, basicamente, dois grandes grupos de trabalhadores: os celetistas contratados diretamente pelas organizações portuárias – os diretamente vinculados - e os avulsos , registrados ou cadastrados no OGMO (Órgão de Gestão da Mão-de-Obra) que podem ser subdivididos ainda em vinculados e não vinculados (...). (T8/2008)	Empresa de grande porte, localizada no Estado de São Paulo e atuante no setor portuário.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Constata-se que as organizações têm realizado práticas de recrutamento e seleção, até mesmo pela necessidade básica de constituírem suas equipes de trabalho; porém, percebe-se que a nomenclatura “talentos” tem substituído a expressão “pessoas”, pelo menos nos artigos estudados, como pode ser visto na UC 1- R.S.

As demais práticas discutem a forma como realizam os processos de recrutamento e seleção, através de mecanismos de **mobilidade interna** (UC 2- R.S.), **processo seletivo** (UC 4 - R.S.), **entrevistas, técnicas de dinâmica de grupo** (UC 5 – R.S.), bem como, destacam a formação de equipes, de acordo com leis de trabalho diferenciadas, como visto na UC 6- R.S., onde a empresa possui dois grupos de funcionários: **celetistas** e **avulsos**.

Vale salientar que a quantidade de artigos que apresentam essas práticas não é grande, tendo em vista que apenas 17,65% (n = 6) artigos foram identificados. Em geral, são organizações de grande porte, de atuação nacional e em segmentos industriais, o que talvez possa justificar a adoção dessas práticas.

4.3.2 Práticas de integração

Foram destacadas, nesta variável de estudo, algumas práticas de integração que são aplicadas pelas organizações. Porém, como no caso anterior, percebe-se a pouca expressividade dessas práticas (quadro 7), uma vez que dentre os artigos analisados, apenas 8,8% (n=3) deles ressaltam tais ações.

Esse fator já indica uma carência tanto teórica, quanto prática, de utilização das atividades de integração como alternativa de valorização humana, como pode ser constatado no quadro 4 abaixo.

Quadro 4: Práticas de integração

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 - INT. UC 1.1 - INT. UC 1.2 - INT.	(...) as reuniões ordinárias e extraordinárias, quanto os eventos promovidos(...). (T3/2005) (...) reuniões, grupos de discussão e projetos. (T3/2005) (...) ações formais e institucionais de integração, tais como: a “ socialização dos <i>trainees</i> ” e os “grupos de discussão” (...) eventos de natureza informal, de lazer, como churrascos, comemorações de aniversários, datas comemorativas e confraternizações fora do trabalho (...).(T3/2005)	Empresa de micro porte, localizada no Estado da Paraíba, e atuante no setor de serviços de consultoria.
UC 2 - INT.	(...) programas de relações humanas (...). (T1/2007)	Empresa de grande porte, de atuação nacional e do setor de serviços de ensino superior.
UC 3 – INT.	(...) forte disseminação de valores (...). (T5/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional e do setor industrial de celulose.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As práticas utilizadas pelas organizações como forma de integração no trabalho correspondem a **reuniões** (UC 1 – INT.), **grupos de discussão** (UC 1.1 - I INT.), **ações formais de socialização** e realização de **eventos** informais fora do trabalho (UC 1.2 – INT.). Percebe-se que tais ações são provenientes de uma empresa de micro porte, localizada no Estado da Paraíba, onde a cultura predominante favorece a realização dessas práticas, por se tratar de uma empresa pequena, com poucos integrantes. As organizações de maior porte que apresentam o desenvolvimento de atividades de integração, como pode ser visto na UC 2 – INT., possuem **programas de relações humanas**, bem como, **disseminação de valores** (UC 3 –INT.), mas não apresentam muitas descrições relacionadas a forma como essas atividades são realizadas.

4.3.3 Práticas de treinamento

No tocante às práticas de treinamento, constata-se que há um interesse maior por parte das organizações, tendo em vista o número de artigos que tratam desse tema: 32,35% (n = 11) dentre o total de artigos analisados (cf. quadro 5):

Quadro 5: Práticas de treinamento

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE TREINAMENTO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1.1 – TREI.	Treinamento e desenvolvimento , contando com uma consultoria externa e visando a consolidar a implantação de um sistema institucional de educação (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor químico.
UC 1.2 - TREI. UC 1.2 . 1 - TREI.	Implantou um sistema de gestão da evolução profissional por habilidades e está construindo um processo de gestão de competências , com ênfase em competências distintivas. (T3/2004) A promoção da educação é de vital importância na empresa, pois “as pessoas são o principal ativo da organização e são o que faz o seu diferencial”. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial de petroquímica básica.
UC 1.3 - TREI.	(...) a gestão de competências , o desenvolvimento gerencial (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial de tecnologia de informática.
UC 1.4 - TREI.	(...) educação, treinamento e desenvolvimento (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial mecânico.
UC 1.5 - TREI.	(...) a principal ênfase do trabalho da área de recursos humanos está em treinamento e desenvolvimento, gestão de competências e gestão de mudanças . (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial de petroquímica.
UC 2 - TREI.	O treinamento para iniciantes se divide em três etapas, tendo início no processo seletivo, onde o candidato é convidado a participar do programa, em sala de aula, por um período de 17 a 28 dias, dependendo do produto (...) A segunda etapa é o treinamento de integração ou socialização, realizado em um único dia (...). A terceira etapa é a operação assistida, onde o operador passa por um período de 30 dias dentro da central e é acompanhado por um operador treinador (...).(T1/2006)	Empresa de grande porte, localizada em Minas Gerais, atuante no setor de prestação de serviços de <i>call center</i> .
UC 3 - TREI.	(...) promove atividades de desenvolvimento e capacitação dirigidas para a tarefa desempenhada e têm práticas para estimular o desenvolvimento contínuo do profissional (...).(T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.
UC 4 - TREI.	(...) treinamento e desenvolvimento (...). (T5/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, com o setor não

		identificado.
UC 5 - TREI.	(...) programa educacional de formação de mestres e doutores de uma organização pública. (T2/2007)	Empresa de médio porte, de atuação nacional, que presta serviços de ensino superior.
UC 6- TREI. UC 6.1 - TREI.	(...) o curso de teatro como uma prática inovadora de treinamento (...). (T3/2007) Apenas o pessoal de supervisão e administração participam de alguns outros treinamentos através de cursos oferecidos fora da empresa envolvendo temas como: controle do almoxarifado, como administrar um pequeno negócio, manipulação de alimentos, qualidade no atendimento. (T3/2007)	Empresa de micro porte, localizada no Estado da Paraíba, atuante no segmento alimentício - restaurante.
UC 7 - TREI.	Implantação de curso à distância sobre segurança da informação. (T6/2007)	Empresa de médio porte, com atuação em todo o Nordeste brasileiro, do segmento de instituições bancárias pública.
UC 8 - TREI.	Qualquer colaborador, independente no nível escolar, imediatamente após sua contratação ingressa em um programa de treinamentos que possui duas modalidades: i) um “treinamento teórico” o qual, dependendo do nível de conhecimento que é desejado transmitir, pode envolver um conjunto considerável de horas; e ii) e um “treinamento prático” no local de trabalho. (T10/2007)	Empresa de grande porte, multinacional, produtora de medidores de energia.
UC 9 - TREI.	(...) treinamento e desenvolvimento de seus empregados, sendo responsável pelo planejamento e execução dos principais programas de desenvolvimento e treinamento necessários ao quadro de empregados da companhia. (T3/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor energético.
UC 10 - TREI.	(...) a aprendizagem faz parte do dia-a-dia (...). (T5/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional e do setor industrial de celulose.
UC 11 - TREI.	Treinamento e desenvolvimento: segundo a Gestora do RH, “pelo porte da empresa, não cabem planos sofisticados. E mesmo utilizando-se de mecanismos simplificados, a empresa incentiva e desafia o desenvolvimento profissional dos colaboradores que estão perfeitamente identificados com a função e com o negócio da empresa”. O Programa de Treinamento está ligado ao Sistema de Qualidade, uma vez que a empresa necessita cumprir na íntegra as normas inerentes às Boas Práticas de Fabricação ditadas pela ANVISA. (T6/2008)	Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, do setor fitoterápico.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Ao fazer uma análise de todas as práticas de treinamento apresentadas, constata-se os diversos direcionamentos que elas tentam expressar: uma delas se refere ao interesse em obter desempenho da organização, como pode ser visto nas unidades de contexto: UC 11 – TREI.; UC 3 – TREI.; UC 8 – TREI..

Outra intenção diz respeito à gestão por competência, considerada atualmente como uma prática emergente na administração de recursos humanos e que significa estimular o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores; aparece nos textos (UC 1.2 – TREI.; UC 1.3 – TREI. ; UC 1.5 – TREI). Também é mencionado como um instrumento facilitador para a gestão de mudanças (UC 1.5 – TREI) e de desenvolvimento profissional (UC 3 – TREI; UC 1.4 – TREI; UC 4 – TREI.; UC 9 – TREI.; UC 11 – TREI), inclusive com o fomento ao alcance de novos títulos, através do desenvolvimento de carreira, citada pela unidades de contexto de uma instituição de ensino superior (UC 5 – TREI.).

As análises constata também a ênfase dos autores em disseminar a prática do treinamento através do uso de novas metodologias, como o teatro, por exemplo (UC 6- TREI.), curso à distância (UC 7 – TREI.) e ações educacionais (UC 1.2 . 1 – TREI.). Por último, destacam-se as organizações que priorizam o treinamento desde o ingresso de um novo colaborador (UC 8 – TREI.).

Mais ainda, encontram-se algumas considerações críticas sobre a forma como o treinamento é empregado em algumas organizações:

Quadro 6: Críticas sobre as práticas de treinamento

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE TREINAMENTO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 12 – TREI.	Para os cargos de maior relevância, coordenadores e gerentes, não foi observado programa de T&D que se configure numa política institucional. Em entrevistas com os coordenadores e gerentes, percebeu-se que estes têm como política individual à busca pela empregabilidade. (T1/2006)	Empresa de grande porte, localizada em Minas Gerais, atuante no setor de prestação de serviços de <i>call center</i> .
UC 12.1 – TREI.	(...) existência de um programa voltado para o desenvolvimento de líderes – PDL, mas ainda parece estar muito focado em tarefas (...).(T1/2006)	

UC 13 – TREL.	(...) a empresa não mantém a mesma política de desenvolvimento profissional para todos, mudando as regras, ou havendo casos de favoritismo (...). (T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.
UC 13.1 - TREL.	(...) Cursos fora da área de atuação do profissional são muito raros, a menos que sejam indicados dentro do programa de <i>mentoring</i> (...). (T2/2006)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As considerações retratadas no quadro 6 mostram que os programas de capacitação dessas organizações analisadas não levam em conta as pessoas em si, suas deficiências, mas principalmente a posição hierárquica de cada uma, demonstrando assim ineficiência e foco não nos funcionários, mas no privilégio que elas possam ter. Um outro aspecto observado diz respeito à frequência do treinamento para o exercício da função, em detrimento daquele voltado para o desenvolvimento humano.

4.3.4 Práticas de avaliação de desempenho

Constata-se que as organizações analisadas possuem interesse em investir nessa prática, em virtude da possibilidade de informações que podem obter. O quadro 7 apresenta as ações destacadas pelos autores:

Quadro 7: Práticas de avaliação de desempenho

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1- AV. DES.	Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco utiliza o Sistema de Gestão de Desempenho Profissional , baseado no Balanced Scorecard , que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. (T1/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional mas a pesquisa foi realizada no Estado de Pernambuco, do segmento de instituições bancárias públicas.

UC 2 - AV. DES.	(...) a gestão de clima organizacional, a avaliação e o feedback 360° estão entre as principais práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial de tecnologia de informática.
UC 3 - AV. DES. UR 3.1 - AV. DES.	(...) gestão de clima organizacional (...). (T3/2004) A avaliação de desempenho não se restringe aos profissionais, mas também é feita para a área de recursos humanos . (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial metal - mecânica.
UC 4 - AV. DES.	(...) Gestão de clima , visando à implantação de um processo sistematizado, com pesquisas periódicas. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial químico.
UC 5 - AV. DES. UC 5.1 - AV. DES.	(...) gestão de clima organizacional (...).(T3/2004) A área também coordena anualmente a avaliação de desempenho dos funcionários e gestores da empresa, que está migrando de uma avaliação 180°, onde são negociadas metas individuais entre superior e subordinado, para uma avaliação 360° , a ser implantada a partir dos níveis de competências. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial petroquímica.
UC 6 - AV. DES.	(...) o diagnóstico das necessidades de treinamento ocorreu via avaliação de todos os funcionários do Banco por meio do feedback de 360° , que não continha, de início, a intenção de identificar a necessidade de um treinamento amplo como foi proporcionado. (T4/2004)	Empresa de grande porte, localizada em Minas Gerais, do setor de organizações públicas.
UC 7 - AV. DES.	(...) a empresa conta com um programa de participação nos lucros e resultados atrelado a uma avaliação de desempenho , em que o funcionário é avaliado não só pelo chefe imediato, mas também por outros três avaliadores, colegas, escolhidos por ele mesmo. (T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.
UC 8 - AV. DES.	(...) avaliação de desempenho (...). (T5/2006)	Empresa de atuação nacional de grande porte, sem identificação do segmento em que atua.
UC 9 - AV. DES UC 9.1 - AV. DES	A avaliação de desempenho individual é realizada formalmente (...) desde a década de 60. (T4/2007) O (BSC), utilizado como uma das bases teóricas da avaliação de desempenho individual (...). (T4/2007)	Empresa de grande porte, com atuação nacional, do segmento de instituições bancárias pública.

UC 9.2 - AV. DES	A Gestão de Desempenho Profissional por Competências (GDC) foi desenvolvida com o intuito de melhorar continuamente resultados organizacionais e o atendimento ao cliente, contribuir para o desenvolvimento profissional, estimular o desempenho excelente, vincular os objetivos individuais dos funcionários aos da unidade e aos organizacionais, permitir o acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo, possibilitar a autoanálise e estimular o auto-desenvolvimento, auxiliar o gestor a gerir o desempenho da equipe, bem como gerar informações que subsidiem outros sistemas e processos de gestão de pessoas. (T4/2007)	
UC 10 - AV. DES.	A organização do trabalho em análise tem a cultura de manter constantes pesquisas para monitoração da satisfação de seus funcionários e verificação semestral do desempenho por competência individual . (T5/2007)	Empresa de grande porte, com atuação nacional, do segmento de instituições bancárias privadas.
UC 11 - AV. DES.	(...) processo de avaliação de desempenho individual (...). (T2/2008).	Empresa de grande porte, localizada em Minas Gerais, do segmento de organizações públicas.
UC 12 - AV. DES. UC 12.1 - AV. DES. UC 12.2 - AV. DES.	É importante destacar a relevância do processo de Gerenciamento de Desempenho na gestão de pessoas, que tem como principais objetivos assegurar o desdobramento das metas estratégicas da companhia a todos os empregados e o desenvolvimento das competências individuais corporativas requeridas para o exercício de suas funções. (T3/2008) (...) Mapa Estratégico de RH na metodologia Balanced Scorecard (BSC) (...). (T3/2008) Outra estratégia para gerir pessoas utilizada (...) é a gestão de competências , que permite a visualização do que se espera de cada empregado no exercício de suas atividades. O modelo de competência possui um enfoque sistêmico suportado por três pilares: o plano estratégico, que corresponde a como a organização atingirá seus objetivos; os processos de negócio, que são os meios para fazê-lo possível; e o capital intelectual, fator que possibilita a consecução dos planos. (T3/2008).	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial energético.
UC 13 - AV. DES.	Avaliação de desempenho: com base no Planejamento Estratégico, cada divisão operacional elabora seu Plano de Trabalho definindo metas individuais negociadas e acompanhadas pelo Programa de Avaliação de Desempenho e Metas. (...) A área de Recursos Humanos acompanha formalmente cada chefia	Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, pertencente á indústria de produtos fototerápicos.

	com o objetivo de verificar se a filosofia do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é praticada pelas demais áreas e acompanha o desenvolvimento dos colaboradores nesse sentido. (T6/2008)	
UC 14 - AV. DES. UC 14.1 - AV. DES.	(...) o cumprimento das regras/objetivos de segurança é valorizado (...). (T7/2008) (...) as chefias tendem a pressionar os empregados para que o cronograma de produção seja cumprido , apesar de se preocuparem com as questões pertinentes à segurança do trabalho (...). (T7/2008)	Empresa multinacional, teve a pesquisa realizada em Minas Gerais, e pertence ao setor industrial metalúrgico.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

A partir dessas práticas acima apresentadas, torna-se possível perceber que diversas unidades de contexto ressaltam o uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* (UC 1- AV. DES.; UC 9.1 - AV. DES ; UC 12 - AV. DES.) para favorecer as mensurações de todos os resultados organizacionais, inclusive os resultados humanos. A preocupação com a gestão do clima organizacional foi uma proposição evidente em diversas unidades de contexto (UC 2 - AV. DES.; UC 3 - AV. DES.; UC 4 - AV. DES.; UC 5 - AV. DES.), destacando-se a preocupação em estimular climas no ambiente de trabalho favoráveis para o desempenho do trabalhador, conseqüentemente, da organização.

As metodologias de avaliação de desempenho mais apresentadas são a avaliação e o *feedback* 360, como alternativas reais que expressam os verdadeiros desempenhos de todos os integrantes da organização (UC 2 - AV; UC 5.1 - AV. DES.; UC 6 - AV. DES.), inclusive avaliação da própria área de recursos humanos (UC 3.1 - AV. DES.).

Constatam-se destaques para o foco da avaliação de desempenho individual em diversas unidades de contexto (UC 9 - AV. DES. ; UC 9.1 - AV. DES.; UC 10 - AV. DES.; UC 11 - AV. DES.). Entretanto, essas avaliações podem estar associadas às investigações sobre as potencialidades individuais, as quais contribuem para a melhoria do desempenho da própria empresa, sem necessariamente estarem relacionadas às práticas de valorização humana. Constata-se isto nas unidades de contexto (UC 10 - AV. DES.).

A avaliação de desempenho tem sido também influenciada pelo interesse dos trabalhadores em buscar benefícios, porém, conquista esta associada ao nível de desempenho que ele tem na empresa (UC 7 - AV. DES.). Nesse momento, a gestão por competências surge como uma proposta importante na empresa, que pode favorecer a descoberta e

desenvolvimento de competências que estejam alinhadas aos interesses organizacionais (UC 12.2 - AV. DES.).

Os dados ainda mostram a intensa relação existente entre avaliação de desempenho e a ênfase em alcance de metas e cumprimentos de regras e normas (UC 12 - AV. DES. ;UC 13 - AV. DES.; UC 14.1 - AV. DES.; UC 14 - AV. DES.). Essas reflexões permitem entender que nesses casos, a avaliação de desempenho tem sido utilizada pelas organizações como forma de mensuração do seu desempenho, mas, sobretudo, tem sido considerada uma ferramenta de alcance de melhores resultados organizacionais, sem direcionar muitos esforços para utilizá-la como instrumento de previsão das necessidades humanas existentes no ambiente de trabalho.

4.3.5 Práticas de qualidade de vida no trabalho

A qualidade de vida é uma das práticas de valorização humana que apresenta maior quantidade de referências encontradas. Desta constatação pode-se, então, insinuar que esse interesse pode ser em função dos benefícios que o bem-estar dos trabalhadores pode trazer para a empresa, em geral (cf. quadro 8):

Quadro 8: Práticas de qualidade de vida no trabalho.

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 - QVT	A gestão de pessoas do Banco (...) está fundamentada na ética das relações internas e com a clientela, no compromisso e motivação, na democratização das relações de trabalho, no aprimoramento profissional, na qualidade no trabalho e na vida . (T1/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional mas a pesquisa foi realizada no Estado de Pernambuco, do segmento de instituições bancárias públicas.
UC 2 - QVT	A empresa tem feito altos investimentos em programas de qualidade de vida no trabalho. (T3/2004).	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial de petroquímica básica.
UC 3 - QVT	(...) e qualidade de vida no trabalho . (T3/2004).	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial metal - mecânica.

UC 4 - QVT	(...) programa de qualidade de vida (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial petroquímica.
UC 5 - QVT	Campanhas sociais e ações relativas à responsabilidade social , com um conjunto de ações relacionadas à segurança , ao ambiente e à saúde, e programas de voluntariado. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial químico.
UC 6 - QVT	(...) foco principal é o programa de qualidade de vida. Em sintonia com esse programa, também são trabalhadas questões de segurança integrada e responsabilidade social . (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial de alimentos.
UC 7 - QVT	(...) a empresa vai além das obrigações legais; preocupa-se em melhorar as condições de trabalho; e promove campanhas sobre o tema, que dão resultado. (T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.
UC 7.1 - QVT	(...) troca de todo o mobiliário para atender a critérios de ergonomia, medição de luminosidade adequada, e limpeza do ar-condicionado e que tudo era monitorado frequentemente por um engenheiro de segurança e o pessoal da CIPA. E que, durante a última Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), a empresa havia promovido uma campanha de vacinação contra a gripe para todos os interessados. Além disso, todos os funcionários acima de 50 anos têm direito a um <i>check up</i> anual pago pela empresa. (T2/2006)	
UC 7.2 - QVT	(...) existência da academia montada na sede da empresa, em São Paulo, para uso livre de todos os funcionários interessados, sem nenhum ônus, e com a presença de monitores pagos pela empresa, como uma demonstração do cuidado com a saúde dos empregados. (T2/2006)	
UC 8 - QVT	(...) serviço especializado em medicina e segurança no trabalho (...). (T5/2006)	Empresa de atuação nacional de grande porte, sem identificação do segmento em que atua.
UC 8.1 - QVT	Todas têm programas de responsabilidade social . (T5/2006)	
UC 9 - QVT	(...) saúde e qualidade de vida (...). (T1/2007)	Empresa de grande porte, com atuação nacional na área de ensino superior.
UC 9.1 - QVT	(...) suas negociações com a diretoria com relação aos programas de saúde estavam sempre embasadas em cálculos de reduções de custo e de rotatividade, pois somente dessa forma eles eram aprovados. Atualmente, a lógica que permeia esses programas é a de que o funcionário saudável falta menos e trabalha melhor. (T1/2007)	
UC 9.2 - QVT	Portanto, os programas de saúde estão dentro dessa função de tradução ideológica e mais	

UC 9.3 - QVT	<p>relacionados à estratégia de lucro da organização do que com uma real preocupação com a saúde física e mental dos integrantes da organização. (T1/2007)</p> <p>Atualmente, são seis os programas de saúde adotados pela organização: Ginástica laboral, clube da caminhada, esportes gratuitos, palestras sobre saúde, laudos ergonômicos, treinamentos e grupos de intervenção. (T1/2007)</p>	
UC 10 - QVT	A análise do clima organizacional (...). (T8/2007)	Empresa de grande porte localizada no Estado do Espírito Santo, com atuação no segmento de organizações financeiras - conessoras de crédito.
UC 11 - QVT	<p>Todos os colaboradores do processo de Montagem de Medidores possuem habilidades para trabalhar nas três etapas do processo. Esta habilidade é comprovada através do <i>job rotation</i> que é realizado a cada duas horas de trabalho. Tal sistemática tem como finalidade evitar a ocorrência de Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT) nos colaboradores devido a grande quantidade de movimentos repetitivos. Alguns colaboradores possuem habilidade para trabalhar, também, em outros processos produtivos. (T10/2007)</p>	Empresa de grande porte, multinacional, produtora de medidores de energia.
UC 12 - QVT	(...) constantes pesquisas para monitoração da satisfação de seus funcionários e verificação anual de saúde ocupacional . (T11/2007)	Empresa multinacional, de grande porte, atuante no segmento de Instituições bancárias.
UC 13 - QVT UC 13.1 - QVT	<p>(...) equipamentos de segurança são sempre disponibilizados pela empresa (...). (T7/2008)</p> <p>(...) a empresa desenvolve estratégias orientadas para o comportamento seguro e o cumprimento de regras e objetivos de segurança, além de disponibilizar equipamentos de proteção individual para que os empregados executem suas tarefas de forma segura. (T7/2008)</p>	Empresa multinacional, teve a pesquisa realizada em Minas Gerais, e pertence ao setor industrial metalúrgico.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Em relação às práticas de Qualidade de vida no trabalho (QVT), percebe-se que cada tipo de organização dá ênfase a um segmento da vida do colaborador para assim direcionar esforços para traçar suas políticas. Nesse sentido, as unidades de contexto destacam práticas orientadas para os valores empresariais, destacando o compromisso com a ética e com o respeito pelo ambiente de trabalho (UC 1 - QVT). A segurança e saúde no trabalho são enfatizadas como forma de promover qualidade de vida em diversas unidades de contexto (UC 5 - QVT ; UC 6 - QVT; UC 7.1 - QVT; UC 8 - QVT; UC 9 - QVT; UC 11 - QVT; UC

12 - QVT; UC 13 - QVT) como também práticas de responsabilidade social (UC 5 - QVT; UC 6 - QVT; UC 8.1 - QVT).

Entre as reflexões propostas pelos autores estudados, segue a promoção de campanhas (UC 7 - QVT), a melhoria de espaços físicos (UC 7.1 - QVT; UC 7.2 - QVT), a análise do clima organizacional (UC 10 - QVT) e a pesquisa de satisfação dos funcionários (UC 12 - QVT) como práticas de qualidade de vida exercidas pelas organizações, porém; essas atividades surgem acondicionadas pelos interesses de diminuição de custos empresariais e elevação de desempenho (UC 9.1 - QVT; UC 9.2 - QVT; UC 13.1 - QVT), por intermédio de questões que favoreçam a QVT. Afirmação esta que pode ser constatada das unidades de contexto do quadro 8, apresentado anteriormente.

4.3.6 Práticas de administração de cargos, salários e benefícios

Essas práticas já existem obrigatoriamente, mas sabe-se que com o desenvolvimento da organização, os gestores percebem que a partir do momento que as recompensas e benefícios se elevam, as pessoas podem ter uma maior predisposição para contribuir com o desempenho organizacional, visto que esses tipos de recompensas fazem parte do elenco das motivações extrínseca dos indivíduos. Neste sentido, essas práticas aparecem citadas em diversos textos (quadro 9).

Quadro 9: Práticas de administração de cargos, salários e benefícios.

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS. Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 - C.S.B.	Até o pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) referente ao segundo semestre de 2002 o Banco adotava o critério de distribuição dos lucros e resultados para os funcionários segundo o Programa Espontâneo e Provisório de Participação nos Lucros e/ou resultados (PEPPLR), adotado desde a distribuição da PLR referente ao segundo semestre de 1998 (...). Em 22 de outubro de 2003, (...) a Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Instituições Financeiras (CNTIF), os Sindicatos e as Federações representados pela Comissão de Empresa dos Funcionários (...), firmaram o Termo de	Empresa de grande porte, de atuação nacional, embora a pesquisa tenha sido realizada no Estado de Pernambuco, participante do segmento de instituições bancárias publicas..

	Compromisso de Cumprimento de pontos acordados em rodada de negociação, referendados pelas Assembléias dos funcionários e que foram objeto de cláusulas específicas para a celebração de Acordo Coletivo de Participação nos Lucros ou Resultados, para vigor no período de 01/09/2003 a 31/08/2004. (T1/2004)	
UC 2 - C.S.B.	Dentre as recompensas oferecidas pelas organizações, estão a remuneração, os benefícios e os incentivos não-financeiros . (T2/2004)	Uma empresa de médio porte, e duas de pequeno porte, localizadas no Estado de Pernambuco, do setor hoteleiro.
UC 3 - C.S.B.	(...) remuneração e benefícios (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial metal - mecânica.
UC 3/1. - C.S.B.	(...) remuneração variável (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial petroquímica.
UC 3/2. - C.S.B.	Composto da remuneração, com remuneração fixa baseada no modelo de competências e remuneração variável já trabalhada através de um programa de participação nos resultados operacionais e num programa de performance gerencial, e readequação do plano de benefícios. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial químico.
UC 3/3. - C.S.B.	Também fazem parte do conjunto de ações de recursos humanos praticadas na empresa B programas de participação nos resultados, gestão de competências, gestão de clima organizacional, comunicação interna e programas de educação . (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial de alimentos.
UC 4 - C.S.B.	(...) Programa de Remuneração Acionária de uma empresa brasileira do setor elétrico. (T6/2004)	Empresa de grande porte do setor elétrico. Não forneceu informações sobre localização e área de atuação.
UC 4.1 - C.S.B.	A política de remuneração definida pela organização, para todos os grupos ocupacionais, é de que a posição do salário-base corresponda à mediana de mercado. (T1/2005)	Empresa de grande porte, localizada no Estado de Minas Gerais, do segmento de Indústria siderúrgica.
UC 4.2 - C.S.B.	O fator variável da remuneração também é diferenciado entre os grupos ocupacionais, da seguinte maneira: 1) PLR – Participação nos Lucros e Resultados , negociado com sindicato para o nível operacional e, ainda, grande parte do quadro técnico e 2) programa de bônus-meta (...). (T1/2005)	
UC 4.3 - C.S.B.	(...) processo de vinculação da remuneração à noção de competências (...).(T1/2005).	
UC 5 - C.S.B.	(...) Programa de Participação nos Lucros (...). (T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.

UC 5.1 - C.S.B.	(...) no mês de maio, todos os funcionários têm uma reposição automática das perdas salariais decorrentes da inflação. (T2/2006)	
UC 6 - C.S.B.	O modelo acionário estabelecido em 1970, ainda em vigor, limita a participação individual em 6% das ações, impedindo que um único profissional se torne acionista majoritário. (T4/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.
UC 6.1 - C.S.B.	O empregado pode comprar ações desde que é admitido (...). (T4/2006)	
UC 7 - C.S.B.	(...) Plano de Remuneração Variável , que se apóia na participação nos lucros e ou resultados quanto às “vantagens para a empresa”. (T5/2006)	Empresa de atuação nacional de grande porte, sem identificação do segmento em que atua.
UC 7.1 - C.S.B.	(...) recompensa (...). (T5/2006)	
UC 8 - C.S.B.	(...) Análise Funcional (...). (T7/2007)	Empresa de médio porte, localizada em Minas Gerais, do setor de organizações públicas.
UC 9 - C.S.B.	Remuneração e incentivos: o Plano de Cargos e Salários (PCS) foi elaborado com base nas descrições das responsabilidades e requisitos de cada cargo, pelos respectivos fatores de avaliação, conjugados à pontuação de cada função. (T6/2008)	Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, pertencente à indústria de produtos fototerápicos.
UC 9.1 - C.S.B.	Carreiras e promoção: os processos de planejamento de carreira e de promoção encontram-se no Programa de Gestão por Competências (...). (T6/2008)	
UC 10 - C.S.B.	(...) benefícios oferecidos pelas organizações.(...) convênio médico (...). (T8/2008)	Empresa de grande porte, localizada no Estado de São Paulo, atuante no setor portuário.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A partir desses artigos analisados, constata-se que, em geral, essas práticas são características de organizações de grande porte, com um numeroso quadro de funcionários, as quais incentivam o desempenho dos funcionários através de recompensas e benefícios (medida esta aqui não discutida, pois foge ao objetivo da pesquisa).

Assim, foram identificadas essas práticas, embora sem muita descrição da forma como são desenvolvidas (UC 2 - C.S.B.; UC 2 - C.S.B.; UC 3 - C.S.B.; UC 3/2. - C.S.B.; UC 4.1 - C.S.B.; UC 10 - C.S.B.). Percebe-se, no entanto, que elas contemplam ações de **distribuição dos lucros e resultados** (UC 1 - C.S.B.; UC 3/3. - C.S.B.; UC 4.2 - C.S.B.; UC 5 - C.S.B.; UC 7 - C.S.B.), de **reposição salarial** em virtude das perdas provenientes da inflação (UC 5.1

- C.S.B.), de **programa bônus-meta** (UC 4.2 - C.S.B.), e que muitas delas praticam a forma de **remuneração variável** (UC 3/1. - C.S.B.; UC 3/2. - C.S.B.; UC 7 - C.S.B.).

Ainda em níveis financeiros, os artigos apresentam práticas de remuneração acionária (UC 4 - C.S.B.; UC 6 - C.S.B.) e análise funcional (UC 8 - C.S.B.; UC 9 - C.S.B.) para definir seus patamares salariais, bem como, de desenvolvimento de carreira. Um aspecto importante consiste na atenção que está sendo dada para essas práticas, tendo como foco a remuneração com vistas às gestões por competência (UC 3/2. - C.S.B.; UC 9.1 - C.S.B.) e do clima organizacional; comunicação e educação (UC 3/3. - C.S.B.; UC 4.3 - C.S.B.). Essas constatações indicam que as organizações estão mais atentas para os aspectos comportamentais dos indivíduos, no momento de estabelecer suas políticas de remuneração.

4.3.7 Práticas de relacionamento interpessoal

Essas práticas estão relacionadas com confiança, solidariedade e trabalho em equipe. Entende-se aqui que estas variáveis são muito importantes porque elas influenciam não somente o desempenho de todas as outras variáveis, até então apresentadas, mas também o desenvolvimento da organização. Assim, o quadro 10 oferece um panorama dessas práticas encontradas.

Quadro 10: Práticas de relacionamento interpessoal.

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 - REL. INTER.	A base de sustentação da gestão de pessoas na empresa C é o trabalho em times , onde todos os colaboradores participam e contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial de petroquímica básica.
UC 2 - REL. INTER. UC 2.1 - REL.	(...) as pessoas organizam-se entre colegas para realizar seus trabalhos, os funcionários colaboram com seus dirigentes e para eles a empresa representa uma extensão de suas casas. (T5/2004) (...) nessas organizações os funcionários são solidários entre si para resolverem problemas de ordem pessoal. Mais ainda: os dirigentes os ajudam	Organizações de pequeno porte, localizada no Estado de São Paulo, pertencente ao setor de organizações de economia de comunhão.

INTER.	em seus problemas pessoais e se a empresa estiver com problemas pode contar com a ajuda deles, uma vez que os dirigentes também levam em conta o moral dos empregados (...). (T5/2004)	
UC 3 - REL. INTER.	(...) cada equipe de trabalho é considerada uma Equipe Auto Gerenciável (EAG) (...). (T10/2007)	Empresa de grande porte, multinacional, produtora de medidores de energia.
UC 4 - REL. INTER.	(...) as chefias intermediárias constatam, ainda, que é relevante estar “sintonizado no que acontece”, sendo que os modos de relacionamento constituem-se como viabilizador do próprio trabalho, o que remete à noção de trabalho imaterial. (T4/2008)	Empresa de grande porte, localizada em Porto Alegre, atuante na prestação de serviço hospitalar
UC 5 - REL. INTER.	(...) as pessoas são reconhecidas pelo esforço feito em prol da organização ou do grupo, os dirigentes afirmam confiar nos seus funcionários e vice-versa. (T2/2005)	Organizações de pequeno porte, localizada no Estado de São Paulo, pertencente ao setor de organizações de economia de comunhão.
UC 6 - REL. INTER.	(...) existe abertura para aprender com os acidentes ocorridos ou receber novas idéias no sentido de aumentar a segurança no trabalho (...). (T7/2008)	Empresa multinacional, embora a pesquisa tenha sido realizada em Minas Gerais; pertence ao setor industrial metalúrgico.
UC 7 - REL. INTER.	(...) no contexto prático-social aprendem interagindo com outros profissionais (...) (T9/2008)	Organizações de pequeno e médio porte, localizadas no Estado de Pernambuco, pertencentes ao setor hoteleiro.
UC 7.1 - REL. INTER.	(...) a criação desta relação de confiança é um aspecto fundamental para a boa condução do negócio. (T9/2008)	
UC 7.2 - REL. INTER.	(...) os gerentes aprendem interagindo com gerentes mais experientes e com os subordinados. Dentro da interação com os subordinados percebe-se que os gerentes buscam se legitimar entre os subordinados de duas formas: pela relação de confiança e pelo conhecimento da prática profissional. (T9/2008).	

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Dentre todas as unidades de contexto apresentadas anteriormente percebe-se que o trabalho em equipe se dá como uma condição importante para o desenvolvimento do desempenho das pessoas e da própria empresa (UC 1 - REL. INTER.; UC 2 - REL. INTER. ; UC 3 - REL. INTER.; UC 7 - REL. INTER.; UC 7.2 - REL. INTER.), uma vez que proporciona maior interação entre os membros, melhora os relacionamentos, a comunicação interna, difunde a cultura organizacional e ainda favorece a realização das atividades. Várias

práticas apresentadas demonstram a necessidade de maior aproximação entre os níveis hierárquicos, vislumbrando o desempenho da equipe e do trabalho.

Para Pinchot (1994), o trabalho em equipe promove uma relação entre os componentes com base em seus papéis formais, em que deve haver um relacionamento mútuo entre os colegas que partilham interesses comuns.

A solidariedade é tida como importante por algumas práticas citadas (UC 2.1 - REL. INTER.), tendo em vista a sua influencia em permitir que os componentes de uma equipe possam ter compreensão entre si sobre as limitações e problemas existentes e possam também ter maior predisposição em contribuir com a empresa em alguma situação de dificuldade que ela por ventura possa passar.

A confiança é citada por várias práticas de relacionamento interpessoal (UC 4 - REL. INTER.; UC 5 - REL. INTER.; UC 7.1 - REL. INTER.; UC 7.2 - REL. INTER.), o que demonstra que as organizações têm o interesse em criar e manter trabalhos em equipe, onde todos possam se solidarizar com os demais e que a confiança seja um valor nas relações estabelecidas. Por fim, as práticas de relacionamento interpessoal destacam a oportunidade para a aprendizagem (UC 6 - REL. INTER.; UC 7 - REL. INTER.) como um fator importante para o desenvolvimento das pessoas.

Promover um relacionamento interpessoal com indicadores voltados para a participação, confiança, trabalho em grupo, solidariedade entre as pessoas é uma proposta que expressa ganhos efetivos de aprendizagem e de produtividade. Segundo Gomes (1994, p. 24), “é preciso fazer criar nas pessoas uma vontade de aprender, de se auto-conhecer e de trocar experiências com os outros. Ao redescobrir a força humana, investindo-se em todas as possibilidades de torná-la criativa, a empresa está integrando-a ao sistema”. Neste sentido, a organização precisa delinear ações que favoreçam este conhecimento do potencial existente nas pessoas.

Todavia, vale salientar que, apesar da importância dessas práticas para o desenvolvimento individual e organizacional, este estudo diagnosticou apenas alguns artigos que trataram essa variável em suas políticas de gestão de pessoas: 17,5% (n=7) organizações. Por outro lado, apenas 7,51% das unidades de contexto estão voltadas para a variável relacionamento interpessoal.

4.3.8 Práticas de organização do trabalho

Essas práticas estão relacionadas à forma como a tarefa é desempenhada, a autonomia existente para a realização do trabalho, bem como, o nível de participação dos funcionários nas decisões organizacionais (cf. o quadro 11):

Quadro 11: Práticas de organização do trabalho

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 - ORG. TRAB.	(...) “Seja do ponto de vista organizacional de redesenho da estrutura, redefinição, realocação de atendimento de algumas necessidades que estejamos tendo do ponto de vista de melhor atender ao cliente, melhor organização interna, otimização de processos, de tudo isso a gente participa , seja para o próprio redesenho, seja para a preparação das pessoas, sensibilização e conscientização”. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial metal - mecânica.
UC 2 - ORG. TRAB.	(...) participação em atividades relacionadas à responsabilidade social da empresa. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial petroquímica.
UC 3 - ORG. TRAB.	(...) os funcionários são encorajados a ter ações e idéias inovativas. Os dirigentes afirmam ainda que os funcionários possuem autonomia para procurar novas maneiras de resolver os problemas e os funcionários compartilham dessa mesma opinião. (T2/2005)	Organizações de pequeno porte, localizada no Estado de São Paulo, pertencente ao setor de organizações de economia de comunhão.
UC 3.1 - ORG. TRAB.	(...) nessas organizações se enfatizam as discussões em aberto e a tomada de decisão por consenso. Os dirigentes estão sempre dispostos a ouvir e a considerar as diferentes opiniões de seus funcionários, e ainda, os funcionários colaboram com os seus chefes e podem participar das decisões concernentes ao seu trabalho. (T2/2005)	
UC 3.2 - ORG. TRAB.	(...) o trabalho realizado permite que os funcionários mudem de tarefa /posto, evitando assim a fadiga geralmente proveniente do trabalho repetitivo e monótono (...).(T2/2005)	
UC 4 - ORG. TRAB.	(...) a empresa de fato procura envolvê-los na gestão do negócio. As médias mais altas dizem respeito à prática da empresa de repassar informações aos empregados, inclusive	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.

<p>UC 4.1 - ORG. TRAB.</p> <p>UC 4.2 - ORG. TRAB.</p>	<p>financeiras, e oferecer treinamento para que os mesmos possam compreendê-la. (T2/2006)</p> <p>(...) o ciclo de planejamento estratégico passou a compreender uma etapa inicial aberta à participação voluntária de todos os interessados, envolvendo a discussão de temas específicos. (T2/2006)</p> <p>(...) as reuniões para discussão de decisões são freqüentes (...). (T2/2006)</p>	
<p>UC 5 - ORG. TRAB.</p> <p>UC 5.1 - ORG. TRAB.</p> <p>UC 5.2 - ORG. TRAB.</p>	<p>(...) os principais dirigentes da empresa, escolhidos por esse grupo, são submetidos a uma votação para terem seus nomes validados. Todos os empregados acionistas participam desse processo, chamado na empresa de eleição da diretoria (...). (T4/2006)</p> <p>(...) hábito de consultar os funcionários e envolvê-los em decisões é mais freqüente do que se observa na maioria das organizações. (T4/2006)</p> <p>(...) a empresa de fato procura envolvê-los na gestão do negócio (...). (T4/2006)</p>	<p>Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.</p>
<p>UC 6 - ORG. TRAB.</p> <p>UC 6.1 - ORG. TRAB</p>	<p>De uma maneira ou de outra, as chefias intermediárias estão sendo chamadas a ocupar um lugar de destaque no movimento da organização. Sendo assim, este espaço é simbolicamente representado, por elas, através de uma “cadeira” e “sentar nela envolve muita responsabilidade”. E constitui-se como um espaço individual e rotativo: senta um de cada vez. (T4/2008)</p> <p>As chefias intermediárias reconhecem que no Hospital têm a possibilidade de criar, identificam a abertura para novas possibilidades em um campo sempre em expansão. (T4/2008)</p>	<p>Empresa de grande porte, localizada em Porto Alegre, atuante na prestação de serviço hospitalar.</p>
<p>UC 7 - ORG. TRAB.</p>	<p>Apesar do controle exercido pelos líderes, em função da estrutura hierárquica, normas e políticas vigentes na empresa, o discurso recorrente dos empregados é quanto ao alto grau de autonomia, sempre levando em conta os valores e princípios já internalizados e a liberdade comunicação com os diversos níveis hierárquicos (...). (T5/2008)</p>	<p>Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial de celulose.</p>
<p>UC 8 - ORG. TRAB.</p> <p>UC 8.1 - ORG.</p>	<p>(...) “promover a cultura dos produtos de origem natural, valorizar todos os seus colaboradores, respeitar o consumidor”. (T6/2008)</p> <p>Percebeu-se que o RH tem papel central na disseminação da filosofia e no fortalecimento dos</p>	<p>Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, pertencente á indústria de produtos fototerápicos.</p>

<p>TRAB.</p> <p>UC 8.2 - ORG. TRAB.</p>	<p>valores (manutenção do clima organizacional), inclusive, por causa de seu posicionamento estratégico na estrutura organizacional, responsável pela comunicação e interpretação dos objetivos organizacionais. (T6/2008)</p> <p>(...) a autonomia e liberdade são incentivadas pela organização com a mesma intensidade que os colaboradores expressam o desejo de oportunidades de serem mais criativos e imaginativos na realização das suas tarefas. Há pressão pela produtividade e desempenho com relativa compressão de tempo, ao ponto de os colaboradores não se sentirem com sobrecarga de trabalho. (T6/2008)</p>	
<p>UC 9 - ORG. TRAB.</p>	<p>(...) disponibilidade da empresa para receber idéias que possam promover a segurança do trabalho, bem como investir capital para mantê-la, podendo ser denominado de abertura e disponibilidade para a segurança do trabalho. (T7/2008)</p>	<p>Empresa multinacional, teve a pesquisa realizada em Minas Gerais, e pertence ao setor industrial metalúrgico.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Ao relacionar as práticas de organização do trabalho, percebe-se que são várias as ênfases destacadas: a primeira delas, e mais mencionada pelos artigos, corresponde a participação (UC 1 - ORG. TRAB.; UC 2 - ORG. TRAB.; UC 3.1 - ORG. TRAB.; UC 4 - ORG. TRAB.; UC 4.1 - ORG. TRAB.; UC 4.2 - ORG. TRAB.; UC 5 - ORG. TRAB.; UC 5.1 - ORG. TRAB.; UC 5.2 - ORG. TRAB.; UC 9 - ORG. TRAB). Consta-se que a maioria delas é proveniente da constância do envolvimento das pessoas nos negócios e na realização do seu trabalho. Entretanto, pode-se pensar no interesse da parte das organizações, em diminuir suas estruturas e, conseqüentemente, dependerem cada vez mais de pessoas com potenciais efetivos de desempenho e que sejam pró-ativas para contribuir com as suas estratégias. Vale ressaltar que aquelas que apresentam tais práticas, são na sua maioria, de grande porte, pertencentes aos setores industriais, e que, portanto, precisam desse perfil de funcionário para atualizar a empresa às tendências de gestão que atualmente são sugeridas pelos profissionais de Administração.

Segundo Motta (1991) participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização. Pode ser definida como influência ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas da gerência ou do corpo diretivo da organização.

A tarefa pode ser apresentada de forma mais flexível, tal como é citado no texto (UC 3.2 - ORG. TRAB.) permitindo a rotatividade entre funções. Por outro lado, a autonomia (UC 3 - ORG. TRAB.; UC 6.1 - ORG. TRAB ; UC 7 - ORG. TRAB.; UC 8.2 - ORG. TRAB) existente é um elemento destacado entre as práticas de organização do trabalho, por favorecer a criatividade, a inovação e a liberdade para se tomar decisões referentes ao trabalho.

Destacam-se também os cargos de liderança intermediária (UC 6 - ORG. TRAB.) os quais permitem a movimentação ascendente para níveis de gerência, o que naturalmente favorece a satisfação interna. O respeito com os clientes, funcionários e produtos (UC 8 - ORG. TRAB.) e o papel da área de recursos humanos na disseminação de valores como participação e a autonomia (UC 8.1 - ORG. TRAB.) também são ressaltados como forma de organização do trabalho.

Contrariamente, também se encontrou uma crítica sobre a forma como o trabalho é estruturado na organização (cf. quadro 12):

Quadro 12: Críticas sobre a organização do trabalho

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 10 - ORG. TRAB.	(...) os empregados apresentam percepções negativas da organização , principalmente no que se refere à preocupação da empresa com os empregados, ao ambiente de trabalho e à relação dos empregados com os seus supervisores. Tais dimensões são também as que apresentam maior impacto sobre as atitudes e intenções comportamentais dos funcionários em relação à empresa. (T3/2006)	Empresa de grande porte, do setor de telecomunicações.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Essa deve ser uma preocupação por parte da empresa, uma vez que os funcionários estão insatisfeitos. É perceptível, de acordo com a unidade de contexto acima (UC 10 - ORG. TRAB.), que as organizações que não dão atenção aos seus funcionários podem ter problemas sérios, inclusive relacionados ao seu desempenho. A variável participação torna-se importante neste momento, visto que as pessoas poderão ter liberdade de expressão para reclamarem.

4.3.9 Práticas de estilo de direção

Ao analisar essas práticas pelos artigos, busca-se conhecer quais atividades voltadas para aproximação, controle e comunicação são disseminadas nas organizações estudadas. Considera-se que a adoção dessas práticas pelas organizações é de suma importância em termos de valorização humana, já que elas são provenientes de aspectos comportamentais que estimulam o desenvolvimento no trabalho e o reconhecimento do esforço individual. Partindo-se desse pressuposto, o quadro 13, abaixo, apresenta essas práticas encontradas:

Quadro 13: Práticas de estilo de direção

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	PRÁTICAS DE ESTILO DE DIREÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 - EST. DIR.	(...) o <i>coaching</i> , o <i>mentoring</i> (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial de tecnologia de informática.
UC 2 - EST. DIR.	(...) desenvolvimento de lideranças (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, do setor industrial metal - mecânica.
UC 3 - EST. DIR. UC 3.1 - EST. DIR.	(...) a autoridade é exercida com benevolência . E ainda, o trabalho nessas organizações é executado segundo métodos formais e procedimentos. (T2/2005) (...) as pessoas são ajudadas nos seus problemas pessoais. Parece também existir contato direto entre os dirigentes e os funcionários. Os funcionários ainda afirmaram que para eles a empresa representa uma extensão de sua casa (...). (T2/2005)	Organizações de pequeno porte, localizada no Estado de São Paulo, pertencente ao setor de organizações de economia de comunhão.
UC 4 - EST. DIR.	(...) “se houver algum problema basta falar com o chefe , ou com o chefe do chefe, ou com o RH” (...).(T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções de engenharia e tecnologia.
UC 5 - EST. DIR.	(...) a gerência de RH está em constantes reuniões formais e informais com os demais gestores, buscando soluções para problemas de relacionamento interpessoal, disciplina, faltas, atrasos, demissões e avaliações. (T1/2007)	Empresa de grande porte, com atuação nacional na área de ensino superior.
UC 6 - EST. DIR.	Instalação de <i>softwares</i> corporativos de proteção à rede de comunicação – Firewall (...). (T6/2007) Instalação de <i>softwares</i> corporativos de proteção	Empresa de médio porte, com atuação em todo o Nordeste brasileiro, do segmento de

UCN 6.1 - EST. DIR.	contra vírus diretamente nos servidores da rede de comunicação interna (...). (T6/2007)	instituições bancárias pública.
UC 6.2 - EST. DIR.	Inserção de encartes na newsletter semanal abordando diversos temas relacionados às formas de ataques e condutas de prevenção (...). (T6/2007)	
UC 7 - EST. DIR.	(...) Permitir que os outros ajam (...). Esta prática tem como compromisso, incentivar a colaboração possibilitando o trabalho em equipe e fortalecer as pessoas através do compartilhamento de poder e informações, com o resultado. (T1/2008)	Empresa de grande porte, com atuação nacional, do segmento de instituições bancárias pública.
UC 7.1 - EST. DIR.	(...) Apontar o caminho (...) tem como compromisso dar o exemplo e buscar vitórias. (T1/2008)	
UN 7.2 - EST. DIR.	(...) Encorajar o coração (...). Esta prática tem como base, os compromissos de reconhecer contribuições individuais e valorização das vitórias. (T1/2008)	
UC 8 - EST. DIR.	(...) os poderes condicionados e compensatórios , demonstram ser os mais utilizados. O primeiro apresentado nos relatos quando do estabelecimento de crenças e valores, seja pelo meio educacional ou da comunicação e o segundo, quando os líderes citam a sistemática de <i>feedback</i> e meritocracia, que agora está sendo fortalecida na empresa. (T5/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial de celulose.
UC 9 - EST. DIR.	Além dos mecanismos formais de comunicação (jornais internos, reuniões departamentais e setoriais, encontro das lideranças, <i>intranet</i>), a organização realiza reuniões periódicas para <i>feedback</i> sobre metas e resultados individuais e coletivos, inclusive com encontros do Presidente com todos os colaboradores (...). (T6/2008)	Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, pertencente á indústria de produtos fototerápicos.
UC 10 - EST. DIR.	(...) os objetivos da segurança e redução de acidentes são habitualmente comunicados (...). (T7/2008)	Empresa multinacional, teve a pesquisa realizada em Minas Gerais, e pertence ao setor industrial metalúrgico.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

As ações identificadas como práticas de estilo de direção apresentadas no quadro 14 demonstram que os comportamentos provenientes da liderança autocrática estão cada vez mais saindo de cena, e proporcionando abertura para o ingresso de novas formas de gestão, mais participativas e carismáticas. Neste sentido, percebe-se que as práticas de liderança tem sido influenciadas pelos programas de *coaching* e de *mentoring*, analisando o papel do líder em fornecer direcionamentos para as suas equipes de trabalho (UC 1 - EST. DIR; UC 7.1 - EST. DIR.).

Identifica-se como uma dessas práticas, o desenvolvimento de lideranças (UC 2 - EST. DIR.) a qual é de fundamental importância para as organizações que desejam ser competitivas e crescer no mercado onde atuam.

O estilo de direção sob a ótica do controle foi encontrado nas práticas orientadas pelas normalizações organizacionais existentes; **os poderes destacados são condicionados e compensatórios** pelo cargo que se ocupa e pelo reconhecimento - meritocracia (UC 3 - EST. DIR.; UC 5 - EST. DIR.; UC 8 - EST. DIR.).

A aproximação foi um elemento mencionado nas práticas de estilo de direção (UC 3.1 - EST. DIR.) favorecendo a existência da comunicação interna (UC 4 - EST. DIR.; UC 6 - EST. DIR.; UC 6.1 - EST. DIR.; UC 6.2 - EST. DIR.; UC 9 - EST. DIR.; UC 10 - EST. DIR.) por meio de informações para as equipes de trabalho: *softwares* que favorecem os sistemas de informação existentes e aproximação entre superiores e subordinados. Assim, fica claro que a atuação dos líderes pode ser orientada para incentivar a participação dos funcionários (UC 7 - EST. DIR.) e reconhecer o trabalho (UC 7.2 - EST. DIR.) desenvolvido pelos mesmos.

4.3.10 Síntese quantitativa das práticas de valorização humana adotadas pelas organizações

Tabela 5: Distribuição das práticas de valorização humana nas organizações

VARIÁVEIS	2004		2005		2006		2007		2008		TOTAL DE UNIDADES DE CONTEXTO POR VARIÁVEL	
	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa
Recrutamento e seleção	1	3,12%	0	0%	2	6,67%	0	0%	1	2,77%	4	3,00%
Integração	0	0%	3	27%	0	0%	1	4%	1	2,77%	5	3,75%
Treinamento	3	9,37%	0	0%	7	23,33%	6	25%	3	8,33%	19	14,30%
Avaliação de Desempenho	8	25%	0	0%	2	6,67%	4	16,66%	7	19,44%	21	15,80%
Qualidade de vida no trabalho	6	18,75%	0	0,00%	5	16,67%	7	29,17%	2	5,56%	20	15,03%
Administração de cargos, salários e benefícios	7	21,87%	3	27%	6	20%	1	4,16%	3	8,33%	20	15,03%
Relacionamento interpessoal	3	9,37%	0	0%	0	0%	1	4,16%	6	16,66%	10	7,51%
Organização do trabalho	2	6,25%	3	27%	7	23,33%	0	0%	7	19%	19	14,28%
Estilo de direção	2	6,25%	2	18%	1	3%	4	16,66%	6	16,66%	15	11,27%
TOTAL DE UNIDADES DE CONTEXTO POR ANO	32	100%	11	100%	30	100%	24	100%	36	100%	133	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

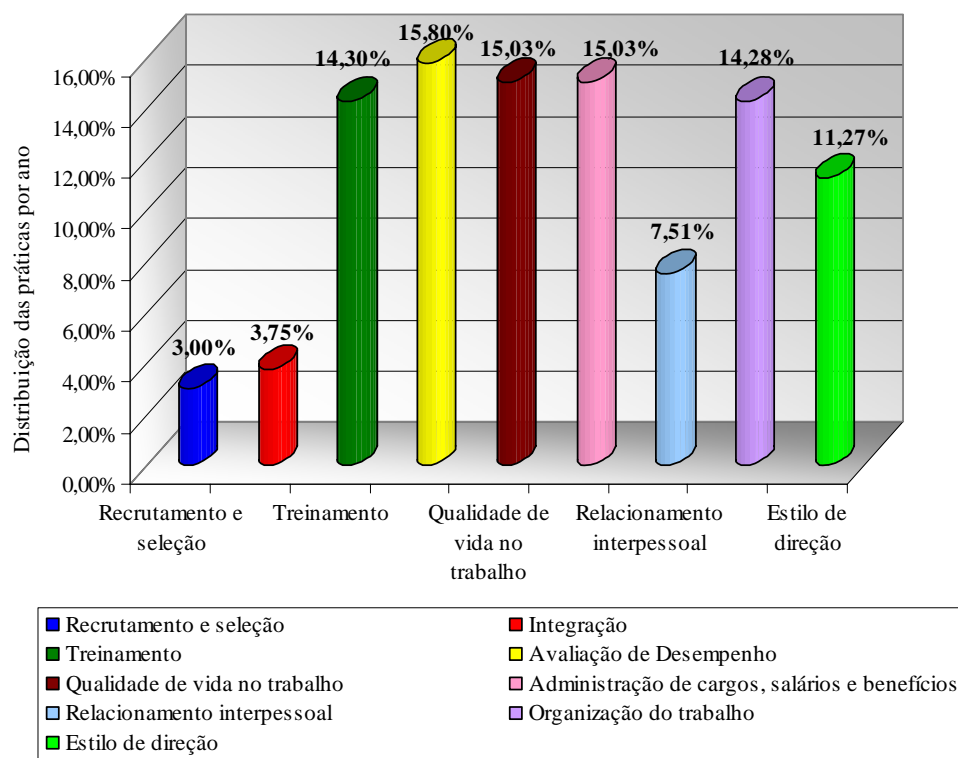
A partir da análise quantitativa fornecida pela tabela 5, anualmente, contata-se uma evolução na quantidade de unidades de contexto sobre as práticas de valorização humana estudadas, com exceção do ano de 2005, que teve um número pequeno de contribuições referentes às práticas identificadas nos artigos. Isso mostra que no decorrer dos anos, as organizações foram incorporando novas práticas de administração de recursos humanos em seus ambientes de trabalho.

Assim, no ano de 2004, segundo os artigos analisados, a prática de valorização humana mais freqüente tem sido a administração de cargos, salários e benefícios, com uma participação de 21,87% (n = 7). Sequencialmente vem qualidade de vida no trabalho (QVT) que alcança o índice de 18,75% (n=6) e as variáveis treinamento e relacionamento interpessoal chegam, cada uma delas, a 9,37% (n = 3) das práticas contempladas pelos artigos.

Em 2005 a realidade é um pouco diferente, tendo em vista que apenas 3 artigos fizeram parte das análises. As variáveis: integração, administração de cargos, salários e benefícios e organização do trabalho aparecem, as três variáveis, com 27% (n = 3) de unidades de contexto. No entanto, diferentemente desse ano, em 2006 o panorama das práticas de valorização humana apresentado pela pesquisa teve uma evolução em quantidade de práticas de valorização humana destacadas: as variáveis treinamento e organização do trabalho surgem igualmente com 23,33% (n = 7) de participação nas práticas apresentadas. Administração de cargos, salários e benefícios conta com 20% (n = 6) do total de práticas destacadas.

As práticas de valorização humana encontradas nos artigos em 2007 apresentam uma leve queda em termos quantitativos, uma vez que diferentemente do ano anterior (registro de 30 práticas) são identificadas 24 práticas, sendo qualidade de vida no trabalho a variável mais presente, com 29,17% (n = 7) de participação. A variável treinamento, em seguida, mostra 25% (n = 6) das práticas estudadas; avaliação de desempenho e estilo de direção alcançam igualmente, 16,66% (n = 4) unidades de contexto.

O último ano analisado, 2008, a maior quantidade de práticas expressas em seus artigos, num total de 36 práticas. Entre elas, tem-se avaliação de desempenho e organização do trabalho, uma vez que ambas as variáveis alcançam 19,44% (n=7) das práticas analisadas. As variáveis relacionamento interpessoal e estilo de direção têm registrado semelhantemente, 16,66% (n = 6) de incidências de práticas de valorização nas organizações. O gráfico 5, a seguir, apresenta o balanço geral das práticas de valorização humana mais citadas, de acordo com o conjunto de variáveis analisadas entre os anos de 2004 e 2008:

Gráfico 5: Distribuição percentual das práticas de valorização humana

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Ao se analisar essas práticas de valorização humana é possível perceber a importância de cada uma, de acordo com a frequência de utilização pelas organizações. Nesse sentido, constata-se que a variável avaliação de desempenho é aquela considerada a mais importante pelos empresários, segundo o referencial adotado nesta pesquisa, isto é, a incidência de artigos apresentados nos Anais do EnANPAD, nos anos em questão: (15,80%, $n = 21$). Tal informação está em conformidade com a tendência das organizações em analisar quantitativamente (de preferência) o seu desempenho e aquele dos empregados; para isto essa prática constitui-se em verdadeiro instrumento de decisão, claro, quando bem utilizada.

A prioridade seguida vem para as variáveis qualidade de vida no trabalho e administração de cargos, salários e benefícios, que alcançam, ambas, o patamar de 15,03% ($n = 20$) práticas. Este fato ressalta a necessidade que as organizações têm de investir na melhoria da qualidade de vida dos seus trabalhadores, para que assim eles se sintam bem na

empresa e possam desempenhar bem o seu trabalho e, conseqüentemente, sejam recompensados.

Percebe-se ainda que as variáveis treinamento e organização do trabalho ocupam espaços de destaque nesta pesquisa, uma vez que 14,28% (n = 19) da totalidade de práticas registradas foram direcionadas para cada uma delas.

Porém, as variáveis, estilo de direção, relacionamento interpessoal, integração, recrutamento e seleção apresentam, respectivamente, 11,27% (n= 15), 7,51% (n= 10), 3,75% (n=5), 3% (n = 4) dessas práticas. Tal comportamento pode ser explicado pelo fato das organizações estarem direcionando seus esforços para a manutenção e desenvolvimento dos seus ambientes de trabalho.

4.4 IMPACTO DAS PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta categoria, são levadas em consideração as conseqüências dessas práticas de valorização humana sobre o ambiente organizacional, apesar das poucas informações constantes nos artigos analisados. Pode-se concluir que essa escassez de informações deve-se à dificuldade de se estudar efetivamente este assunto.

4.4.1 Impactos das práticas de recrutamento e seleção

Nessas práticas, o único impacto (dentre 5 outras apresentadas nos Anais) encontrado diz respeito a um processo de recontração de funcionários ex-demitidos, expresso pela unidade de contexto: UC 1 – Imp. R.S. (quadro 14):

Quadro 14: Impactos das práticas de recrutamento e seleção nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. R.S.	A diretora de RH informou que não dispunha de dados precisos, mas que estimava que cerca de 80% dos demitidos, em 2002, já haviam sido recontratados . (T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções em engenharia e tecnologia.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As constatações apresentadas abaixo expressam os problemas organizacionais que podem vir a acontecer, em virtude da ineficiência das práticas de recrutamento e seleção: índices de rotatividade, absenteísmo, substituição de funcionários. Neste sentido, encontra-se apenas um relato (UC 2 – Imp. R.S; UC 2.1 – Imp. R.S.), descrito no quadro 15. A atitude da organização nesses momentos pode ser a inserção de programas voltados para o trabalhador, para assim, prepará-lo para a realização do trabalho.

Quadro 15: Impactos negativos da ausência das práticas de recrutamento e seleção nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 2 – Imp. R.S.	A rotatividade e o absenteísmo dos funcionários é a situação que mais preocupa os gestores da organização em estudo. Eles explicam a alta rotatividade pela falta de comprometimento dos trabalhadores em geral e pela baixa escolaridade e baixo nível cultural do setor operacional. (T1/2007)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, prestadora de serviços de ensino superior.
UC 2.1 – Imp. R.S.	Durante o ano de 2005, mais de 50% da zeladoria foi substituída e os investimentos na área de RH, no que se refere a programas de saúde, tiveram início justamente por causa do número bastante alto de atestados médicos e faltas que estavam prejudicando a atividade do setor. (T1/2007)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

4.4.2 Impactos das práticas de integração nas organizações

Os impactos das práticas de integração demonstram a sua real contribuição para as equipas de trabalho, uma vez que favorecem a gestão do conhecimento, a aproximação das pessoas e uma melhoria nos relacionamentos existentes no ambiente de trabalho (UC 1 – Imp. INT.; UC 1.1 – Imp. INT.).

De acordo com Casado (2002), uma organização é composta por pessoas, que trazem para seu interior, suas necessidades, sonhos, interesses, potencialidades e limitações. Percebe-se então, a necessidade da integração entre os aspectos pessoais e organizacionais para o perfeito desempenho profissional.

Mesmo que tenha sido encontrado apenas um único artigo, os impactos demonstram que as práticas de integração favorecem o desenvolvimento do trabalho, a partir do momento em que os vínculos existentes entre as pessoas passam a ser mais efetivos; elas possuem oportunidade de transferir o que sabem para os seus colegas, bem como com eles aprender, contribuindo, assim, para a formação e manutenção de um ambiente de trabalho cordial e mais humano.

Quadro 16: Impactos das práticas de integração nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. INT.	(...) do ponto de vista técnico, a troca de informações, idéias, experiências e conhecimento . Do ponto de vista comportamental, eles indicam uma maior aproximação entre os colegas, o que lhes permite descobrir potencialidades e deficiências, um aumento dos vínculos sociais e dos laços de amizade, bem como um melhor convívio e relacionamento interpessoal . (T3/2005)	Empresa de micro porte, localizada no Estado da Paraíba, atuante do segmento de prestação de serviços de consultoria.
UC 1.1 – Imp. INT.	(...) aproximação entre os membros: de um lado aumenta a afinidade entre os mais próximos; de outro, atrai aqueles mais afastados. (T3/2005)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

4.4.3 Impactos das práticas de treinamento nas organizações

Em relação à variável treinamento, percebe-se que houve um expressivo aumento de unidades de contexto, ao contrário das variáveis anteriormente analisadas. O número de considerações a respeito desta categoria de estudo corresponde a 18,26% (n = 19) de todos os impactos apresentados neste estudo, como apresentado no quadro 17 abaixo:

Quadro 17: Impactos das práticas de treinamento nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE TREINAMENTO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. TREI.	Pode-se dizer que o que torna os programas de treinamento caros é a não utilização efetiva dos conteúdos e conceitos, neles ministrados, no ambiente da organização, impossibilitando dessa maneira, o retorno do investimento ocorrido. Nos hotéis pesquisados, o treinamento demonstrou-se um item de grande satisfação entre os funcionários, em relação à qualidade (86,1%), à frequência (66,3%) e à aplicação dos ensinamentos oferecidos (83,1%). (T2/2004)	Organizações de médio e pequeno porte, localizadas no Estado de Pernambuco, do setor hoteleiro.
UC 2 – Imp. TREI.	(...) "na prática, em 5, 6 anos de crise, o nível de investimento nas pessoas foi muito baixo. Quando este investimento aumentou, isto gerou um novo ambiente... Existem treinamentos que, mesmo básicos, a organização estava carente e, ao suprir isso, vieram novas habilidades, novas competências. Então esta parte de educação é a parte mais estrutural do negócio". (T3/2004)	Empresa de grande porte, com atuação nacional, pertencente ao setor industrial químico.
UC 3 – Imp. TREI.	(...)“... a nossa fábrica já é referência, principalmente em função da qualificação do pessoal , do retorno que se tem, da motivação. Os americanos ficam impressionados com a vibração do pessoal daqui, o pessoal é muito homogêneo e se compromete”. (T3/2004)	Empresa de grande porte, com atuação nacional, pertencente ao setor industrial alimentício.
UC 4 – Imp. TREI.	“A gente investe muito em capacitação , por exemplo, e sabemos que muita coisa melhora. Isso é óbvio que nos dá retorno financeiro. Na medida em que você tem menos perdas de produção e melhor aproveitamento no seu processo, que diz respeito a tudo, desde uma operação bem feita, uma análise melhorada... Quando avaliamos isso em termos de planejamento estratégico, tudo isso é percebido e é falado o quanto esta ligação existe, porque	Empresa de grande porte, com atuação nacional, pertencente ao setor industrial petroquímico.

	sé tendo isso é que a gente consegue subsidiar todos os demais”. (T3/2004)	
UC 5 – Imp. TREI.	Os resultados demonstram que os treinados aprenderam a conversar melhor com os clientes, melhoraram a leitura dos relatórios técnicos e das propostas e se atualizaram conceitualmente (...). No decorrer desta investigação, os treinados foram capazes de identificar pontos que divergem entre a abordagem pública e privada, que foram ensinados a eles como comuns. (T4/2004)	Empresa pública de grande porte, localizada no Estado de Minas Gerais.
UC 6 – Imp. TREI.	(...) verifica-se que apenas 25% dos operadores recebem treinamentos contínuos freqüentemente ou sempre. (T1/2006)	Empresa de grande porte, localizada no Estado de Minas Gerais, prestadora de serviços de <i>Call Center</i> .
UC 6.1 – Imp. TREI.	Verifica-se a importância do treinamento inicial para os operadores, visto que os conteúdos ainda são utilizados, freqüentemente ou sempre, em suas atividades atuais, conforme afirmam 78% dos entrevistados. (T1/2006)	
UC 6.2 – Imp. TREI.	(...) os treinamentos têm proporcionado autoconfiança e contribuem para o melhor desempenho de suas atividades (66%). Os operadores também concordam freqüentemente ou sempre que os treinamentos contribuem para diminuição de erros na execução das tarefas, de acordo com 64% dos entrevistados. (T1/2006)	
UC 6.3 – Imp. TREI.	(...) nota-se que os treinamentos direcionados para os operadores necessitam de um aprimoramento para atender satisfatoriamente as demandas recorrentes. (T1/2006)	
UC 6.4 – Imp. TREI.	(...) existe um programa de treinamento bem estruturado, denominado projeto Evoluir, que contempla o treinamento inicial, contínuo e reciclagens e privilegia o grupo de operadores (...). (T1/2006)	
UC 7 – Imp. TREI.	(...) o efeito provocado pelo treinamento no comportamento do egresso no cargo exerce influência direta sobre o desempenho do mesmo. (T2/2007)	Empresa de médio porte, de atuação nacional, pertencente ao segmento de ensino superior.
UC 7.1 – Imp. TREI.	(...) o preditor mais relevante dos indicadores de desempenho é a transferência de aprendizagem (...). (T2/2007)	
UC 7.2 – Imp. TREI.	(...) deve-se considerar a multideterminação do desempenho ocupacional, que é dependente também dos efeitos e características do	

	ambiente de trabalho no qual o profissional se desempenha. (T2/2007)	
UC 8 – Imp. TREI.	Quanto aos aspectos positivos desse tipo de treinamento é que o resultado final é muito satisfatório. O aprendizado adquirido serve não só para a empresa mas também para a carreira dos funcionários. (T3/2007)	Empresa de micro porte, localizada no Estado da Paraíba, pertencente ao segmento alimentício - restaurante.
UC 9 – Imp. TREI.	Os clientes percebem e comentam a mudança no atendimento; os funcionários passaram a ter uma maior integração interna e estão mais desinibidos. Antes do curso não havia uma integração entre os setores, ao término do curso houve um maior entrosamento entre eles no dia-a-dia. (T3/2007)	
UC 10 – Imp. TREI.	A empresa passou a ficar conhecida em todo Brasil, muitas pessoas tem demonstrado curiosidades em conhecer mais a empresa, onde várias entrevistas são solicitadas para vários estados por pessoas que desejam informações sobre esse curso. O nome da empresa ficou portanto muito fortalecido. O setor mais influenciado pelo teatro foi o atendimento, pois é esse setor que tem o contato direto com o público. Para os clientes ficou bastante perceptível à diferença de qualidade no atendimento, eles chegam a indagar sobre quem treina os funcionários, porque segundo eles, esses funcionários são todos sorridentes, alegres e prestativos. Quantitativamente não foram mensurados os ganhos em termos de produtividade, mas segundo o gestor da empresa percebe-se que os funcionários passaram a trabalharem mais contentes e alegres e isto tem uma repercussão positiva na produtividade . (T3/2007)	
UC 11 – Imp. TREI.	Segundo o gestor, o curso de teatro aumentou a motivação dos funcionários, mas outras variáveis contribuíram para esse aumento de satisfação, pois segundo ele a motivação vem de dentro pra fora, ninguém motiva ninguém, a empresa tem que dar ferramentas para que as pessoas se automotivem. (T3/2007)	
UC 12 – Imp. TREI.	Diariamente, cerca de mil pessoas são treinadas (...). (T3/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial energético.
UC 12.1 – Imp. TREI.	O Programa de Formação (...) ficou entre os cinco finalistas do prêmio <i>Petroleum Economist Awards</i> em 2006, na categoria “melhor programa educacional para jovens da indústria de energia”. Em 2007, o feito se repetiu. Também nesse ano, a universidade conquistou o prêmio <i>Corporate University Best in Class - Cubic Awards</i> 2007, na	

	categoria “melhor universidade corporativa”, concedido pelo <i>International Quality & Productivity Center</i> , nos Estados Unidos, e obteve segundo lugar na categoria “melhor técnica de avaliação”. (T3/2008)	
--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Os impactos apresentados pelos artigos estudados, decorrentes das práticas de treinamento nas organizações, apresentam diversas ênfases: inicialmente, algumas organizações possuem programas para os seus funcionários, como pode ser visto nas unidades de contexto (UC 3 – Imp. TREI; UC 6.4 – Imp. TREI.; UC 12 – Imp. TREI.; UC 12.1 – Imp. TREI). As práticas de educação são mencionadas por diversos estudos como importantes para o desenvolvimento do trabalho e para o aperfeiçoamento das competências individuais.

Entre os impactos, percebe-se que algumas organizações preocupam-se em investir em treinamento (UC 2 – Imp. TREI.; UC 4 – Imp. TREI.), enfatizam a necessidade de planejamento do treinamento nas organizações (UC 6.3 – Imp. TREI.), bem como, ressaltam os custos que o treinamento traz para a organização, quando não bem administrado e conduzido para as equipes de trabalho (UC 1 – Imp. TREI.).

Foi mencionado também que um dos impactos do treinamento também esta associado ao número de pessoas que dele participam (UC 6 – Imp. TREI.), sendo este um elemento importante para o desempenho das pessoas e de toda a empresa. Em alguns casos faz-se o investimento, mas somente a poucos indivíduos se beneficia.

Por fim, os textos citam os principais impactos do treinamento sobre as organizações: aperfeiçoamento das competências individuais (UC 5 – Imp. TREI.; UC 6.1 – Imp. TREI.; UC 6.2 – Imp. TREI.; UC 8 – Imp. TREI.); contribuição para o desempenho do individuo no trabalho, através da melhoria dos indicadores de produtividade (UC 6.2 – Imp. TREI.; UC 7 – Imp. TREI. ; UC 7.1 – Imp. TREI.; UC 7.2 – Imp. TREI.; UC 8 – Imp. TREI.; UC 10 – Imp. TREI.); favorecimento da motivação (UC 11 – Imp. TREI.); melhoria das relações interpessoais e da realização do trabalho (UC 9 – Imp. TREI.); e por fim, melhoria da imagem institucional (UC 10 – Imp. TREI).

Segundo Lacerda e Abbad (2003), o treinamento é apenas uma das intervenções que afetam o desempenho no trabalho. É visto como uma das alternativas formais existentes para garantir a aquisição de novas competências e para se ter maior compreensão sobre a tarefa,

não afetando, necessariamente, as condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.

A maioria dos artigos, ao falar sobre os impactos das práticas de treinamento, ressalta a importância do processo de aprendizagem para que efetivamente esta prática possa ter resultados positivos para a organização.

4.4.4 Impactos das práticas de avaliação de desempenho nas organizações

A variável avaliação de desempenho é apresentada em vários artigos, tanto quanto ela aparece nas descrições referentes às práticas incorporadas pelas organizações. O quadro 18 relaciona os impactos dessas práticas:

Quadro 18: Impactos das práticas de avaliação de desempenho nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. AV. DES.	Em relação a avaliação de desempenho uma grande parte (58,2%) dos clientes internos pesquisadas mostrou-se satisfeita com a que estava sendo realizada. Porém, verificou-se também que 19,2 % apresentaram-se pouco satisfeitos e 15,1% insatisfeitos com o sistema de avaliação (...). (T2/2004)	Organizações de médio e pequeno porte, localizadas no Estado de Pernambuco, do setor hoteleiro.
UC 2 – Imp. AV. DES.	“O resultado é o que interessa. As companhias existem para dar resultado, sejam elas lucrativas ou não. A grande luta da área de RH é essa. Por que muitas organizações quando entram em crise detonam com a área de RH? Porque não conseguem enxergar o valor agregado no resultado que aquela área dá”. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente à indústria de informática.
UC 3 – Imp. AV. DES.	(...) O que se pode entender a partir daí é que um número significativo de pessoas está dedicando mais horas ao trabalho com o objetivo de obter melhor desempenho (cumprimento de metas). (T5/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, com o segmento não identificado.
UC 4 – Imp. AV. DES.	Os funcionários sentem-se confortáveis com o fato de estarem sendo avaliados e acreditam que a avaliação de desempenho é favorável para o avaliado e para a empresa. (T4/2007)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, atuante no setor de instituições bancárias públicas.

<p>UC 5 – Imp. AV. DES.</p> <p>UC 5.1 – Imp. AV. DES.</p>	<p>Se os trabalhadores mais satisfeitos com seus salários são os de menor competência podemos sugerir que o comodismo torna as pessoais menos competitivas com reflexos em suas avaliações de desempenho, ou que aquelas mais insatisfeitas com seus salários por objetivarem promoções tendem a agir mais eficientemente conforme o esperado pela organização. (T5/2007)</p> <p>Porém o que mais chama a atenção é o fato da satisfação com o salário ser negativamente relacionada com a verificação de competência individual sugerindo que trabalhadores em situações confortáveis economicamente tendem a serem piores avaliados no desempenho 360 graus por competência. Por outro lado, trabalhadores insatisfeitos com seus salários tendem a terem melhores avaliações de desempenho por competência, provavelmente por estarem motivados a atuarem de acordo com o esperado visando promoções ou outras formas de recompensas. (T5/2007)</p>	<p>Empresa de grande porte, de atuação nacional, atuante no setor de instituições bancárias privadas.</p>
<p>UC 6 – Imp. AV. DES.</p> <p>UC 6.1 – Imp. AV. DES.</p> <p>UC 6.2 – Imp. AV. DES.</p> <p>UC 6.3 – Imp. AV.</p>	<p>Mesmo que secretarias como a SEF já contassem com experiências de avaliação de desempenho desde a década de 80, o processo de ADI que buscou-se implementar no âmbito do Choque de Gestão demandou importantes mudanças culturais por parte de todo o corpo de funcionários do governo mineiro. A reação inicial foi de desconfiança, medo de perda da estabilidade do servidor público (...). (T2/2008)</p> <p>(...) a reação inicial dos servidores foi de medo. Consideravam o processo de avaliação prejudicial e, por falta de informação, tinham medo de serem avaliados. Por conta disso, inicialmente houve certa rejeição ao processo. (T2/2008)</p> <p>No decorrer da pesquisa de campo foi possível perceber a importância das medidas de divulgação e de treinamento para superar esta reação negativa inicial. A campanha de divulgação da SEPLAG foi responsável pela familiarização dos servidores com o instrumento durante o segundo período de avaliação, de julho de 2005 a julho de 2006. Para melhor difundir-lo, foram elaborados diversos materiais de divulgação, tais como, vídeos e cartilhas. (T2/2008)</p> <p>(...) dificuldade de compatibilizar o instrumento com a legislação (...) a relação da</p>	<p>Organização pública, de grande porte, localizada no Estado de Minas Gerais.</p>

<p>DES.</p> <p>UC 6.4 – Imp. AV. DES.</p>	<p>ADI com a remuneração do servidor é vista, simultaneamente, como ponto forte e fraco do processo. (T2/2008)</p> <p>(...) o processo de avaliação de desempenho individual no Estado de Minas Gerais gerou mudanças de comportamento por parte de alguns servidores; aprimoramento da relação chefia/servidor; aprimoramento da relação e do conhecimento da equipe – identificação de novos talentos e servidores que estão sub-aproveitados; identificação de necessidades de capacitação na administração pública; atualização e regularização de dados funcionais dos servidores; entre outros. Além disso, percebe-se que avaliação tornou-se uma importante fonte de informações gerenciais. (T2/2008)</p>	
---	---	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

A avaliação de desempenho exerce impactos em diversos aspectos do cotidiano organizacional: inicialmente, percebe-se que a maioria das unidades de contexto indica que essa variável favorece a realização de diagnósticos organizacionais que incentivam a revisão das próprias práticas de administração, tanto em termos de gestão de pessoas, como em níveis gerenciais para outras áreas (UC 5 – Imp. AV. DES.; UC 5.1 – Imp. AV. DES. UC 6.2 – Imp. AV. DES.; UC 6.3 – Imp. AV. DES.; UC 6.4 – Imp. AV. DES.). Foi constatado também que as pessoas ao participarem dos processos de avaliação de desempenho têm tendência a mudar os seus comportamentos.

Outro indicador encontrado e importante entre essas práticas citadas refere-se ao receio de perda, existente por parte dos indivíduos, em relação a sua participação em processos de avaliação de desempenho (UC 6 – Imp. AV. DES.; UC 6.1 – Imp. AV. DES.).

Positivamente, a avaliação de desempenho demonstra contribuir para o aprimoramento das relações de trabalho (UC 6.4 – Imp. AV. DES.), por ser um instrumento que facilita a busca de informações importantes para o redirecionamento das atividades de gestão. Por outro lado, há também satisfação dos funcionários com a realização dessa avaliação (UC 1 – Imp. AV. DES.; UC 4 – Imp. AV. DES.), por acreditarem que ela poderá facilitar o processo de mudança na empresa.

Todavia, é notório que algumas práticas citadas apresentam um foco no resultado empresarial (UC 2 – Imp. AV. DES.; UC 3 – Imp. AV. DES.), por ser uma ferramenta que

estimula a melhoria dos processos, a redefinição das práticas de valorização humana e a conseqüente estimativa de melhoria nos resultados organizacionais.

Mesmo diante desses impactos positivos que a avaliação de desempenho proporciona às organizações, encontraram-se também nos artigos analisados, algumas críticas (cf. quadro 19):

Quadro 19: Críticas referentes às práticas de avaliação de desempenho nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 7 – Imp. AV. DES.	Estas pesquisas revelam que o problema da falta de preparação dos avaliadores não é um problema exclusivo do Banco, mas que apesar das críticas que recebem não tem sido realizados treinamentos com qualidade suficiente para o solucionamento desse problema crônico. (T4/2007)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, atuante no setor de instituições bancárias públicas.
UC 7.1 – Imp. AV. DES.	A avaliação de desempenho individual (...) é uma ferramenta gerencial que, apesar de possuir uma formatação esmerada, ainda não é utilizada em todo o seu potencial. Mesmo tendo ficado claro que os funcionários têm consciência dos subsídios que ela fornece, estes resultados são apenas parcialmente aplicados pelos gestores de equipe na melhoria do desempenho individual e da equipe. (T4/2007)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

As críticas em torno dessas práticas se apresentam em torno da falta de preparação dos avaliadores (UC 7 – Imp. AV. DES.), que pode ser decorrente da falta de direcionamento de atividades próprias para o treinamento desses indivíduos. Esse indicador pode impactar negativamente na empresa a partir do momento que a avaliação de desempenho não é bem desenvolvida no ambiente de trabalho, o que pode gerar um clima de desconfiança dos resultados a serem obtidos, pode estimular desmotivação por parte dos funcionários, bem como, contribuir para a tomada de decisão equivocada.

Outro problema importante a ser repensado pelos gestores consiste na real contribuição que a avaliação de desempenho individual (UC 7.1 – Imp. AV. DES.) tem fornecido para as organizações, a partir do momento em que o seu potencial não é utilizado pelos gestores, na sua totalidade.

4.4.5 Impactos das práticas de qualidade de vida no trabalho nas organizações

Percebe-se (quadro 20) alguns impactos positivos nas organizações, a partir da análise dos arquivos referentes a essa variável: satisfação dos clientes internos (UC 1 – Imp. QVT; UC 1.1 – Imp. QVT), alcance de premiações referentes aos procedimentos de gestão na área de recursos humanos (UC 2 – Imp. QVT), equipes bem relacionadas, atuando com comportamento ético em relação ao seu trabalho, mais disposição em função de ginástica laboral (UC 4 – Imp. QVT) e, finalmente, mais segurança no trabalho (UC 5 – Imp. QVT). .

Por outro lado, a insatisfação dos funcionários foi mencionada em um único artigo (UC 1.1 – Imp. QVT).

Quadro 20: Impactos das práticas de qualidade de vida no trabalho nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. QVT	As questões referentes à qualidade de vida no trabalho, desde ambiente físico a relacionamentos interpessoais, por serem consideradas satisfatórias pelos funcionários, podem ter contribuído para um impacto positivo na satisfação dos clientes externos , pois 93,2% destes afirmaram que sua satisfação geral com o hotel pode ser considerada “como esperada” ou “melhor do que esperada”. (T2/2004)	Organizações de médio e pequeno porte, localizadas no Estado de Pernambuco, do setor hoteleiro.
UC 1.1 – Imp. QVT	Embora tenha se verificado um percentual significativo (34,3%) de funcionários insatisfeitos e pouco satisfeitos , constatou-se que este resultado não influencia diretamente na satisfação dos hóspedes, pois 93,2% destes mostraram-se, de um modo geral, satisfeitos com o hotel. (T2/2004)	

UC 2 – Imp. QVT.	“... a gente começou a trabalhar a comunidade, a família, todos os programas, e nos tornamos referência de RH. No primeiro ano a gente ganhou o Top Ser Humano da ABRH com Qualidade de Vida , no segundo ano ganhamos com o Programa de Segurança Integrada, no mesmo ano, ganhamos o nacional”. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, atuante no setor industrial alimentício.
UC 3 – Imp. QVT	(...) as facilidades encontradas pelos dirigentes dizem respeito, primeiramente, ao relacionamento entre as pessoas , pois segundo eles isso chega a facilitar até mesmo a resolução de problemas. Depois, a postura ética , o que contribui para a sua aceitabilidade no mercado, favorecendo de certa forma seus negócios. (T2/2005)	Organizações de pequeno porte, localizadas no Estado de São Paulo, pertencentes ao grupo de organizações de economia de comunhão.
UC 4 – Imp. QVT	A necessidade de alívio da tensão é tamanha que dez minutos diários de GL podem ser tomados pelos funcionários como responsáveis por uma melhoria de relacionamento, mais aproximação das pessoas e pelo clima de cooperação. A função da GL passa ser a de encobrir a contradições e os conflitos organizacionais. (GL -Ginástica Laboral). (T1/2007)	Instituição de grande porte, de atuação nacional, prestadora de serviços de ensino superior.
UC 5 – Imp. QVT	Os participantes da pesquisa concordaram com mais ênfase que sentem orgulho quanto ao modo com que encaram as questões de segurança no trabalho (6,8), mostram disposição e consciência quanto ao desempenho de suas tarefas de forma segura (6,7), usam equipamentos de proteção individual mesmo quando não são observados (6,7), procuram ajudar seus pares a trabalhar de forma segura (6,7) e percebem a segurança no trabalho como sendo de responsabilidade individual (6,5). (T7/2008)	Empresa de grande porte, multinacional, que teve a pesquisa realizada na unidade do Estado de Minas Gerais e pertence ao setor industrial metalúrgico.
UC 6 – Imp. QVT UC 6.1 – Imp. QVT	Todos os grupos (e subgrupos) apresentaram diferença significativa de satisfação (...). (T8/2008) (...) os celetistas sempre se apresentam mais satisfeitos e os avulsos não vinculados são os menos satisfeitos . (T8/2008)	Empresa de grande porte, localizada no Estado de São Paulo, do setor portuário.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Por outro lado, os impactos que a ausência de práticas de qualidade de vida no trabalho exercem são enfatizadas pelas unidades de contexto apresentadas no quadro 21, abaixo. Torna-se possível perceber que as pessoas chegam a abdicar de suas relações pessoais

e momentos de descontração (UC 7 – Imp. QVT) para poderem se dedicar mais ao trabalho. Tal comportamento diminui a motivação e o empenho no trabalho (UC 7.1 – Imp. QVT), decorrentes da falta de atenção da parte da organização, pelos colaboradores.

Quadro 21: Impactos negativos da ausência das práticas de qualidade de vida no trabalho nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 7 – Imp. QVT UC 7.1 – Imp. QVT	(...) 58,9% dos docentes pesquisados afirmam abdicar do convívio com sua família ou de seu lazer para realizar suas atividades acadêmicas (...). (T9/2007) (...) a falta de motivação e disposição que alguns professores percebiam em seus colegas e que poderiam até ser fonte de desânimo para com o ambiente, o trabalho e a Instituição. (T9/2007)	Instituição pública de grande porte, localizada no Estado da Paraíba,, prestadora de serviços de ensino superior.
UC 8 – Imp. QVT UC 8.1 – Imp. QVT UC 8.2 – Imp. QVT	O estresse foi significativamente influenciado pelo fato do trabalhador pertencer aos maiores níveis hierárquicos e nos hábitos de vida não praticar atividade física ou de relaxamento. (T11/2007) O serviço excessivo é o fator de maior influência direta e total sobre o estresse, pois o excesso de trabalho bancário, devido ao seu caráter informacional parece gerar maior pressão psíquica, embora o excesso de esforço muscular e as atividades repetitivas também afetam a saúde mental do bancário em menor escala (...). (T11/2007) Estes novos processos flexíveis e regras contemporâneas e neoliberais do trabalho ao aumentarem o grau de exigências e qualificação aumentam os sentimentos de indignidade, inutilidade e desqualificação agravando a qualidade geral da saúde agindo profundamente sobre a saúde mental, bem estar físico, psicológico e social dos trabalhadores. (T11/2007)	Instituição de grande porte atua em nível nacional, pertencente ao segmento de instituições bancárias públicas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Percebe-se nos artigos analisados a incidência de estresse, principalmente entre pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais altos (UC 8 – Imp. QVT), excesso de serviço (UC 8.1 – Imp. QVT) e processos flexíveis (UC 8.2 – Imp. QVT). Certamente que esses impactos estimulam os indivíduos a terem sentimentos negativos, condicionamento físico menos satisfatório, diminuição da convivência social, o que implica em comportamentos desfavoráveis para o trabalho e para a própria vida deles.

Para Silva e De Marchi (1997), a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporcionam ao indivíduo maior resistência ao estresse, estabilidade emocional, motivação, eficiência no trabalho, auto-imagem e melhores relacionamentos. Por outro lado, as organizações são beneficiadas com uma força de trabalho mais saudável, menos absenteísmo/rotatividade, acidentes e custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, por último, um melhor ambiente de trabalho.

Ainda, segundo Rodrigues (1997), não há organização com qualidade sem antes haver qualidade com os trabalhadores. O desempenho destes é a unidade básica para que haja desempenho, qualidade e produtividade na organização. Dessa forma, a organização precisa trabalhar as necessidades do indivíduo para que possa atingir as necessidades da organização.

4.4.6 Impactos das práticas de administração de cargos, salários e benefícios nas organizações

Os impactos dessas práticas referem-se à satisfação pelo reconhecimento do esforço humano no alcance de desempenho organizacional: (UC 1 – Imp. C.S.B), à participação nos lucros e resultados, bem como benefícios e programas de remuneração variável, embora as unidades de contexto não tenham mostrado que essa estratégia seja fator condicionante de satisfação, no caso das instituições bancárias públicas, de grande porte, analisadas (UC 1.1 – Imp. C.S.B.; UC 1.2 – Imp. C.S.B.). Ao contrário, quando a pesquisa foi feita em organizações de pequeno porte, os resultados apontam para a satisfação do funcionário (UC 2 – Imp. C.S.B.; UC 2.1 – Imp. C.S.B.). Sabe-se que um dos aspectos que influencia a discrepância desses resultados seja decorrente do perfil das organizações estudadas.

Quadro 22: Impactos das práticas de administração de cargos, salários e benefícios nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
<p>UC 1 – Imp. C.S.B</p> <p>UC 1.1 – Imp. C.S.B.</p> <p>UC 1.2 – Imp. C.S.B.</p>	<p>O (...) obteve no primeiro semestre de 2003 um dos maiores lucros da sua história recente. A análise dos números do balanço de 30 de junho de 2003 revela que o resultado do Banco não se resume apenas no lucro líquido de mais de um milhão de reais, mas na consolidação de uma empresa cujos indicadores financeiros apontam para a permanência de um resultado duradouro que a leva a alcançar a liderança no seu ramo de negócio. Com relação a esse desempenho o próprio Banco reconhece que esse resultado só foi possível graças à dedicação, competência e a motivação dos seus funcionários. (T1/2004)</p> <p>A relação existente entre a política de Remuneração Variável adotada pelo Banco do Brasil, tendo como único veículo de remuneração a participação nos Lucros e Resultados e a de satisfação do funcionário com a realização do seu trabalho, mostrou que 42,9% dos funcionários responderam que estão de alguma forma insatisfeitos para a realização do seu trabalho, enquanto 30,0% responderam que estão satisfeitos. (T1/2004)</p> <p>A política de remuneração variável adotada (...), tendo como único veículo de remuneração a Participação nos Lucros e Resultados não constitui fator de satisfação para o funcionário realizar o seu trabalho. (T1/2004)</p>	<p>Instituição de grande porte atua em nível nacional, pertencente ao segmento de instituições bancárias públicas.</p>
<p>UC 2 – Imp. C.S.B.</p> <p>UC 2.1 – Imp. C.S.B.</p>	<p>O item benefícios apresentou altos índices de satisfação (70,4% - dado obtido a partir da média dos 3 itens que compõem a dimensão “Benefícios” da análise fatorial, ver Tabela 2) por parte dos funcionários. Ou seja, os funcionários podem estar dispostos a prestar melhores serviços devido a tal satisfação com a maneira como são recompensados. (T2/2004)</p> <p>As recompensas oferecidas pelas organizações influenciam a satisfação geral dos funcionários, pois cada um destes estaria disposto a contribuir com seus recursos individuais, na medida em que obtêm retornos e resultados de seus investimentos (esforços). Dentre as recompensas oferecidas pelas organizações, estão a remuneração, os</p>	<p>Organizações de médio e pequeno porte, localizadas no Estado de Pernambuco, do setor hoteleiro.</p>

	benefícios e os incentivos não-financeiros. (T2/2004)	
UC 3 – Imp. C.S.B.	(...) "na hora que você implanta um sistema de remuneração variável , você está trazendo resultado para o colaborador, cada um ganhou em média 1,5 salários a mais no ano passado, e a empresa fez o melhor ano da história. Em 73 anos de A no Brasil, foi o maior lucro" (...). (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial químico.
UC 4 – Imp. C.S.B.	(...) “o que a gente quer a empresa quer é que o empregado se sinta como sócio ” (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial elétrico.
UC 5 – Imp. C.S.B.	Os principais aspectos percebidos dizem respeito a maior comprometimento das pessoas pelo conhecimento do que a organização espera de cada empregado e o direcionamento das ações de treinamento para o alcance do perfil de competências. (T1/2005)	Empresa de grande porte, localizada no Estado de Minas Gerais e pertence ao setor industrial siderúrgico.
UC 5.1 – Imp. C.S.B.	A empresa tem alcançado anos consecutivos, um desempenho superior a 100%. (T1/2005)	
UC 6 – Imp. C.S.B.	(...)Mais de 65% dos funcionários ouvidos se sentem valorizados por meio da remuneração (...). (T2/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções em engenharia e tecnologia.
UC 7 – Imp. C.S.B.	Em junho de 2005, cerca de 70% dos empregados possuíam ações da empresa. E, na pesquisa quantitativa, 78,4% dos empregados afirmaram que recebem estímulos para comprar ações da empresa (...). (T4/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções em engenharia e tecnologia.
UC 8 – Imp. C.S.B.	(...) o plano constrói uma relação de parceira entre a empresa e os empregados. (T5/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, sem segmento identificado.
UC 8.1 – Imp. C.S.B.	Pode-se afirmar que comparativamente à remuneração fixa, a remuneração variável conduz a empresa e o empregado a um melhor desempenho, independentemente da motivação (...). (T5/2006)	
UC 8.2 – Imp. C.S.B.	A maioria absoluta pesquisada em cada uma das organizações concorda que, no todo ou em parte, no plano de remuneração variável há maior incentivo para o esforço no trabalho, o desafio profissional é maior devido às metas, a quantidade produzida é maior, há mais empenho para reduzir custos e aumentar os lucros, há mais empenho para cumprir prazos, existe mais visão de longo prazo, há maior empenho na satisfação do cliente interno e externo e o entrevistado cobra muito mais seus colegas e de si próprio. (T5/2006)	

No tocante ao desempenho organizacional, constata-se que quanto mais as organizações adotam programas de remuneração variável, tanto mais satisfatórios são os resultados alcançados (UC 3 – Imp. C.S.B.; UC 5.1 – Imp. C.S.B.; UC 8.1 – Imp. C.S.B.; UC 8.2 – Imp. C.S.B.).

Outros impactos importantes foram diagnosticados na análise dos artigos provenientes do uso de práticas de cargos, salários e benefícios: as organizações têm interesse em ver o empregado como sócio (UC 4 – Imp. C.S.B.; UC 7 – Imp. C.S.B.); percebe-se um maior comprometimento por parte dos funcionários (UC 5 – Imp. C.S.B.), os empregados se sentem valorizados por meio da remuneração (UC 6 – Imp. C.S.B.) e as organizações percebem a necessidade de estabelecer uma relação de parceria com os seus funcionários para assim, juntos, alcançarem os seus objetivos (UC 8 – Imp. C.S.B.). Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 423),

(...) sob o ponto de vista dos empregados, a remuneração é o principal determinante de seu bem-estar econômico. Todavia, a remuneração é mais do que isto; ela pode afetar também o bem-estar social e psicológico das pessoas. A reação dos empregados a um plano de remuneração variável tem provavelmente muito mais a ver com suas próprias necessidades financeiras do que com as especificidades do plano.

Outro panorama foi encontrado nas análises, que dizem respeito aos impactos negativos causados pelas práticas de cargos, salários e benefícios (quadro 23 a seguir): o mais conhecido deles trata-se da pressão para o alcance de metas (UC 10 – Imp. C.S.B.), o qual compromete tanto a segurança no trabalho, quanto o desempenho individual e organizacional. Outro indicador negativo consiste no mau gerenciamento de plano de saúde oferecido, pois o custo para mantê-lo impossibilita algumas pessoas a fazer uso desse benefício (UC 9 – Imp. C.S.B.).

Quadro 23: Impactos negativos da ausência das práticas de cargos, salários e benefícios

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS DE CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 9 – Imp. C.S.B.	(...) o plano de saúde que é administrado pela organização e está baseado em uma tabela de taxas que são pagas pelos funcionários de	Instituição de grande porte, de atuação nacional, prestadora de serviços de ensino superior.

	acordo com a faixa de salário. O plano é extensivo ao cônjuge e os filhos. Esta taxa, de acordo com a equipe de RH e de acordo com alguns entrevistados, é muito onerosa para os funcionários da área operacional, sendo que a maioria deles não solicita o convênio, continuando a realizar seus atendimentos médicos no serviço público. (T1/2007)	
UC 10 – Imp. C.S.B.	(...) relativa concordância que a segurança no trabalho fica comprometida devido à existência de pressão para que as metas da produção sejam cumpridas (3,9) e de forma rápida (3,4), e, que a empresa tende a procurar por culpados em caso de acidentes do trabalho (4,9) (...). (T7/2008)	Empresa multinacional, tendo a pesquisa realizada na unidade da empresa em Minas Gerais, pertencente ao setor metalúrgico.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Esses indicadores negativos são de suma importância para as organizações traçarem efetivos planos de cargos, salários e benefícios que possam favorecer os funcionários e não criar novas condições para a insatisfação dos mesmos. Vale ressaltar que não são encontrados impactos referentes à administração de cargos, mas sim sobre remuneração e benefícios.

4.4.7 Impactos das práticas de relacionamento interpessoal nas organizações

A importância de um bom relacionamento entre as pessoas para o desenvolvimento do trabalho (UC 1 – Imp. REL. INTER.; UC 3 – Imp. REL. INTER.) e o trabalho em equipe (UC 2 – Imp. REL. INTER.) são reconhecidos como impactos importantes e positivos para as organizações, em termos de resultados (quadro 24 abaixo).

Da mesma forma, a variável relacionamento interpessoal também é considerada como um fator que estimula o reconhecimento de outras organizações (UC 3.1 – Imp. REL. INTER.). Um impacto importante consiste na disseminação de valores organizacionais, fundamentados na confiança e na aplicação diária dos discursos organizacionais (UC 4 – Imp. REL. INTER.), resultado este que favorece efetivamente o trabalho em equipe e o desenvolvimento da organização. Finalmente ressaltam-se o exercício da liderança a partir da confiança e do respeito (UC 5 – Imp. REL. INTER.; UC 5.1 – Imp. REL. INTER.; UC 5.3 – Imp. REL. INTER.), bem como, a aprendizagem que se pode alcançar por intermédio das interações (UC 5.2 – Imp. REL. INTER.).

Quadro 24: Impactos das práticas de relacionamento interpessoal nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. REL. INTER.	(...) tanto dirigentes quanto funcionários reconhecem a importância do relacionamento entre as pessoas para a realização das tarefas. (T5/2004)	Organizações de pequeno porte, localizadas no Estado de São Paulo, pertencentes ao grupo de organizações de economia de comunhão.
UC 2 – Imp. REL. INTER.	(...) os empregados das organizações A, CE e S têm uma percepção de que a maior parte dos resultados vem de um trabalho em equipe , ao passo que na CB as tarefas são mais individualizadas. (T5/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, sem segmento identificado.
UC 3 – Imp. REL. INTER. UC 3.1 – Imp. REL. INTER.	(...) resultados expressivos foram alcançados, quanto à mudança de atitudes do corpo de colaboradores. (T6/2007) (...) expressivos reconhecimentos institucionais por parte de um elenco de organizações variadas. (T6/2007)	Empresa de médio porte, atuante em todo o Nordeste do Brasil, pertencente ao segmento de instituições bancárias públicas.
UC 7 – Imp. REL. INTER.	O clima de confiança e o baixo nível de rivalidade entre os colegas e gestores são bastante significativos, continuamente estimulados pela área de RH com a sustentação dos valores organizacionais nos relacionamentos diários, com vistas a manter a coerência entre discurso e prática organizacional. (T6/2008)	Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, pertencente ao segmento de indústria fitoterápica.

8 – Imp. REL. INTER.	(...) por meio da manutenção de um bom relacionamento na organização os gerentes aprendem a criar uma relação de confiança e respeito que os tornam legítimos diante do grupo, ainda que a intenção principal seja a manutenção dos objetivos da organização. (T9/2008)	Empresa de pequeno porte, localizada no Estado de Pernambuco, pertencente ao segmento hoteleiro.
UC 8.1 – Imp. REL. INTER.	(...) os gerentes também aprendem que a criação de um relacionamento de confiança é importante para serem respeitados e aceitos pelo grupo. (T9/2008)	
UC 8.2 – Imp. REL. INTER.	Os gerentes, portanto, parecem reconhecer a importância destas interações com profissionais mais experientes tanto pelo aspecto do incentivo e modelo que estes podem representar quanto pela riqueza de conhecimento que profissionais mais experientes podem compartilhar. (T9/2008)	
UC 8.3 – Imp. REL. INTER.	(...) ao interagir com os subordinados, os gerentes aprendem a como se legitimarem diante deles. Esta legitimação, por sua vez, ocorre de duas formas: (a) por meio da relação de confiança e (b) pelo conhecimento da prática profissional (...). (T9/2008)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Entretanto, mesmo diante de impactos positivos que demonstram a importância dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, são encontradas algumas situações desfavoráveis para as organizações: ausência de práticas bem estabelecidas de relacionamento entre as pessoas (UC 6 – Imp. REL. INTER. e UC 6.1 – Imp. REL. INTER.) Percebe-se nessas unidades de contexto que alguns funcionários não se sentem parte da equipe, bem como, afirmam que há um distanciamento entre eles. Sabe-se que isto pode desfavorecer o trabalho e estimular a criação de um ambiente individualista e solitário.

Tanto a semi-autonomia (UC 7 – Imp. REL. INTER.) quanto o controle exercido de forma imposta (UC 8 – Imp. REL. INTER.) são reconhecidos como fatores limitantes para as equipes e para o clima de trabalho (quadro 25).

Quadro 25: Impactos negativos da ausência das práticas de relacionamento interpessoal nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 6 – Imp. REL. INTER. UC 6.1 – Imp. REL. INTER.	Parece que os docentes pesquisados não reconhecem seu trabalho em equipe (...) (... mesmo os indivíduos com papel de liderança, em sua maioria, sentem não pertencer a uma equipe , apesar do cargo. (T9/2007) (...) distanciamento entre os docentes na medida em que falta suporte, apoio e estímulo em momentos de desafios, problemas e conflitos. (T9/2007)	Instituição pública de grande porte, localizada no Estado da Paraíba,, prestadora de serviços de ensino superior.
UC 7 – Imp. REL. INTER.	(...) as características de semi-autonomia das equipes ainda não estão plenamente estabelecidas. (T10/2007)	Empresa multinacional, pertencente ao segmento industrial de produção de medidores de energia.
UC 8 – Imp. REL. INTER.	(...) evidencia-se que a responsabilidade é atribuída aos funcionários, ao mesmo tempo em que o controle permeia as relações sem aparentemente ter a conotação de punição e tensão (...). (T5/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial de celulose.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

4.4.8 Impactos das práticas de organização do trabalho nas organizações

Os principais achados acerca dos impactos decorrentes dessas práticas são (quadro 26): conhecimento das tarefas (UC 1 – Imp. ORG. TRAB.), apoio da área de gestão de pessoas (UC 1 – Imp. ORG. TRAB.), engajamento no trabalho (UC 2 – Imp. ORG. TRAB.), identidade unificada entre todos (UC 2.1 – Imp. ORG. TRAB.), participação nos processos de avaliação (UC 5 – Imp. ORG. TRAB.; UC 6 – Imp. ORG. TRAB.), diminuição de reclamações pelo serviço prestado (UC 4 – Imp. ORG. TRAB.), alcance de premiações (UC 6 – Imp. ORG. TRAB.), qualidade de vida, responsabilidade pela tarefa (UC 7 – Imp. ORG. TRAB.) e questões de gênero em condições de trabalho (UC 3 – Imp. ORG. TRAB.).

Quadro 26: Impactos das práticas de organização do trabalho nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. ORG. TRAB.	“Os saltos diferenciais de retorno para a empresa são dados por aportes diferenciais de conhecimento na gestão do produto, às vezes nem tanto no produto, mas na gestão como um todo na empresa, no que se refere a colocar produtos no mercado, conquistar mercado, etc. A diferença está em ter um ambiente de trabalho em que as pessoas se sintam confortáveis, do ponto de vista da criatividade. A gestão de pessoas influencia em 100% no desempenho”. (T3/2004)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial petroquímico básico.
UC 2 – Imp. ORG. TRAB. UC 2.1 – Imp. ORG. TRAB.	O fato de todos os empregados, inclusive os de nível mais operacional estar engajados , diminui imaginariamente a distancia entre as pessoas no que se refere ao poder de decisão e ao <i>status</i> na empresa. (T6/2004) Construi-se assim a ilusão de que “todo mundo pode chegar lá, depende de cada um”. A identidade unificada, por sua vez fortalece imagem institucional : “há um interesse em fazer com que fosse bem vista pelas pessoas, pelos empregados e até pela comunidade como um todo”. (T6/2004)	Empresa de grande porte, do setor industrial elétrico.
UC 3 – Imp. ORG. TRAB.	(…) os homens que trabalham a menos tempo na empresa e que possuem uma renda familiar mais elevada apresentam uma percepção mais positiva das práticas organizacionais adotadas atualmente pela Empresa Alpha que as mulheres, que trabalham há mais tempo na empresa e que apresentam uma renda mais baixa. (T3/2006)	Empresa de grande porte, do setor de telecomunicações.
UC 4 – Imp. ORG. TRAB.	Realmente, o número de reclamações trabalhistas é baixíssimo. A empresa registrou 8 reclamações em 2003, 5 em 2004 e nenhuma até agosto de 2005. (T4/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor de soluções em engenharia e tecnologia.
UC 5 – Imp. ORG. TRAB.	Outro ponto a ser destacado, em relação a utilização de múltiplas fontes de avaliação, é o equilíbrio de forças que ocorre entre as pessoas. Onde antes, com a utilização da avaliação <i>top-down</i> , a maior parte do poder de decisão sobre o resultado de avaliação estava nas mãos do superior hierárquico, este último passa agora a assumir a posição de avaliado por seus subordinados, representando um fator de valorização da opinião de todos os participantes , ou seja, as relações de poder e, conseqüentemente, as relações interpessoais	Empresa de grande porte, de atuação nacional, atuante no setor de instituições bancárias públicas.

	são suavizadas ao tornarem-se mais democratizadas. (T4/2007)	
UC 6 – Imp. ORG. TRAB.	A empresa é detentora de vários prêmios na área de inovação tecnológica, sendo os Prêmios FINEP de Inovação Tecnológica os mais expressivos, conquistados em 2003 e 2006 na categoria média e grandes organizações. (T6/2008)	Empresa de médio porte, localizada no Estado do Paraná, pertencente ao segmento de indústria fitoterápica.
UC 7 – Imp. ORG. TRAB.	Os conceitos que melhor expressam a QVT para os trabalhadores portuários são, nesta ordem: amor, saúde, confiança, estabilidade no emprego e responsabilidade . (T8/2008)	Empresa de grande porte, localizada no Estado de São Paulo, atuante no setor portuário.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Quanto aos impactos negativos da ausência das práticas de organização do trabalho (quadro 27), encontram-se: a existência de escassez de conhecimento para o trabalho em equipe (UC 6 – Imp. ORG. TRAB.), sobrecarga de trabalho (UC 7 – Imp. ORG. TRAB.) que limitam não somente a organização do trabalho, mas também a qualidade de vida dos indivíduos.

Quadro 27: Impactos negativos da ausência das práticas de organização do trabalho nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UC)	IMPACTOS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 6 – Imp. ORG. TRAB.	(...) conhecimentos estreitos quanto ao significado do termo “Equipes Auto Gerenciáveis”. (T10/2007)	Empresa multinacional, pertencente ao segmento industrial de produção de medidores de energia.
UC 7 – Imp. ORG. TRAB.	(...) há sobrecarga de trabalho. (T4/2008)	Empresa de grande porte, localizada em Porto Alegre, pertencente ao setor de prestação de serviços hospitalares.

Fonte: Dados da empresa, 2009

4.4.9 Impactos das práticas de estilo de direção nas organizações

Sobre os impactos gerados pelas práticas de estilo de direção nas organizações, a análise dos artigos apresenta (quadro 28): comprometimento dos funcionários (UC 1 – Imp. EST. DIR.), mudanças de comportamento que favorecem tanto a qualidade de vida quanto o trabalho em equipes (UC 2 – Imp. EST. DIR.), premiações (UC 2.1 – Imp. EST. DIR.), clima organizacional e ambiente de trabalho (UC 3 – Imp. EST. DIR.), participação (UC 4 – Imp. EST. DIR.), comportamento do líder (UC 4.1 – Imp. EST. DIR. e UC 4.2 – Imp. EST. DIR.).

Segundo Arnold e Plas (1996, p. 31), a liderança voltada para as pessoas procura ajudá-las a ser verdadeiras no trabalho e, portanto, responsáveis pelo clima e pela moral na organização.

Quadro 28: Impactos das práticas de estilo de direção nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UR)	IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE ESTILO DE DIREÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 1 – Imp. EST. DIR.	(...) os empregados estão se empenhando para buscar novos conhecimentos necessários, não faltar nem chegar atrasado ao trabalho, fazer o possível para reduzir custos e aumentar o lucro, relacionar-se bem com o chefe e os colegas, satisfazer os clientes internos e externos, produzir o máximo possível atualmente (quantidade), cumprir ou reduzir os prazos que lhe são atribuídos, cometer o mínimo de erros, colocar-se à disposição para cooperar, ser cordial com todos, ter uma visão geral dos negócios da empresa, contribuir além de suas funções por melhores resultados da empresa e cumprir as metas de sua responsabilidade no PRV deste ano. (T5/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, sem segmento identificado.
UC 2 – Imp. EST. DIR.	(...) o fator decisivo para a constituição de um ambiente seguro dependia fundamentalmente de atuar no mesmo foco dos <i>hackers</i> , os usuários, a partir da implantação de um programa de trabalho que objetivasse modificar as suas atitudes / condutas, a partir de uma maior compreensão, comprometimento e envolvimento. (T6/2007) (...) a equipe de gestão da segurança da	Empresa de médio porte, atuante em todo o Nordeste do Brasil, pertencente ao segmento de instituições bancárias públicas.

UC 2.1 – Imp. EST. DIR.	informação apresentou o projeto (...) no congresso da ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial tendo conquistado o prêmio ABERJE Nordeste, na categoria Diversidade Midiática. (T6/2007)	
UC 3 – Imp. EST. DIR.	(...) a variável comportamento da chefia interfere nas demais variáveis de clima organizacional e na forma como os subordinados percebem o ambiente organizacional (...). (T8/2007)	Empresa de grande porte, localizada no Estado do Espírito Santo, atuante no segmento de concessão de crédito.
UC 4 – Imp. EST. DIR. UC 4.1 – Imp. EST. DIR. UC 4.2 – Imp. EST. DIR.	<p>(...) em que estão inseridos, mas entre eles e os demais, que possibilitam o direcionamento de suas energias em prol dos melhores resultados. Também demonstra ser reflexo da nova estrutura decisória 9...), que pratica maior flexibilidade e concede maior poder de decisão a todos os envolvidos. (T1/2008)</p> <p>Os que a usam com intensidade, estabelecem princípios para definir como as pessoas devem ser tratadas e os objetivos que devem ser seguidos. Criam padrões de excelência e definem metas intermediárias, de forma que as pessoas possam alcançar pequenas vitórias, trabalhando para alcançar objetivos maiores. Reduzem a burocracia quando ela impede a ação e mostram o caminho quando as pessoas não estão certas para onde devem ir ou como devem fazer para conseguir chegar lá, além de criarem oportunidades para que as vitórias sejam conseguidas. Acreditam que os projetos precisam ser dirigidos ao longo do seu curso, sendo medido resultados, ajustando as ações necessárias e corretivas. E essa modelagem é muito usada a partir do exemplo, pois tanto o líder como os subordinados também avaliam seus gestores. (T1/2008)</p> <p>Em cada “time vencedor”, seus membros precisam partilhar e serem gratificados pelos seus esforços. Buscam comemorar datas importantes, acontecimentos e conquistas, acreditando que é sempre muito saudável. Assim, mostrar que as pessoas podem vencer é parte do trabalho do líder, buscando fazê-los se sentirem como “heróis”. (T1/2008)</p>	Empresa de grande porte, de atuação nacional, atuante no setor de instituições bancárias públicas.
UC 5 – Imp. EST. DIR.	A função de chefia intermediária lhes possibilita conhecer melhor a realidade organizacional, ter um pouco mais de poder e, conseqüentemente, ter voz mais ativa, de forma a sentirem-se mais úteis. Conseguir implementar projetos de melhorias é vivido como sucesso. Além disto, gratificam-se quando se dão conta que estão deixando uma marca, fruto de seu trabalho. Esta gratificação potencializa-se se acompanhada do	Empresa de grande porte, localizada em Porto Alegre, pertencente ao setor de prestação de serviços hospitalares.

	reconhecimento, sobretudo, de seus subordinados que, segundo os participantes, são as pessoas que estão mais próximas e com quem constituem, ou almejam constituir, um grupo. (T4/2008)	
UC 6 – Imp. EST. DIR.	(...) pode-se evidenciar indícios de que o orgulho demonstrado pelo operador são perpassados por toda empresa, dando um significado para além do propósito organizacional, sendo inserido no âmbito pessoal, de compartilhamento e valorização dos valores como algo fundamental e prática constante na empresa. (T5/2008)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, pertencente ao setor industrial de celulose.
UC 6.1 – Imp. EST. DIR.	(...) as lideranças atuam de forma a promover autonomia e <i>empowerment</i> aos seus liderados, contudo, demonstram saber como e quando interferir, mantendo o controle através dos resultados obtidos pelo grupo. (T5/2008)	

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Porém, algumas unidades de contexto encontradas apresentam impactos que merecem maior atenção por parte dos gestores, principalmente daqueles que exercem papel de liderança (quadro 29): dificuldades na relação entre superiores e subordinados (UC 7 – Imp. EST. DIR.), excesso de controle (UC 7.1 – Imp. EST. DIR.), baixo reconhecimento e pouca valorização do trabalho (UC 8 – Imp. EST. DIR.) incertezas por parte das chefias intermediárias (UC 8.1 – Imp. EST. DIR.), pressão por resultados (UC 1.1 – Imp. EST. DIR.).

Percebe-se que esses impactos negativos são provenientes da escassez de comportamentos mais participativos, melhor comunicação, controle mais indireto e aproximação entre as pessoas.

Quadro 29: Impactos negativos da ausência das práticas de estilo de direção nas organizações

CÓDIGO DA UNIDADE DE CONTEXTO (UR)	IMPACTOS NEGATIVOS DAS PRÁTICAS DE ESTILO DE DIREÇÃO Unidades de contexto	DESCRIÇÃO DA EMPRESA
UC 7 – Imp. EST. DIR.	Já a equipe de RH acrescenta as dificuldades na relação chefia – subordinado como um fator propiciador de demissões. (T 1/2007)	Instituição de grande porte, de atuação nacional, prestadora de serviços de ensino superior.
UC 7.1 – Imp. EST.	Além da vigilância da própria organização há uma vigilância entre os próprios colegas de trabalho que controlam e delatam àqueles que	

DIR.	fogem da regra. (T1/2007)	
UC 8 – Imp. EST. DIR.	Contudo, os participantes da pesquisa concordam que é baixo o reconhecimento e pouca a valorização de seu trabalho. (T4/2008)	Empresa de grande porte, localizada em Porto Alegre, pertencente ao setor de prestação de serviços hospitalares.
UC 8.1 – Imp. EST. DIR.	(...) constata-se a presença da incerteza no cotidiano das chefias intermediárias do HCPA. À incerteza despertada pelo ato de decidir, soma-se a incerteza sobre como esta decisão será percebida, qual repercussão provocará, em especial no que diz respeito à maneira como a chefia será avaliada por sua decisão. Assim, vivenciam sua função como instável. (T4/2008)	
UC 9 – Imp. EST. DIR.	(...) pouca gente declarou apresentar um melhor desempenho sob pressão profissional, ou seja, a maioria tem melhor desempenho trabalhando sob um estilo de gerência que não a contempla como instrumento de obtenção de resultados. (T5/2006)	Empresa de grande porte, de atuação nacional, sem segmento identificado.

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Entre os impactos negativos encontrados, provenientes das práticas de estilo de direção, foram citados as dificuldades na relação entre superiores e subordinados (UC 7 – Imp. EST. DIR.); o excesso de controle (UC 7.1 – Imp. EST. DIR.) exercido tanto por parte dos líderes, quanto pelos próprios funcionários um com os outros; o baixo reconhecimento e pouca valorização do seu trabalho (UC 8 – Imp. EST. DIR.); e as incertezas por parte das chefias intermediárias (UC 8.1 – Imp. EST. DIR.) em relação a validação das suas decisões no ambiente de trabalho.

Ainda, foi ressaltado que o estilo de liderança orientado por atitudes fundamentadas em pressão por resultados (UC 1.1 – Imp. EST. DIR.) não é um elemento que contribui para o desempenho no trabalho. Esse fato demonstra que a busca excessiva por resultados não é uma variável que incentiva as pessoas nos seus ambientes de trabalho.

Percebe-se que os impactos apresentados como negativos por parte das organizações estudadas são provenientes da escassez de comportamentos mais participativos, onde a comunicação, o controle e a aproximação entre as pessoas são ausentes no estilo de direção adotados pelos gestores.

4.4.10 Síntese quantitativa dos impactos das práticas de valorização humana adotadas pelas organizações

Tabela 6: Distribuição dos impactos das práticas de valorização humana nas organizações

VARIÁVEIS	2004		2005		2006		2007		2008		TOTAL DE UNIDADES DE REGISTRO POR VARIÁVEL	
	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa	Frequencia absoluta	Frequencia relativa
Recrutamento e seleção	0	0,00%	0	0%	1	5,88%	2	6%	0	0,00%	3	2,88%
Integração	0	0%	2	40%	0	0%	0	0%	0	0,00%	2	1,92%
Treinamento	5	23,80%	0	0%	5	29,41%	7	21%	2	7,14%	19	18,26%
Avaliação de Desempenho	2	9,52%	0	0%	1	5,88%	5	15,15%	5	17,85%	13	12,50%
Qualidade de vida no trabalho	3	14,28%	1	20,00%	0	0,00%	6	18,18%	3	10,71%	13	12,50%
Administração de cargos, salários e benefícios	7	33,33%	2	40%	5	29%	1	3,03%	1	3,57%	16	15,38%
Relacionamento interpessoal	1	4,76%	0	0%	1	6%	5	15,15%	6	21,42%	13	12,50%
Organização do trabalho	3	14,28%	0	0%	2	11,76%	2	6%	3	11%	10	9,61%
Estilo de direção	0	0,00%	0	0%	2	11,76%	5	15,15%	8	28,57%	15	14,42%
TOTAL DE UNIDADES DE CONTEXTO POR ANO	21	100%	5	100%	17	100%	33	100%	28	100%	104	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Em síntese, a tabela 6 acima expressa a distribuição das incidências dos impactos de práticas de valorização humana nas organizações, a partir da análise dos artigos considerados para este estudo. Cabe, *a priori*, salientar que todas os impactos apresentados qualitativa e quantitativamente foram extraídos das pesquisas realizadas nas 40 organizações foco dos estudos desenvolvidos, e que na maioria das vezes não são bem descritos nem mais numerosos.

Assim, o ano de 2005 foi o que teve menor número de incidências de impactos das práticas de valorização humana nas organizações, tendo em vista que apresentou menor quantidade de artigos sobre o tema em debate.

Fazendo uma análise descritiva geral dos dados quantitativos existentes, em 2004, as práticas de administração de cargos, salários e benefícios têm uma participação de 33,33% (n=7) de todas as incidências de impactos referentes à valorização humana nas organizações. Sequencialmente, treinamento, com 23,80% (n = 5) sendo seguido pelas práticas de qualidade de vida no trabalho e organização do trabalho, que alcançam igualmente 14,28% (n = 3).

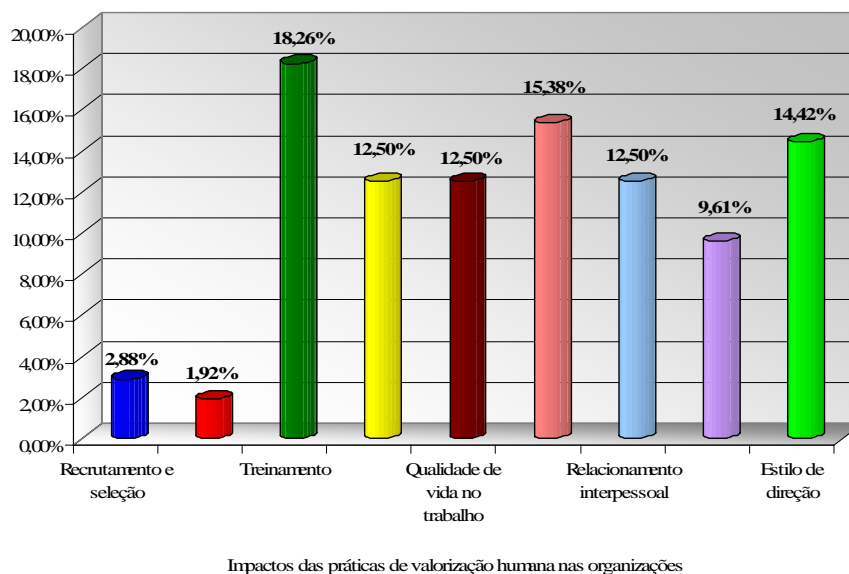
O ano de 2005, por ter sido o ano menos expressivo na quantidade de artigos sobre essa temática, apresenta apenas três variáveis: integração e administração de cargos, salários e benefícios, as quais alcançam cada uma delas, 40% (n = 2). Quanto às práticas de qualidade de vida no trabalho identifica-se apenas 20% (n = 1) dos arquivos analisados.

No tocante aos resultados encontrados em 2006, as variáveis treinamento e administração de cargos, salários e benefícios aparecem igualmente com 29,40% (n = 5) de casos citados. Organização do trabalho e estilo de direção vêm em seguida com 11,76% (n = 2) das incidências constatadas.

No que tange aos impactos identificados no ano de 2007, percebe-se que há uma quantidade mais expressiva de unidades de contexto referentes ao objeto de estudo dessa categoria, os quais se relacionam a treinamento: 21% (n = 7), qualidade de vida no trabalho: 18,18% (n = 6), avaliação de desempenho e relacionamento interpessoal, igualmente: 15,15% (n = 6) de todos os impactos considerados para o estudo.

Finalmente, no último ano analisado, 2008: estilo de direção é o mais discutido entre os estudos: 28,57% (n = 8), seguido das variáveis: relacionamento interpessoal: 21,42% (n = 6) e avaliação de desempenho: 17,85% (n = 5).

O gráfico 6 abaixo apresenta um panorama geral dessas práticas, de acordo com o número de impactos citados pelos artigos analisados pela pesquisa:

Gráfico 6: Distribuição percentual dos impactos de práticas de valorização humana

■ Recrutamento e seleção	■ Integração	■ Treinamento
■ Avaliação de Desempenho	■ Qualidade de vida no trabalho	■ Administração de cargos, salários e benefícios
■ Relacionamento interpessoal	■ Organização do trabalho	■ Estilo de direção

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

Pelas informações apresentadas no gráfico 6, percebe-se que a variável treinamento teve uma contribuição significativa ao apresentar os impactos que suas práticas causam nas organizações, correspondendo a 18,26% ($n = 19$). Administração de cargos, salários e benefícios aparece com 15,38% ($n = 16$) e estilo de direção: 14,42% ($n = 15$) da totalidade.

Dessa forma, fazendo-se uma análise comparativa dos impactos mais mencionados com as práticas de valorização humana com maior incidência nos artigos analisados, as variáveis treinamento e administração de cargos, salários e benefícios estão entre as três variáveis com maior número de práticas nas organizações, bem como, causando mais impactos nos ambientes onde são implementadas. Esse fato mostra que são práticas de valorização humana importantes, mas que possuem uma finalidade específica, de poder contribuir na preparação das pessoas nas organizações para assim, alcançarem melhores níveis de desempenho.

4.5 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao proceder a análise em relação às informações concernentes a caracterização das organizações que são o terreno da pesquisa dos artigos analisados, nesta categoria as variáveis diagnosticadas foram **porte da empresa**, **setor de mercado** para o qual a empresa direciona suas estratégias e a **área geográfica** onde a empresa desenvolve suas atividades.

As organizações citadas pelos artigos analisados, as quais constituem a amostra desta pesquisa são caracterizadas nas tabelas 7, 8 e 9 e nos gráficos 7, 8, 9, a seguir:

Tabela 7: Distribuição das organizações de acordo com o seu porte entre os anos de 2004 e 2008

PORTE DA EMPRESA ESTUDADA	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL	Frequência relativa
Micro	0	1	0	1	0	2	5,0%
Pequeno	3	1	0	0	1	5	12,5%
Médio	1	0	0	3	1	5	12,5%
Grande	8	1	5	7	7	28	70,0%
TOTAL DE ORGANIZAÇÕES	12	3	5	11	9	40	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

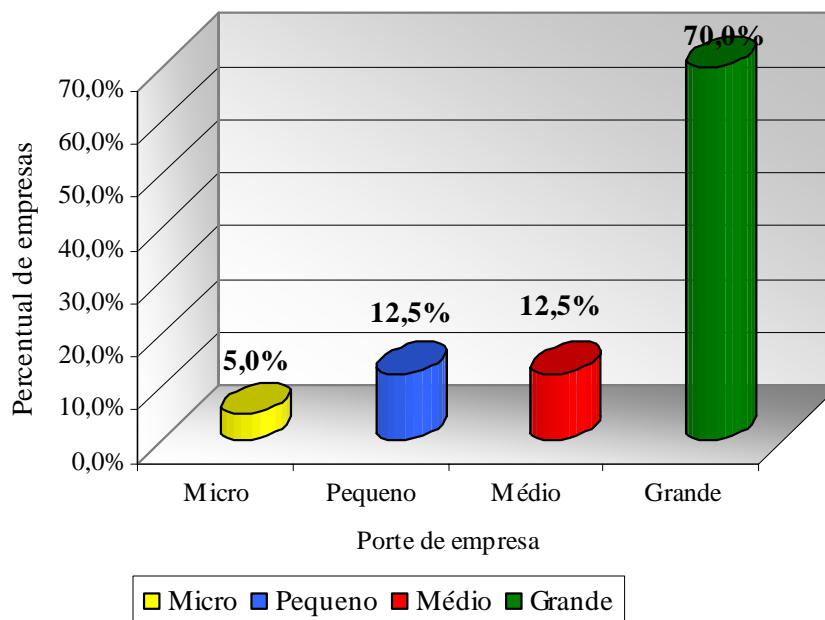
A tabela 7 indica que 40 organizações são citadas pelos 34 artigos analisados por este estudo. Desse número, o ano de 2004 foi o que contemplou uma quantidade maior de organizações: 8 de grande porte, 1 de médio porte e 3 de pequeno porte.

Percebe-se que em todos os anos, existe uma predominância de organizações de grande porte: 28 em um total de 40. Esse fenômeno pode ser justificado em virtude do potencial que tais organizações possuem para investir em práticas de valorização humana, uma vez que o seu desempenho organizacional em longo prazo é dependente do desempenho das pessoas que fazem parte de seus ambientes de trabalho, e existe maior capacidade de pessoal para gerenciar tais práticas.

Em 2005 e 2007, aparece uma micro empresa; em 2006, todas elas (n=5) são de grande porte, em 2007, das 11 analisadas, 7 são de grande porte, 3 de médio porte e uma de micro

porte; por fim, em 2008 há representatividade de todos os portes, porém a maior incidência é para aquelas de grande porte (n=7), sendo ainda uma de pequeno porte e outra de médio porte.

Gráfico 7: Distribuição geral das organizações estudadas de acordo com o seu porte



Fonte: Dados da pesquisa, 2009

É perceptível a pouca participação de organizações de micro porte nos estudos que contemplam práticas de valorização humana, uma vez que apenas 5% delas participam dos artigos aqui analisados. Este fato pode ser explicado, em virtude de que elas possuem equipes mais numerosas, capacidade de investimento superior e, talvez por isto, sejam mais capazes de contribuir para o desenvolvimento das pessoas com vistas ao seu próprio crescimento no mercado.

Dá mesma forma, nota-se que há maior concentração de organizações industriais, nos segmentos alimentício, celulose, produtos fitoterápicos, energético, informática, metal-mecânico, metalúrgico, petroquímico, químico, siderúrgico, produção de medidores de energia. Ainda entre essas organizações, 15% (n= 6) delas fazem parte do segmento financeiro, onde prestam serviços bancários e são tanto de direito público, quanto de direito privado.

O setor hoteleiro tem uma participação interessante no total de organizações pesquisadas: 10% (n=4) delas, seguido de instituições de ensino superior e organizações públicas: 15% (n=6). Organizações de economia de comunhão e organizações de soluções de engenharia e tecnologia também fazem parte das organizações estudadas: 10 % (n=4). Por fim, as demais organizações presentes nesta pesquisa são de setores diversos: alimentos (restaurantes), concessora de crédito, empresa portuária, serviço hospitalar, serviços de consultoria, serviços de *call center*, setor elétrico e de telecomunicações: 22,5% (n=9).

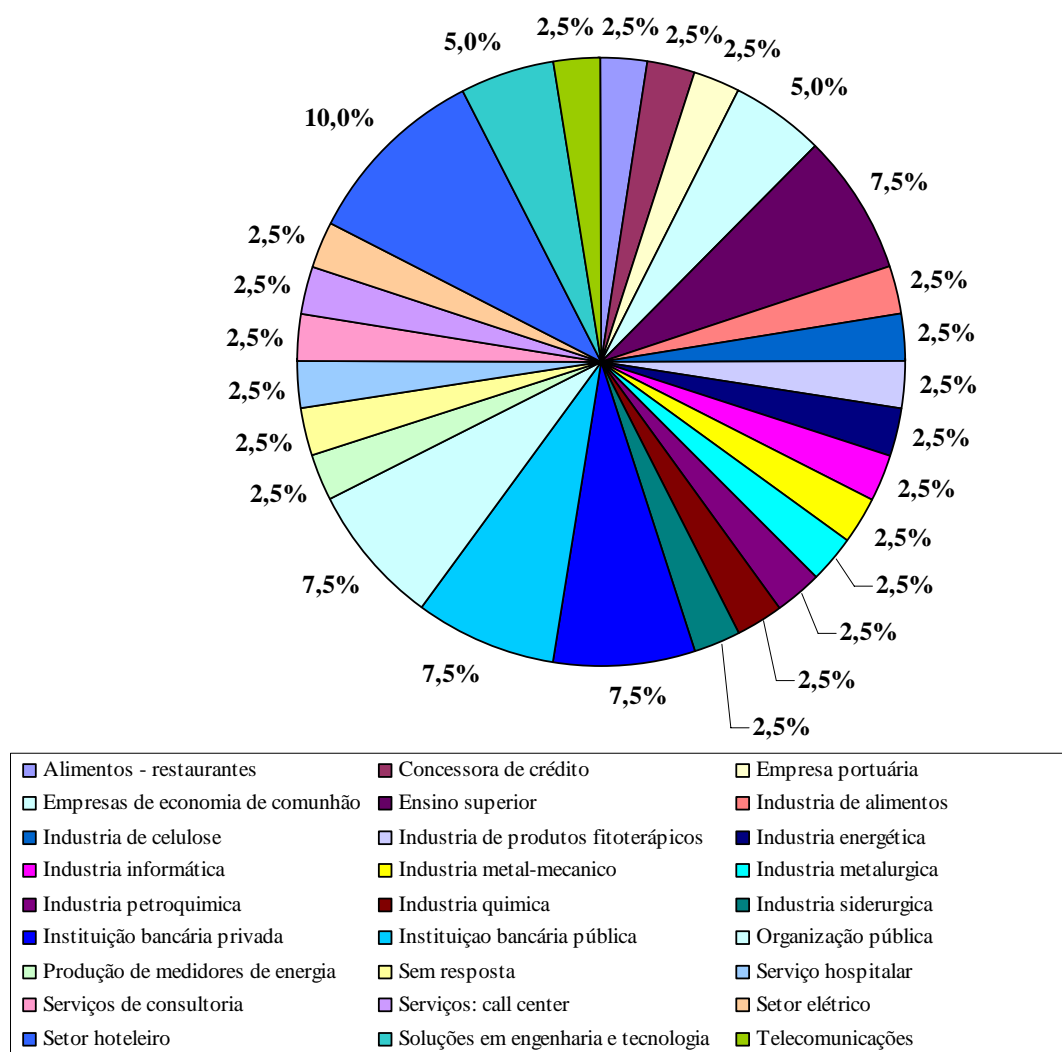
Tabela 8: Distribuição das organizações por ano, e por setor de mercado onde atuam

SETORES DE MERCADO	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL	Frequencia relativa
Alimentos - restaurantes	0	0	0	1	0	1	2,5%
Concessora de crédito	0	0	0	1	0	1	2,5%
Empresa portuária	0	0	0	0	1	1	2,5%
Organizações de economia de comunhão	1	1	0	0	0	2	5,0%
Industria de alimentos	1	0	0	0	0	1	2,5%
Industria de celulose	0	0	0	0	1	1	2,5%
Industria de produtos fitoterápicos	0	0	0	0	1	1	2,5%
Industria energética	0	0	0	0	1	1	2,5%
Industria informática	1	0	0	0	0	1	2,5%
Industria metal-mecanico	1	0	0	0	0	1	2,5%
Industria metalurgica	0	0	0	0	1	1	2,5%
Industria petroquímica	1	0	0	0	0	1	2,5%
Industria química	1	0	0	0	0	1	2,5%
Industria siderurgica	0	1	0	0	0	1	2,5%
Instituição bancária privada	1	0	0	2	0	3	7,5%
Instituição bancária pública	0	0	0	2	1	3	7,5%
Instituição de Ensino superior	0	0	0	3	0	3	7,5%
Organização pública	1	0	0	1	1	3	7,5%
Produção de medidores de energia	0	0	0	1	0	1	2,5%
Sem resposta	0	0	1	0	0	1	2,5%
Serviço hospitalar	0	0	0	0	1	1	2,5%
Serviços de consultoria	0	1	0	0	0	1	2,5%
Serviços: <i>call center</i>	0	0	1	0	0	1	2,5%
Setor elétrico	1	0	0	0	0	1	2,5%
Setor hoteleiro	3	0	0	0	1	4	10,0%
Soluções em engenharia e tecnologia	0	0	2	0	0	2	5,0%
Telecomunicações	0	0	1	0	0	1	2,5%
TOTAL	12	3	5	11	9	40	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009

A última variável analisada nesta categoria corresponde a atuação das organizações por área geográfica. Percebe-se que elas atuam em territórios diferentes, de acordo com a sua atuação no mercado. Vale salientar que pela escassez de informações das organizações, considera-se aqui como área geográfica de atuação, o local onde as pesquisas são realizadas, de acordo com as informações apresentadas pelos artigos. Levando-se ainda em conta que diversos artigos mantêm o anonimato sobre as organizações, embora apresentem dados gerais sobre elas (tabela 9):

Gráfico 8: Distribuição geral das organizações segundo seus setores de atuação no mercado



Fonte: Dados da pesquisa, 2009

A última variável analisada nesta categoria corresponde a atuação das organizações por área geográfica. A dispersão geográfica das organizações são mais tímidas, atuando em territórios diferentes de acordo com a sua atuação no mercado. Vale salientar que pela escassez de informações das organizações, foi considerado pela pesquisa a área geográfica de atuação o local onde as pesquisas foram realizadas, de acordo com as informações apresentadas pelos artigos na descrição das organizações, uma vez que diversos artigos mantinham o anonimato sobre a empresa, mas apresentava dados gerais sobre as mesmas. A tabela 9 apresenta um panorama das organizações estudadas em relação ao aspecto de localização:

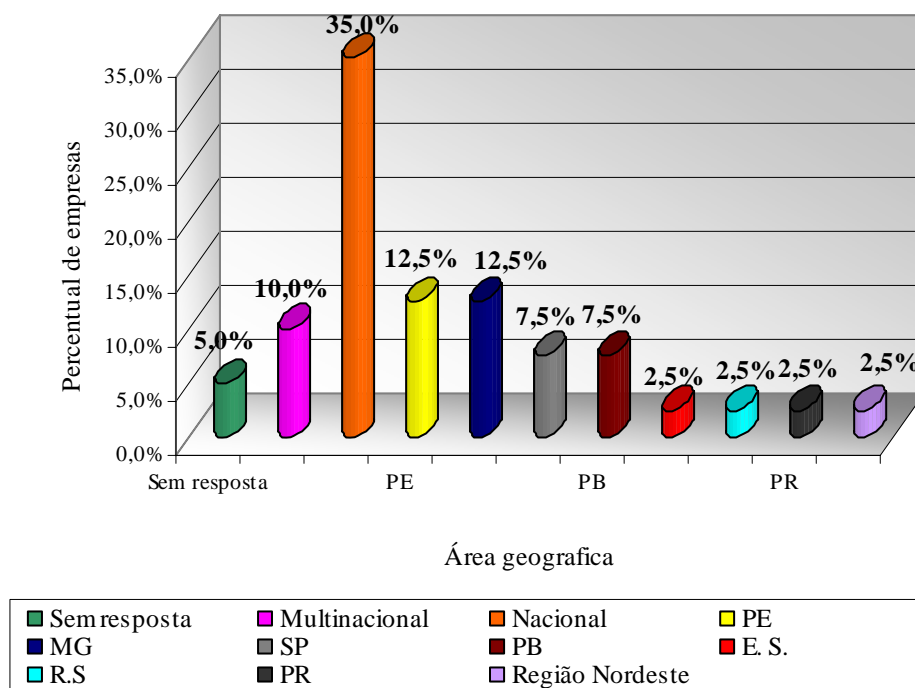
Tabela 9: Distribuição das organizações por área geográfica

ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL	Frequencia relativa
SEM RESPOSTA	1	0	1	0	0	2	5,0%
MULTINACIONAL	0	0	0	2	2	4	10,0%
NACIONAL	5	0	3	4	2	14	35,0%
PERNAMBUCO	4	0	0	0	1	5	12,5%
MINAS GERAIS	1	1	1	1	1	5	12,5%
SÃO PAULO	1	1	0	0	1	3	7,5%
PARAÍBA	0	1	0	2	0	3	7,5%
ESPÍRITO SANTO	0	0	0	1	0	1	2,5%
RIO GRANDE DO SUL	0	0	0	0	1	1	2,5%
PARANÁ	0	0	0	0	1	1	2,5%
REGIÃO NORDESTE	0	0	0	1	0	1	2,5%
TOTAL	12	3	5	11	9	40	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

As organizações analisadas concentram-se principalmente nas regiões: Sudeste, Sul, Nordeste, e algumas organizações apresentam informações sobre a sua atuação nacional e multinacional. Dessa forma, a maior parte das organizações (35%, n= 14) tem atuação nacional, 12,5% (n=5) delas atuam em Minas Gerais e 12,5 % (n=5) em Pernambuco.

Vale salientar que 10% (n=4) delas são organizações brasileiras e atuam em outros países. Aquelas localizadas nos estados de São Paulo e Paraíba correspondem ao total de 7,5% (n=3) em cada um desses Estados. Espírito Santo, Rio Grande do Sul e Paraná são citados 2,5% (n=1) das organizações. Apenas 2,5% (n=1) delas atuam em toda a região Nordeste do Brasil e 5% não dão informações sobre esta variável.

Gráfico 9: Distribuição geral das organizações pela sua atuação por região geográfica

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

De acordo com o gráfico 9, embora a maioria dos estudos tenha sido realizada em um contexto nacional, encontram-se estudos em organizações multinacionais, o que valida a presença de organizações de grande porte na pesquisa, e com amplo potencial de práticas de valorização humana.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa tem como propósito geral analisar as práticas de valorização humana e seus impactos no desenvolvimento de organizações, a partir do estudo de artigos publicados nos Anais do EnANPAD, entre os anos de 2004 e 2008

Neste sentido, foram selecionadas previamente 9 práticas, a saber: recrutamento e seleção, integração, treinamento, avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho, administração de cargos, salários e benefícios, relacionamento interpessoal, organização do trabalho e estilos de direção.

A seguir as principais constatações encontradas pela pesquisa são apresentadas:

Constatação 1: Buscando caracterizar a produção científica analisada, em relação aos aspectos de publicação, constatou-se uma dificuldade inicial de encontrar artigos que correspondessem a esta pesquisa, tendo em vista o número de artigos analisados ($n = 34$). Destacou-se a incidência tímida de produções científicas que tratassem das práticas de valorização humana e seus impactos nas organizações, mesmo tendo sido diagnosticado um aumento anual do número de artigos aptos para análise nesta pesquisa.

Os autores, na sua maioria, se repetem no decorrer dos anos (2004-2008) na autoria das publicações, o que demonstra o interesse de poucos no desenvolvimento do tema aqui abordado. Este fato inicial encontrado no decorrer da pesquisa já é um indicador de que a valorização humana permanece sendo considerada um discurso, e não uma prática em prol das pessoas, e um tema discutido devido a ausência de estudos na área.

Constatação 2: a pesquisa se deparou com uma falta de definições próprias das práticas de valorização humana, e os artigos se fundamentam em considerações de autores terceiros

para apresentarem os conceitos das abordagens utilizadas para o estudo. As afirmações conceituais ocorrem com mais frequência para afirmar a importância da área de recursos humanos, bem como, fazem referência ao valor das práticas analisadas para as organizações.

Percebeu-se que não há uma compreensão clara e bem definida sobre valorização humana, uma vez pensa-se muito nas práticas, mas como se constatou ao longo das análises, prioriza-se a sua realização para o alcance de metas e o conseqüente desenvolvimento organizacional.

Neste momento, a prática de recrutamento e seleção será destacada entre todas as demais analisadas, devido ter se constatado que a ausência de definição a respeito do tema demonstra uma falta de abordagem teórica que poderá dificultar a orientação para a efetiva busca dos “talentos” organizacionais. A prática em busca das pessoas que agreguem valor à empresa poderá ficar comprometida, em razão da falta de conceitos que direcionem o planejamento de recursos humanos numa empresa, uma vez que recrutamento é o processo de localizar e incentivar pessoas potenciais a disputar vagas existentes, ou que serão previstas, e seleção consiste no processo de escolha das pessoas com as qualificações relevantes para a organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Por esta ser a primeira prática de valorização humana a ser exercida pelas áreas de recursos humanos das empresas, merece atenção, pois irá influenciar todas as práticas seguintes.

As práticas de integração, treinamento, qualidade de vida no trabalho foram conceituadas pela produção científica analisada, mas em função das práticas encontradas, tais conceitos limitam-se a permanecerem no campo teórico, sem uma aplicação na realidade empresarial. No tocante às demais práticas (avaliação de desempenho, administração de cargos, salários e benefícios, relacionamento interpessoal, organização do trabalho e estilo de direção), os resultados apresentaram uma ausência de definições, onde os artigos se focaram na sua importância, não apresentando compreensões mais aprofundadas.

Percebe-se, neste sentido, uma carência de robustez dos conceitos apresentados referentes às práticas de recursos humanos analisadas, tendo em vista que os autores apenas se baseiam em outros estudiosos, sem constituir embasamentos teóricos que efetivamente tragam argumentações e abordagens apropriadas para o momento atual, onde a gestão de pessoas tem recebido um olhar mais subjetivo e tem necessitado de renovações conceituais (DAVEL; VERGARA, 2008).

Constatação 3: No que se refere às práticas de valorização humana nas organizações, apresentadas pelos autores, percebe-se que todas aquelas aqui selecionadas para análise são identificadas em todos os artigos revistos. Ainda, em algumas organizações todas essas variáveis são citadas (cf. esquema 1). Este é um indicador satisfatório em relação à importância dessas variáveis que aqui foram escolhidas para análise, principalmente quando elas se referem à valorização humana.

Esquema 1: Síntese das práticas de valorização humana exercidas pelas organizações:

VARIÁVEL ANALISADA	PRÁTICAS
Recrutamento e seleção	Captação de talentos; Mobilidade interna; Processo tradicional de recrutamento e seleção; Processo seletivo público; Utilização de entrevistas, dinâmicas; Grupos formais de funcionários: celetistas e avulsos.
Integração	Reuniões; Grupo de discussões; Socialização; Eventos; Programa de relações humanas; Disseminação de valores.
Treinamento	Treinamento e desenvolvimento; Gestão por competências; Promoção da educação; Gestão de mudanças; Desenvolvimento contínuo do profissional; Utilização de práticas como: teatro, cursos a distância; Práticas de aprendizagem; Programa de desenvolvimento de líderes.
Avaliação de desempenho	Sistema de gestão de desempenho profissional; Uso do <i>Balance Scorecard</i> ; Gestão do clima organizacional; Avaliação e <i>feedback</i> 360°; Avaliação de desempenho individual; Gestão de desempenho profissional por competências; Gerenciamento do desempenho; Gestão por competências; Acompanhamento do alcance de metas, realização de cronogramas.
Qualidade de vida no trabalho	Gestão de pessoas fundamentadas na ética, compromisso, qualidade no trabalho e na vida; Investimentos em programas de qualidade de vida; Práticas de responsabilidade social; Segurança no trabalho; Criação e reformas de espaços físicos; Programas de saúde.
Administração de cargos, salários e benefícios	Distribuição de lucros e resultados para os funcionários; Remuneração, benefícios e incentivos não fixos; Remuneração variável; Remuneração fixa baseada no modelo de competências e remuneração variável; Programas de participação nos resultados, gestão de competências, gestão de clima organizacional, comunicação interna e programas de educação; Remuneração acionária; Salário base; Programa Bônus-meta; Reposição automática de perdas salariais; Análise funcional; Plano de cargos e salários; Programa de gestão por competências.
Relacionamento interpessoal	Trabalho em times; Colaboração; Solidariedade; Interação; Confiança; Práticas de aprendizagem;.

Organização do trabalho	Participação; Autonomia; Colaboração; Rotatividade de tarefa; Envolvimento; Participação voluntária; Participação em reuniões; Ascensão hierárquica; Liberdade de comunicação; Atuação da área de recursos humanos; Liberdade no trabalho.
Estilo de direção	Programas de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> ; Desenvolvimento de lideranças; Autoridade exercida com benevolência; Gestão de recursos humanos; Sistema de comunicação interna; Reconhecimento;

Fonte: Elaborado pela autora, 2009

Vale salientar que a adoção de práticas de valorização humana nas organizações pode ser considerada uma atitude reativa, uma vez que o mercado está exigindo organizações que dêem mais atenção aos seus funcionários. De forma similar, estes últimos estão mais esclarecidos sobre os seus direitos e deveres e por isto, atraem cada vez mais a atenção das organizações para investimentos neles mesmos, por acreditarem ser as verdadeiras forças que podem estimular a produtividade e o desenvolvimento empresarial.

No entanto, todas as práticas apresentadas são implementadas nas organizações com vistas a favorecer os seus indicadores de produtividade. Mais uma vez as práticas de valorização humana se tornam secundárias entre as prioridades organizacionais, e quando percebidas pelos funcionários, tornam-se fatores de insatisfação no trabalho, pelo fato de os funcionários poderem se sentir “meros” recursos de produção.

A necessidade de realização de práticas de valorização humana, foi considerada pelas publicações científicas analisadas como atividades de rotina das empresas, ou estratégias de ação para a sua permanência e crescimento no mercado. A própria literatura em recursos humanos compartilha desta constatação, quando afirma que “as evidências substanciais têm se acumulado no sentido de enfatizar que os fatores humanos aumentam a produtividade e proporcionam uma vantagem competitiva para a empresa” (DUBRIN, 2006, p. 13). De forma semelhante, Dessler (2003) ressalta que a área de recursos humanos deve adaptar as suas práticas às estratégias competitivas e empresariais. Esta reflexão fortalece a prerrogativa de que prevalece os objetivos organizacionais em detrimento dos individuais, como pode ser constatado pela pesquisa.

Tal fato apresenta que a existência das práticas de valorização humana se dá na medida em que busca aumento de resultados, não sendo práticas orientadas em prol do individuo no trabalho. Porém, Marras (2000) destaca a necessidade da área de recursos

humanos possuir um conjunto de medidas e mudanças que sejam implementadas e que contemplem as necessidades individuais existentes, entre elas, as dimensões profissionais, sociais, tecnológicas e culturais em que o indivíduo está inserido. Assim, a organização poderá alcançar o resultado almejado em termos de desempenho, tendo como parceiros nestes ganhos os seus funcionários.

Constatação 4: Quanto ao impacto que as práticas de valorização humana têm causado ao desenvolvimento das organizações, pode-se ressaltar algumas mais importantes, extraídas do esquema 2 (a seguir): disseminação de conhecimento, melhores relacionamentos interpessoais, mais aproximação entre os membros das equipes de trabalho, melhoria no atendimento aos clientes, maior motivação, melhores resultados organizacionais, mudança de cultura e identificação de novos talentos.

Segundo Nadler, Hackman, Lawler,(1983) e DUTRA (2006), as conseqüências dessas práticas apontam para ganhos organizacionais significativos. Já Bohlander, Snell e Sherman (2003) indicam que vários estudos recentes sugerem que desempenho e satisfação são mais elevados quando as organizações aplicam práticas de recursos humanos.

Esquema 2: Síntese dos impactos de valorização humana no desenvolvimento das organizações

VARIÁVEL ANALISADA	IMPACTOS
Recrutamento e seleção	Recontratação de pessoas.
Integração	Troca de informações, idéias, conhecimentos; Melhores relacionamentos interpessoais; Efetiva aproximação entre os membros das equipes de trabalho.
Treinamento	Utilização dos conteúdos programados para os treinamentos; Geração de um novo ambiente de trabalho; Investimentos em qualificação de pessoal; Melhoria do atendimento aos clientes; Melhoria na realização do trabalho; Utilização dos conteúdos ministrados nos treinamentos; melhoria da autoconfiança e do desempenho das atividades; Ganhos no processo de transferência de aprendizagem; Maior entrosamento; Elevação da motivação; Premiações empresariais.
Avaliação de desempenho	Satisfação dos clientes internos com a avaliação de desempenho; Melhores resultados organizacionais; Alcance de metas; Mudanças culturais; Aprimoramento das relações entre superiores e subordinados; Identificação de novos talentos; Identificação de necessidades organizacionais, e

	principalmente, de nível gerencial.
Qualidade de vida no trabalho	Satisfação dos clientes internos; Tarefa realizada em comunidade, com princípios de trabalho em equipe; Alcance de premiações empresariais; Melhoria no relacionamento entre as pessoas; Inserção de atividades laborais; Orgulho do funcionário no trabalho.
Administração de cargos, salários e benefícios	Maior dedicação, competência e motivação dos funcionários; Satisfação do funcionário; Participação nos lucros da empresa; Elevação dos salários, através da remuneração variável; Sentimento de sociedade com a empresa; Melhores desempenhos organizacionais; Sentimento de valorização por parte dos funcionários; Devido a remuneração variável, há um maior incentivo para o trabalho, em virtude da necessidade de se alcançar metas, reduzir custos, aumentar os prazos.
Relacionamento interpessoal	Reconhecimento da importância do relacionamento entre as pessoas para a realização de tarefas; Trabalho em equipe; Mudança de atitude; Reconhecimentos institucionais; Maior confiança e respeito; Reconhecimento que a interação favorece a troca de informações, estabelece novos vínculos pessoais e estimula o desenvolvimento das tarefas.
Organização do trabalho	Melhoria das práticas de gestão organizacional; Melhores desempenhos produtivos; O ambiente de trabalho está mais confortável, propício para a criatividade; Maior engajamento; Melhoria da imagem institucional; Percepções mais positivas sobre as práticas organizacionais; Minimização da insatisfação do cliente externo, no tocante ao número de reclamações; Valorização da opinião de todos os participantes; Alcance de premiações.
Estilo de direção	Elevação do empenho com a empresa; Maior compreensão, comprometimento e envolvimento; Premiações; Atuação da chefia no clima organizacional; Maior flexibilidade e poder de decisão para todos os participantes; Desenvolvimento do trabalho de forma mais eficiente; Partilha dos ganhos; Comemorações; Reconhecimento do trabalho por parte das chefias; Compartilhamento e valorização dos valores organizacionais; Atuação das lideranças no sentido de promover maior autonomia e <i>empowerment</i> .

Fonte: Elaborado pela autora, 2009

Contudo, os estudos apresentam também os impactos negativos que as organizações sofrem por não exercerem práticas de valorização humana (cf. esquema 3): rotatividade, absenteísmo, treinamentos excludentes, avaliações aterrorizantes, baixa motivação, estresse, excesso de trabalho, incentivos mal gerenciados e dificuldades de relacionamento.

Esquema 3: Síntese dos impactos negativos que a ausência de práticas de valorização humana exercem no desenvolvimento das organizações

VARIÁVEL ANALISADA	IMPACTOS
Recrutamento e seleção	Rotatividade; absenteísmo; substituições.
Integração	Não foram citados pelos artigos analisados impactos negativos nas organizações.
Treinamento	Programa de treinamento seletivo, sendo limitado para a participação de todos.
Avaliação de desempenho	Diferenciação entre a satisfação de funcionários com preparações em níveis de competência maior ou menor; Reações de medo com a realização da avaliação; Atitudes de rejeição em relação as práticas de avaliação de desempenho; Falta de preparação dos avaliadores e realização apenas de avaliação individual, não sendo favorável para as pessoas.
Qualidade de vida no trabalho	Necessidade de abdicar da convivência familiar; Falta de motivação e disposição; Estresse; Excesso de trabalho; Práticas de flexibilidade e de novas regras estimula o descontentamento com o trabalho, pelo ato de aumentar todo o empenho humano no trabalho e desestimular o funcionário nas suas expectativas, sentimentos, comportamentos.
Administração de cargos, salários e benefícios	Incentivos mal gerenciados; A busca por alcance de metas interfere no desenvolvimento do trabalho.
Relacionamento interpessoal	Sentimento de não pertencer a equipe; Distanciamento entre as pessoas; Semi-autonomia; Uso do controle para monitorar as relações interpessoais.
Organização do trabalho	Conhecimentos estreitos sobre o trabalho; sobrecarga de tarefas.
Estilo de direção	Dificuldades na relação chefia - subordinado; Vigilância através do controle; Ausência de reconhecimento e de valorização do trabalho realizado; Incerteza; Estilo de gerencia mais autocrático.

Fonte: Elaborado pela autora, 2009

Como comprovado pelo estudo, são diversos os impactos existentes com a realização de práticas de valorização humana, bem como, a sua ausência também exerce influências voltadas para a entropia organizacional. Tais achados de pesquisa ressaltam as afirmações trazidas por Dessler (2003), Dutra (2008), Ferreira et. al (2006), Marras (2000), que destacam a necessidade das organizações atuarem a partir de um contexto de planejamento estratégico, onde as práticas de valorização humana devem estar associadas aos objetivos de desempenho da organização.

Contudo, dentro do contexto de administração estratégica de pessoas, entende-se que cabe a organização a responsabilidade de dar o suporte necessário para que as pessoas possam usar seu talento, habilidades e conhecimentos em prol de melhores resultados, ao mesmo tempo em que recebem o que a empresa tem de melhor a oferecer, contribuindo para um crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DUTRA, 2004).

Constatação 5: No que diz respeito à caracterização das organizações focalizadas nos estudos, constata-se que nos 34 artigos analisados, são encontradas 40 organizações alvo das pesquisas apresentadas pelos autores. A maioria delas (70%) tem grande porte; fator este que pode justificar as práticas de valorização humana desenvolvidas e os resultados obtidos, tendo em vista que essas organizações possuem uma estrutura que permite investimento na área de recursos humanos. Parte dessas organizações atua no setor industrial (27,5%) brasileiro (35%) e apenas (10%) delas estão no exterior.

De maneira geral pode-se concluir que existem, embora não muitos comportamentos orientados para a valorização humana, nas organizações estudadas. Contudo, o tema valorização humana encontra-se em um momento emergente, pelo reconhecimento que as organizações estão direcionando para a área de recursos humanos, porém, ainda é evidente a escassez de práticas e políticas aplicadas no ambiente organizacional, e que necessitam de investigações científicas para a sua validação e propagação no meio empresarial.

Vale destacar que o avanço das teorias organizacionais, principalmente a partir da década de 1950 com o surgimento da abordagem sócio-técnica e dos estudos de Penrose, se permitiu ampliar a discussão sobre o papel da pessoa no ambiente organizacional, ampliando a possibilidade de inclusão do ser humano nas organizações não como fatores de produção, mas como parte integrante de todo o ambiente, e que contribui para o desenvolvimento e alcance dos objetivos traçados (FERREIRA et al, 2006). No entanto, ainda percebe-se que a “valorização humana” ocorre no sentido da “valorização organizacional”.

Por fim, as constatações aqui apresentadas são preocupantes, tendo em vista que o foco em valorização humana tem se concentrado em um discurso nos ambientes acadêmicos e organizacionais, e não tem sido uma prática real orientada para as pessoas. Percebeu-se um emblemático e insipiente debate, orientado para favorecer as estratégias organizacionais, e não o valor humano como fundamental para o crescimento das organizações.

Visando contribuir para a continuidade de estudos nesta área, mesmo diante dos desafios impostos para a realização desta pesquisa, sugere-se que outras produções científicas possam ser elaboradas no sentido de explicarem mais os fenômenos existentes, no tocante as práticas de valorização humana. Recomenda-se também mais atenção da parte das academias e organizações sobre a importância dessas práticas.

Diante das lacunas percebidas por esta pesquisa, algumas sugestões são apresentadas para que novas constatações e descobertas possam ser realizadas na área de recursos humanos:

⇒ Identificar a percepção de organizações de micro e pequeno porte sobre as dificuldades existentes para a implantação de práticas de valorização humana;

⇒ Investigar a associação existente entre as práticas de valorização humana e o porte das organizações estudadas;

⇒ Analisar a percepção de gestores sobre os impactos das práticas de valorização humana nas organizações, tendo em vista que a maioria das percepções é proveniente dos funcionários;

⇒ Elaborar modelos teóricos que conceituem valorização humana;

⇒ Realizar pesquisas bibliográficas em outras fontes de produção científica, além da aqui apresentada;

⇒ Analisar práticas de valorização humana em organizações públicas;

⇒ Desenvolver estudos efetivos que comprovem a importância de investimentos nas pessoas para o desenvolvimento das organizações.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria F. **Lazer e produtividade no trabalho**. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração. ENAMPAD, 24., 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000, 1 CD ROM.

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social**: para trabajadores sociales. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANPAD: <www.anpad.com.br>, acesso em abril, 2008.

ALBERTIN, A. L. **Administração de informática**: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. FRANÇA, A.C.L. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho**: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. Revista de Administração. São Paulo, abr./jun. 1998, vol. 33, n.º 2, p. 40-51.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALONSO, Feliz Ruiz. LÓPEZ, Francisco Granizo. CASTRUCCI, Plínio de Lauro. **Curso de ética em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de organizações válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ARNOLD, Willian W. PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas**: o toque

humano como fator de produtividade e lucro. São Paulo: Atlas, 1996.

AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica**: diretrizes para a elaboração de trabalhos acadêmicos. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007. Nova reimpressão.

BELO, Ana Louisa D. **Políticas e práticas de recursos humanos**: avaliação na percepção dos profissionais de recursos humanos das indústrias de médio e grande porte da grande Aracajú- “Enfoque nas ações de atração e manutenção de capital humano na era da informação e do conhecimento. João Pessoa: UFPB, 2001, p. 208. Dissertação de mestrado.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Psicologia aplicada á administração de organizações**: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1997.

_____. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

BOTERF, Guy Lê. **De la cometéence – essair sur um attacteur étrange**. Paris: Lês éditions d’organizations, 1994.

BRANDÃO, Hugo P. GUIMARÃES, Tomás de A. **Gestão de Competências e Gestão de desempenho**: Tecnologias distintas ou elementos de um mesmo construto? In. Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em administração. ENAMPAD. 2002

BRAVERMAM, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zaliar, 1977.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNO, Claudia C. KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis organizacionais. São Paulo: Atlas, 2008.

CARBONI, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CASADO T. **A motivação e o trabalho**. As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CARVALHO, Antônio V. NASCIMENTO, Luis P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CEMBRANELLI, Miriam; COELHO, Ulysses F.; SANTOS, Noeli T. D. **Gerência de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1998. 80p.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Markron Books, 1996.

CHANLAT, J. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Vol. I. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a Administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo: Makron Books, 2003.

CNPQ: <www.cnpq.br> ,acesso em abril, 2008.

COHEN, David. **Mais esta agora**: será que eu tenho de saber física quântica? Revista exame. Editora Abril, ano 33, p. 106-112, 14 nov.,1999.

COHEN, Allan R. FINK, Stephen. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Wellington Soares. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, jan.-mar., 2004. Tutorial.

CRUZ, Francisca de O. VIEIRA, Paulo R. **Gestão pela valorização humana**: força estratégica para legitimação das instituições públicas de ensino superior. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração.- ENAMPAD, 24 2000, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000, 1 CD ROM.

DAGNINO, Renato. A relação pesquisa-produção: em busca de um enfoque alternativo. In: SANTOS, Lucy Woeller et al. **Ciência, tecnologia e sociedade: o desafio da interação**. Londrina: IAPAR, 2002., p. 103 – 143.

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant.(Org.). **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1991.

DE MASI, Domenico. **O Ócio Criativo: entrevista a Maria Serena Palieri**. 2. ed. Traduzido por Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000 a. Tradução de Ozio Creativo.

_____. **O Futuro do Trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 5. ed. Traduzido por Yadir A. Figueiredo. Rio de Janeiro: José Olympio; Brasília: Ed. Da UnB, 2000 b. Tradução de Il Futuro del Lavoro.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DONALDSON, Thomas. Valores sob tensão: ética longe de casa. In: RODRIGUEZ, Martins Vicente. **Ética e responsabilidade social nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Harvard Business Review, p. 22-44.

DRUKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. João Pessoa: 2003. 300f. Tese de doutorado.

DUBRIN, Andrew. **Princípios da Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 25-44.

_____. Joel Souza et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendência e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EHRENBERG, Ronald G. SMITH, Robert S. **A moderna economia do trabalho**: teoria e política pública. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

FERREIRA, Ademir A. et al. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela et. al. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRANÇA, A C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas organizações brasileiras, Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, vol. 1, n.º 2, p. 79-83, abr./mai./jun. 1997.

GASALLA, José Maria. **A nova gestão de pessoas**: o talento executivo. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNET; HOUGH (Orgs). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

GOMES, D. **Fator K**: conscientização e comprometimento: criando qualidade no ambiente da organização. São Paulo: Pioneira; Rio de Janeiro: Grifo Enterprises, 1994.

HAVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1989.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: O homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectivas, 2006.

LACERDA, Érika R. M.; ABBAD, Gardênia. **Impacto do Treinamento no Trabalho: investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras**. RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 77-96

LAVILLE, Christian. DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEVY, Alberto R. **Competitividade Organizacional**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1992.

LOURENÇO, C.V. Automação em bibliotecas: análise da produção Biblioinfo (1986-1994). In: WITTER, G. P. (org.). **Produção científica**. Campinas: Alínea, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUCKES, Cipriano et al. **Fazer universidade**: uma proposta metodológica. São Paulo: Cortez, 2003.

MARCH, J. SIMON, HERBET, A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2007.

MASLOW, Abraham. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975, p 337-366.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MARX, Karl. **O capital**. Bertrand Brasil SA, 1890.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MENDES, Nilda Maria Domingos. **Relacionamento interpessoal** : um estudo de caso junto as organizações de Economia de Comunhão. João Pessoa: UFPB, 2003. Dissertação de mestrado.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MILIONI, Benedito. Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**: estratégias e tendências. Vol. I. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 317-333.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

MORESI, Eduardo A. D. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 1, jan./abr. 2000, p. 14-24.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

MOTA, F. **Teoria Geral da Administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro; São Paulo. Editora Record. 1991.

MOURA, Paulo C. **A crise do emprego**. Rio de Janeiro: Manuad, 1998.

NADLER, David A. HACKMAN, Richard. LAWLER, Edward E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

O'DONNELL, Ken. **Valores Humanos no trabalho**: da parede para a prática. São Paulo: Editora Gente, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, T.G.I., T.F.G, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, Juliana Cristina de, et al. **Traçando o perfil dos pesquisadores em produtividade (PQ) do Cnpq da área de administração e contabilidade**. In: I Encontro de

ensino e pesquisa em administração e contabilidade – EnEPQ. 01, 2007, Recife. Anais. Recife: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.

PÁDUA, Elisabete Matalho Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas - SP: Papirus, 2004. (Coleção Magistério, Formação e trabalho pedagógico).

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas**: nas micro, pequenas e médias organizações : para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

PASSOS, Elisete. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Tradutor: Tamáz Szmercsányi. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2006.

PEREIRA, Matutina Ribeiro Vasconcelos. **Valorização humana nas grandes organizações industriais de Terezina**. João Pessoa: UFPB, 2002, 158 p. Dissertação de mestrado.

PEREIRA, Maurício Fernandes. A gestão do comportamental em busca do comportamento holístico. In: ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 02-28.

PINCHOT, Elisabeth. PINCHOT, Gifford. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986 .

PRADA, D. et al. **Práticas de gestão de pessoas no contexto da qualidade**. Revista de administração de Organizações. São Paulo, v. 1, n. 10, jul/set – 1999.

RAMALHO, Newton Corrêa. **O fator humano na empresa**: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. LTC – Livros Técnicos e científicos. Brasília: Editora Universitária, 1977.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: a base de uma empresa de sucesso**. Tendências do Trabalho. Jan. 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROMANI, Claudia. DAZZI, Márcia C. S. Estilo gerencial das organizações na era do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 45-58.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Facteurs Culturels et organisationnels de l'implication dans l'entreprise**. Rouen: Université de Rouen, 1997. Tese de doutorado.

SÁ, Maria Auxiliadora D. LEMOINE, C. **Em matéria de comprometimento, são os valores individuais que contam**. In: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD. 23, 1999, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 1999, 1 CD ROM

SAMUELSON, Paul. NORDHAUYS, Willian D. **Economia**. Rio de Janeiro: McDraw-Hill, 2004.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Belo Horizonte: UFMG, 2002, p. 366. Tese de doutorado.

_____. **Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas?** São Paulo: RAE - Revista de Administração de Organizações/FGV/EAESP. RAE-eletrônica, v. 7, n. 1, Art. 1, jan./jun. 2008

VERGARA, Sylvia Constant. BRANCO, Paulo Durval. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Organizações/FGV/EAESP. v. 41, n. 2, Abr./Jun. 2001, p. 20-30.

SASUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. S. **Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?** In. Encontro Nacional dos Cursos de Pós-graduação em Administração. ENANPAD. Anais... Disponível em CD ROM. Atibaia, 2003.

SILVA, M. A Dias da e DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Editora Best Seller, 1997.

SILVA, Magda. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH Nacional, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TAVARES, M. **Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THEVENET, Maurice. VACHETTE, Jean-Luc. **Culture et comportements**. Paris: Vuibert, 1992.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2002.

ULRICO FILHO, Barini. Políticas e diretrizes de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo. BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. Vol. I. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 153-170.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas**. READ – Edição 37 Vol. 10 No. 1, jan-fev 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006, b.

VERGARA, Sylvia Constant., BRANCO, Paulo Durval. **Empresa humanizada: a organização necessária e possível**. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Organizações/FGV/EAESP. v. 41, n. 2, Abr./Jun. 2001, p. 20-30.

VIEIRA, Antonio Carlos G. FISCHER, André Luiz. **Análise da Produção Científica em Clima, Cultura e Remuneração e Salários entre 1990-2004**. In: Seminários em Administração FEA-USP. SEMEAD. 08, 2005, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA-USP, 2005 1 CD ROM.

WERTHER, W. ; DAVIS, K. **Administração de pessoal e RH**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1983.

WEXLEY, K. N. Personnel training. **Annual Review of Psychology**, v. 35, p. 519-51, 1984.

WESTLEY, William A. **Qualidade de Vida no Trabalho: problemas e soluções**. Rio de Janeiro: Incisa, 1979.

WOOD JR. Thomaz. CHUEKE, Gabriel Vouga. **Ranking de Produção Científica em Administração de Organizações no Brasil**. In: I Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade – EnEPQ. 01, 2007, Recife. Anais. Recife: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.

YOSHIMOTO, Tsikara. **Qualidade, produtividade e cultura: o que podemos aprender com os japoneses**. São Paulo: Saraiva, 1992.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

LISTA DE DEFINIÇÕES DE TERMOS BÁSICOS

Administração de recursos humanos - conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e operacionalização das normas internas e legais incidentes” (MILIONI, 2002, p. 318).

Análise de conteúdo - Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados (BARDIN, 2007, p. 07).

Categorização - rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de contexto, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2007, p. 111).

Desenvolvimento organizacional - Corresponde a um projeto de mudança abrangendo toda a organização, com o objetivo de melhorar sensivelmente o seu desempenho, atingindo níveis mais elevados de eficiência na utilização dos recursos disponíveis e de eficácia no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos (FERREIRA, 2001, p. 74).

EnANPAD – Encontro nacional promovido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, dividido em 11 (onze) Divisões Acadêmicas, as quais agregam as áreas temáticas associadas, para submissão dos trabalhos e fomento a produção científica.

Estilo de direção - padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados com o objetivo de atingir as metas organizacionais (DUBRIN, 1998, p. 173).

Gestão pela valorização humana - forma avançada de gestão das pessoas que, por sua vez, constitui-se em ramo especializado da ciência da administração baseado em modalidades de gestão participativa em que os múltiplos atores organizacionais em nível estratégico, gerencial e de *staff* de recursos humanos participam de decisões e ações, diluindo-se o exercício do poder. (CRUZ; VIEIRA, 2000, p. 7).

Modelos de gestão de pessoas - maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002, p. 12).

Organização do trabalho - corresponde a organização temporal do trabalho, das técnicas de operação e da escolha dos instrumentos e materiais empregados para a realização do trabalho.

Pesquisa bibliográfica – prática de realização de pesquisas a partir de fontes secundárias, através do exame do tema estudado sob um novo enfoque ou abordagem, tendo como vantagem permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (MARCONI, LAKATOS, 2007; GIL, 2007).

Políticas de administração de recursos humanos – consistem em ações formais de gerenciamento orientadas para o desenvolvimento dos processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas (GIL, 2001).

Práticas de valorização humana - ações gerenciais orientadas para a implementação de práticas que promovem o desenvolvimento das pessoas, incorporando-as ao alcance dos resultados organizacionais e promovendo um ambiente de trabalho que fortaleça a sua dignidade, valorizando o ser humano na condição de elemento participante da empresa no mercado e cidadão na sociedade.

Produção científica - toda produção documental sobre um determinado assunto de interesse de uma comunidade científica específica, que contribui para o desenvolvimento da ciência e para a abertura de novos horizontes de pesquisa, não importando o suporte em que está veiculada (LOURENÇO, 1997, p. 25).

Recursos humanos – pessoas que atuam nas organizações, com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Relacionamento interpessoal – prática de valorização humana que tem como princípios o trabalho em equipe, a confiança e a solidariedade, orientadas para favorecer, as organizações no desenvolvimento de suas estratégias de atuação no mercado, estimulando o

comprometimento e reconhecimento das pessoas em busca de desenvolver ações que alinhem o desenvolvimento organizacional e a realização pessoal do indivíduo no trabalho.

Trabalho - toda atividade humana que transforma a natureza a partir de certa matéria dada (LUCENA, 1995, p. 52).

Valorização humana - conjunto de ações que ressaltam o valor do potencial humano, reconhecendo as suas qualidades e respeitando os aspectos individuais pertinentes a cada pessoa.