

CLIMA ORGANIZACIONAL, TRABALHO E INOVAÇÃO



Organizadores:

Flávio Augustus da Mota Pacheco
Gilson Pôrto Jr.



Observatório
Edições

Audiodescrição:

Capa do Livro Clima organizacional, trabalho e inovação. Organizadores: Flávio Augustus da Mota Pacheco e Gilson Pôrto Jr. Volume I. Publicado sob o selo Observatório Edições. Capa retangular vertical com fundo em vinho, com balões de diálogo multicoloridos em amarelo, azul e rosa, seguido por duas fileiras de bonecos, a primeira em branco e, a segunda, em vermelho, gerado por inteligência artificial (IA-generativa). No rodapé a logomarca, alinhado à direita: Observatório Edições e centralizado os nomes dos organizadores Flávio Augustus da Mota Pacheco e Gilson Pôrto Jr. Fim da audiodescrição.

Flávio Augustus da Mota Pacheco
Gilson Pôrto Jr.
(Orgs.)

CLIMA ORGANIZACIONAL, TRABALHO E INOVAÇÃO

Observatório Edições
2024

Diagramação/Projeto Gráfico: Gilson Pôrto Jr.
Arte de capa: Adriano Alves, com uso de IA Generativa.

O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.



Todos os livros publicados pelo Selo Observatório/OPAJE estão sob os direitos da Creative Commons 4.0
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR

Dados Internacionais de Catalogação
Código de Catalogação Anglo-Americano AACR2

C639

Clima organizacional, trabalho e inovação [recurso eletrônico]. /
Organização: Flávio Augustus da Mota Pacheco e Gilson Pôrto Jr. --
Palmas, TO: Observatório Edições, 2024.
199 p.

Contém bibliografia
ISBN 978-65-981820-0-7.

1. Clima organizacional. 2. Inovação. I. Pôrto Jr, Gilson. II. Pacheco,
Flávio Augustus da Mota.

CDD 658.4
CDU 658:005.7
LCC HD58.7

Marcelo Diniz – Bibliotecário – CRB 2/1533. Resolução CFB 184/2017.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Observatório Edições e/ou do OPAJE/UFT. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais. Todos os artigos passaram por avaliação dos pares.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

REITOR
Prof. Dr. Luís Eduardo Bovolato

Pró-Reitor de Graduação
Prof. Dr. Eduardo Cezari

VICE-REITOR
Prof. Dr. Marcelo Leinerker
Costa

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Prof. Dr. Raphael Sanzio Pimenta

Pró-Reitor de Extensão e Cultura
Profa. Dra. Maria Santana Ferreira dos Santos

Núcleo de Pesquisa e Extensão Observatório de Pesquisas Aplicadas ao Jornalismo e ao Ensino (OPAJE-UFT)

Dra. Erika da Silva Maciel
Dr. Francisco Gilson Rebouças Pôrto Junior
Dr. Fernando Rodrigues Peixoto Quaresma
Dr. José Lauro Martins
Dr. Nelson Russo de Moraes
Dr. Rodrigo Barbosa e Silva
Dra. Marli Terezinha Vieira

SELO EDITORIAL Observatório/OPAJE CONSELHO EDITORIAL

PRESIDENTE
Prof. Dr. José Lauro Martins

Membros:

Prof. Dr. Nelson Russo de Moraes
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP),
Brasil

Prof. Dr. Rodrigo Barbosa e Silva
Universidade do Tocantins (UNITINS), Brasil

Prof. Dr. Rogério Christofoleti
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

Profa. Dra. Maria Luiza Cardinale Baptista
Universidade de Caxias do Sul; Universidade Federal do
Amazonas, Brasil

Profa. Dra. Thais de mendonça Jorge
Universidade de Brasília (UnB), Brasil

Prof. Dr. Fagno da Silva Soares
Clio & MNEMÓSINE Centro de Estudos e Pesquisa em História
Oral e Memória – Instituto Federal do Maranhão (IFMA), Brasil

Prof. Dr. Luiz Francisco Munaro
Universidade Federal de Roraima (UFRR), Brasil

Prof. Dr. José Manuel Pelóez
Universidade do Minho, Portugal

Prof. Dr. Geraldo da Silva Gomes
Universidade Estadual do Tocantins, Brasil

Como Referenciar ABNT NBR 6023/2018

Documento no todo

PÔRTO JR, Gilson (org.). **Clima organizacional, trabalho e inovação**. Palmas, TO: Observatório Edições, 2023. ISBN 978-65-981820-0-7.

Nos Capítulos

SOBRENOME, Nome; SOBRENOME, Nome. Título do capítulo. *l/r*. PÔRTO JR, Gilson (org.). **Clima organizacional, trabalho e inovação**. Palmas, TO: Observatório Edições, 2023, p. XX-XX. ISBN 978-65-981820-0-7.

SUMÁRIO

PREFÁCIO / 9

Flávio Augustus da Mota Pacheco

CAPÍTULO 1: ESTILOS DE LIDERANÇAS E SEUS EFEITOS CAUSADOS NOS LIDERADOS EM UMA EMPRESA NO ESTADO DO TOCANTINS: um estudo sobre os danos psíquicos causados pelos líderes nos liderados / 11

Jose Neto Rodrigues Paes e Lucas de Oliveira Borges

CAPÍTULO 2: GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE LIDERANCA E OS LIDERADOS EM AGENCIA BANCARIA NA CIDADE DE ARAGUAINA-TO / 41

Amanda Abreu Drumond e Flavio Augustus da Mota Pacheco

CAPÍTULO 3: SATISFAÇÃO DO MEMBROS E ASPECTOS DA CULTURA MOSTRANDO A REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO / 67

Cristiano Meira Reis, Flavio Augustus da Mota Pacheco e Anna Carolina Siveira Coury Pacheco

CAPÍTULO 4: CLIMA ORGANIZACIONAL: análise da (des)motivação de servidores de áreas tecnológicas em uma instituição no Tocantins / 83

Eduardo Gomes Júnior e André Pereira Raposo

CAPÍTULO 5: GESTÃO E SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA UNIDADE EDUCACIONAL PARTICULAR NA CIDADE DE PALMAS – TO: impactos da pandemia Covid 19 / 115

Silfarney Rodrigues da Silva e Liliam Deisy Ghizoni

CAPÍTULO 6: A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA DO ESTADO DO TOCANTINS / 141

Guilherme Damiance Souza e André Pereira Raposo

CAPÍTULO 7: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES / 167

Luiz Adriano Casagrande, Flavio Augustus da Mota Pacheco e Samara da Mota Pacheco Pittelkow

SOBRE OS AUTORES E ORGANIZADORES / 197

O Clima organizacional pode ser compreendido de muitas formas; mas uma das que eu particularmente gosto, é, compreendê-lo pela perspectiva na qual o indivíduo se “sente” na organização. A forma como ele se sente em relação ao exercício da função, em relação ao relacionamento com o chefe imediato ou aos colegas, remuneração, o ambiente físico de trabalho, as ferramentas disponíveis para a atividade exercida, a ergonomia... Nossa! São muitas variáveis.

O fato é, ter o colaborador satisfeito é tão importante quanto, buscar produtos ou serviços idiossincráticos no mercado, ou investir em uma nova tecnologia de ponta para o alcance de resultados. Investir, e estar atento ao clima organizacional, promove ao colaborador a sensação de pertença; e este sentimento “dá poder”. É importante que ele se sinta confortável e confiante em alcançar os objetivos propostos.

Não obstante a isso, é imperativo que a organização esteja atenta aos meios inovadores pela busca de um clima bom, agradável e eficiente. Mecanismos inovadores quanto a qualidade de vida no trabalho, comunicação eficaz, programas de reconhecimento, respeito, capacitação com uso de metodologias ativas... Estas, e outras milhares de temáticas são experiências exitosas para se construir climas de alta performance, além de resultar em alta atratividade de novos talentos.

Nesta obra, você, caro leitor, terá contato com algumas dessas temáticas, situações, descrições, cases, ou ainda digamos, experiências que possam desdobrar em ações para promover, auxiliar, ou pelo menos tentar proporcionar caminhos para se ter um clima organizacional diferenciado.

O prof. Dr. Gilson Porto Jr, e eu, nos esforçamos em organizar esta literatura para que ela seja uma, das muitas obras, que vocês possam recorrer, e ter às mãos, em cortesia, para refletir, pesquisar e estudar sobre as formas inovadoras e estratégicas em gestão de pessoas, que certamente, contribuirá para dirimir rumos decisivos que outrora terão que tomar, principalmente quando o assunto for clima organizacional e pessoas.

Boa leitura !

Palmas, Tocantins, Março de 2024
Flávio Augustus da Mota Pacheco

ESTILOS DE LIDERANÇAS E SEUS EFEITOS CAUSADOS NOS LIDERADOS EM UMA EMPRESA NO ESTADO DO TOCANTINS: um estudo sobre os danos psíquicos causados pelos líderes nos liderados

Jose Neto Rodrigues Paes e
Lucas de Oliveira Borges

INTRODUÇÃO

Os perigos inerentes as formas com que os gestores atuam nas organizações com seus liderados, evidencia-se de forma alarmante, seja na forma pela qual tratam os liderados com expressões corporais ou até comentários desnecessários, sejam eles em reuniões, grupos de mensagens, e-mails ou até mesmo em público. Alguns gestores, sem medo de expressar suas características, deixam claro que ele é o chefe e fazem questão de deixar isso bem claros repetidas vezes.

Domingos ou feriados antes do dia trabalho, chama-se o dia do sofrimento, pois o colaborador irá ter que enfrentar o chefe com suas formas de abordagens, questionamentos e várias outras formas de assédio moral. Tem-se observado que isso tem-se estendido aos grupos de Mensagens ou e-mails, pois além do dos acontecimentos no horário de trabalho, o colaborador agora tem que ficar ligado nos grupos de WhatsApp mesmo fora do horário de trabalho. Se você não responde as mensagens mesmo na sua folga, é visto como o que não está ligado, antenado ou comprometido com o negócio. Tais observações não são defendidas pelas organizações, mas pelo chefe que entende que ele deverá controlar as pessoas a qualquer custo as quais chefiar. Já o líder, de tudo, já não é temido pelos liderados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Estilos de Liderança

Conceitos

Normalmente, o líder é o profissional responsável pela formação da equipe e pelo controle e acompanhamento da equipe, de forma que a equipe terá um papel firme no âmbito das necessidades da empresa. De acordo com Hersey & Blanchard (1986, p.4):

“A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais”.

A liderança não é um traço genético, é um desenvolvimento, é um traço pessoal. Os líderes se estabelecem com a experiência e o aprendizado, não só porque, além do conteúdo comportamental, a liderança possui aspectos muito técnicos. Os líderes desempenham um papel importante no uso e maximização dos recursos da empresa e na orientação da organização para uma situação de sucesso.

Liderança é definida como "uma atividade que influencia outros a fazer esforços voluntários para atingir as metas do grupo". Grupo deve se referir a um grupo, departamento da empresa, organização, etc.

De acordo com esta definição, surgiram duas áreas básicas de liderança:

- (I) O processo intelectual de concepção de metas organizacionais.
- (II) Fatores humanos, ou seja, influenciar outra pessoa para que ela voluntariamente tente atingir o objetivo.

A definição de liderança mencionada no início contém uma palavra básica: "voluntária", que também pode ser traduzida como "voluntária". Este não é apenas um problema que afeta outras pessoas, mas também o propósito de fazer isso, para que você se comprometa voluntariamente com o objetivo correspondente. Portanto, excluímos a influência baseada na coerção do conceito de liderança. Pode-se concluir que liderança e motivação são dois aspectos da mesma moeda: o primeiro aspecto foca no líder e o segundo aspecto foca o líder. Portanto, também podemos dizer que a liderança é a causa da motivação.

Os tópicos de liderança são muito amplos e envolvem vários campos. Podemos citar dois campos, o pessoal e o profissional.

Pessoalmente, vemos essa questão como uma virtude do nosso caráter, pois o tema é forte e ao mesmo tempo traz um valor

muito positivo. Se visualizarmos o líder, teremos a visão de uma pessoa com certas características, tais como: autoconfiança, união, bom senso, sobriedade, moralidade, inspiração, empoderamento, etc.

Nas organizações, as histórias sobre as qualidades pessoais dos líderes são as mesmas. A estrutura da organização requer a utilização de grupos, departamentos ou departamentos ou qualquer departamento que atribua os mais diversos tipos de tarefas, desempenhadas por diferentes pessoas nas respectivas categorias de trabalho.

Esses "colaboradores" constituem uma parte importante da operação de toda a organização, e a organização enfrenta várias situações na vida diária. Dependendo do nível de escolaridade, não conseguem se livrar de certas situações que não conhecem ou para as quais não estão preparados. Nesse movimento, o trabalho dos líderes entra porque temos diretrizes para qualquer situação, onde podemos encontrar soluções ou guias de soluções.

As lideranças, se fazem presente nas organizações, para melhorar a eficiência e agilidade dos processos de gestão, atendendo clientes internos e externos, relacionamento interpessoal e implantação de políticas comerciais / administrativas.

A palavra liderança está cheia de conotações tendenciosas, baseadas em uma série de características pessoais que evocam a ideia de comando ou controle de uma pessoa sobre seus seguidores. Se o poder é considerado negativo, a liderança geralmente é vista como uma qualidade. Com o tempo, essa posição tornou-se um dos fatores que impedem uma análise neutra e sistemática desse fenômeno, que ocorre toda vez que as pessoas realizam reuniões formais ou informais.

Porém, o papel de líder é diferente das funções enfatizadas por esses autores, vai além de fazer algo, porque ele

não faz algo, ele incentiva as pessoas a fazerem algo e depois. Conforme destacam Hersey & Blanchard (1986, p.4):

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

Portanto, percebe-se que o líder prova e lida com um processo diferente em que o líder deve aparecer entre os gestores, mas não necessariamente os gestores. O líder é a pessoa que inspira, motiva, busca ajuda, beneficia e reconcilia, mas, ao mesmo tempo, está vendo os resultados das ações coletadas pelas pessoas que "treinou" ou motivou.

Pode-se até dizer que o líder é um desenvolvedor de talentos e soluções, e um profissional que busca explorar os melhores resultados com sua equipe de trabalho.

Objetivos da liderança

Liderança forte e duradoura é entender o que está acontecendo na equipe e aderir as medidas adequadas para a equipe. Ações direcionadas são mais importantes do que a clareza e a consciência do líder. E para tanto que não existem exercícios ou fórmulas para garantir uma liderança de sucesso.

- Direcionar aos colaboradores, a busca pela satisfação pessoal e profissional;
- Deixar claro aos colaboradores a sua importância para o time e para a empresa;

- Ser objetivo e direto no seu posicionamento como líder/Formar sucessores.

Tipos de liderança

Conhecer os estilos de liderança, e saber sobre a sua teoria, tem relevância acadêmica e profissional. Quando se conhece os estilos de liderança em sua profundidade, é possível compreender o comportamento dos colaboradores e, empregar a forma correta da liderança.

Pra Laura (2008), Lewin, explorou a existência inicial de 3 estilos de liderança. O autoritário, o democrático e o Liberal.

Segundo SOUZA, Marcelo Moreira de (2011), as capacidades de liderança podem ser divididas em vários tipos, destacando-se os principais tipos, tais como:

Liderança democrática: Os líderes costumam ouvir as opiniões de sua equipe e levar em consideração a opinião de todos na hora de tomar decisões, pois neste tipo a equipe é o centro da decisão.

Liderança autocrática: O líder toma todas as decisões com base em suas próprias ideias e determina a equipe de forma ambiciosa. O líder é o centro da tomada de decisão.

Liderança liberal: o líder não é decisivo na tomada de decisões, mas atua mais como um agente de informação, controlando a equipe de forma mínima

Cultura Organizacional

Conceito

As grandes empresas não são compostas apenas por sua estrutura, equipamentos, competências, tecnologia e seu propósito de sobrevivência. Os princípios sociais da empresa são compostos por pessoas interessadas e que precisam de motivação para trabalhar. A pesquisa de comportamento organizacional

cobre a cultura (valores, crenças e costumes) e o clima organizacional, que afetam o desempenho e afetam a motivação e a satisfação dos funcionários.

Em relação aos elementos da organização, as crenças sobre o que é importante e a forma como o mundo funciona, são chamadas de normas, valores, costumes e cultura organizacional. Vejamos alguns conceitos.

Segundo Moura (2005 apud LUZ, 2007, p.15), "Cultura é um sistema de crenças e valores compartilhados que interagem com as pessoas para formar uma estrutura e mecanismo de controle para as normas comportamentais da organização."

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2005 apud LUZ, 2007, p. 15).

São dois conceitos completamente diferentes: por um lado, fazemos com que as pessoas compartilhem a cultura organizacional por meio das crenças e valores de todos, formando assim uma organização como um todo; por outro lado, a cultura é vista como as pessoas aprendem a lidar e resolver problemas dentro da organização. Coisas e resultados positivos, o que é considerado correto e todos acompanham.

O propósito de criar uma organização é atingir seus objetivos, então as pessoas são necessárias para atingir seus objetivos. Portanto, a cultura domina a tomada de decisões da

empresa e afeta o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho, proporcionando assim um clima organizacional.

A cultura organizacional é o primeiro passo para se conhecer uma organização. A cultura define o modo de comportamento das pessoas na organização. É a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas e que guia o comportamento e a tomada de decisão das pessoas. Cada organização tem a sua cultura, que lhe dá a identidade própria. (CHIAVENATO, 1999, p.204).

Comportamentos organizacionais

Como todos sabemos, as organizações precisam, em última instância, de pessoas para realizar seu trabalho e têm como objetivo fornecer produtos e serviços de alta qualidade para obter retornos substanciais.

Porém, a empresa também pode afetar o comportamento das pessoas que nela trabalham, podendo realizar ações positivas ou negativas em suas vidas para trazer os mesmos resultados de qualidade para a organização.

Tendo em vista que, a empresa precisa ter um impacto positivo sobre seus colaboradores para que eles também tragam retornos positivos, como aumento da produtividade, qualidade do trabalho, comprometimento e, conseqüentemente, competitividade e rentabilidade, a empresa precisa entender todos, cada grupo e estrutura organizacional. Partindo desse princípio, inicia-se o estudo do comportamento organizacional de indivíduos, grupos e estruturas.

Segundo Sampaio (2007, p.2), o comportamento organizacional inclui um estudo sistemático do comportamento humano, que enfoca o comportamento e as atitudes de indivíduos e grupos em um ambiente organizacional, e visa atingir produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade e promover a cidadania organizacional.

Ao compreender o conhecimento da empresa sobre o comportamento dos funcionários, é possível criar um ambiente mais saudável para os funcionários, sem conflitos, insatisfações e desvalorização profissional.

Os comportamentos organizacionais estão relacionados aos outros dois fatores que a organização deve considerar para ser eficaz, a saber:

1. Teoria da Organização - Segundo Staw (1984, p.628) Suas raízes são sociologia, ciência política e economia, e trata de questões relacionadas à estrutura, design e ações de organizações em um contexto socioeconômico.
2. Fundamentado na Teoria do Comportamento Micro organizacional Staw (1984, p.628) originou-se da psicologia e estuda as atitudes e comportamentos dos indivíduos, bem como sua influência no sistema organizacional e no processo de influência.

Normalmente, o comportamento organizacional trará retornos consideráveis para a organização, garantindo assim a competitividade da empresa. Normalmente, um dos tributos mais importantes nas questões de comportamento organizacional é que a empresa conhece as pessoas que nela trabalham, garantindo assim um programa de incentivos mais eficiente, principalmente em termos de produtividade, o que tem um impacto positivo enorme.

Segundo Sampaio (2007, p.2), a finalidade do comportamento organizacional corresponde à interpretação, previsão e controle do comportamento humano.

Portanto, é compreensível que o objetivo do comportamento organizacional seja estudar o comportamento das pessoas que trabalham para a organização, para verificar como a empresa afeta ou precisa afetar sua equipe de trabalho, melhorando assim a qualidade do processo. A produtividade, o comprometimento e a satisfação dos funcionários permitem que eles retornem vantagens competitivas e lucrativas para a empresa

Porém, Sampaio (2007, p.4) enfatizou que os benefícios de estudar o comportamento organizacional para uma empresa vão além da vantagem competitiva e do lucro, que pode ser:

1. Acréscimo da produção e a condição do produto A empresa, por meio da melhoria contínua de todos os processos organizacionais para proporcionar a satisfação contínua do cliente
2. Aperfeiçoar as qualidades humanas, como treinamentos, motivação, Liderança, , satisfação no trabalho, avaliação de desempenho, comunicação mais assertiva, etc.
3. Gestão da diversidade da força de trabalho, Sampaio (2007, p.4) esclarece que está relacionado com Raça, etnia, homossexuais, gênero dos participantes, feminino, negros, pessoas com mobilidade reduzida ou deficientes físicos, idosos.
4. Lide com a globalização e aprenda a cooperar com pessoas de diferentes origens culturais
5. Capacitar funcionários: conceder capacitar funcionários, equipe de autogestão.
6. Estimule a inovação e a mudança. De acordo com a pesquisa de Sampaio (2007, p. 4), o comportamento

organizacional fornece muitas ideias e técnicas para ajudar a atingir esse objetivo.

7. Alargamento da sabedoria de lidar com "temporário". De acordo com a pesquisa de Sampaio (2007, p.4), a pesquisa do comportamento organizacional pode fornecer habilidades importantes para a compreensão dos profissionais no mundo profissional em constante mudança, superando a resistência à inovação e criando uma cultura organizacional voltada para a inovação.
8. Melhorar o comportamento ético e criar um ambiente ético e saudável para os funcionários, para que eles possam realizar seu trabalho com eficiência e enfrentar o mínimo de ambiguidades em termos de comportamento correto ou incorreto

Desse modo, observa-se que a pesquisa e compreensão do comportamento organizacional tem trazido importantes benefícios para as empresas, trazendo para o seu lado com fidelização, e orientando a empresa a conquistar a tão esperada permanência organizacional, e também automaticamente a fusionar. Torne os clientes leais.

Portanto, cultura, clima, estrutura e, principalmente, comportamento organizacional são vistos e considerados subsídios para a gestão das organizações hoje.

impactos causados pelas lideranças nas liderados

Nas grandes organizações que entre as melhores empresas para trabalhar, o que se evidencia é o investimento nas lideranças o ponto forte de engajamento dos colaboradores se dá pelo fato de que às atitudes e comportamentos dos líderes imediatos fazem toda a diferença.

Segundo o Gallup, 70% das variações de engajamento das equipes estão

relacionadas aos gerentes imediatos. Além disso, apenas 20% das pessoas que trabalham na empresa estão engajadas no trabalho, e a insuficiência de indicador gera um prejuízo global de US\$ 8,1 trilhões. Outra conclusão extraída do estudo da Gallup é que melhorar o engajamento gera grande impacto no desempenho. As empresas que atingem essa meta contam com aumento de 70% ou mais na produtividade. Disponível em: (GPTW, 2023).

Um ponto forte nas mudanças em uma organização está ligado diretamente a confiança que gerada entre líder e liderado no trabalho. Como visto no livro "*Great Leader to Work. Como os melhores líderes constroem as melhores empresas para trabalhar*", de Cauê Oliveira, diretor da Youleader Brasil, empresa do ecossistema GPTW, e Gustavo Penna:

Os líderes possuem um papel importantíssimo na disseminação/divulgação da cultura organizacional, onde seus comportamentos determinam se de fato terão êxito ou não.

METODOLOGIA

Neste estudo foi priorizado as pesquisas bibliográficas, descritivas e de campo. Para Ruiz (Ruiz, 1991, p. 480), "Pesquisa científica é a conquista concreta de investigações planejadas, formuladas e compiladas de acordo com diretrizes metodológicas estabelecidas cientificamente". Ainda de acordo com a metodologia de Vergara (2009), "A metodologia inclui os conceitos teóricos dos métodos, o conjunto de métodos que as pessoas

podem compreender e as tecnologias relacionadas ao potencial de pesquisa.

Dependendo do tipo de pesquisa considerada, um ou mais tipos de pesquisa podem ser realizados. Vergara (2009) explica: "A pesquisa pode ser classificada em meios e fins. Portanto, em termos de finalidade, a pesquisa pode ser dividida em descritiva, exploratória, explicativa e metodológica. Quando a mídia é dividida em campo, laboratório, literatura, Bibliografia, experimentos, retrospectiva, participantes, pesquisa de ação ou estudos de caso Segundo Vergara (2009, p.42), "A pesquisa descritiva revela as características de uma determinada população ou fenômeno. Também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir suas propriedades. Embora possa ser utilizada como base para a descrição, Não se dedica a explicar o fenômeno que descreve. Tal explicação. [...]".

Ainda procedendo do propósito, a pesquisa possui características de aplicação que são promovidas como a necessidade de solucionar o problema de eficiência da demanda de produção. Segundo Vergara (2009, p.43), "a motivação fundamental para a pesquisa aplicada é a necessidade de resolver problemas específicos, sejam mais diretos ou não. [...]".

Quanto aos métodos de levantamento, para Vergara (2009, p.44), a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, "empresas, instituições públicas, comunidades e até pais. [...]".

Nesta pesquisa, a coleta de dados entrou na realidade operacional da empresa e tem as características de uma investigação presencial, que é "[...] uma investigação empírica realizada no local onde ocorre um fenômeno ou fenômeno. Explique seus elementos [,.] "(VERGARA, 2009, p. 43).

A pesquisa também é qualitativa, segundo Medeiros (2008, p. 11), "É descritiva, as informações obtidas não podem ser quantificadas. O produto obtido foi analisado por indução. A

explicação do fenômeno e a atribuição de sentido são a base do processo de pesquisa qualitativa.

Bibliografia Exploratória. Descritiva. Pesquisa de campo. Observação. Documental.

Instituição, Organização De Estudo Área Ou Setor

Características da empresa onde foi realizada a pesquisa.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do segmento de distribuição de energia elétrica no estado do Tocantins.

Por solicitação da empresa, o nome não será revelado no presente estudo.

População, Amostra E Amostragem

Optou-se por fazer a pesquisa em uma empresa privada no estado do Tocantins. Na instituição, possui total de 1290 colaboradores contratados no momento em que a pesquisa foi realizada.

Considerando um erro amostral de 5%, e nível de confiança de 95%, tem se amostra de 296 respondentes.

Como calcular o tamanho da amostra:

Figura 1. Fórmula calcular amostra

$$\text{Tamanho da Amostra} = \frac{(Z^2 * P * (1 - P))}{e^2} \div 1 + \left(\frac{Z^2 * P(1 - P)}{e^2 * N} \right)$$

$$\text{Tamanho da Amostra} = \frac{(1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5))}{e^2} \div 1 + \left(\frac{1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{e^2 * 1290} \right) = 296$$

Fonte: Própria

- N → tamanho da população = 1290
- z → score z = 1,96
- e → margem de erro = 0,05
- p → desvio padrão = 0,5

De acordo com McDaniel; Gates (2005, p. 186), "população" ou "população de interesse é toda a população cujas informações que o pesquisador necessita acessar.

Conforme McDaniel; Gates (2005, p. 199), população pode ser descrita como universo.

A população também é tecnicamente chamada de universo ou população de interesse (McDANIEL; GATES, 2005, p. 199).

Típos de Amostras

As técnicas de amostragem podem ser divididas em amostras probabilísticas e amostras não probabilísticas. Segundo MALHOTRA (2006, p. 325), o primeiro é "um processo de

amostragem em que cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra", e o segundo é "não utilizar técnicas de amostragem selecionadas" aleatória. Em vez disso, ele acreditou no julgamento pessoal dos pesquisadores.

Instrumento De Pesquisa

A pesquisa consiste em metodologia quantitativa e qualitativa e a ferramenta utilizada foi um questionário elaborado através do Google formulários.

Instrumento De Coleta De Dados

Para a coleta de dados, foi distribuído um questionário de forma digital em que foi respondido a amostra de funcionários participantes deste estudo, distribuídos em via link que será respondido e posteriormente serão analisados e tratados para obtenção dos resultados. Por fim, esses questionários foram coletados e os dados obtidos por meio de suas respostas foram tabulados para mostrar os resultados.

Figura 2. Google formulários



Fonte : <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/> acesso em 20/06/2020

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Formas de análise

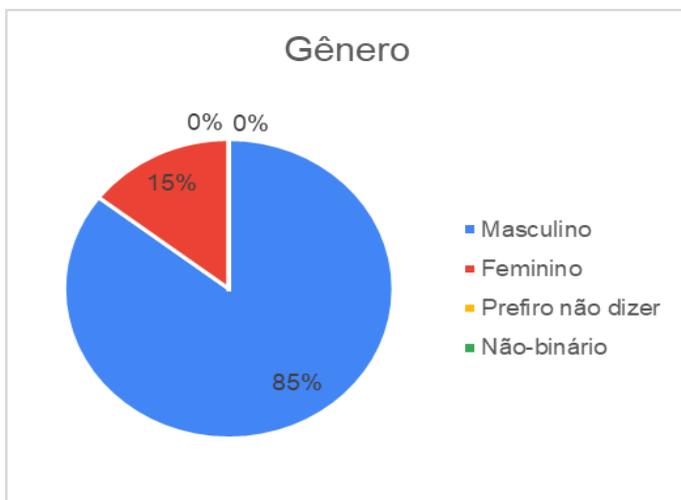
Para a análise, primeiramente os dados obtidos foram convertidos para o formato Microsoft Excel e foram convertidos e representados através de gráficos.

Utilizou-se o Microsoft Excel para elaboração dos gráficos, que possui ferramentas de trabalho adequadas para tal.

Discussão dos resultados

O corpo de trabalho existente na empresa predomina a do sexo masculino, por se tratar de trabalho que exige maior força física nas atividades de rotina em sua grande maioria . Do total de 296 respondentes, 85% foram do sexo masculino e 15% do sexo feminino conforme gráfico 1.

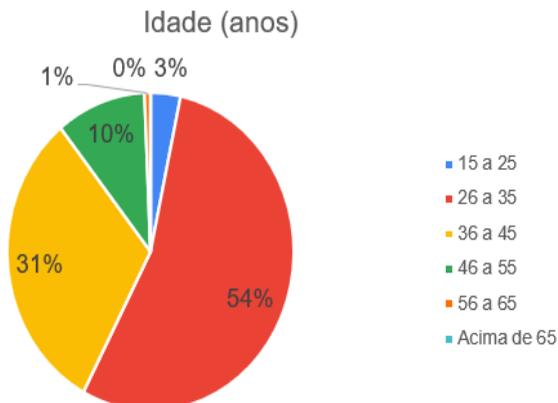
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Da pesquisa

A idade predominante dos respondentes está entre 26 a 35 anos, totalizando 54% do total da amostra coletada conforme gráfico 2:

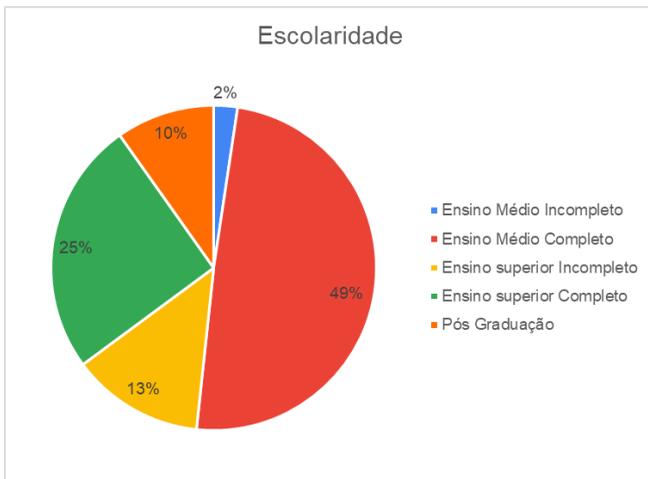
Gráfico 2: Faixa etária



Fonte: Da pesquisa

O nível de escolaridade ainda predomina o ensino médio, onde de acordo com as respostas totalizam 49% de acordo com gráfico 3, seguido de ensino superior completo com 25%. Já para o tempo de empresa predomina em até 5 anos, totalizando 47% dos entrevistados conforme gráfico 4.

Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: Da pesquisa

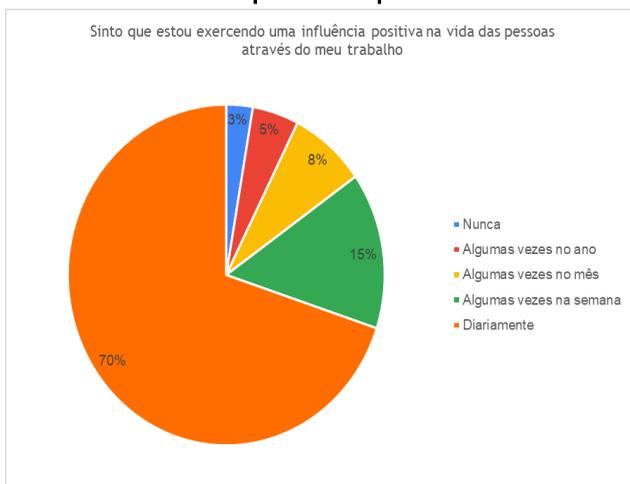
Gráfico 4: Tempo de empresa em anos



Fonte: Da pesquisa

As pessoas sentem que estão exercendo uma influência positiva na vida das pessoas através do seu trabalho na empresa diariamente em sua grande maioria, isso poderá ser porque trata-se de prestação de serviço essencial na vida do ser humano, como podemos destacar no gráfico 5.

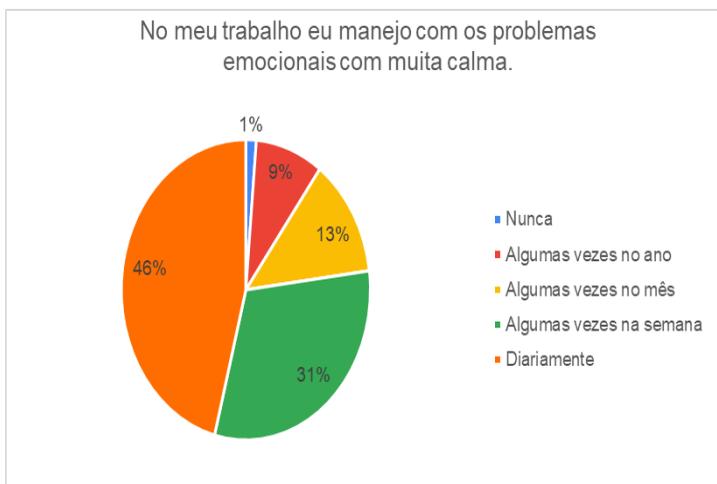
Gráfico 5: Tempo de empresa em anos



Fonte: Da pesquisa

Por outro lado, podemos destacar que mesmo as pessoas participantes da pesquisa lidam com stress, mas conseguem ultrapassar a barreira da falta de equilíbrio emocional, pois 46 % dos entrevistados lidam com tais problemas diariamente e 31% dos entrevistados passam por tal desconforto Algumas vezes na semana conforme gráfico 6.

Gráfico 6: Problemas emocionais



Fonte: Da pesquisa

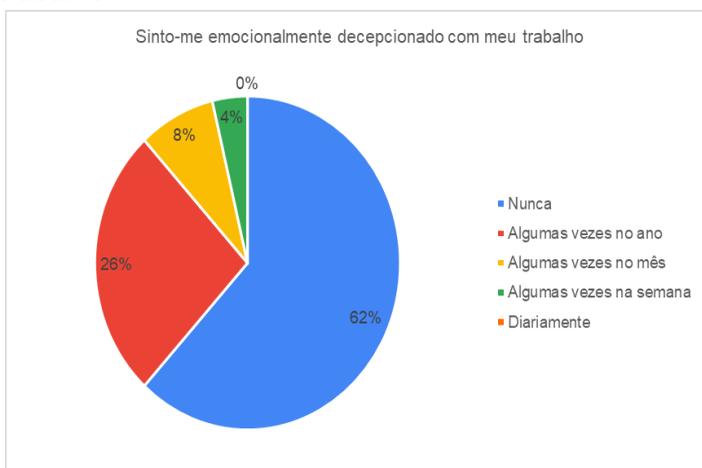
Por outro lado, quando questionados “sinto-me que meu trabalho está me desgastando”, há um equilíbrio entre nunca, Algumas vezes no ano e Algumas vezes no mês conforme gráfico 7. Já quando “Sinto-me emocionalmente decepcionado com meu trabalho” foram na sua grande maioria incisivos em responder que nunca estiveram ou estão decepcionados com seu trabalho conforme gráfico.

Gráfico 7: Sinto que meu trabalho está me desgastando



Fonte: Da pesquisa

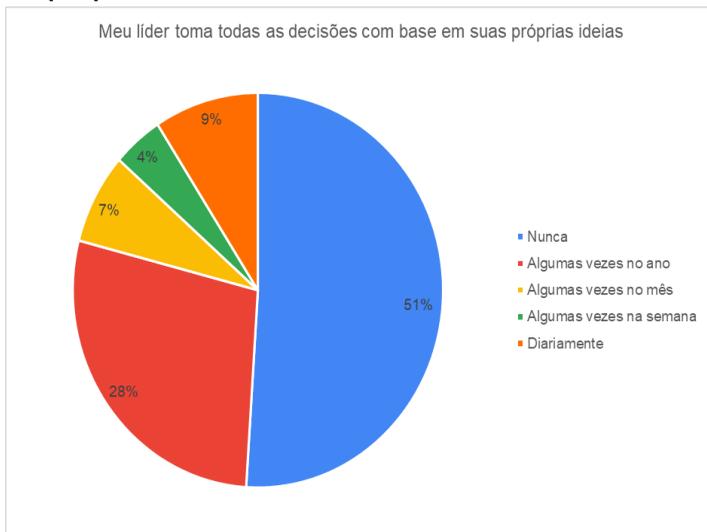
Gráfico 8: Sinto-me emocionalmente decepcionado com meu trabalho.



Fonte: Da pesquisa

Ao ser questionado “Meu líder toma as decisões com base em suas próprias ideias, a maioria dos respondentes sendo 51%, informaram que nunca se vê isso no setor, mas 28% ainda enxerga isso Algumas vezes no ano seguido que diariamente ainda se vê na organização.

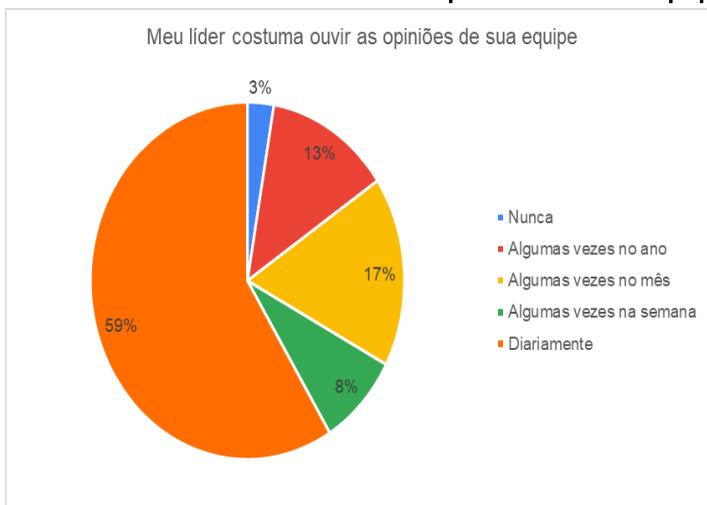
Gráfico 9:Meu líder toma todas as decisões com base em suas próprias ideias



Fonte: Da pesquisa

Ao responderem o questionamento “Meu líder costuma ouvir as opiniões de sua equipe e levar em consideração a opinião de todos na hora de tomar decisões, pois neste tipo a equipe é o centro da decisão. Liderança Democrática”, a maioria sendo 59% dos respondentes, dizem que de fato líder demonstra ser democrático em suas tomadas de decisão, procurando sempre ouvir os liderados conforme gráfico 10.

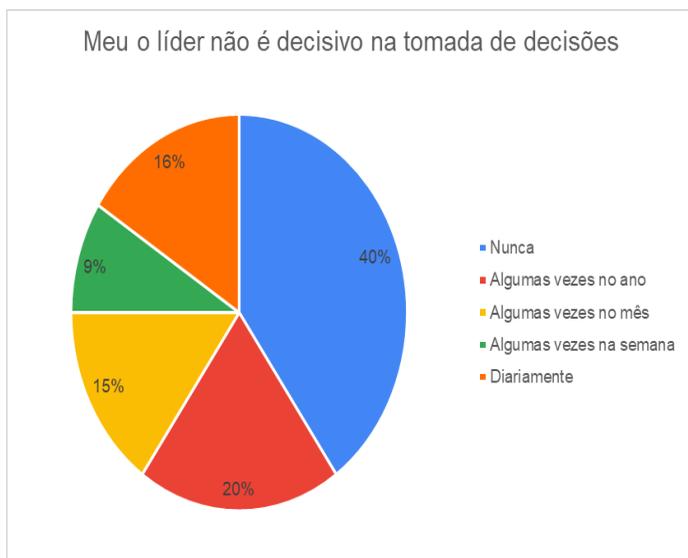
Gráfico 10: Meu líder costuma ouvir as opiniões de sua equipe



Fonte: Da pesquisa

No questionário seguinte onde foi perguntando “Meu o líder não é decisivo na tomada de decisões, mas atua mais como um agente de informação, controlando a equipe de forma mínima. Liderança liberal”, que além de ser democrático, a grande maioria evidencia que os líderes são não são controladores e acreditam nos seus liderados, não se preocupando em ficar controlando ou vigiando seus colaboradores. Possui características autônoma e confia na equipe em que 40% das respostas obtidas, seguido de algumas vezes no ano com 20%, a características aparecem conforme gráfico 11.

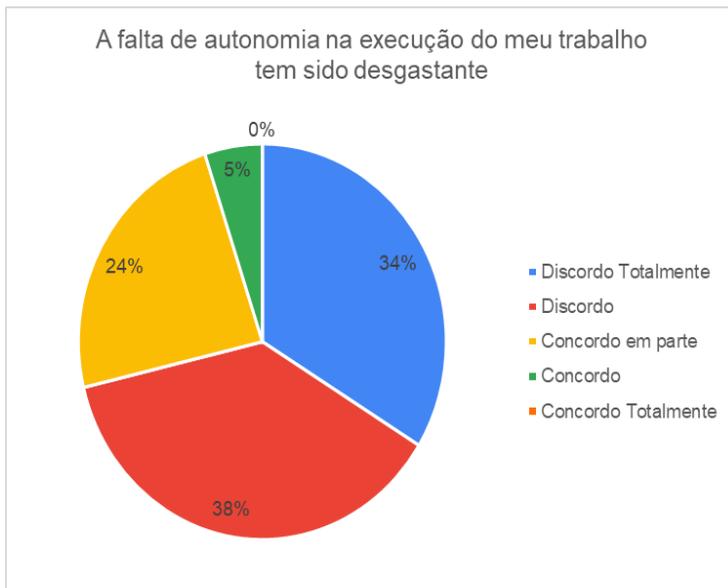
Gráfico 11: Meu líder não é decisivo nas tomadas de decisões



Fonte: Da pesquisa

Outro ponto importante que podemos evidenciar é que as pessoas ainda possuem dúvidas entre autonomia e direcionamento das tarefas, pois os líderes são democráticos, liberais, mas as pessoas ainda necessitam ser direcionadas ao que deverá ser feito ou executado. Um ponto a ser melhorado seria a comunicação entre líder e liderados, deixando bem claro os papéis de cada, com diálogos mais frequentes e de qualidade. Sendo que pode-se evidenciar no gráfico 12.

Gráfico 12: Minha Falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante



Vantagens E Desvantagens

Vantagens

Um fator que podemos citar como uma das vantagens de realizar a pesquisa no formato digital, seria o formato de envio do link para os colaboradores através do aplicativo WhattsApp, ferramenta facilmente utilizada e manuseada na atualidade.

Figura 3. Imagem aplicativo WhattsApp



Fonte : [www. Google.com.br](http://www.Google.com.br) – acesso em 28/01/2023

Desvantagens

Temos o risco em que o colaborador poderá ser responder o formulário em um momento em que o mesmo possa estar passando por um momento difícil na vida pessoal e pode possibilitar a induzir a nos trazer respostas que não condizem no momento atual no trabalho.

Podemos citar também uma dificuldade que seria garantir a resposta a pessoa que foi solicitada, que podemos tratar através de chamadas, mensagens através de redes sociais e ficaríamos mercê da outra pessoa.

Outro fator importante que podemos citar, seria o risco em que o colaborador poderá ser induzido a responder com outro colaborador, levando-o a nos trazer respostas inconsistentes.

CONCLUSÃO

Após a análise do questionário aplicado, conclui-se que mesmo as pessoas atuando em uma empresa que lidam na rotina

com bastante stress, gostam de trabalhar na organização e são felizes com o que faz. As pessoas são o reflexo da empresa, onde mesmo com rotinas estressantes, as mesmas se preocupam uns com os outros e assumem o protagonismo e responsabilidade pelas suas tarefas diariamente.

A predominância da liderança se caracteriza em incluir os liderados nas decisões pertinentes a empresa e a área, sendo caracterizado lideranças democráticas ou liberal.

Outro ponto importante seria a confirmação na pesquisa que as pessoas são maduras e entendem que ao ser questionado individualmente ou em grupo, que faz parte do negócio. Podemos citar também um fator determinante nas organizações em que os líderes possuem um papel de suma importância na disseminação e divulgação da cultura da empresa, mas em contrapartida, as empresas estão investindo mais nas suas lideranças.

REFERÊNCIAS

GPTW – Grace Place to Work - Impacto da liderança nas organizações: Disponível em :
<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/impacto-da-lideranca-nas-organizacoes/> . acesso em 29/01/2023.

WhatsApp: Disponível em :
https://www.whatsapp.com/?lang=pt_br.
acessado em 29/01/2023

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa**

bibliografia, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.
6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Wikihow: **Como Calcular o Tamanho de uma Amostra.** Disponível em: <https://pt.wikihow.com/Calcular-o-Tamanho-de-uma-Amostra> . Acesso em 29/01/2023.

GESTÃO DE CONFLITOS ENTRE LIDERANÇA E OS LIDERADOS EM AGENCIA BANCARIA NA CIDADE DE ARAGUAINA-TO

Amanda Abreu Drumond e
Flavio Augustus da Mota Pacheco

INTRODUÇÃO

Os líderes do século XXI buscam utilizar das ferramentas de gestão para maximizar lucros e obter excelentes resultados em curto prazo, para isso o engajamento em equipe e a gestão de conflitos se fazem necessárias tendo em vista diversidade de ideias, formações educacionais, comportamentos e a compreensão homogênea das atividades a serem laboradas pelos funcionários. Quando pessoas atuam juntos em uma empresa pode ocorrer disputas ou ocorrer de forma natural. Conforme Griffin (2007, p. 450), o "conflito é o desentendimento entre dois ou mais indivíduos, grupos ou empresas", que, de forma negativa, causa discórdia e antipatia e, de forma positiva, motiva o aprendizado e a busca por novos desafios.

Recentemente, o conflito é ignorado, mas pode despertar planos de ação, mudanças em processos, novas ideias e opiniões. Porém, também pode incitar discussões e insatisfação diante os colaboradores. Devido esses dois aspectos que podem atuar de forma positiva ou negativa dentro da empresa e modificar o desempenho do colaborador, definiu-se como objetivo geral analisar como se apresentam e como são gerenciados os conflitos organizacionais em duas agências bancárias da mesma organização na cidade de Araguaína-TO.

Para a realização deste estudo, utilizou-se o método exploratório descritivo, auxiliado pelo levantamento de dados nas agências bancárias na cidade de Araguaína-TO. Para alcançar o objetivo proposto, o artigo apresenta no primeiro ponto o embasamento teórico sobre o tema conflitos, referência à gestão de pessoas e à gestão de conflitos. No segundo ponto, aponta com a descrição metodológica. O terceiro e último ponto aborda os dados coletados e a realização da sua análise.

REFERENCIAL TEORICO

Conflito

O conflito existente pode causar consequências fisiológicas e emocionais aos funcionários caso não haja um intermédio eficaz entre os conflitos, porém segundo Rahim (2001) admite que muitas empresas não aceitam o conflito, por ser considerado como uma situação negativa.

Entretanto, o conflito existe em nosso dia a dia. Todos os fatores intrínsecos à vida nas organizações implicam forte interação e convergência de esforços orientados para a ação e constituem potenciais focos de conflito (Pettinger, 2000; Dimas, Lourenço; Miguez, 2005).

Já Robbins et al. (2010) aborda o conflito como ponto de percepção: o indivíduo pode se opor, interagir ou não apresentar os mesmos princípios ou expectativas, ultrapassando dos limites. O comportamento é imprevisível com diversas possibilidades de reações diante de alguma informação.

Chiavenato (2010) se remete ao conflito como uma situação de desconfiança, discordância e confronto de ideais ou opiniões. Cabe à organização dispor de forma correta empregar os colaboradores de forma eficiente e assim dar relevância a sua competência técnica e emocional junto ao seu cargo. Além de gerir de forma respeitosa possíveis conflitos.

Marras (2009) alega que o conflito é uma disputa de interesses pessoais x organizacionais e que somente uma boa comunicação entre as partes consegue melhorar ou diminuir as consequências que o conflito pode vir a causar no ambiente de trabalho, entre elas, a queda da produtividade e da motivação dos envolvidos, a qualidade dos resultados, do clima e a mudança no comportamento.

Mallory (1997) aponta que em todos os locais existem conflitos e que se faz necessário aprender a administrá-los, convertendo os aspectos negativos do conflito em uma experiência construtiva e positiva. Destaca-se a necessidade de extrair o equilíbrio das situações e o crescimento pessoal com o amadurecimento e uma conseqüente harmonia entre as partes.

Ao invés de considerar o conflito como forma de desorganização de idéias e possíveis confrontos entre os colaboradores as organizações consideram como oportunidade de aprendizado. Para Ahrens (2012), o conflito é uma oportunidade de crescimento para a organização, visto que novas opiniões, expressões e possibilidades são criadas.

“O que torna o conflito algo negativo não é a divergência de pensamento e sim a reação que temos diante dele” (AHRENS, 2012). Visto a administração do conflito foca na implementação de

como lidar em tais situações, em busca de compreender as questões que antecederam o conflito e driblar desentendimentos desnecessários, porém são impossíveis de evitar.

Segundo Tjosvold (1997), o conflito está associado a uma maior inovação e a relações interpessoais mais eficazes, isto pode ser indicador de gestão eficaz e efetiva no qual estimula o crescimento pessoal, porém em níveis normais e que possam beneficiar a organização e não apenas ganhar a discussão.

Muitos afirmam que conflito impulsiona o desenvolvimento na equipe e que seus efeitos são positivos, porém que sejam geridos adequadamente e venha estabelecer relações cada vez mais cooperativas, e a procurar alcançar uma solução integrada do problema, em benefício de ambas as partes (Deutsch, 1973; Pruitt & Rubin, 1986).

A eficácia é resultado deste equilíbrio onde os colaboradores possuem a liberdade em opinar e em casos de conflitos os líderes enxergam a meritocracia que traz motivação e em boa solução, em que as duas partes ganham, traduz-se num aumento do fortalecimento da coesão grupal e da organização informal, bem como o sentimento de pertencer à organização. (CHIAVENATO, 2003)

É importante destacar sobre o nível do conflito, este em baixo nível pode deixar a organização vulnerável à estagnação, à tomada de decisões empobrecidas, mesmo à falta de eficácia, enquanto que possuir conflito em demasia encaminha a organização diretamente ao caos (Hampton, Summer & Webber, 1973).

Para que uma organização tenha um ambiente de trabalho em harmonia é fundamental que os colaboradores compreendam a missão e os valores e assim evite conflitos internos e de valores e que tenha como aliado a comunicação ativa junto à gestão com transparência estimulando a inovação. Segundo Chiavenato (2010,

p. 172) alega que a cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

Conforme Maximiano (2009), a cultura unifica a maneira como as pessoas resolvem e lidam entre si e com as pessoas à sua volta, bastando seguir ordens para não errar, portanto evita-se conflitos simples e incentiva o trabalho coletivo.

Visto que o líder possui protagonismo no discurso do conflito dentro da organização tanto para geri-lo como lidar em diversas situações entre líderes e liderados, a decisão diária em recomendar aos funcionários a leitura de normas e reforçar a importância da ética em suas tomadas de decisões.

Condições antecedentes ao conflito

Moreira e Cunha (2007) consideram que as ideias sobre conflito veiculadas pelas teorias iniciais, as chamadas de tradicionais, eram mais lineares; o conflito tinha de ser eliminado. Desde o início dos estudos sobre este tema os autores da teoria organizacional entendiam como negativo a existência do conflito na organização.

O pensamento sobre o conflito por parte dos cientistas sociais e, fundamentalmente, dos organizacionais, tem sofrido várias alterações. Robbins (1978) agrupou as diferentes visões em três categorias: tradicional, comportamental e interacionista.

As ideias tradicionalistas, eram mais diretas, onde conflito deveria ser eliminado. No pós-guerra enfatizou um outro sentido sobre o conflito: o comportamental. Nas organizações microcosmos sociais fortemente propensos à eclosão desta realidade.

Já a teoria interacionista não afirma sobre o conflito ser bom ou não. Quando em demasia pode ser prejudicial em qualquer sociedade ou organização, mas em níveis razoáveis pode ser importante, dotando-as de uma maior capacidade de resposta aos novos desafios e adversidades que o desenvolvimento industrial dita (Donohue, 2003).

Com o advento da tecnologia e expansão da globalização no século XXI compreender e aceitar a existência do conflito da organização se faz necessário. Para Chiavenato (2010), o conflito pode ser percebido: quando os envolvidos sabem que o conflito existe porque seus objetivos são diferentes; experienciado: provocando efeitos de raiva e hostilidade, porém de forma oculta; e manifestado: quando o conflito é aberto, sendo manifestado através da conduta dos envolvidos.

Montana e Charnov (2010) descrevem que o conflito organizacional é estimulado pelas diferenças de metas, pela competição de recursos, na falha de comunicação, com a má interpretação de informações, por desacordos em padrões de desempenho e pela estrutura organizacional.

Conforme Chiavenato (2010), existem quatro condições que antecedem o conflito: a ambiguidade de papel – quando propósitos não estão bem definidos; os objetivos concorrentes com metas e finalidades individuais e/ou grupais diferentes, tornando a percepção incompatível; os recursos compartilhados; divisão e realocação de recursos necessários; e a interdependência de atividades quando um depende do outro para alcançar seu objetivo.

A falta de comunicação, a má divisão de tarefas, pouco esclarecimento sobre o assunto por parte do gestor, cobrança excessivas em geral, são estresses comuns que geram conflitos em uma organização.

Gestão de pessoas e gestão de conflitos

De acordo Chiavenato (2014) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Sendo assim, são interdependentes e atuam de forma mútua. Para o indivíduo a organização propicia um meio para conseguir seus objetivos pessoais e promover sua autorrealização, enquanto a organização promove a sinergia entre essa interação e se beneficia em busca de ganhos tangíveis e intangíveis.

Para Chiavenato (2014) Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. O objetivo dos profissionais da área de gestão de pessoas é garantir que o planejamento estratégico esteja em conformidade com os resultados da empresa.

A adoção prática da gestão tais como identificar as competências e habilidades de um profissional e valorizar as pessoas que cooperam e trabalham em equipe e por fim extrair melhores resultados. Portanto, "Cada vez mais, as empresas estão reconhecendo que seu sucesso depende de o que as pessoas sabem, isto é, seus conhecimentos e habilidades." (BATEMAN; SNELL; GONÇALVES, 2006, p.320).

Para Marras (2009) as empresas estão reconhecendo que seu sucesso depende de o que as pessoas sabem, isto é, seus conhecimentos e habilidades. Portanto as empresas buscam profissionais com competências técnicas e habilidades que agregam em suas atividades.

O capital humano é hoje usado para descrever o valor estratégico" do colaborador (BATEMAN; SNELL, 2011, p. 320). Geralmente em uma entrevista de emprego este item é pontuado fortemente, devido os grandes benefícios gerados na organização. Valorizar este profissional é de suma importância.

Como visto anteriormente, o conflito envolve a partir de dois indivíduos com diferentes pontos de vista sobre determinado tema, gerando desacordos e conflitos entre os indivíduos. A gestão de conflitos tem intuito em administrar e beneficiar a organização.

Segundo Robbins et al. (2010), o processo do conflito pode ser visto em forma de estágios: estágio I – oposição ou incompatibilidade: Antes de existir de fato um conflito, as causas próximas podem ser a comunicação, a estrutura e as variáveis pessoais. Estágio II – cognição e personalização: Percepção do conflito ou não; estágio III –Intenção de respostas; estágio IV – comportamento: conjunto de atuações; e o estágio V – consequências: ações e reações.

Segundo Robbins o conflito passa por várias fases, as condições que antecedem ao conflito como já citados são compostos por três variáveis :comunicação, a estrutura e variáveis pessoais, os quais iremos mencionar a seguir.

A comunicação compreendida como a fase inicial pode ocasionar dificuldades semânticas devido uma palavra não ter o mesmo significado entre as partes, a incompreensão que diz respeito ao não conhecimento que a outra quer dizer e a partir daí surgir falta de compreensão , os ruídos tem relação com o canal da mensagem que pode ser enviada de forma distorcida, além disso percepção seletiva no qual diz o passado vivido pelo indivíduo tem poder de definir sua percepção pois cada um pode ter educação e culturas diferentes .

A fase estrutura que existe nos grupos de que são compostas as organizações pode ter uma ligação direta na existência do conflito. Dentro desta fase, tamanho do grupo têm demonstrado que quanto maior grupo, maior a possibilidade da germinação de um conflito, o grau de especialização do grupo tais como as atividades atribuídas do grupo, grandes diferenças de idades e rotatividade intensa do grupo, além disso a ausência de clareza de normas e atualizações das mesmas favorecem a

existência de conflitos isso porque em algumas situações dificultam a busca de recursos e meios necessários à finalização de determinados objetivos.

Ainda temos nesta fase, aponta-se ao estilo de liderança em que as evidências das investigações têm demonstrado que um acompanhamento rígido apertado e constante dos membros do grupo, podem diminuir a sua produtividade, tal como o oposto quando existe situações de tolerância excessiva quanto falta às obrigações do grupo. Os sistemas de recompensas possuem extrema importância de igualdade elas favorecem a motivação, porém se uma pessoa se sentir excluída porque uma outra foi beneficiada em lesão do próprio, irá reagir, entrando em conflito.

E por fim a dependência entre grupos quando para o seu bom desempenho um grupo depende de outro, pode entrar em conflito com o segundo, à mais pequena falta ou morosidade que possa existir nesse grupo, que terá a propensão de se sobrepor ao primeiro.

E as variáveis pessoais que encerram o estágio primário que vem de valores e crenças individuais: cada indivíduo é educado numa determinada família e cultura que vão influenciar seguramente a formação da sua personalidade e percepção e ação e também as características de personalidade todos temos alguns traços profundos de personalidade que são oriundo pela herança familiar, raça, religião e etnia que consolidados pelas construções vividas por cada um e as identificações durante a formação de personalidade que a distingue de outras pessoas e autoestima e outros aspectos estão interligados a seus traços de personalidade.

Durante a fase II do processo conflitual, mesmo que o conflito seja percebido pelas partes, não quer dizer que esteja consumado, ou seja um indivíduo pode estar irritada e outra parte não.

Quando quaisquer das condições mencionadas na fase I afetarem uma das partes, a possibilidade de incompatibilidade ou oposição concretiza-se na fase II em que existem dois momentos: a percepção do conflito que diz respeito a uma das partes se envolver e a assunção do conflito no momento em que conduz ao seu conhecimento com toda carga emocional que o mesmo trás.

Na terceira fase, percepções e emoções das partes passam a interagir com as intenções. Portanto, as intenções irão relacionar-se com o agir das partes para uma determinada maneira.

Já a quarta fase é o conflito está associado a comportamento e as reações e são resultados das intenções das duas partes. Enquanto, a última fase o resultado define-se se o conflito gerou eficácia e melhoria para o grupo ou redução desta.

Saber relacionar a gestão de pessoas com a gestão de conflitos e trazer para o contexto atual vividos nas organizações destaca-se administradores que buscam aprimorar os resultados da empresa, de forma a conciliar objetivos individuais, grupais e organizacionais. Portanto, finaliza-se a revisão bibliográfica que contribuiu com o estudo sobre os conflitos organizacionais. Mostra-se, a seguir, os métodos de pesquisa utilizados para a realização deste artigo.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste ponto, apresenta-se a metodologia utilizada na realização deste estudo. Quanto ao conteúdo das questões podem se referir ao que as pessoas sabem (Fatos), ao que pensam, esperam, sentem ou preferem (crenças ou atitudes) ou a que fazem (comportamentos) (Judd, Smith, Kidder,1991, p.229).

No que se refere aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória, visando a informar sobre o assunto gestão de conflitos, e descritiva ao registrar os fatos que são levantados por meio de coleta de dados. Em relação aos procedimentos técnicos,

utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa e destina-se a levantar realidades já estruturadas, como comportamento e crenças (GIL, 2010). Os dados e as informações são obtidos com perguntas mediante questionários. Os dados obtidos são agrupados em tabelas, aprimorando o entendimento de todos acerca dos resultados finais.

A amostra foi não probabilística e sim por compatibilidade em que, perante Prodanov e Freitas (2009, p. 109), “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar o universo”.

A técnica de coleta dos dados se deu por uso de questionários semiestruturadas, com perguntas relativas ao contexto bibliográfico para entendimento dos respondentes. Na parte dos questionários, a pesquisadora utiliza a metodologia quantitativa, com uso da estatística descritiva. O uso da estatística auxilia na observação e na verificação da quantidade e da qualidade dos índices analisados. Conforme Luz (2010), todos os diagnósticos podem ser resumidos em tabelas e gráficos, que facilitam a compreensão visual.

Foram convidadas duas agências bancárias para a amostra deste estudo, então com 35 respondentes aos questionários, todos esses atuam de forma direta ao banco inclusive os pré-atendentes ao Gerente Geral que corresponde ao maior nível hierárquico em duas agências bancárias da mesma organização, as agências correspondentes atuam na mesma praça de Araguaína-TO.

A aplicação dos questionários e a realização das entrevistas com os funcionários de agências bancárias e não abrangeu funcionários terceirizados da empresa e que foram realizadas entre os dias 09/fevereiro a 13/fevereiro/2021. A amostra deste estudo, então, é representada por cinco (2) agências bancárias da cidade de Araguaína, Tocantins, com trinta (35) respondentes aos

questionários, todos esses das áreas administrativa e comercial da agência.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este item apresenta a sobre o cenário pesquisado, a caracterização dos respondentes e a sua percepção acerca dos conflitos organizacionais.

Contextualizando o cenário de coleta de dados

A cidade de Araguaína é um município brasileiro do estado do Tocantins, Região Norte do país. Com cerca de 180.470 mil habitantes, sendo assim o segundo mais populoso do estado, atrás apenas da capital Palmas em que se localiza a 384 Km de distância. (ARAGUAÍNA, 2021).

Caracterização dos respondentes

Os dados foram coletados através de aplicação de questionários. De início, foram solicitadas informações sobre dados gerais dos colaboradores das empresas. Os respondentes foram questionados sobre idade, gênero e escolaridade. Dos trinta (35) respondentes, 60% – vinte e um (21) respondentes – são do sexo masculino, e os outros 40%– ou seja, catorze (14) respondentes – são do sexo feminino. Referentemente à escolaridade, 25,7% - nove (9) respondentes estão cursando o ensino superior, 45,7% - outros dezesseis (16) já têm o ensino superior completo, 28,6% - dez (10) possuem Especialização, Mba, Mestrado e /ou Doutorado.

Em relação à faixa etária dos respondentes, nota-se que a grande maioria dos colaboradores são pessoas da faixa etária entre 31 a 45 anos, correspondem a 54,3%. Outros 14 quatorze (40%)

com faixa etária entre 18 a 30 anos. Através da apreciação dos resultados dos questionários, nota-se que pequena parte dos respondentes possui entre 45 a 58 anos de idade.

Não raro, os profissionais de diferentes gerações têm dificuldade de trabalhar juntos devido suas peculiaridades. Moreira (2012), aponta as gerações baby-boomers, X, Y e Z, que têm perspectivas e focos diferentes entre elas, mas que juntas buscam o mesmo objetivo para a organização.

Apesar de haver variações nas datas propostas pelos diferentes autores, pode-se considerar que os Baby Boomers são as pessoas nascidas entre 1948 e 1963; a geração X, pessoas nascidas entre 1964 e 1977; a geração Y aquelas que nasceram entre 1978 e 1994 (ENGELMANN, 2009).

A geração X (nascidos entre as décadas de 60 e 70) é empreendedora, são mais dedicados. Silva (2014) relata que a Geração X está acostumada à política de permanência de funcionário por um tempo longo.

A geração Y para alguns autores são constituídas por pessoas que nasceram entre 1980 a 2000 ou a partir de 1977 a 2000 (LOMBARDIA, 2008; ENGELMANN, 2007). Nesta geração em que foram desenvolvidos os avanços tecnológicos e diferentemente da geração X, na geração Y as pessoas não valorizam a continuidade apenas em uma empresa, já que pensam em si mesmos, contudo são fáceis de lidar, buscam por flexibilidade, são criativos (OLIVEIRA, 2009).

Formada por indivíduos constantemente conectados desde o nascimento, a Geração Z não tem um marco inicial definido, já que a maioria dos autores posiciona o nascimento das pessoas da Geração Z entre 1990 e 2010. (TOLEDO, 2012). Característica importante é ligação superficial entre o indivíduo e a organização pois estão menos propensos a situações que gerem stress e insatisfação. Sendo assim, não é primordial para essa geração ter

uma estabilidade profissional ou uma longa carreira em uma mesma empresa (BARROS et al., 2017).

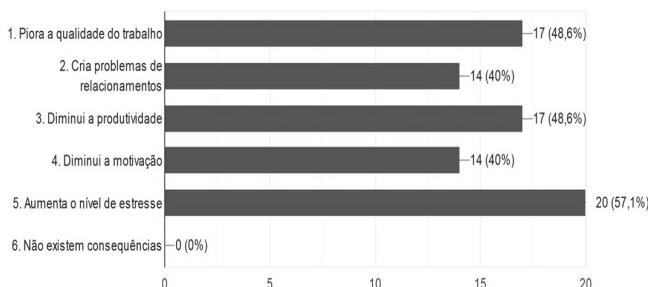
Hoje, é possível identificar quatro gerações no ambiente de trabalho: Baby Boomers; Geração Y; e a mais recente, Geração Z. O crescimento profissional depende da troca de experiências e neste conjunto envolve, todas as gerações tem a aprender uma com a outra. Ou seja, o trabalho em equipe e a gestão de conflitos são interligadas com a maximização de desempenho e consequente lucro para a organização.

Percepção acerca dos conflitos organizacionais

Após a análise do perfil dos respondentes e discursão iniciais foram analisadas as questões sobre o tema do artigo: os conflitos organizacionais.

A primeira pergunta se referia sobre consequências em que o respondente apontava ser consequência relativa ao conflito vivido. A pergunta realizada permitia aos respondentes que marcassem mais de uma resposta, com os resultados expressos no Gráfico 1.

Gráfico 1: consequências provocas na empresa por conta do conflito.



Fonte: dados da pesquisa

Dezessete (17) respondentes indicaram que o conflito causa problemas de relacionamento entre os colegas; vinte (20) indicaram que o conflito gera desmotivação e o aumento de estresse na equipe. A produtividade, qualidade do trabalho e a diminuição da motivação também são elencadas como consequências sofridas. Baseado nas relações interpessoais, o conflito de relacionamentos influencia diretamente na produção das atividades no qual o confronto dificulta o diálogo e consequentemente a execução de tarefas.

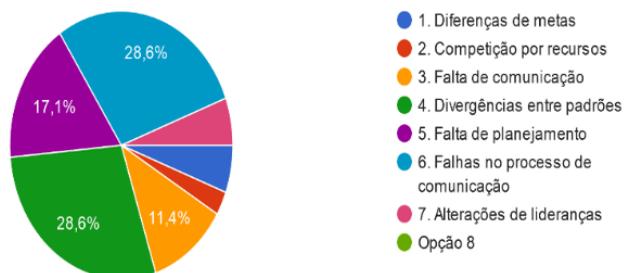
De certa forma as pessoas se sentem incluídas no processo de atividades da organização e por conta das causas iniciantes ao conflito, a motivação delas pode diminuir e reduzir seu rendimento no ambiente de trabalho decaia. Robbins et al. (2010) complementam o argumento proposto, referindo-se que o conflito reduz a satisfação e a confiança dos membros do grupo.

Através do diálogo entre líder e o liderado é possível identificar as causas de não engajamento do empregado, da mesma forma a liderança deve-se atentar quanto a motivação dos funcionários e da importância à medida que executa ações que são aceitas por todos os membros (GOLEMAN,1999).

Devido a grande maioria responder que os conflitos geram o aumentam o nível de stress, a liderança requer resolver os problemas com bom senso e instigar a motivação e a empatia com todos.

Em outra questão, os respondentes foram convidados a identificar quais as principais fontes geradoras de conflitos na empresa, sendo as respostas ilustradas no Gráfico 2.

Gráfico 2 - As principais fontes geradoras de conflitos nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa.

As falhas no processo de comunicação e divergências entre padrões foram escolhidas pelos respondentes como as principais fontes geradoras de conflitos, ambas com dez (10) respostas, correspondente a 28,6% respectivamente.

Falta de planejamento, com seis (6) respostas, falta de comunicação com quatro (4) respostas, alteração na liderança com duas (2) respostas, diferença de metas com duas (2) respostas e por fim competição por recursos com uma resposta, cada item elevam as principais fontes.

Conforme já abordado neste estudo, Vecchio (2008) cita que as principais fontes que geram o conflito são a comunicação falha ou inexistente em relação a assuntos organizacionais, devido a má gestão e estrutura da empresa. De acordo Montana e Charnov (2010) listam também como fatores que desencadeiam o conflito as diferenças de metas, a competição de recursos e os padrões de desempenho.

Reporta-se ao entendimento dos respondentes quanto ao conflito ser positivo ou negativo no ambiente de trabalho, sendo dezoito (18) dos respondentes – o que representa 51,4% –

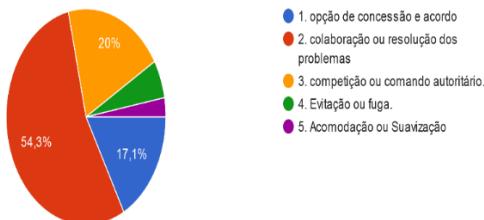
acreditam ser algo positivo, se for bem conduzido gera melhorias para a organização. Dez (10) dos respondentes – o que representa 28,6% –acreditam ser algo negativo, fonte de estresse, desentendimentos no ambiente de trabalho. E apenas sete (7) dos respondentes – o que representa 20% -Acreditam que os conflitos diários são positivos e negativos, optando por “ambos.

Ressalta-se a importância do diálogo dentro da organização afim de que o trabalho, teoricamente fonte de prazer e realização, aparece associado a condenação, a luta, a suor, a estresse total, a fator impeditivo de crescimento intelectual, fica impossível vinculá-lo ao princípio do prazer. (SÓLIO,2010).

Observa-se que o entendimento dos respondentes quanto ao conflito ser positivo ou negativo para a organização pode ser positivo dependente da maneira como ele é conduzido e gerido pelo líder e interpretado pelos envolvidos.

O estilo de gestão adotado pelas empresas é apresentado no gráfico 3. Grande parte dos respondentes – dezenove (19) – selecionaram a alternativa colaboração ou resolução dos problemas como sendo o estilo de gestão utilizado na empresa, seguida por sete (7) que escolheram a opção de competição ou comando autoritário e outros seis (6) com a alternativa de opção de concessão e acordo, além (2) selecionarem evitação ou fuga e apenas um selecionou Acomodação ou Suavização.

Gráfico 3 – Estilo de gestão adotado para resolver conflito



Fonte: Dados da pesquisa.

Em primeiro ponto de avaliação, ressalta-se que uma das agências em que foi aplicado o questionário dois empregados selecionaram o estilo de evitação ou fuga do seu atual gestor. Pode-se concluir com isso que fugir ou evitar um problema é uma situação em que ambas partes não agem para o bem comum, e que gera desmotivação.

A acomodação é uma forma de ignorar uma situação de conflito nele pode-se retornar em menos tempo e voltar causar problemas novamente suavizados anteriormente. Além disso, utiliza-se do poder e da hierarquia para solução do conflito e até mesmo como arma para atingi-lo.

Chiavenato (1998), diz que quando os conflitos são ignorados, parcialmente resolvidos ou mal solucionados geram uma pendência entre os envolvidos podendo afetar de imediato ou em longo prazo o desempenho da organização.

Com essa abordagem e com as opiniões dos respondentes constituído no gráfico acima, observa-se que as empresas estão enfatizando o diálogo e compreensão para resolver os conflitos e diminuir atritos que desgastam o relacionamento entre líderes e liderados – de acordo com ambos os lados para resolver e mitiga as diferenças.

No gráfico 4, o entendimento do colaborador em relação ao conflito é ilustrado.

Gráfico 4 – Conceito de Conflito



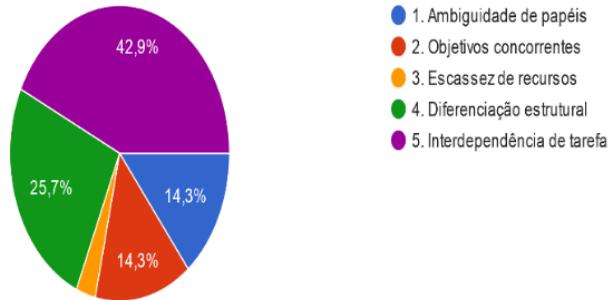
Fonte: dados da pesquisa

Dezessete (17) colaboradores, ou seja, 48,6% dessa amostra optaram pelo conceito de que o conflito é um fator inevitável nos relacionamentos interpessoais, que, de acordo com Griffin (2007), os efeitos que o conflito pode gerar no ambiente de trabalho são relativos à forma de administração e condução dos processos dentro da organização. Entretanto, os outros 17,1% (6) respondentes optaram que o conflito é ruim e não benéfico, além disso 17,1% (6) optaram de que o conflito é um processo de envolvimento e influência entre as partes e deste envolvimento gerar frutos bons e/ou ruins e por fim outros 17,1% (6) respondentes dizem que o conflito é um fator necessário por ser um elemento que sinaliza mudança.

Após observações vistas na pesquisa nota-se que o conflito é algo percebível por todos, porém gerenciada e interpretada de outras maneiras. As pessoas lidam com ele com as condições apresentadas pelo gestor. Muitas delas agregam a empresa e se torna oportunidades de melhoria e expansão os que são criadas pelos próprios colaboradores e não pelos líderes.

O gráfico 5 mostra as condições que geram o conflito no ambiente de trabalho.

Gráfico 5 – Condições que geram conflitos.



Fonte: dados da pesquisa.

Como já visto anteriormente, Chiavenato (2010) cita as condições que antecedem o conflito: a ambiguidade, os objetivos concorrentes e a interdependência de tarefas, os recursos compartilhados e a estrutura da empresa.

Conforme Schermerhorn et al. (1999) alega que, em determinadas empresas, as situações que geram uma probabilidade de conflitos são chamadas de condições antecedentes.

A interdependência de tarefa aparece no gráfico 5 com grande parte das respostas quinze (15) respondentes representando 42,9 % das escolhas e nove (9) respondentes cerca de 25,7 % apontam diferenciação estrutural está diretamente com as características do cargo versus o empregado em que está alocado. Objetivos concorrentes, escassez de recursos e ambiguidade de papéis foram selecionadas como geradores de conflitos.

Através da análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, percebe-se que o conflito pode ser motivado tanto para o crescimento pessoal e da empresa quanto para o negativo

e gerar falhas de comunicação, gerar atritos entre colegas e desmotivar e aumentar o estresse. Nota-se que grande parte das agências o conflito é inevitável, mas que não é tratado com acomodação e sim por resolução dos problemas, e compreendido suas causas que podem ser pela interdependência e ou diferenciação estrutural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Infere-se que as pessoas são levadas a pensar que, normalmente, nas organizações o conflito é gerado e somente trará consequências ruins para o meio. Entendemos que a organização é composta por pessoas e elas possuem opiniões, estilo de vida, crença e afins diferentes e não havendo homogeneidade entre si causa dificuldades na compreensão entre a equipe. Pretendemos dizer com isso que as empresas identificaram isso e logo situações conflitantes passam ser oportunidades de desenvolvimento da equipe, quando bem administrados as novas formas de solucionar os problemas podem trazer a equipe para benefício da empresa e evita-se a não progressão.

Reconhece-se que o objetivo geral deste estudo foi atendido: analisar como se apresentam e como são gerenciados os conflitos organizacionais em duas agências bancárias da mesma organização e de iniciativa privada na cidade de Araguaína/TO, foi obtido através de questionário com perguntas múltiplas escolhas, aplicado a trinta e cinco (35) colaboradores e através da pesquisa bibliográfico e descritiva foi possível obter de forma profunda os conflitos entre líderes e liderados.

No que se diz respeito a questão de gestão de conflitos, o estilo de gestão adotados percebemos que os líderes destas aplicam a colaboração e resolução dos conflitos e consequentemente os respondentes acreditam que conflito é algo

positivo e se for bem conduzido gera melhorias. Mas, que é inevitável, porém possível de ser gerido. Compreender as causas dos conflitos foi de suma importância, e se origina devido a interdependência das atividades e divergências entre padrões e acaba evidenciando os problemas entre colegas e por fim queda de motivação e produtividade.

Parece-nos, portanto, fundamental que a organização desenvolva o hábito do diálogo na direção de seus liderados e ao contratar contribuir na qualificação do empregado e considerar a habilidade comportamental conforme a profissão/atividade exige. Entendemos, agora ainda mais, que a gestão de conflitos imprescindível no desenho das relações, conhecer o outra parte e suas motivações, gerar confiança, saber escutar e se comunicar de forma efetiva. Além de criar um ambiente de cooperação e enxergar o conflito como propulsor de novas oportunidades.

REFERENCIAS

ARAGUAÍNA, Pref. Municipal de Araguaína-TO.2021. Disponível em:

<https://www.araguaina.to.gov.br/portal/paginas.php?p=turismo>.

Acesso em 15.fev.2021.

AHRENS, Veronica. Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html>. Acesso em: 06 out. 2020.

AHRENS, Veronica. Conflito: uma valiosa oportunidade de aprendizado. Dezembro, 2012. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/8287/conflito-uma-valiosa-oportunidade-de-aprendizado.html>. Acesso

em: 25 out 2020.

BARROS, D. C.; BORGES, R. S. G.; MIRANDA, M. G. C.; ALMADA, L.; QUINTAS, C. A. Satisfação no trabalho da geração Z: um estudo nas empresas júnior da UFMG. Anais ...EnANPAD 2017, São Paulo (SP), 01 a 04 de outubro de 2017.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: novo cenário competitivo. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Ed. Compacta, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações /Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

DEUTSCH, M. Conflicts: productive and destructive.In F. E. Jandt (Ed.), Conflict resolution through communication. New York: Harper & Row, 1973.

DIMAS, I., Lourenço, P. e Miguez, J. (2005). conflitos e Desenvolvimento nos grupos e equi-pas de trabalho: uma Abordagem integrada. In: Psychologica, 38, pp. 103-119.

ENGELMANN, D. C. O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y? Mar. 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca /Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em: 15Fev.2021.

ENGELMANN, Deise C. O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y? 2009. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> Acesso em 13 fev de 2021.

EFEITOS DO CONFLITO NAS Organizações: Ameaça OU CONTRIBUTO PARA O DESENVOLVIMENTO Organizacional? Link: <https://core.ac.uk/download/pdf/61007109.pdf>

GRIFFIN, Ricky W. Introdução à Administração. São Paulo: Ática, 2007

Gil, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de pesquisa social/Antônio Carlos Gil-6. ed.-São Paulo: Atlas,2008.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2010

Hampton, D. R., Summer, C. E., & Webber, R. A. (1982). Organizational behavior and human performance. Glenview, IL: Scott Foreman.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional. Rio de Janeiro: objetiva, 2011

Judd, Ch. M., Shmith, E. R., & Kidder, L. H. (1991). Research methods in social relations (6ª ed.). Nova York: Holt, Rinehart & Winston.

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MALLORY, G. A. Believe it or not: conflict can be healthy once you understand it and learn to manage it. New York:[s.a], 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

MOREIRA, R.B; CUNHA, P. Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? 2007. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. n. 4. Edições Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/443>. Acesso em: 7 dez 2020

MOREIRA, R.B; CUNHA, P. Efeitos do conflito nas organizações: ameaça ou contributo para o desenvolvimento organizacional? 2007. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. n. 4. Edições Universidade Fernando Pessoa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10284/443>. Acesso em: 6 dez. 2020.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, S.Geração Y:era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

OLIVEIRA, S.Geração Y:o nascimento de uma nova versão de líderes. 3.ed. São Paulo: Integrare, 2010.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. Social conflict: escalation, stalemate, and settlement. New York: Random House, 1986.

PETTINGER, R. In: Mastering Organizational Behaviour. Londres, macmillan press.ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice, 2000.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

Robbins, Stephen P.,1943-. Comportamento Organizacional/Stephen P. Robbins, Timothy AvJudge, Felipe Sobral; [tradução Rita de Cassia Gomes]. —14. ed.—SÃO PAULO: Pearson Prentice Hall, 2010.Pág 437 a 447.

SCHERMERHORN, Jr., John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, P. Comportamento das gerações X e Y.Out. 2014. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comportamento-das-geracoes-x-e-y/81940/>> Acesso em:15 fev. 2021.

SOLIO, Marlene Branco. O papel fundante da escuta na comunicação organizacional. Revista Organicom, ano 7, n. 12. São Paulo: Gestcorpo/ECA/USP / Abrapcorp, 2010.

SATISFAÇÃO DO MEMBROS E ASPECTOS DA CULTURA MOSTRANDO A REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Cristiano Meira Reis
Flavio Augustus da Mota Pacheco e
Anna Carolina Siveira Coury Pacheco

INTRODUÇÃO

O alcance da satisfação dos colaboradores é um processo contínuo que visa equilibrar os objetivos da organização e as aspirações dos colaboradores, propiciando um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante, realizador e compensador. Portanto, a Pesquisa que retrataremos abaixo é a principal e mais importante ferramenta de gestão nesse aspecto, pois através dela é possível identificar o nível de engajamento da equipe e mensurar os fatores internos e externos que interferem na sua produtividade. Este processo possibilita então, um planejamento mais estratégico e eficaz da área de gente, promovendo mais sustentabilidade ao negócio.

Nesse sentido, questiona-se: Quais as técnicas praticadas pela empresa para diagnosticar o nível de satisfação do colaborador? Com objetivo de analisar as técnicas para gerar um ambiente propício ao colaborador onde ele trabalhe de forma realizada e a organização consiga alcançar seus resultados. Para poder responder esse questionamento, o presente estudo visa identificar o modelo de clima organizacional utilizados na empresa Temar 3 e, assim compreender na prática como funciona e qual a importância a fim de evitar insatisfação entre os seus colaboradores. O trabalho desenvolvido torna-se importante pelo fato de identificar como está sendo desenvolvida o processo interno, se a empresa realmente está dando a devida importância e se adequando as observações levantadas, como forma de melhorar a sua gestão e satisfação.

Esse estudo será apresentado em cinco partes. Iniciará pela introdução, na qual será mostrada a temática e relevância do trabalho. O referencial teórico será tratado no segundo momento, onde teorias sobre inovação, tipos e exemplos de questionários aplicados. Os tipos de pesquisas, bem como a forma e elaboração do estudo serão apresentados na metodologia (terceira etapa). Na quarta fase é apresentada a análise e discussão dos resultados. Sendo na última fase a apresentação das considerações finais relacionadas ao tema estudado.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Pesquisa de Engagement é uma ferramenta utilizada para identificar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente interno da empresa. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas (CHIAVENATO, 2010). Ainda de acordo com Chiavenato (2010), um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a

produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

Os autores Bakker et al. (2007) apontam que o conceito é preditivo de bom desempenho laboral e satisfação do cliente, assim como a resiliência e os recursos ocupacionais, podem facilitar o engagement no trabalho. Este, por sua vez, também pode ser modulador dos efeitos dos recursos organizacionais sobre a realização do trabalho, o bem-estar e a qualidade de vida em geral (LLORENS et al. (2007).

O processo visa equilibrar os objetivos da organização e as aspirações dos colaboradores, propiciando um ambiente dinâmico, estimulante, realizador e compensador.

No que tange ao ambiente organizacional, não existe um conjunto de benefícios preestabelecidos, recursos ou técnicas nas organizações que funcionem de forma igual em distintos contextos. As boas práticas para o desenvolvimento de recursos humanos, desde as organizações saudáveis, são específicas para cada contexto organizacional (CHIAVENATO, 2008, 2009; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

METODOLOGIA

O campo metodológico aplicado a pesquisas científica é enorme, diante disto Beuren et al (2006) apresentam alguns tipos de procedimentos utilizados em pesquisas metodológicas, sobretudo aplicadas as ciências sociais. Dentre essas tipologias, algumas foram utilizadas no estudo a fim de atingir o objetivo esperados.

O desenvolvimento desta pesquisa foi realizado através de um estudo descritivo, em uma empresa de iniciativa privada no

ramo de bebidas de Palmas/TO, o que proporcionou um maior entendimento da realidade da empresa estudada.

Os dados da pesquisa foram coletados, através de relatórios fornecidos para análise e entendimento. Considerando-se que o método proposto é composto também por e entrevistas, cabe ressaltar que, para Mota (2001), esta entrevista pode ser individual ou coletiva, dependendo dos objetivos e dos recursos disponíveis. Neste caso, a coleta de dados se dará a partir da entrevista individual. As respostas obtidas na entrevista individual serão analisadas através da técnica de análise categorial, uma metodologia proposta por Bardin (1977), in Bressan (2001).

O questionário aplicado na organização, foi fornecido pela gerente de recursos humanos, Ana Luiza. Para amostragem, onde cada colaborador responde o questionário de forma online e individual e as respostas são enviadas para a central da Ambev para fazer a consolidação dos dados e a própria companhia faz o envio do resultado para área de recursos humanos da revenda, relata Ana Luiza.

Para realização dos objetivos, a pesquisa foi elaborada com base exploratória, segundo Gil (2008), “proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo)”.

O público alvo para aplicação da pesquisa é todos os colaboradores ativos com tempo de casa igual ou superior a 1 mês (admitidos sempre até o dia vinte do mês de abril), registrados no sistema da companhia (Ambev), os colaboradores que retornarem de afastamento após o início da pesquisa, não participam.

Teve-se acesso como base visual do site que eles utilizam onde são informados de todos os padrões, códigos e diretrizes de como realizar a pesquisa o site é formulado pela empresa Demarco, que fica localizada em Belo Horizonte/MG.

Para análise de dados, esta foi feita a pesquisa qualitativa. Segundo o Instituto PHD (2015), “Os recursos mais usados na pesquisa qualitativa são as entrevistas semiestruturadas em

profundidade, observação de campo (observar o comportamento do consumidor, por exemplo), entrevistas por telefone, etc”.

Para chegar aos objetivos esperados da pesquisa foi dividida em dois momentos, no primeiro momento foi realizada uma revisão literária, através de artigos, livros, vídeos publicados, no segundo momento foi apresentada a gestão da empresa a ser estudada, através da documentação dela e das entrevistas com os responsáveis pelo setor estudado.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa

Temar Transportadora e Distribuidora de Bebidas Ltda, empresa de grande porte de iniciativa privada com finalidade de comercializar produtos do Grupo AmBev, enquadrando-se na Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE como Comércio Atacadista e Varejista de Cerveja, Refrigerantes e Chope.

Como missão ela tem: Garantir a melhor prestação de serviços, com a distribuição das melhores marcas de bebidas, fortalecendo nossa relação com o mercado. Sua visão: Ser a única fornecedora de bebidas no maior número de pontos de vendas com rentabilidade.

Para melhor entendimento de como funciona essa parte na organização foi feita uma entrevista com a Gerente de Gente e Gestão – Ana Luiza Chacur Bogado, bacharel em Turismo com ênfase em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Tocantins – UFT em 2012. Possui 10 anos de experiência na área de recursos humanos e atualmente é gerente corporativa de gente e gestão.

A entrevista

A Gerente de Gente – Ana Luiza, iniciou a explanação apontando que a empresa foi crescendo significativamente a cada ano, e sentiu a necessidade de ter gente certa no lugar certo. Através dos nossos programas SDPO, que são mensurados através da Ambev conseguimos medir o nível de satisfação da nossa gente, pois entendemos que ter as pessoas satisfeitas geram bons resultados. Para isso investiram mais tempo em sua mão de obra, começaram em cima com a liderança e foi até a ponta, onde puderam colher bons frutos desse investimento.

Levando em contas estes aspectos, Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p.4) definem o engajamento no trabalho:

Trabalhar com envolvimento – e é isso que queremos enfatizar – é também denominado “engajamento no trabalho”. Pessoas engajadas sentem mais satisfação e vigor no trabalho, dedicam-se mais as atividades propostas.

Ana Luiza ainda ressalva, “que a mudança de chave não foi fácil, tivemos que mudar muito a cabeça da nossa diretoria, até que por fim elas viram na pratica o quanto treinar, capacitar, dedicar tempo em gente é rentável.” Com o apoio da Ambev conseguimos ter padrões claros e objetivos e nosso time, da ponta a diretoria sabe cada etapa do processo do engagement e apoiam a pesquisa como algo que ajuda no crescimento profissional e na qualidade de vida de cada um.

Por fim, Ana Luiza ressalta a importância de levar em conta as necessidades físicas de cada colaborador, onde são diferentes e a organização deve levar em conta cada abordagem, através da implantação da pesquisa são levantados questionamentos voltados a estes assuntos para que sejam traçadas melhorias, além de trazer uma qualidade de vida no trabalho, seja levado para sua

casa, família, amigos e outros. Os autores Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2012, p.5) citam as três particularidades, onde casa bem com que a mesma abordou:

Vitalidade: pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho, elas sentem autoconfiança e dificilmente se desencorajam nas atividades realizadas, mesmo quando 'puxam seu tapete'.

Dedicação: pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas. Elas realmente se sentem importantes com o que acontece no dia a dia do trabalho; assim como atribuem um significado positivo as suas atividades e sentem orgulho do que fazem.

Concentração: pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em seu trabalho e atividades. Elas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, sentem tanto prazer nas atividades que desenvolvem que, geralmente, se esquecem do tempo quando estão trabalhando

O processo do engagement aplicado na Temar é muito minucioso, onde é acompanhado por toda a liderança de cada área, definindo planos de ações com cada item crítico, definindo uma melhor reversão de cenário.

Analise Documental

A Pirâmide de Maslow, por muito tempo foi a referência para o setor de recursos humanos quando se tratava de necessidades dos colaboradores. O criador Abraham Maslow postula que todos temos uma hierarquia de necessidades, uma vez que nossas necessidades fisiológicas e de segurança estejam garantidas, procuramos amor e pertencimento, depois, autoestima e prestígio, e, por fim, autorrealização. Uma vez que as necessidades de base foram ultrapassadas, os colaboradores buscam crescimento e realização profissional. A empresa precisa acompanhar essa evolução, fazendo com que o ciclo de gente seja realizado de forma efetiva, com uma avaliação frequente do desenvolvimento de cada funcionário, a fim de reconhecê-los pelos resultados obtidos. Afinal, é a satisfação das equipes que fazem as engrenagens de um negócio funcionarem, garantindo o sucesso da empresa e a sustentabilidade de uma equipe motivada e comprometida.

Então, criar uma política clara do caminho a ser traçado onde cada um trabalhe e satisfaça as suas necessidades para ter crescimento e desenvolvimento profissional e possível encareiramento, contribui para assegurar segurança e autorrealização.

Através da entrevista, consegui acesso ao formulário de engagement aplicado aos seus colaboradores, bem como cada etapa e qual objetivo esperado de cada uma, começaremos a observar a primeira, onde é avaliado as seguintes dimensões:

- Visões sobre a Revenda
- Sonho e Organização
- Gerente da Revenda
- Superior Imediato

- Comunicação na Revenda
- Seu Trabalho
- Metas
- Desenvolvimento
- Cooperação
- Ambiente de Trabalho e Segurança
- Suplementos
- Atendimento Ambev (apenas lideranças respondem: gerentes, coordenadores e supervisores)
- Cenário Atual

Para que a gestão do engagement aconteça da melhor forma possível o processo se divide nas seguintes etapas:

1. Análise dos resultados anteriores, gestão das melhores práticas, GOP de engagement e sensibilização sobre o processo;
2. Aplicação da pesquisa;
3. Análise e divulgação dos resultados;
4. Elaboração e implementação do plano de ação e
5. Acompanhamento das ações e evolução dos resultados.

Processo de Engagement

O processo de engagement começa com a análise dos resultados e da efetividade do plano de ação da pesquisa anterior. A Revenda deverá realizar o acompanhamento mensal da GOP de engagement, que são práticas que comprovadamente contribuem para o alcance de bons resultados. A Ambev, recomenda uma aderência igual ou superior a 85% em todas as GOPs disponíveis. A área de Recursos Humanos tem o papel de sensibilizar os colaboradores sobre a confidencialidade e importância desse processo, bem como viabilizar sua condução nas operações. Para a sensibilização da liderança, deve ser realizada uma reunião de alinhamento na qual sejam abordados todos os conceitos da

pesquisa. Para a sensibilização dos demais colaboradores, recomenda-se apresentar as ações da última pesquisa (fotos, depoimentos, exemplos de melhorias, etc.).

Aplicação da pesquisa

Todos os colaboradores ativos com mais de um mês de empresa devem responder a pesquisa, exceto jovens aprendizes e estagiários por terem um tipo de contrato diferenciado junto as Revendas. A aplicação se dá de forma online (computador ou smartphone) e as diretrizes são enviadas com antecedência por e-mail ao time de Recursos Humanos das revendas via Demarco (acessória das revendas pela Ambev). A área de Recursos Humanos é responsável por conduzir a aplicação da pesquisa, garantindo estrutura adequada e confidencialidade das respostas. Deve também acompanhar a aderência dos colaboradores assegurando o atingimento da meta de 90% através da lista de participantes enviada pela Demarco (e-mail com as diretrizes).

Análise e Divulgação dos Resultados

As Revendas serão informadas pela Demarco (via e-mail) quando os resultados da pesquisa estiverem disponíveis no sistema E-Gente (dashboard) e deverão, a partir desse momento, realizar as análises e estratificações necessárias, bem como divulgar a todos os colaboradores no prazo máximo de 15 dias. A área de Recursos Humanos deve iniciar o processo de estratificação e análise dos resultados a partir dos itens críticos identificados (Item Crítico: Questões cuja soma dos percentuais negativos seja superior a 15%).

Após a divulgação realizada pela área de Recursos Humanos, os gerentes devem aprofundar a análise dos resultados de sua área de atuação, e conduzir sessões de brainstorming junto ao time para levantar as tratativas dos itens críticos identificados.

Depois das reuniões, cada área terá um plano de ação que deverá ser cumprido durante o ano vigente. Esse plano deverá ser documentado via planilha excel ou sistema próprio da revenda. Com os planos por área elaborados, a área de Recursos Humanos deverá registrar um único plano que será o plano de ação da revenda o mesmo deverá ser registrado em ferramenta local (excel ou sistema próprio da revenda) em até aproximadamente 45 dias após disponibilização do resultado oficial (Demarco). A divulgação do plano final deverá ocorrer na Reunião de Resultado/Supermatinal.

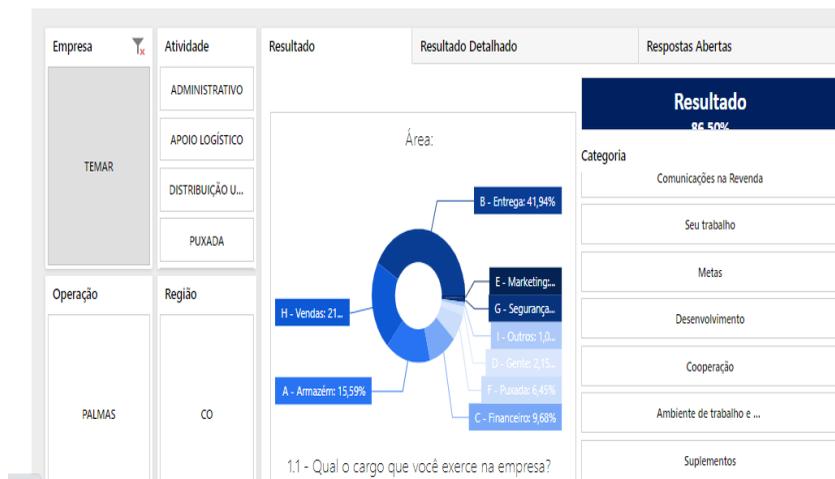
Acompanhamento das Ações e Evolução do Resultados

O plano de ação da revenda deverá ser acompanhado pela área Recursos Humanos e pelo o Dono da Operação (GOD e/ou GC). O follow das ações propostas poderá ser realizado nas supermatinais. Além das reuniões formais, é fundamental que a revenda mantenha follows constantes durante todo o ano.

Para elaboração de todas as ações propostas para melhorar o percentual de satisfação dos colaboradores é retirado através da análise dos dados baseada na figura a baixo, disponibilizada de forma ilustrada para entendimento rápido, sobre como eles fazem esse levantamento, onde mostra o resultado geral, por área, as perguntas abertas, itens críticos e eles conseguem ter uma visão geral do resultado da pesquisa.

Figura 1: Site E-Gente – Gente e Gestão

Pesquisa Engagement



Fonte: Gestora de RH – Ana Luiza

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Peiró et al. (2014) a preocupação com o bem-estar dos trabalhadores e como aumentar este bem-estar é uma questão que atualmente chama a atenção da comunidade científica. Para que as empresas se perpetuem no mercado globalizado, é necessário investir não só em tecnologia, mas também investir na qualidade de vida do trabalho das pessoas que compõem a organização, para que elas possam apresentar elevados níveis de desempenho em suas funções, que acarreta em um diferencial competitivo para estas organizações. No cenário econômico mundial que as grandes empresas vivem, elas precisam fortalecer

a sua mão de obra, pois são as pessoas que geram resultado e para se alcançar bons resultados deve-se investir em gente capacitada, através de uma boa gestão, treinamentos e gente qualificada.

Diante deste contexto, o presente estudo teve como principal objetivo identificar o processo de engagement dentro da organização, a fim de conseguirmos identificar como realizar a mensuração do nível de satisfação dos colaboradores e trazendo na prática como funciona um processo de engagement em uma empresa do ramo de bebidas em Palmas/TO.

Para projetar essa pesquisa, primeiro se buscou, através de embasamento teórico, o entendimento sobre o surgimento da preocupação em se manter colaboradores satisfeitos, bem como os processos de engagement, a importância, como é realizada, bem como o seu benefício para organização. Com a crescente importância dos recursos humanos, em um cenário competitivo, as empresas que buscam se destacar, usufruem de um melhor clima organizacional, obtendo destaque em seu desempenho, com investimentos em seus colaboradores, gerando motivação, entusiasmo, alegria, autovalorização, um sentimento de reconhecimento profissional, fator este diferencial das organizações que almejam crescer em um mercado globalizado. (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

Pode-se perceber no decorrer da pesquisa, a empresa estudada apresenta certa conscientização quanto à importância do nível de satisfação de sua gente para o fortalecimento do seu negócio, com implantação estabelecida do processo de engagement anual, onde é identificada em qual nível de satisfação sua gente se encontra, definindo planos de ações para atingir o nível de satisfação necessário para que tenham gente satisfeita e uma organização saudável.

No entanto para melhor visibilidade destas falhas e onde deve elaborar melhorias, a alta direção deve estar em constante acompanhamento, já que falamos sobre pessoas e suas emoções,

onde são mudadas a todo momento, esses processos são minuciosos e devem ser acompanhados de perto, fazer treinamentos com os gerentes é uma ideia importante, pois pode “abrir os olhos” e torná-los mais capazes de ficar próximo de seus liderados, trazendo melhorias para ambos.

Por fim, destaca-se a necessidade da continuidade desse processo na empresa, a área de gente da empresa é bem estruturada e os processos são claros. Com essa pesquisa foi possível perceber o quanto o papel da área de gente é importante, pois às vezes no nosso dia a dia não percebemos algumas insatisfações que estão de baixo de nossos olhos que podem ser prejudiciais à saúde financeira.

REFERÊNCIAS

BAKKER, A. et al. **Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high.** *Journal of Educational Psychology*, v. 99, n. 2, p. 274-284, 2007.

Bressan, C. L. (2001). **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional, a partir da visão gerencial**, Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.

FORMULÁRIO DE GENTE E GESTÃO. **Processo de engagement** – relatório de pesquisa 2021. 2021. Disponível em < <https://www.genteegestao.com.br/portal/index.aspx?rss=0> >. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LLORENS, S et al. **Does a positive gain spiral of resources efficacy beliefs and engagement exist?** *Computers in Human Behavior*, v. 23, p. 825-841, 2007.

LAUER, Caio; FARIAS, Waleska; FARIAS, Marcelo. **Motivação** Disponível: Acesso em 13 de outubro de 2012.

Mota, L. M.O. **Noções básicas de psicologia organizacional** . Material não Publicado. Brasília, 2001.

PEIRÓ, José María et al. Bienestar sostenible en el trabajo. Conceptualización, antecedentes y retos. *PSIENCIA: Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, v. 7, n. 1, p. 133-135, 2014.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo**. Madrid: Alianza, 2009.

SCHAUFELI, Wilmar, DIJKSTRA, Pieternal; VAZQUEZ, Ana Claudia. **Engajamento no trabalho**.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. **Diagnostico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma empresa do agronegócio**. *Revista da Micro e Pequena Empresa*. v.5, n. 1, p.20-35, 2011.

CLIMA ORGANIZACIONAL: análise da (des)motivação de servidores de áreas tecnológicas em uma instituição no Tocantins

Eduardo Gomes Júnior e
André Pereira Raposo

INTRODUÇÃO

Segundo Bergamini (2018), a Teoria da Equidade, também conhecida como Teoria da Comparação Social ou Teoria da Justiça Organizacional, afirma que as pessoas estão sempre fazendo comparações, no intuito de verificar se as recompensas, benefícios e remuneração oferecidos estão sendo compatíveis com as suas contribuições, resultados e entregas.

Nessa teoria, o colaborador busca entender o que ele recebe (retribuições) em troca de que ele oferece (esforços); a partir disso ele cria a sua relação retribuições - esforços. Depois, ele faz comparações entre a sua relação "retribuições - esforços" com a

relação “retribuições esforços” de outras pessoas (Bergamini, 2018).

Sua percepção pode ser diferente para cada indivíduo, por ser um fator pessoal e subjetivo, cada indivíduo pode ter perspectivas diferentes do que é justo ou não no contexto organizacional (Berd & Beuren, 2017).

Segundo Ribeiro & Bastos (2010), a justiça organizacional relaciona-se com a maneira como os funcionários percebem-se (in)justiçados em seu trabalho, sendo ela dividida em divida em três fatores: A justiça distributiva, processual e interacional.

Desse modo, a Justiça Distributiva trata-se da justiça/equidade percebida na quantidade e na distribuição de recompensas entre os indivíduos. Está relacionada à maneira como uma organização distribui os recursos financeiros disponíveis entre seus empregados (Rego, 2002, baseado em Adams, 1965).

Já a Justiça de Processo (Justiça processual) avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados. Trata-se da justiça/equidade percebida no processo utilizado para definir a quantidade e a distribuição das recompensas (Thibaut e Walker, 1975 apud Rola, 2013).

Berd & Beuren, (2017) afirma que algumas questões podem ser percebidas pelo indivíduo de modo diferente e consideradas como injustas, tais como: distribuição de recursos, procedimentos adotados, políticas formais e relações interpessoais entre subordinados e gestores.

Para Hunter (2006), a motivação será maior quando a percepção de produtividade forem oferecidas. Dessa forma, é possível observar que

(...) as percepções e/ou sentimentos dos funcionários, quanto ao recebimento justo ou esperado de acordo com suas expectativas, estão relacionados à

satisfação no trabalho, principalmente no que tange ao: dinheiro, segurança no emprego, condições de trabalho, conforto, autonomia, desenvolvimento e reconhecimento de um projeto profissional” (Maestro Filho, 2004 citado por Berd & Beuren, 2017).

Neste sentido, questiona-se: O quanto servidores se desmotivam pelo comprometimento do clima organizacional em uma instituição pública no Estado do Tocantins? Para responder esse questionamento, esse estudo tem como objetivo geral: fazer uma análise sobre a (des)motivação de servidores públicos que exercem funções técnico administrativas ocasionada por injustiça organizacional, e objetivos específicos: verificar se a possível (des)motivação é causada pela falta de processos seletivos mais objetivos, indicação política arbitrária de cargos, pela não aplicação de uma avaliação periódica de desempenho efetiva e imparcial e também pela falta de remuneração justa e por produtividade.

Para chegar a esse objetivo, este estudo segue dividido em cinco partes. A primeira, por meio desta introdução, momento em que a temática, a pergunta problema e o objetivo geral são apresentados. A segunda parte, por meio do referencial teórico, momento em que assuntos relacionados à motivação e à administração pública são apresentados. Na terceira parte é apresentada a metodologia, na quarta a análise dos resultados, e por fim, a conclusão do estudo.

Essa pesquisa possui grande relevância, do ponto de vista social, político e econômico, já que visa identificar a indignação de classes que geram resultado na aplicação de recursos (eficiência na Administração Pública), e que, pela falta de processos seletivos mais objetivos e da não realização de concursos,

pela remuneração incompatível com as funções realizadas e também pela indicação política arbitrária de cargos, acabam adoecendo em um ambiente sem equidade, tendo como uma das consequências a desmotivação e a corrupção.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Motivação E Sua Ótica Na Administração Pública

As teorias de motivação podem ser classificadas em duas abordagens distintas, as teorias de conteúdo e as teorias de processo.

De acordo com Bergamini (1998), de um lado – as teorias de conteúdo – se relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que o envolve e que sustenta seu comportamento. São teorias estáticas e descritivas. Do outro lado – as teorias de processo - oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas e que influenciam o seu comportamento.

“As teorias do conteúdo enfatizamos aspectos “o que” da motivação, sugerindo formas de aumentar a motivação, focalizando necessidades ausentes ou ativas nos indivíduos” (FARIAS, 2015. p. 18).

Nesse contexto, os principais expoentes são: Abraham Maslow, Clay Alderfer, Douglas McGregor, Frederick Herzberg e David MccClelland.

“As teorias do processo, por seu lado, sustentam-se em modelos de motivação que realçam “por que” e “como” é que as pessoas escolhem certos comportamentos para alcançar seus objetivos” (FARIAS, 2015. p. 19).

Dentre esses modelos, destacam-se a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams e a Teoria da Expectativa de Victor Vroom.

Dessa forma, pode-se dizer que:

“enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, como é dirigido, como é mantido e como termina.”(CHIAVENATO, 2005, p. 484)

Além disso, segundo KLEIN & MASCARENHAS (2014), as análises sobremotivação devem considerar as especificidades dos diferentes contextos organizacionais. “A existência de diferenças motivacionais no setor público e privado sugere, portanto, a adoção de práticas de gestão de pessoas e de gestão do desempenho distintas.” (KLEIN;MASCARENHAS, 2014. p. 2).

Teoria da equidade ou justiça organizacional (de Adams)

Nessa teoria, o colaborador busca entender o que ele recebe (retribuições) em troca do que ele oferece (esforços); a partir disso ele cria a sua relação retribuições esforços. Depois, ele faz comparações entre a sua relação “retribuições-esforços” com a relação “retribuições-esforços” de outras pessoas (Bergamini, 2018).

“A equidade é uma teoria endógena, ou seja, pressuposto fundamental que as pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo”. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003apud DIAS, 2016. p. 44).

Assim, o colaborador faz comparações entre seu trabalho e o trabalho dos outros. O colaborador pode fazer essas comparações “com ele mesmo” ou com “outras pessoas”. Para isso, ele pode utilizar 04 tipos de referência (Bergamini, 2018):

- **Próprio-Interno:** A base de comparação é o próprio colaborador, quando ele ocupava outro cargo dentro da mesma empresa. Desta forma, ele utiliza sua própria experiência passada em outra posição dentro da mesma organização.
- **Próprio-Externo:** A base de comparação é o próprio funcionário, quando ele ocupava outro cargo dentro de outra empresa. Ou seja, o colaborador utiliza sua própria experiência passada em outra posição dentro de outra organização.
- **Outro-Interno:** A base de comparação é outro colaborador, o qual ocupa um cargo dentro da mesma organização.
- **Outro-Externo:** A base de comparação é outro funcionário, o qual ocupa um cargo dentro de outra organização.
-

Após realizar a comparação, o colaborador pode se deparar com as seguintes situações:

- **Inequidade Negativa ou Injustiça por ser sub recompensado:** Ocorre quando as retribuições recebidas pelo colaborador são menores, se comparadas às retribuições recebidas por outras pessoas. Ou seja, o colaborador recebe menos retribuições pelo trabalho que desempenha, quando comparado às retribuições recebidas por outras pessoas. Em outras palavras, a sua relação "retribuições-esforços" é menor do que a relação "retribuições- esforços" de outras pessoas (pontos de referência). O colaborador se sente injustiçado,

insatisfeito e tende a se esforçar menos (ou até mesmo a sair da organização, para buscar a equidade).

- **Equidade:** Ocorre quando a relação “retribuições-esforços” é justa. Ou seja, a relação “retribuições-esforços” do funcionário é a mesma relação “retribuições-esforços” observada em outras pessoas (pontos de referência). O funcionário tende a manter seu estado atual na empresa
- **Inequidade Positiva ou Injustiça por ser super recompensado:** Ocorre quando as retribuições são recebidas pelo funcionário são maiores, se comparadas às retribuições recebidas por outras pessoas. Ou seja, o colaborador recebe mais retribuições pelo trabalho que desempenha, quando comparado às retribuições recebidas por outras pessoas. Em outras palavras, a sua relação “retribuições-esforços” é maior do que a relação “retribuições- esforços” de outras pessoas (pontos de referência). O funcionário se sente motivado, satisfeito e tende a se esforçar mais em busca dos objetivos organizacionais.

Assim, Bergamini (2018) afirma que ocorrendo uma situação de inequidade, o colaborador sente que precisa tomar alguma atitude com o intuito de “solucionar” o problema, ou seja, ele fica motivado a buscar a equidade, ou justiça organizacional. Nesse sentido, ele pode adotar alguma das seguintes alternativas:

a) Modificar seus esforços / insumos (contribuições/entregas). Ou seja, o colaborador reduz seus esforços, isto é, passa a trabalhar menos, com o objetivo de

que seus benefícios recebidos passem a ser “compatíveis” com o trabalho que realiza.

Cabe ressaltar que nesta teoria a recíproca é verdadeira, ou seja, caso o funcionário ache que está ganhando “mais” do que “merece”, ele pode aumentar seus esforços.

b) Mudar seus resultados, para modificar suas recompensas. Isso ocorre quando os funcionários recebem por produtividade (ou comissão, por exemplo). Nesse caso, ele passa a produzir mais, com menor qualidade (trabalha na “pressa”), apenas para receber maiores recompensas.

c) Distorcer a percepção de sua autoimagem (rever a sua autoimagem), passando a achar que trabalha mais ou menos do que os outros. Como exemplo, se um colaborador acha que entrega pouco, mas ao observar outro, percebe que entrega muito mais. A recíproca nesse caso também é verdadeira nesse caso.

d) Distorcer a percepção do trabalho dos outros, passando a acreditar que o trabalho dos outros não é tão interessante assim para uma boa comparação. Ou então, o indivíduo distorce a imagem dos outros para tentar justificar a diferença da relação “esforços-benefícios”.

Por exemplo: “Nossa, eu achava que Fulano trabalhava pouco para o tanto de benefícios que ele recebe; contudo, observando o trabalho dele, estou vendo que ele trabalha bastante”.

e) Buscar outro ponto de referência, com o objetivo de fazer a situação parecer “melhor”. Por exemplo: “Eu não estou ganhando tão bem quanto Fulano, mas, certamente, estou ganhando bem mais do que Beltrano”.

f) Abandonar a situação. Por exemplo: pedir para trocar de cargo, ou, até mesmo, pedir demissão e sair da empresa.

A Justiça Organizacional

Para Ribeiro & Bastos (2010), a Justiça Organizacional, trata-se de uma percepção “geral” do de justiça no ambiente de trabalho e é dividida em três fatores: A justiça distributiva, processual e interacional.

A Justiça Distributiva trata-se da justiça/equidade percebida na quantidade e na distribuição de recompensas entre os indivíduos. Está relacionado à maneira como uma organização distribui os recursos financeiros disponíveis entre seus empregados (Rego 2002, baseado em Adams, 1965).

A Justiça de Processo (Justiça processual) avalia o tratamento justo considerando o processo de elaboração de critérios de avaliação, de reconhecimento e de distribuição de resultados. Trata-se da justiça/equidade percebida no processo utilizado para definir a quantidade e a distribuição das recompensas (Thibaut e Walker, 1975 apud Rola, 2013).

Como refere Rego (2002, p. 77) “as pessoas formam as suas percepções de justiça a partir de determinados critérios ou regras procedimentais”.

Segundo Rego (2002) e Omar (2006, p. 209) a Justiça Interacional expressa a qualidade da relação interpessoal entre os gestores e os empregados. Trata-se da percepção do indivíduo de quanto ele é tratado com respeito e dignidade.

Os estudos demonstram que a justiça de distribuição tem uma maior influência sobre a satisfação do funcionário. Por outro lado, a justiça de processo tende a influenciá-lo comprometimento do funcionário com a organização, a confiança do funcionário no chefe, e a sua intenção de permanecer na organização (ASSMAR, FERREIRA; SOUTO, 2005).

Modelos da administração pública

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, afirma que a Administração Pública passou por uma evolução constituída por três modelos ou formas, que foram se sucedendo e coexistindo: a Administração Pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Esse plano elenca o nepotismo e a corrupção como típicos da Administração Pública patrimonialista, em que é fortemente marcada pela confusão entre patrimônio público e o privado e por considerar o aparelho de Estado extensão do poder do soberano:

“Administração Pública Patrimonialista - No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano [...]. Os cargos são considerados prebendas. A res publica não é diferenciada das res principis. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.[...]”

Administração Pública Burocrática - Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Administração Pública Gerencial - [...] A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.” (PDRAE, 1995. p15).

A administração patrimonialista é aquela que vigorava nos Estados Absolutistas, em que o soberano (rei ou monarca) exercia seu domínio de forma absoluta e o Estado funcionava como uma extensão do seu poder. Os cargos eram dados aos “amigos do rei”, e muitas vezes ainda funcionavam como uma “troca de favores” (PALUDO, 2013).

Dessa forma, os auxiliares eram escolhidos por livre escolha, e possuíam o status de nobreza real. Eram considerados sinecuras e prebendas (bem remunerados e não requeriam muito trabalho ou esforço), e não existiam concursos públicos, nem carreiras organizadas e muito menos estabilidade de servidores (PALUDO, 2013).

As pessoas aceitavam esse tipo de administração pois acreditavam na tradição, nos costumes, na hereditariedade (sucessão do governo, que passava de pai para filho). Assim, na Administração Patrimonialista, baseada na dominação tradicional, tem aquela velha visão que “como tudo sempre foi assim, então deve continuar assim, não há outra opção” (PALUDO, 2013).

Esse traço de Administração Patrimonialista existe até hoje no Brasil, sendo um fator que gera um clima organizacional de injustiça, insatisfação de muitos servidores públicos. A indicação política de cargos a pessoas que não produzem causa excesso de trabalho àqueles que produzem, diminuindo a eficiência e gerando desmotivação.

Além da desmotivação, essa prática gera facilidades para a corrupção, já que a nepotismo muitas vezes advém de troca de favores, e um clima de injustiça organizacional gera descontentamento, podendo induzir a práticas ilegais. (OLIVEIRA, 2017).

Eficiência Na Administração Pública

Segundo os conceitos mais difundidos, eficiência está ligada ao melhor uso dos recursos de uma organização, de forma a obter seu produto ou serviço. Relaciona-se aos meios e métodos utilizados, utilizando-se a ideia de fazer as ações, atividades ou processos da melhor forma, isto é, de escolher os meios adequados e fazê-los corretamente. Portanto, a eficiência pode ser conseguida maximizando resultados de uma ação em relação aos recursos que foram utilizados (PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A., 2017).

Para Di Pietro (2005) o princípio da eficiência:

“é dirigido a toda Administração Pública, possuindo duas interpretações. A primeira está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente público. Já a segunda interpretação, está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada.” (MORAIS, 2014)

Além das vertentes econômica e administrativa, a questão do desempenho organizacional, tem, também, uma vertente sociológica (SCHWARTZMAN, 1996 apud ARAGÃO, 1997). Assim, os sociólogos enxergam nos valores sociais a explicação da motivação pelo bom desempenho (ARAGÃO, 1997). O artigo 39, § 7º, da C.F/88, dispõe que

a União, Estados, Distrito Federal e Municípios disciplinarão a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.”

Dessa forma, o princípio da eficiência é um princípio expresso na constituição federal e o adicional ou prêmio de produtividade é previsto na CF/88.

Falta De Concursos, Corrupção, Nepotismo E Clientelismo

A isonomia, princípio da administração pública, está intimamente relacionada à noção de República, postulado a qual não admite privilégios e discriminações, prevalecendo o equilíbrio entre os cidadãos.

Dessa forma, pode-se afirmar que a indicação de cargos cria uma desigualdade entre os cidadãos, não sendo compatível aos ideais republicanos, constituindo-se também em um verdadeiro desrespeito ao princípio da isonomia. A prática do nepotismo também torna pouco efetivo o princípio da impessoalidade em relação ao acesso aos cargos públicos, e uma forma de evitar que ocorra é a realização do concurso público (OLIVEIRA, 2017).

A autora Hely Lopes Meirelles (2004) afirma que “o concurso é instrumento técnico de promoção dos princípios constitucionais, principalmente do postulado da isonomia, firmando-se como um

meio de se obter moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público e, ao mesmo tempo, propiciar igual oportunidade a todos os interessados que atendam aos requisitos da lei”

O autor Celso Antônio Bandeira de Mello (2015) considera que os cargos em comissão são uma fonte de escândalos no serviço público pelo fato de que seus ocupantes não provêm de carreiras públicas, são indivíduos alheios aos freios que resultam do compromisso com sua carreira.

“Pelo concurso afastam-se, pois, os ineptos e os favorecidos que costumam abarrotar as repartições, num espetáculo degradante de protecionismo e falta de escrúpulos de políticos que se alçam e se mantêm no poder leiloando cargos e empregos públicos.” (MEIRELLES, 2004, p.413).

Dessa forma, (MELLO, 2015, p.313) apud OLIVEIRA, 2017 afirma que

para diminuir os constantes escândalos na Administração, resultantes da instrumentalização da máquina pública direcionada para servir a interesses oportunistas, esses cargos deveriam ser reduzidos a um mínimo possível e, sobretudo, deveria ser vedada a possibilidade do exercício de inúmeras atividades que hoje desempenham.

Destaca-se que, quanto maior o número de cargos comissionados, maior a chance de trocas de favores entre o Poder Executivo e Legislativo, com objetivos imorais e ilícitos. Assim, o mesmo autor afirma que

existe a possibilidade, não desprezível, dos partidos políticos ameaçarem perturbar, na esfera do Parlamento, o normal desempenho da atividade administrativa do governo se este não ceder a um clientelismo, aquinhoando-seus próceres ou apaniguados com cargos e funções comissionadas no Executivo. (MELLO, 2015, p.313).

Assim, o concurso público é de grande importância para melhoria da eficiência da Administração pública, aliado a uma avaliação de desempenho objetiva e imparcial, prêmio por produtividade, crescimento na carreira e treinamento de pessoal.

Importância Da Avaliação De Desempenho Nas Organizações

As organizações dependem de um sistema de avaliação sistemático para aumentar o desempenho e valorização profissional dos servidores, sendo esses o maior bem de capital das instituições. A avaliação de desempenho foi implementada na Emenda constitucional nº 19, que alterou o artigo 41 da constituição federal de 1988, visando buscar métodos para medir o desempenho dos servidores e elevar a satisfação dos usuários e a qualidade do serviço público.

Após a velha estrutura burocrática ceder o espaço para o novo modelo gerencial em busca da eficiência no setor público, a avaliação de desempenho tem um papel primordial.

Souza (2014, p. 2) afirma que “a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão aplicada na identificação, avaliação e gestão de desempenho humano nas organizações”.

O artigo 41, § 1º, da C.F/88, dispõe

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Dessa forma, a Avaliação de desempenho na Administração Pública está ligada à eficiência e poderá fazer que o servidor avaliado perca o cargo por baixo desempenho, e esse, por ser o maior bem de capital das organizações, deverá ser realmente punido nesse caso, sendo de grande importância que seja realizada de forma efetiva e sem interferências

METODOLOGIA

Tipos De Pesquisa

Neste estudo foram priorizadas as pesquisas bibliográficas e descritivas. Ao definiros tipos de pesquisa, classificando-os nos critérios “quanto aos objetivos” e “quanto aos procedimentos técnicos”, Gil (2008) classifica a pesquisa bibliográfica como referente aos procedimentos técnicos e a pesquisa descritiva relacionada aos objetivos.

A pesquisa bibliográfica, segundo esse mesmo autor, é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído

principalmente de livros e artigos científicos. Enquanto o foco da pesquisa descritiva é descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, sendo uma de suas peculiaridades a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

O conceito de pesquisa descritiva, para Tumelero (2018), pode ser definido como aquela que descreve uma realidade. Sendo, inicialmente e principalmente, elaborada a partir de documentos, levantamentos e abordagens de campo. A autora cita ainda exemplos de técnicas de coleta de dados, como: uso de questionários, entrevistas, observação sistemática, levantamento de dados, análise de documentos, abordagens de campo, formulários e testes diversos.

Abordagem Do Estudo

Optou-se neste estudo em utilizar a abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa, segundo Tanaka (1990), busca descrever significados que são considerados como inerentes aos objetos e atos, e por isso é definida como objetiva. Nessa abordagem, a coleta de dados se realiza através da obtenção de respostas estruturadas, e suas técnicas de análise são dedutivas (isto é, partem do geral para o particular) e orientadas pelos resultados. Seus resultados são generalizáveis.

População, Amostra E Amostragem

Optou-se por fazer a pesquisa em uma Classe de Servidores de áreas tecnológicas (Engenheiros) em uma instituição pública no Estado do Tocantins. A Instituição pública escolhida para aplicação da pesquisa foi a Secretaria de Infraestrutura (SEINF-TO).

Segundo Bussab e Morettin (1990), população é a totalidade dos elementos de um grupo, acerca dos quais se deseja fazer um

determinado estudo. Seus elementos devem possuir, pelo menos, uma característica comum.

Amostra, segundo Bussab e Morettin (2002), é um subconjunto da população, em geral com dimensão bem menor, que também possui a característica de interesse.

Amostragem, por sua vez, segundo Tanaka (1990), é o método de investigação de uma população por intermédio de uma pequena parte da mesma denominada amostra. A amostragem será aleatória simples (ou casual simples).

Na amostragem aleatória simples, todas as possíveis amostras de tamanho têm a mesma chance de serem escolhidas (de uma população com N elementos).

Na instituição, segundo o portal da transparência, foram contabilizados aproximadamente 35 Engenheiros. Considerando um erro amostral de 5%, e um nível de confiança de 95%, tem-se amostra de 33 respondentes.

Instrumento De Coleta De Dados

Neste estudo foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados. O questionário, segundo Günther (2003), é "um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica".

Foram elaboradas 15 perguntas fechadas (6 dicotômicas, 4 múltipla escolha e 4 escalonadas), conforme o anexo I, para responder o quanto a classe de servidores escolhida (engenheiros) está desmotivada, sendo considerados os esforços/retribuições realizados, a falta de processos seletivos mais objetivos, a indicação política arbitrária de cargos, a falta de uma avaliação periódica eficiente, o excesso de trabalho e a desvalorização profissional. Essas perguntas foram elaboradas buscando responder os objetivos específicos, a partir do objetivo geral, de fazer uma

análise sobre a (des)motivação de servidores públicos que exercem funções técnico administrativas, utilizando-se das teorias motivacionais da administração. Foram impressas 50 cópias do questionário, que foram entregues a engenheiros no prédio da Secretaria de Infraestruturado Estado do Tocantins (SEINF-TO) e recolhidas na data 10/12/2020.

Formas De Análise

Tendo como base a técnica da análise quantitativa, foi utilizado o gráfico de pizza e tabelas para analisar os dados, utilizando-se o Microsoft Office Excel. Antes de efetuar a exposição dos dados, foi feita a contagem de frequência das respostas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

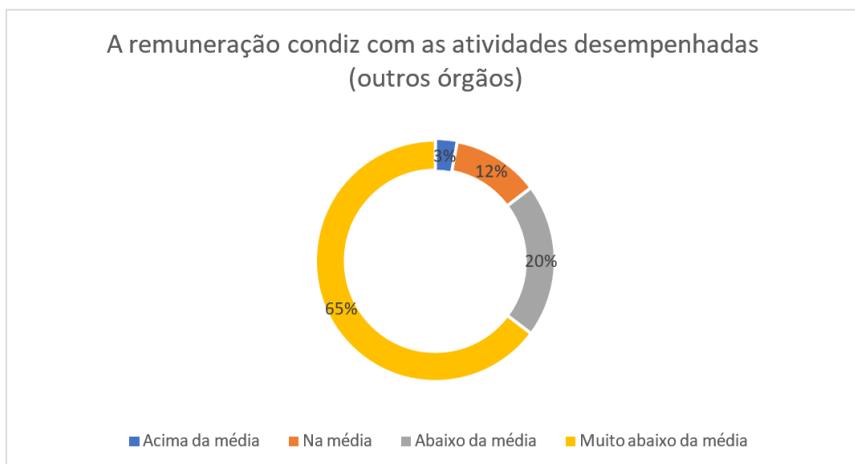
Partindo da amostra de 33 Engenheiros, observou-se que: Dos Engenheiros que responderam o questionário, 23 eram efetivos, 4 eram comissionados e 6 eram temporários. Observa-se que 33 engenheiros é um quantitativo muito pequeno para uma instituição cuja principal atividade é relacionada com o cargo.

Ao coletar a amostra, percebeu-se que havia incontáveis engenheiros de formação com vínculo de cargos de ensino médio (assistentes administrativos, motoristas, auxiliares administrativos, etc.) mas que exerciam atividades com desvio de função. Esse dado não foi considerado na amostra.

Dessa forma, não se sabe o número de servidores com vínculo de nível de graduação inferior que estão exercendo atividades técnicas de nível superior, já que esse dado sequer é registrado pela secretaria. Esse fato gera um comprometimento do clima organizacional, já que a remuneração paga com desvio de função é incompatível com as atividades exercidas, e, por não haver

possibilidade de progredir na carreira (falta de concursos e ascensão), gera desmotivação.

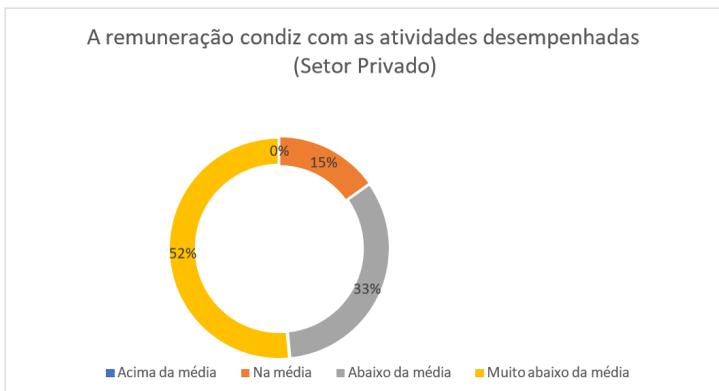
Gráfico 1: Cenário de inequidade (Outro-externo):



Fonte: Da pesquisa de Campo

No cenário outro-externo, tendo esse uma base de comparação de outro colaborador de um outro órgão externo (engenheiros de outros órgãos do Legislativo e Judiciário), o cenário de inequidade é ainda maior relação à frequência de "Muito abaixo da Média". Isso quer dizer que os entrevistados sentem uma diferença ainda maior em comparação à remuneração de funcionários de órgãos externos.

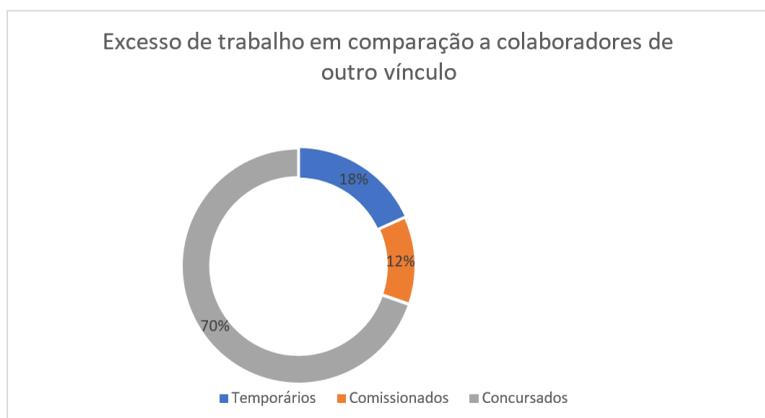
Gráfico 2: Remuneração e atividades desempenhadas



Fonte: Da pesquisa de Campo

Quanto ao setor privado, os respondentes do questionário ao se compararem com engenheiros desse setor, também demonstram um cenário de inequidade negativa. Como se pode observar, 85% dos entrevistados do órgão entendem que a sua remuneração está abaixo da média ou muito abaixo da média do setor privado.

Gráfico 3: Excesso de Trabalho



Fonte: Da pesquisa de Campo

Quadro 1: diferença de produtividade entre Concursados

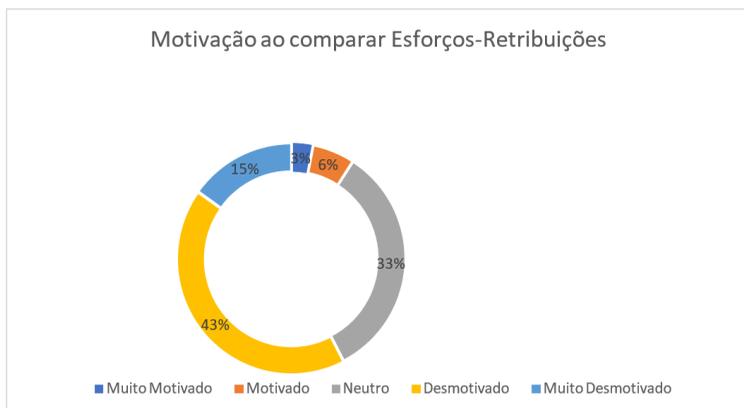
Identificam diferença de produtividade entre Concursados, Comissionados e Temporários.	27/33 (81,81%)
--	-----------------------

Fonte: Da pesquisa de Campo

Como se pode observar no gráfico e na frequência das respostas de “Identificam diferença de produtividade entre Concursados, Comissionados e Temporários”, os respondentes, ao se compararem com outros colaboradores do mesmo órgão com mesmo vínculo ou com vínculos diferentes, sentem-se injustiçados com o excesso de trabalho realizado. Esse dado foi de grande relevância para mostrar que existem servidores concursados que estão produzindo menos que outros servidores (70%). Além disso, foi observado no portal da transparência que servidores concursados, especificamente os de maior tempo de serviço, possuem uma maior remuneração.

Dessa forma, demonstra-se que a forma de remuneração atual com crescimento somente por tempo de serviço é uma forma que não mantém um bom clima organizacional, já que, como demonstrado no gráfico, muitos servidores estão produzindo mais e sentem excesso de trabalho em comparação a servidores concursados que possuem uma maior remuneração. A falta de uma avaliação de desempenho objetiva e imparcial com devidas punições é uma das causas, visto que, alguns servidores por se sentirem intocáveis por serem estáveis e não perceberem nenhum auxílio por produtividade, não produzem.

Gráfico 4: Motivação ao comparar esforços-retribuições



Fonte: Da pesquisa de Campo

Como se pode observar no gráfico, e complementando o tópico anterior, 58% dos entrevistados estão desmotivados ou muito desmotivados ao comparar os Esforços-Retribuições.

Além disso, 36,36% (12/33) dos entrevistados já realizaram alguma tarefa que poderia ter sido realizada com mais empenho e dedicação, mas que, pelo sentimento de injustiça ao observar os esforços/retribuições de outros servidores que deveriam desempenhá-la em conjunto, não se dedicaram. 48,48% (16/33) já identificaram que algum Contrato, Projeto, Planilha estavam ineficientes ou tendenciosos, mas que, por desvalorização profissional, excesso de trabalho, e da falta de uma equipe técnica engajada, nada poderiam fazer.

Quadro 2: Empenho x remuneração

Empenhar-se-iam mais caso a remuneração fosse por desempenho/produtividade.	22/33 (66,6%)
---	----------------------

Fonte: Da pesquisa de Campo

Como observado, outra forma de remuneração que poderia melhorar o clima organizacional é a remuneração por produtividade. 66,6% dos respondentes empenhar-se-iam mais caso a remuneração fosse por desempenho/produtividade. Consta na Constituição federal de 1988 que “a União, Estados, Distrito Federal e Municípios disciplinarão a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.”

Assim, cabe-se a realização de estudos para que seja aplicada uma remuneração justa por produtividade de forma objetiva e imparcial, com devida meritocracia.

Outros Fatores que contribuem para diminuir a motivação:

Quadro 3: Fatores que contribuir para diminuir a motivação

18/33	Indicação política de cargos públicos
12/33	Estabilidade do servidor efetivo que não produz
24/33	Falta de progressão funcional, impedindo o crescimento na carreira.

12/33	Falta de processos seletivos mais objetivos e concursos, impedindo a ascensão de servidores com experiência no órgão.
15/33	Falta de uma avaliação periódica de desempenho mais efetiva e imparcial
24/33	Falta de uma remuneração justa, com mais meritocracia.
15/33	Falta de prêmio/adicional por produtividade.

Fonte: Da pesquisa de Campo

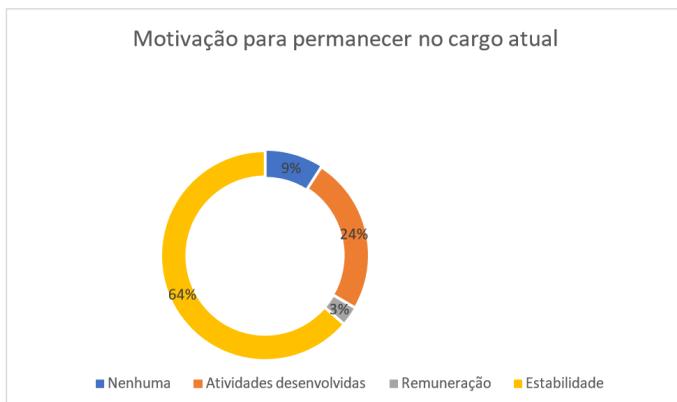
Conforme observado, uma parte da classe analisada acredita que a indicação de cargos públicos contribui para a desmotivação (54,5%). Isso mostra que a indicação política arbitrária também é realizada e que esses indicados provavelmente não produzem como deveriam.

Grande parte também acredita que a falta de progressão funcional, é um empecilho para a motivação na carreira (72,72%). Herzberg (1968) fez a distinção entre fatores motivadores e de manutenção, e que nesse caso é um fator motivador afetado.

Os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo (realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento) e produzem no indivíduo um esforço próprio para a realização das tarefas. Já os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo, e fornecem elementos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades (condições de trabalho, salário, segurança, contexto, benefícios, política institucional).

Observa-se também que a frequência da falta de processos seletivos mais objetivos e concursos (36,6%) é relacionada com a amostra que é em sua maioria já concursada (70%). Esse fator pode ser muito maior caso seja ampliada para todos os servidores concursados/contratados de nível inferior, mas que exercem atividades técnicas de nível superior (desvio de função) e que não possuem nenhuma expectativa de crescimento profissional.

Gráfico 5: Motivação para permanecer no cargo



Fonte: Da pesquisa de Campo

Como se pode observar, a maior parte dos respondentes afirmaram que estão no cargo atual apenas pela estabilidade no serviço público (64%), 24% pelas atividades desenvolvidas e 9% não tem nenhuma motivação para permanecer no cargo. Já a remuneração foi determinante para apenas um respondente. É provável que grande parteda população estudada está no cargo atual para satisfazer primeiramente as suas necessidades mais básicas (fisiológicas e de segurança) que a estabilidade do serviço público traz, e também para adquirir experiência na função exercida (servidores mais novos), mas que, com o passar dos anos, o servidor ficando experiente e com uma remuneração incompatível com as funções exercidas, acaba-se por desmotivado e improdutivo e abandonando o órgão.

CONCLUSÃO

Esse estudo tem como objetivo geral fazer uma análise sobre a desmotivação de uma classe de servidores públicos que

exercem funções técnico-administrativas em uma Instituição pública no Estado do Tocantins, baseando-se na justiça organizacional de Adams.

Sabe-se o quanto é importante um bom clima organizacional em uma organização, seja ela pública ou privada, para motivação e engajamento de seus colaboradores, e em consequência, eficiência nas atividades e projetos.

A partir das teorias motivacionais, especificadamente a teoria de Adams, observou-se através da análise dos resultados que a maioria dos engenheiros da instituição tem uma percepção de Inequidade Negativa, ou seja, ao comparar os seus esforços/retribuições com os esforços/retribuições de outros servidores, se sentem desmotivados ou muito desmotivados. 84,84% identificam que a sua remuneração é injusta em comparação a de servidores que realizam atividades semelhantes.

Esta é uma situação que pode causar muitos prejuízos para a Administração pública, pois, considerando a teoria da Equidade (Adams), o colaborador produtivo tende a diminuir seus esforços/insumos e passa a trabalhar menos, com o objetivo de que seus benefícios recebidos passem a ser "compatíveis" com o trabalho que ele realiza.

Um ponto de grande relevância observado é que grande parte dos entrevistados sente excesso de trabalho em comparação a servidores concursados (70%), mostrando que uma avaliação de desempenho periódica mais rígida é fundamental para punir servidores estáveis que não produzem em comparação a outros servidores com menor remuneração. Esse aspecto pode ser consequência da falta de motivação desses servidores (concurados estáveis) que ocorreu com o passar dos anos ocasionada pela falta de progressão funcional e prêmio por produtividade, sendo uma sugestão para novos estudos.

Respondendo à pergunta problema, observa-se que grande parte dos servidores da categoria encontra-se desmotivada devido

ao clima organizacional, sendo possivelmente consequência do desvio de função, da não progressão de carreira, pela possível indicação política de arbitrária, e também pela estabilidade de servidores efetivos que estão estagnados, desmotivados com uma remuneração muito abaixo do piso salarial da categoria e também pela falta de uma avaliação periódica de desempenho efetiva e imparcial com devidas punições.

No caso de uma possível aplicação de prêmio por produtividade para a categoria, deve ser considerada a possível mudança de resultados que poderá acontecer (produzir mais, com menor qualidade e trabalhar mais na "pressa", apenas para receber maiores recompensas), sendo outra sugestão para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Cecília V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio.

Revista do Serviço Público. Ano 48, n. 3, set-dez. 1997.

ASSMAR, Eveline M L, FERREIRA, Maria C, SOUTO, Solange de O. Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. **Revista Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 3, Porto Alegre. set./dez. 2005.

Disponível em:

< https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000300019t>. Acesso em: 04 dez. 2020.

BERGAMINI, Cecília W. A Díficil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, jan./mar. 1998.

Disponível em:

< https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901998000100002&lng

=pt&tlng=pt>. Acesso em: 01 dez. 2020.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.

BERND, Daniele C ; BEUREN, ILSE M. **Percepção De Justiça Organizacional E Seus Reflexos Na Satisfação E Intenção De Turnover De Auditores Internos**. SEMEAD

– Seminários em Admistração, UFSC,
2017. Disponível em:

<http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/2157.pdf> .

Acesso em: 30 nov. 2020.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.html> Acesso em: 05 de outubro de 2020.

BUSSAB, WO, MORETTIN, PA. **Estatística básica**. São Paulo: Saraiva, 2002. 526 p. [Cap.1 e 10]

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**, 2. ed. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.

DIAS, José G. Aplicação da qualidade através da motivação pela teoria da equidade nas desvantagens da terceirização. **Revista Qualidade Emergente**, v. 7, n. 1, 2016.

FARIAS, Litieli T B. Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública. 2015. 59f. **Trabalho de conclusão de curso**

(Especialização em Administração)– Escola de Administração, Universidade

Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em:

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131542/000976219.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**.4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível

em:

<http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em 03 dez. 2020.

GÜNTHER, H. 2003.**Como elaborar um questionário**(Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). Brasília, DF: UNB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: <<https://www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf>>. Acesso em 05 dez. 2020.

HERZBERG, Frederick I. 1968. "One more time: how do you motivate employees?" Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968

KLEIN, Fabio A, MASCARENHAS, Andre O. **Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais. XXXVIII Encontro da ANPAD.**, Rio de Janeiro, RJ, set.2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29ª ed. São Paulo:Malheiros, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 32ª ed. São Paulo:Malheiros, 2015.

MORAIS, Janaina J. **Princípio da eficiência na administração pública**. 2014. Disponível em:

<https://www.eduvaleavare.com.br/wpcontent/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf>. Acesso em:03 dez. 2020.

OLIVEIRA, Almerinda A. 2017.Nepotismo na Administração Pública brasileira: panorama histórico e associação à corrupção. **Revista da CGU**.Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Brasília, v.9, n. 14, jan-jun. 2017.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3.ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. PEREIRA, Wilson., TANAKA, Oswaldo K. **Estatística – Conceitos Básicos**, São Paulo:Makron Books, 1990.

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. *Revista Unemat de Contabilidade*, 2017. v. 6, n. 11. Disponível em: <<https://periodicos.unemat.br/index.php/ruc/article/download/1727/1804>>. Acesso em: 30nov. 2020.

REGO, A. **Comportamentos de Cidadania nas Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill.2002a.

RIBEIRO, J. A, & Bastos, A. V. B. 2010.**Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas**. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(1), 4-21.

ROLA, António M. As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL. 2013. 147f. **Dissertação de**

Mestrado (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria, Portugal, 2013. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/48579596.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

SOUZA, E. A Importância da Avaliação de desempenho nas Gestão de Pessoas.

Disponível em :
<https://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=1197&acao=exibir> Acesso em 30 nov. 2020.

TUMELERO, Naína. Pesquisa descritiva: conceito, características e aplicação, 2018. Disponível em: <<https://blog.mettzer.com/pesquisa-descritiva/>>. Acesso em 03 dez. 2020.

GESTÃO E SOFRIMENTO NO TRABALHO EM UMA UNIDADE EDUCACIONAL PARTICULAR NA CIDADE DE PALMAS – TO: impactos da pandemia Covid 19

Silfarney Rodrigues da Silva e
Liliam Deisy Ghizoni

INTRODUÇÃO

No cenário atual a escola tem se tornado foco de discussões, envolvendo as formas de gestão escolar. O autor Garay (2011), descreve a gestão como um processo de dirigir a organização, além de tomar decisões, levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Daí a grande preocupação, pois a cada ano letivo que se inicia os gestores educacionais enfrentam uma série de situações que exigem deles a tomada de decisões corretas para que os riscos administrativos e pedagógicos sejam menores (SEBRAE, 2020). Neste sentido, os gestores são considerados profissionais que desempenham um papel de extrema importância na determinação do ambiente e cultura organizacional da escola e na efetividade da aprendizagem

dos alunos bem como gerir as demandas impostas em relação aos aspectos administrativos e financeiros (GIL, 2013).

Estes profissionais sofrem rotineiramente com uma carga elevada de estresse no ambiente laboral, pois a profissão exige uma constante dedicação aos alunos, família e a sociedade (SILVA, 2013). A relação dos profissionais da educação com seu ambiente laboral envolve significativo investimento afetivo, tanto na relação com os outros quanto na relação estabelecida com o produto do trabalho e para o profissional da escola, seja ele professor, diretor, merendeira, porteiro, a relação afetiva é obrigatória para o exercício do trabalho, ultrapassando os limites pedagógicos e curriculares, deixando marcas na vida dos: gestores, professores, alunos e profissionais administrativos ou de apoio, que retroalimentam o convívio por horas diariamente (CODD e GAZZOTTI, 2006; MAZON e LEITE, 2013).

Além disto os autores Jin et al. (2008), Silva e Carlotto (2003), destacam que alguns dos fatores, como, trabalho extraclasse, mau comportamento dos alunos, falta de reconhecimento, baixos salários, escassos recursos materiais e didáticos, classes superlotadas, inexpressiva participação nas políticas e no planejamento institucional e falta de segurança no contexto escolar contribuem para o sofrimento no trabalho, repercutindo na saúde física e mental do indivíduo. Entretanto a pressão sofrida no ambiente de trabalho pode se tornar um fator desafiador e motivador para alguns profissionais. Moraes (2013, p. 415), descreve que "o sofrimento faz parte vida humana, tendo em vista a consciência da finitude" e que "trabalhar consiste em se deparar, inevitavelmente com a experiência do sofrimento".

Devido ao cenário pandêmico, causado pelo vírus Sars-Cov-2 popularmente conhecida como Covid-19, houve um agravamento significativo no contexto educacional, causado pelas novas formas de fazer a aula acontecer, novas exigências e duras condições de trabalho devido a obrigatoriedade de aprender a

lidar com as novas tecnologias, além de desenvolver novas práticas pedagógicas, pois a chegada do Covid-19 reconfigurou toda forma de agir. Quanto aos/as docentes, estes são constrangidos/as e se “reinventar” para as aulas virtuais, a partir de seus próprios esforços e equipamentos (PREVITALI; FAGIANI, 2020). Ocasionalmente assim novas práticas educacionais, novas relações, novas demandas e novas formas de sofrimento, o que justifica o desenvolvimento deste estudo.

A partir deste contexto o foco central desta pesquisa foi identificar os impactos gerados pelo Covid-19 no trabalho da gestão escolar. Nesta conjunção, o problema que delimita esta pesquisa é: Quais são as percepções dos gestores educacionais de uma escola de educação básica, particular, da cidade de Palmas-TO, em relação aos sentimentos de sofrimento no trabalho ocasionado pelo Covid-19?

Esse trabalho encontra-se dividido em 5 seções, sendo elas: Introdução, Referencial Teórico, Materiais e Métodos, Resultados e Discussões e Considerações Finais. Na seção 1 é apresentada a introdução do trabalho, onde aborda o tema de maneira sucinta. Além disso, nesta seção também é apresentada a justificativa deste trabalho e os objetivos a serem alcançados com o estudo. Na seção 2 o referencial teórico acerca do tema tratado é apresentado, para que se possa obter o embasamento teórico necessário a compreensão do estudo.

A seção 3 trata dos materiais e métodos utilizados para a confecção deste trabalho, abordando as etapas da realização da pesquisa e o estudo de caso. A seção 4 apresenta os resultados e as discussões acerca do estudo de caso desenvolvido. Por fim, na seção 5 são apresentadas as conclusões e considerações finais acerca do trabalho, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

Impactos Na Saúde Mental Em Decorrência Da Pandemia Do Novo Coronavírus

Os primeiros casos de infecção pelo Sars-Cov-2, popularmente conhecido como Covid-19 foi reportado na China, mais precisamente na cidade de Wuhan, no início de dezembro de 2019 (WANG et al., 2020; XIAO, 2020), esta síndrome respiratória acarreta intenso impacto global, considerada mais severa que a H1N1 (FERGUSON et al., 2020).

De modo geral, no vigor da pandemia, a saúde mental das pessoas tende a ser negligenciada ou subestimada (ORNELL, SCHUCH, SORDI, & KESSLER, 2020). Contudo, Ornell et al. (2020), descreve que os desdobramentos negativos associados à doença acarretam em doenças psicológicas que podem ser mais prolongadas e predominantes que o próprio acometimento por COVID 19. Estudos apontam que grande parte da população está sendo afetada psicologicamente pelo medo de ser infectado por um vírus potencialmente fatal, que se alastra rapidamente, de origens, natureza e curso pouco conhecidas (ASMUNDSON & TAYLOR, 2020; CARVALHO et al., 2020). Ademais, acaba afetando o bem-estar psicológico da população, trazendo uma série de sintomas, como, depressão, ansiedade e estresse (WANG et al., 2020). Além de casos de suicídio que também já foram citados em alguns países como Coreia do Sul (JUNG & JUN, 2020) e Índia (GOYAL et al., 2020).

Em decorrência da pandemia o Fundo das Nações Unidas para a Infância divulgou que cerca de 95% das crianças e dos adolescentes ficariam temporariamente sem frequentar a escola (FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA, 2020), o que pode ter acarretado em maior risco de crianças e adolescentes sofrerem violência (ROTHER, GALLINETTI, LAGAAY, & CAMPBELL,

2015). Tendo em vista que pais, mães e cuidadores, tendem a potencializar o nível de estresse e medo, reduzindo a aptidão de tolerância devido ao trabalho remoto ou mesmo impossibilidade de trabalhar, sem previsão do tempo de duração da pandemia, podendo aumentar o risco de violência contra crianças e adolescentes (CLUVER et al., 2020).

Educação Em Tempos De Pandemia No Brasil

Devido à necessidade de distanciamento social para efeito de redução da transmissão da COVID 19, no dia 28 de abril de 2020 o CNE (Conselho Nacional de Educação) emitiu um parecer favorável à possibilidade de execução de ensino remoto, afim de cumprimento de carga horária, que foi homologado pelo Ministério da Educação (MEC), em despacho dia 29 de maio de 2020 (SANTOS, 2020). Desde então os profissionais da educação passaram a trabalhar quase que período integral em suas residências, em situação de trabalho remoto, expostos às condições de trabalho improvisadas e às jornadas cansativas (SOUZA et al., 2021).

Deste modo, as tarefas passaram a ser realizadas de forma imprevista por meio de aparatos tecnológicos e plataformas digitais sem que tivessem formação ou se quer recebido materiais e informações mínimas para esse novo formato de ensino, obrigando-os a uma adaptação, tendo que improvisar o próprio ambiente doméstico e dividir suas atenções entre as atividades profissionais e familiares (SOUZA et al., 2021). O mesmo autor discorre ainda que:

No que diz respeito a jornada de trabalho, tornar o próprio ambiente doméstico em local de trabalho pode trazer consequências ainda pouco exploradas para a saúde dos profissionais da educação que sustentam por muito tempo os

compromissos contratuais e afazeres da vida privada (SOUZA et al., 2021).

Os profissionais da educação se viram em uma situação em que é necessário a utilização de ferramentas digitais. O que expôs de forma severa as insuficiências da educação quanto ao acesso a recursos tecnológicos, como computadores e internet de qualidade (SILVA, PETRY & UGGIONI, 2020), não somente por parte dos professores, mas também dos alunos.

Segundo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA em nota técnica disponibilizada em agosto de 2020 destaca que cerca 5,9 milhões de estudantes (um total de 39,5 milhões) de crianças e adolescentes, não possuem acesso à internet banda larga ou 3G/4G em sua residência, em consequência disso, não conseguem participar das aulas de ensino remoto (NASCIMENTO; RAMOS; MELO; CASTIONI, 2020). Diante do exposto, foi preciso a readequação da prática pedagógica desenvolvida nas escolas buscando formas para garantir a continuidade da aprendizagem dos alunos que não possuíam acesso à internet, e uma das formas encontradas foi a disponibilização de atividades impressas.

MATERIAIS E MÉTODOS

Tipo De Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. A pesquisa descritiva utiliza fatos obtidos a partir da realidade vivenciada a qual tem como uma de suas principais tarefas a coleta de dados. Segundo Vergara (2016), a pesquisa descritiva tem permite expor as características de uma determinada população, suas percepções, sugestões e expectativas. Nesta pesquisa foi identificado os impactos gerados

pela pandemia da COVID 19 perante o dia a dia dos gestores da educação de uma escola particular em Palmas-TO.

Método De Pesquisa

Adota-se neste estudo a pesquisa de campo, que se caracteriza pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica, se realiza coleta de dados junto a pessoas, que neste caso, foram os gestores de uma escola particular em Palmas-TO. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, considerada viável por possibilitar analisar um dado em sua complexidade, desta forma esta análise foi escolhida pois por meio dela será possível compreender e identificado os impactos gerados pela pandemia do COVID 19 perante dia a dia dos gestores da educação de uma escola particular de Palmas –TO.

Técnicas De Coleta De Dados

Optou-se pelo uso de um questionário, que foi aplicado para 7 gestores da educação para avaliar os impactos gerados pela pandemia da COVID 19 e as estratégias adotadas para o combate ao sofrimento no trabalho em uma escola particular de Palmas – TO. O número de sujeitos envolvidos na pesquisa foi fundamentado conforme Thiry-Cherques (2009), que indica que o número de amostras não seja menor que seis e maior que doze. O autor cita que os grupos podem sobrecarregar quando atingem o paralelo a um terço das declarações. Os dados foram obtidos por meio de um questionário estruturado, aplicado de forma online, por meio do Google Forms com questões, objetivas e discursivas.

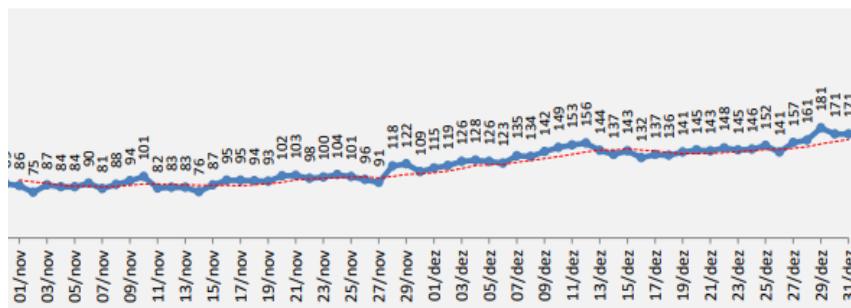
Os participantes foram previamente informados via telefone a respeito do objetivo da pesquisa, que se deu através da técnica "Bola de Neve", considerada uma amostragem não probabilística onde os indivíduos selecionados para serem

estudados convidam novos participantes da sua rede de amigos e conhecidos (DEWES, 2013).

Em seguida, foram convidados a assinar um termo de aceite que permitiu utilizar os dados obtidos através do questionário aplicado. O anonimato dos participantes foi assegurado bem como ficou claro que o mesmo poderia a qualquer momento abandonar o questionário.

O questionário foi aplicado durante o mês de dezembro, onde, os profissionais estavam atuando de forma remota. Neste período o Brasil registrou um aumento de 40% de contaminados por COVID 19 em relação aos meses anteriores, e conseqüentemente maior número de mortes causadas pelo vírus (PINHEIRO, 2020). No estado do Tocantins até o último dia do mês de dezembro, o número de hospitalizados devido a contaminação pelo vírus teve um aumento em relação ao mês anterior, como pode ser observado na Figura 1:

Figura 4: Número de pacientes com COVID-19 hospitalizados em hospitais público e privadas entre os meses de novembro à dezembro de 2020 no Estado do Tocantins.



Fonte: SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DO TOCANTINS, 2020.

Tratamento Dos Dados

A partir das respostas coletadas via questionários estruturados, os dados foram tabulados em planilhas no Excel, para cálculo dos valores absolutos e percentuais, e a partir disto construiu-se as tabelas que se apresentam neste texto.

Devolução Dos Dados Para A População Pesquisada

Após a conclusão dos estudos será enviada uma cópia do relatório da pesquisa para os participantes, como forma de retornar à ciência aos participantes, confirmando assim o compromisso da universidade pública com a ciência e a sociedade.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa, apresentam-se a descrição e a análise dos dados da pesquisa. Primeiramente, apresenta-se o perfil demográfico e ocupacional dos gestores. Em seguida, são apresentados os resultados obtidos através do questionário. A aplicação do questionário se deu entre os dias 13 e 15 de dezembro de 2020.

Em relação aos dados demográficos constantes na Tabela 1, a amostra teve maior prevalência de pessoas do sexo feminino (57,1%) com faixa etária entre 31 e 40 anos (85,8%), casados ou em união estável (71,4%) e com nível superior completo (57,1%). A Tabela 1 demonstra que 71,4% dos pesquisados são coordenadores pedagógicos. Ademais, a maioria dos participantes (57,1%) atuam na instituição de 1 a 5 anos e 42,9% dos questionados possuem de 6 a 10 anos atuando na área da educação.

Tabela 1: Perfil sociodemográfico e ocupacional dos participantes da pesquisa (n=7).

Itens da Caracterização Sociodemográfica e Ocupacional		n	%
Sexo	Feminino	4	57,1
	Masculino	3	42,9
Faixa etária	De 31 a 35 anos	3	42,9
	De 36 a 40 anos	3	42,9
	De 41 a 45 anos	1	14,3
Situação Conjugal	Casado (a) / União Estável	5	71,4
	Solteiro (a)	2	28,6
Grau de escolaridade	Superior completo	4	57,1
	Especialização completa	2	28,6
	Mestrado cursando	1	14,3
Cargo atual	Diretor de escola	1	14,3
	Orientador educacional	1	14,3
	Coordenador pedagógico	5	71,4
Tempo de atuação na instituição	Menos de 1 ano	1	14,3
	De 1 a 5 anos	4	57,1
	De 6 a 10	1	14,3
	De 11 a 15 anos	1	14,3
Tempo de atuação na área	De 1 a 5 anos	1	14,3
	De 6 a 10 anos	3	42,9
	De 11 a 15 anos	1	14,3
	De 16 a 20 anos	1	14,3
	Mais de 20 anos	1	14,3
Afastamentos do Trabalho em 2019	Nenhum	7	100
	Entre 1 e 3	-	-
	Mais de 3	-	-
Afastamentos do Trabalho em 2020	Nenhum	6	85,6
	Entre 1 e 3	1	14,3
	Mais de 3	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda a respeito dos dados explanados na Tabela 1, vale ressaltar que o tempo de atuação na instituição têm uma variabilidade em relação ao número de gestores com tempo de atuação na área. Não houve nenhum afastamento em 2019 enquanto que em 2020 pelo menos um gestor foi afastado (14,3%), fato este que pode ter ocorrido devido a necessidade de interrupção das aulas.

Suspensão que se deu em função da pandemia da COVID 19, devido a necessidade de intensificação nas ações de enfrentamento da emergência de saúde, e na prevenção de contágio e combate à propagação do vírus, em março de 2020 foi lançado o decreto 6.071, ao qual suspendia por tempo indeterminado as atividades educacionais nos estabelecimentos de ensino público e privado do Tocantins (TOCANTINS, 2020). Além disto foi lançada a Lei nº 14.020 em 6 de julho de 2020 que autoriza a suspensão dos contratos enquanto durar o estado de calamidade pública decretado até 31 de dezembro de 2020 em razão da pandemia (BRASIL, 2020).

Diante desta situação veio a necessidade da interrupção das aulas, e com o fechamento das escolas de Educação Básica, os estudantes tiveram que ficar em casa. Deste modo o Ministério da Educação (MEC) juntamente com os Conselhos de Educação Nacional e Estaduais tiveram o cuidado de não deixar os alunos sem atenção escolar, assim surgiu o atendimento educacional de forma remota (MONTEIRO, 2020).

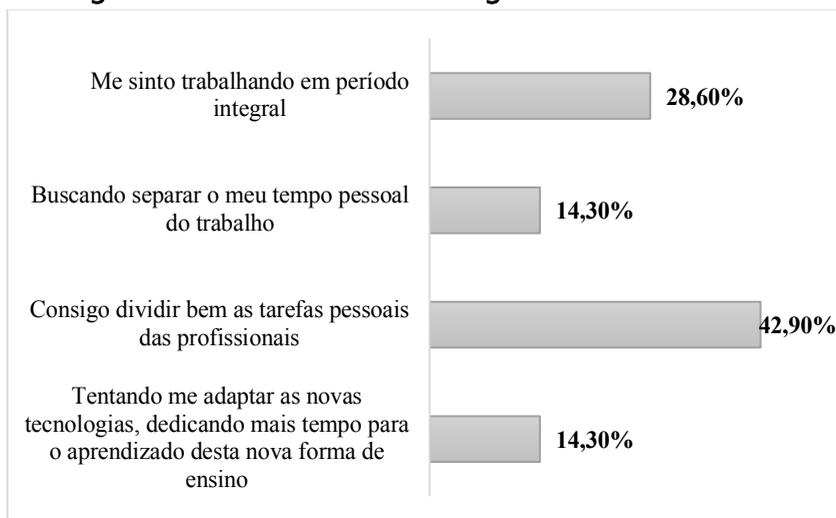
Portanto foi necessário reinventar e ressignificar as técnicas pedagógicas desenvolvidas nas escolas procurando formatos para garantir a continuidade da aprendizagem, forçando todos a se habituarem a uma nova realidade com maneiras distintas de trabalhar e se comunicar. Deste modo o mal-estar profissional pode ter evoluído para ansiedade, depressão, somatização ou até mesmo o desenvolvimento de uma síndrome de esgotamento nervoso, conhecida como burnout (FERREIRA,2020).

Neste estudo os gestores da educação responderam à pergunta quanto a sua saúde mental em relação ao novo normal e apenas 14,30% afirma sentir-se bem em comparação a saúde emocional antes e depois da interrupção das aulas. Outros 85,7% avaliaram como razoável.

Não podemos omitir que a saúde física e mental caminham juntas, e o confinamento prolongado, a falta de contato pessoal, medo da doença e falta de espaço em casa, podem contribuir para o agravamento desta situação. Os gestores ficaram assombrados e a reação demorou para ocorrer. Então surgiu a necessidade de adaptação e de superação por parte dos gestores, professores, alunos e toda população.

Quando questionados a respeito da carga horária de trabalho, 42,9% dos gestores responderam que conseguem dividir bem as tarefas pessoais das profissionais, enquanto outros 28,6% sentem-se trabalhando em período integral (Figura 2).

Figura 2: Como tem sido sua carga horária de trabalho?



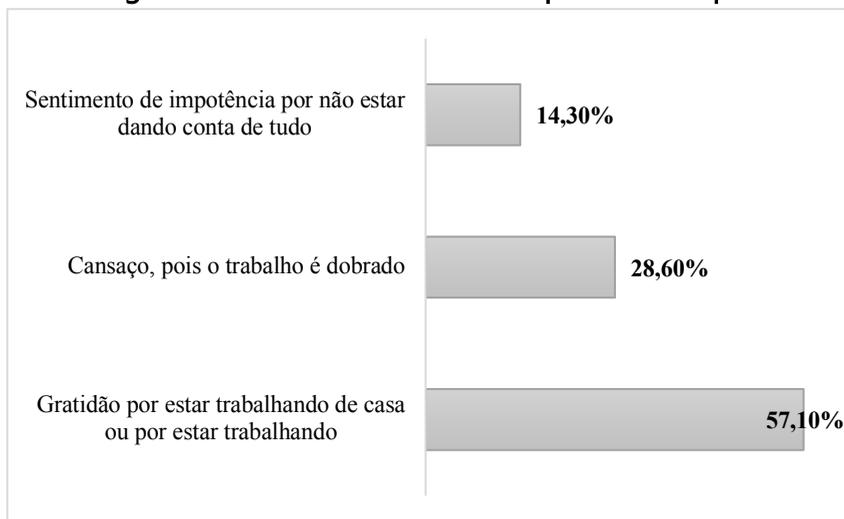
Fonte: Dados da pesquisa

Os respondentes destacaram que o trabalho em casa durante a pandemia tem afetado “os fatores emocionais e de tempo, trouxeram mais estresse para o ambiente doméstico” e que se sentem “abalados psicologicamente e frágil”.

Dividir as tarefas domésticas, filhos e a demanda de trabalho diária, não tem sido uma tarefa fácil para os profissionais da educação, a autora Machado (2020), discorre que a rotina neste período tem sido bem intensa, pois o momento é de adaptação e os desafios encontrados nessa nova forma de ensino está na maneira de prender a atenção dos estudantes, procurar entender se as aulas estão fazendo sentido, se os estudantes estão realmente aprendendo e conseguindo administrar as tarefas em casa.

Destarte, a demanda de trabalho pode ter se tornado maior para alguns pois, além de encontrar novas formas de ensino, grande parte dos profissionais tem buscado conhecimento a respeito das novas plataformas de educação. O que para alguns tem sido um grande desafio o contato com as novas tecnologias. Na Figura 3 pode-se observar o resultado obtido quando questionados a respeito do sentimento dos gestores na maior parte do tempo em relação a situação atual e 57,1% destaca que se sente grato por estar trabalhando mesmo que seja de casa, outros 28,6% tem sentimento cansaço pois percebe que o trabalho é dobrado.

Figura 3: Como se sente na maior parte do tempo?



Fonte: Dados da pesquisa

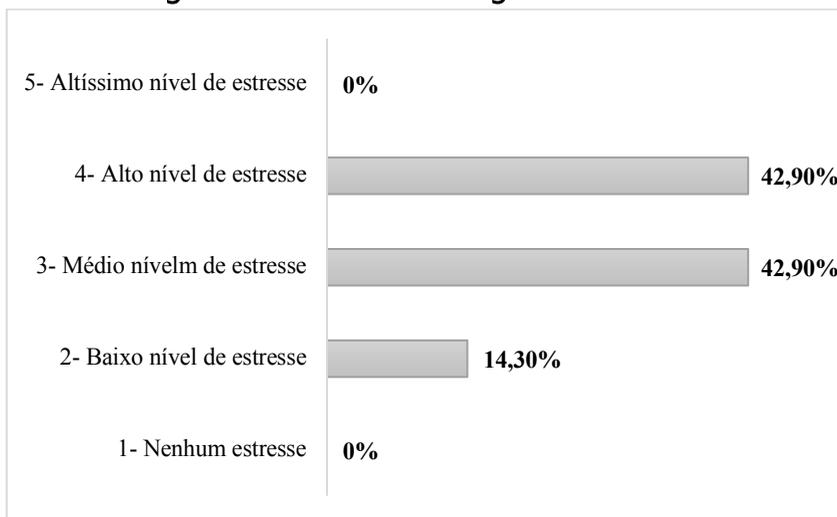
Segundo Monteiro (2020), o uso de novas tecnologias para ministrar aulas tornou-se uma fronteira que ocorrem encontros com o estranho, o desconhecido, proporcionando experiências novas, e tudo que é novo, causa sentimento de estranheza. Bhabha (2010), destaca que assustar-se com o que nunca foi visto é normal, pois a maioria dos conhecimentos está fora da gente. O mesmo autor destaca ainda que por mais estudioso, dedicado que sejamos, sempre seremos surpreendidos pelo desconhecido.

Para Silva, Petry e Uggioni (2020), o distanciamento escolar expôs duramente as insuficiências da educação no país. Podendo afirmar que algumas dessas carências podem vir da falta de formação específica para os profissionais da educação, e a precariedade de acesso da comunidade escolar aos recursos tecnológicos, como computadores e internet de qualidade. Diante disto com a contribuição dos gestores foi necessário reinventar e ressignificar as práticas pedagógicas desenvolvidas nas escolas,

buscando formas para manter a aprendizagem na rede de ensino com o intuito de assegurar o direito universal à educação.

Para muitos o excesso de trabalho tem sido um dos fatores de agravamento do estresse, ansiedade dentre outros sintomas relacionados à saúde mental. Como podemos observar na Figura 4 cerca de 42,9% dos gestores consideram o seu grau de estresse como alto e outros 42,9% médio nível de estresse.

Figura 4: Como define seu grau de estresse?



Fonte: Dados da pesquisa

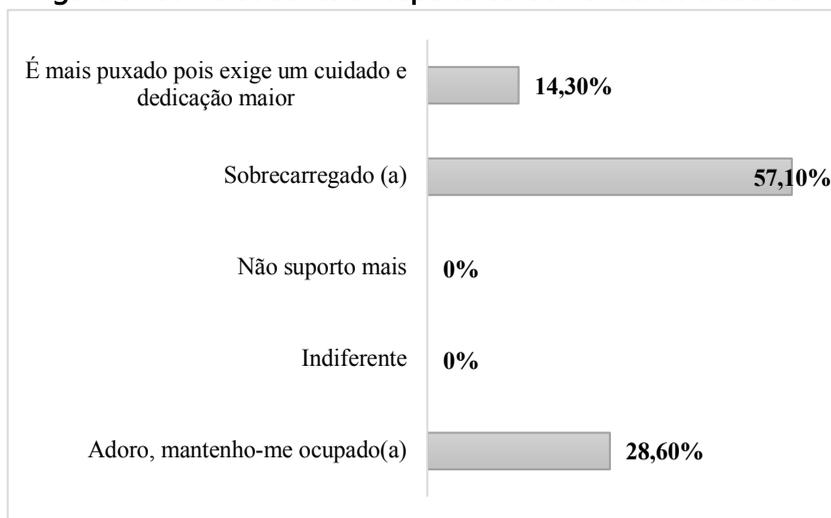
Jesus (2020) descreve que o estresse ocorre quando o organismo se encontra diante de um perigo ou desafio, este acontece quando os recursos emocionais que temos para encarar uma situação são insuficientes, desta forma nosso organismo tende a aumentar o gasto de energia. O alto e médio nível de estresse dos gestores pode estar associado a adaptação e novas formas de planejamento em conjunto com a insegurança em relação ao que está por vir, no aumento do tempo de dedicação

ao trabalho e sensação de não poder cumprir com todas as demandas domésticas.

Quando questionados a respeito do que pode estar causando o sofrimento durante este período de pandemia, algumas das respostas foram: “fatores emocionais, estresse, excesso de trabalho e ansiedade”, “tempo de exposição em frente ao computador”, “pouco conhecimento a respeito das tecnologias”, “mais tempo dedicado para que tudo saia perfeito e alcance os objetivos propostos”. E para que a sensação de negatividade seja minimizada alguns comentaram que “a atividade física e a proximidade com a família tem ajudado bastante”, “levar sempre consigo uma palavra de motivação”, “exercer a fé, manter momentos de lazer com a família”, além disso é importante “diversificar as atividades e manter a concentração”.

Na Figura 5 trata-se de como os participantes sentem-se a respeito da demanda de trabalho, e 57,1% afirmaram estar se sentindo sobrecarregados e outros 28,6% estão satisfeitos pois estão se mantendo ocupados. Os entrevistados ressaltam que para lidar com as dificuldades encontradas é necessário “estudar, adquirir novos conhecimentos, que podem contribuir com a nova demanda do período” e “os estudos têm sido um grande apoio, além de ter iniciado um processo de reinvenção pessoal”.

Figura 5: Como se sente a respeito da demanda de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa

Na visão dos gestores alguns aspectos como, “não poder estar perto dos colegas e professores”, “maior dedicação aos estudos” o “ socioemocional e adaptação do ensino remoto” foram fatores que tiveram grande impacto na adequação escolar para os alunos. De acordo com Miranda et al. (2020) os alunos apontam as dificuldades encontradas, como, falta de motivação e local adequado para estudar, o que contribui para maior dificuldade de compreensão e assimilação dos conteúdos, além da falta de planejamento e organização dos horários de estudos.

A visão dos gestores quanto aos pais e de que eles passaram a ter “a responsabilidade de educar os filhos” e que “falta experiência e tempo para o acompanhamento dos filhos” além de ter que se “adaptar e organizar-se para essa nova rotina”. O autor Alves (2020), destaca que os pais tiveram muitas dificuldades em ensinar as atividades escolares, obstado pelo grau de escolaridade familiar, sobretudo, os pais de estudantes da rede pública.

Na visão dos gestores, os professores estão sofrendo com “excesso de trabalho devido a adaptação do ensino remoto”, “falta de conhecimento tecnológico” e a “adaptação com o novo ambiente escolar”. Rosa (2020), destaca que a educação ofertada por meios tecnológicos trouxe alguns obstáculos, principalmente pela falta de capacitação dos professores no manuseio de suportes tecnológicos.

De acordo com Miranda et al. (2020), as dificuldades poderiam ser menores se houvesse investimento em ferramentas tecnológicas que possibilitem o acesso à internet por parte dos estudantes, familiares e também uma melhor preparação dos educadores.

[...]nem todos os educadores brasileiros, tiveram formação adequada para lidarem com essas novas ferramentas digitais, precisam reinventar e reaprender novas maneiras de ensinar e de aprender. Não obstante, esse tem sido um caminho que apesar de árduo, é essencial realizar na atual situação da educação brasileira (CORDEIRO; 2020, p.10).

Neste contexto pode-se afirmar que a educação foi bastante afetada pela pandemia, por ter posto à prova seus paradigmas mais valiosos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados alcançados fica visível que a atual circunstância em que vive a educação, bem como outras áreas, o cenário é desafiador. Neste panorama os gestores da área educacional de uma escola particular da cidade de Palmas-TO, em que foi realizada a pesquisa, relataram que se sentem razoáveis ao que diz respeito a saúde mental e que mesmo com ensino remoto conseguem dividir bem as tarefas pessoais das profissionais, entretanto o sentimento é de sobrecarga, e isso afeta fatores emocionais que contribuem para o aumento do estresse dentro do

ambiente doméstico, muitos descreveram que o nível de estresse é de médio a alto, porém o sentimento é de gratidão por estarem trabalhando, tendo em vista um cenário crítico em que muitos perderam seus empregos. A prática de atividades físicas e a proximidade com a família são alguns dos motivos pelo qual os gestores conseguem minimizar o sentimento de negatividade, além do estudo que têm contribuído para o processo de reinvenção pessoal nesse momento difícil.

Na visão dos gestores fatores de grande impacto na adaptação escolar dos alunos é o fato de que não podem estar próximos aos colegas de classe e professores. E quanto aos pais os gestores identificaram que a falta de experiência e aumento na responsabilidade de educar seus filhos como fatores que causam grande impacto na adaptação da rotina. Já para os educadores na visão dos gestores, a adaptação do ensino remoto e falta de conhecimento tecnológico são fatores que contribuem grandemente com a maior carga de trabalho. Essas dificuldades poderiam ser minimizadas se existisse investimento em ferramentas tecnológicas que permitam o acesso à internet para todos os estudantes, familiares e também um melhor preparo dos educadores.

Contudo este estudo abre um leque para pesquisas futuras em relação a adaptação dos pais, alunos e professores perante o ensino remoto e híbrido. Além das técnicas que devem ser adotadas daqui por diante, e a visão dos professores perante a aprendizagem dos alunos neste período.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. Educação remota: entre a ilusão e a realidade. Interfaces Científicas Educação, v. 8, n. 3, pág. 348-365, 2020.

ASMUNDSON, G. J., & TAYLOR, S. Coronaphobia: Fear and the 2019-nCoV outbreak. *Journal of anxiety disorders*, v. 70, p. 102196, 2020.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BHABHA, H. K. *O local de Cultura*. 5ª reimpressão. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2010.

BRASIL. Lei nº 14.020 de 6 de julho de 2020: Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda; dispõe sobre medidas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020; altera as Leis nos 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.101, de 19 de dezembro de 2000, 12.546, de 14 de dezembro de 2011, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 8.177, de 1º de março de 1991; e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm>. Acesso em 20 de dezembro de 2020.

CARVALHO, P. M. M. et al. The psychiatric impact of the novel coronavirus outbreak. *Psychiatry research*, v. 286, p. 112902, 2020.

CHAVES, R. O. Prazer e sofrimento dos docentes da escola municipal de Contagem-MG. *Administração de Empresas em Revista*, v. 13, p. 45-59, 2014.

CLUVER, L. et al. Parenting in a time of COVID-19. 2020. *The Lancet*, 395, e 64. [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30736-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30736-4).

CODO,W.,e GAZZOTTI,A. A.Trabalho e Afetividade. In W. Codo (Org.), Educação: carinho e trabalho (pp. 48-59). Petrópolis: Vozes.2006.

CORDEIRO, K. M. de A. O Impacto da Pandemia na Educação: A Utilização da Tecnologia como Ferramenta de Ensino. 2020. Disponível em: <<http://repositorio.idaam.edu.br/jspui/handle/prefix/1157>> Acesso em: 15 de dez de 2020.

DEWES, J. O. Amostragem em bola de neve e respondent-driven sampling: uma descrição dos métodos. 2013. 53 f. Monografia (Bacharelado em Estatística) – Instituto de matemática, departamento de estatística, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013.

FERGUSON, N. L et al. Report 9: Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID19 mortality and healthcare demand. Imperial College London, v. 10, n. 77482, p. 491-497, 2020.

FERREIRA, A. R. Teste: Professor, como anda a sua saúde mental? Nova Escola. Agosto de 2020. Disponível em:<<https://novaescola.org.br/conteudo/19611/teste-professor-como-anda-a-sua-saude-mental>> Acesso em: 15 de dez de 2020.

FUNDO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA. (2020). COVID-19: More than 95 per cent of children are out of school in Latin America and the Caribbean. Disponível em :<<https://www.unicef.org/press-releases/covid-19-more-95-cent-children-are-out-school-latin-america-and-caribbean>> Acesso em: 23 de nov de 2020.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, Antonio David; HOZLMANN, Lorena (Org.). Dicionário de trabalho e tecnologia. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2011.

GIL, R. M. Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do professor PDE Produções Didático-Pedagógicas. Versão Online ISBN, v. II, p. 1-30, 2013.

GOYAL, K. et al. Fear of COVID 2019: First suicidal case in India. Asian journal of psychiatry, v. 49, p. 101989, 2020.

JESUS, L. C. Cartilha para gerenciamento de estresse na pandemia da COVID 19. Brasília, maio de 2020. Governo do Distrito Federal – GDF, Secretaria de estado de educação do Distrito Federal – SEEDF, Subsecretaria de gestão de pessoas - sugep diretoria de acompanhamento e apoio ao servidor - diser gerência de apoio e desenvolvimento de pessoas – GADEP. Disponível em:< <http://www.educacao.df.gov.br/wp-content/uploads/2020/05/cartilha-para-gerenciamento-de-estresse-na-pandemia-da-covid-19.pdf>> acesso em: 15 de dez de 2020.

JIN, P. et al. Identifying teachers at risk in Hong Kong: Psychosomatic symptoms and sources of stress. Journal of psychosomatic research, v. 65, n. 4, p. 357-362, 2008.

JUNG, S. J.; JUN, J. Y. Mental health and psychological intervention amid COVID-19 outbreak: perspectives from South Korea. Yonsei medical journal, v. 61, n. 4, p. 271-272, 2020.

MACHADO, M. Professores do DF relatam carga de trabalho maior durante a pandemia. Correio Braziliense. Julho de 2020. Disponível em:<

https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2020/07/21/interna_cidadesdf,873804/professores-do-df-relatam-carga-de-trabalho-maior-durante-a-pandemia.shtml> Acesso em: 15 de dez de 2020.

MAZON, C. C. X.; LEITE, L. P. O mal-estar docente em gestores escolares. *Arq. bras. psicol.*, Rio de Janeiro , v. 65, n. 2, p. 304-318, 2013.

MIRANDA, K. K. C. de O. et al. Aulas remotas em tempo de pandemia: desafios e percepções de professores e alunos. In: Conedu – VII Congresso Nacional de Educação. Maceio, out. 2020.

MONTEIRO, S. E da S. Inventar educação escolar no brasil em tempos da COVID-19. *Revista Augustus*, v. 25, n. 51, p. 237-254, 2020.

MORAES, R. D. Sofrimento criativo e patogênico. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M. e MERLO, Á. R. C. (Org). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*, p. 415-419, 2013.

NASCIMENTO, P. M.; RAMOS, D. L.; MELO, A. A. S. de; CASTIONI, R. IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Nota Técnica n. 88 (Disoc): Acesso domiciliar à internet e ensino remoto durante a pandemia. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10228>> acesso em: 20 dez. de 2020.

ORNELL, F., SCHUCH, J.B., SORDI, A.O. e KESSLER, F.H.P. "Pandemic fear" and COVID-19: mental health burden and strategies. *Brazilian Journal of Psychiatry*, v. 42, n. 3, pág. 232-235, 2020.

OWEN, L. Coronavírus: five ways virus upheaval is hitting women in Asia. *BBC News*, 2020.

PREVITALI, F. S.; FAGIANI, C. Cr. Trabalho e educação sob a coronavírus no Brasil. Pandemia Covid-19: a distopia do século XXI. Uberlândia: Navegando Publicações, 2020.

PINHEIRO, L. Dezembro tem maior número de mortes por Covid-19 no Brasil desde setembro, indicam secretarias de Saúde. Globo.com. Disponível em: <
<https://g1.globo.com/to/tocantins/noticia/2020/12/26/to-registra-161-novos-casos-da-covid-19-estado-confirmou-morte-de-bebe-de-seis-meses-pela-doenca.ghtml>>. Acesso em: 09, jan de 2021.

ROSA, R. T. N. Das aulas presenciais às aulas remotas: as abruptas mudanças impulsionadas na docência pela ação do Coronavírus-o COVID-19. Rev. Cient. Schola Colégio Militar de Santa Maria Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil Volume VI, Número 1, julho 2020. ISSN 2594-7672. Disponível em: Acesso em: 12 de dez 2020.

ROTHER, D., GALLINETTI, J., LAGAAY, M., & CAMPBELL, L. Ebola: beyond the health emergency. Plan International. 2015. Disponível em :< <https://plan-international.org/publications/ebola-beyond-health%C2%A0emergency>> acesso em 23 de Nov de 2020.

SANTOS, E. O. EAD, palavra proibida. Educação online, pouca gente sabe o que é. Ensino remoto, o que temos para hoje. Mas qual é mesmo a diferença? Revista Docência e Cibercultura. Notícias. 2020. Disponível em:< <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/re-doc/announcement/view/1119>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Enfrentamento da covid-19 pela gestão escolar. Brasília / DF, 2020. Disponível em :<

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b7862bb6327ae5881fdd495924c225d6/\\$File/19426.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b7862bb6327ae5881fdd495924c225d6/$File/19426.pdf)> Acesso em: 20 de out de 2020.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DO TOCANTINS. Relatório Situacional de Enfrentamento à COVID-19 pela Secretaria de Saúde do Estado do Tocantins Nº 35. Palmas / TO, 2020. Disponível em:< <https://central3.to.gov.br/arquivo/551967/>> Acesso em: 09 de jan de 2021.

SILVA, G. N. da; CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout: um estudo com professores da rede pública. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 7, n. 2, p. 145-153, 2003.

SILVA, L. A.; PETRY, Z. J. R.; UGGIONI, N. Desafios da educação em tempos de pandemia: como conectar professores desconectados, relato da prática do estado de Santa Catarina. In: *Desafios da Educação em Tempos de Pandemia/* organizadores: Janete Palú, Jenerton Arlan Schütz, Leandro Mayer. - Cruz Alta: Ilustração, 2020. 324 p.; 21 cm. ISBN 978-65-991146-9-4. DOI: 10.46550/978-65-991146-9-4.

SILVA, M. C. A síndrome de burnout e o trabalho de professores de uma escola pública mineira do ensino fundamental. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2013.

SOUZA, K. R. de et al. Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro, v. 19, e00309141, jan. 2021.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. Revista PMKT, São Paulo, n. 3, p. 20-27, set. 2009.

TOCANTINS. Decreto no6.071, de 18 de março de 2020.: Determinação preventiva para o enfrentamento da pandemia da COVID-19 (novo Coronavírus). Disponível em <<http://servicos.casacivil.to.gov.br/decretos/decreto/6071>>. Acesso em 20 de dezde 2020.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração (16o ed). São Paulo: Editora Atlas, 2016.

WANG, C. et al. Immediate psychological responses and associated factors during the initial stage of the 2019 coronavirus disease (COVID-19) epidemic among the general population in China. International journal of environmental research and public health, v. 17, n. 5, p. 1729, 2020.

XIAO, C. A novel approach of consultation on 2019 novel coronavirus (COVID-19) -related psychological and mental problems: structured letter therapy. Psychiatry investigation, v. 17, n. 2, p. 175, 2020.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamentos e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 2012p.

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA DO ESTADO DO TOCANTINS

Guilherme Damiance Souza e
André Pereira Raposo

INTRODUÇÃO

O setor elétrico brasileiro é constituído por uma cadeia com diversos elos, responsáveis para que a energia elétrica gerada chegue até os consumidores finais. É dividido nas etapas de geração, transmissão, distribuição e comercialização. De forma objetiva, a geração de energia é o início da cadeia, onde a mesma é produzida. No Brasil, a principal fonte de geração é a hidráulica, responsável por 65,6% da geração (ANEEL, 2021).

A Transmissão é o transporte da energia até os grandes centros consumidores, e se dá por meio das linhas de transmissão de alta voltagem que integram o Sistema Interligado Nacional (SIN), cuja fronteira com o sistema de distribuição de energia elétrica

ocorre por meio das subestações de conexão com a rede do SIN. A distribuição de energia elétrica é o meio pelo qual a energia chega até os consumidores finais por meio do sistema de distribuição das cidades, que no Brasil, em sua maioria, é por meio de redes de energia aéreas.

O setor elétrico brasileiro é regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME). A Aneel fiscaliza a prestação do serviço de fornecimento de energia elétrica no Brasil por meio das normas regulamentadoras específicas e define a tarifa de energia paga pelos consumidores das empresas.

A aplicação de tarifas é baseada no preceito de que haja remuneração justa e adequada pelo serviço prestado. A regulação vigente busca criar incentivos à maior eficiência operacional das empresas distribuidoras de energia por meio de metodologias de cálculo tarifário baseadas em um modelo de comparação entre as empresas do setor, pelo método de benchmarking, que compara o desempenho das distribuidoras, o custo praticado com o custo regulatório definido pela Aneel e define a tarifa de energia a ser aplicada aos consumidores mediante a necessidade de evolução permanente da qualidade do serviço prestado por um custo operacional cada vez mais eficiente. Neste contexto, as distribuidoras de energia elétrica no Brasil são incentivadas a perseguir elevada eficiência operacional e bons resultados de seus indicadores técnicos e comerciais, que passa pelo fornecimento de energia elétrica com qualidade aos consumidores finais praticando custos cada vez mais eficientes.

A busca pela melhoria contínua dos resultados e eficiência requer que as pessoas dessas empresas estejam cada vez mais engajadas e motivadas e o clima organizacional é um pilar importante de sustentação desse objetivo.

Neste sentido, questiona-se: Qual a correlação existente entre clima organizacional, e resultados em uma distribuidora de

energia elétrica? Para responder a presente pergunta-problema, este estudo tem por objetivo geral: Avaliar o clima organizacional e os resultados na distribuidora de energia elétrica Energisa Tocantins.

Este estudo segue dividido em cinco partes. A primeira parte, introdução, onde a temática, a pergunta-problema e o objetivo geral são apresentados. A segunda parte, referencial teórico, momento em que assuntos relacionados a liderança e estilo de liderança serão expostos. A terceira parte é apresentada a metodologia. A quarta parte análise dos resultados, e por fim, a conclusão do estudo.

REFERENCIAL TEORICO

Aproximações à Cultura Organizacional

A cultura organizacional consiste no conjunto complexo de valores, crenças, princípios, imperativos e ações que definem a forma como uma organização conduz seu negócio. Para Chiavenato (2012) a cultura organizacional representa a maneira costumeira ou tradicional de resolver os problemas a ponto de ser considerada válida para ser transmitida aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura possui níveis. Schein (1993 apud RENNÓ 2013, p.78) afirma ser a classificação mais conhecida e ela se dá por 3 níveis:

Artefatos: Primeiro nível e mais superficial, é tudo que se consegue perceber com facilidade, é o que o contato com a organização permite demonstrar logo que se é apresentado a mesma, como por

exemplo seus produtos, vestuário, a identidade visual da empresa.

Valores: Têm relação com as crenças de uma organização, é o inconsciente do que é certo e errado nos processos da mesma em relação ao comportamento das pessoas, são percebidos nas histórias, na linguagem e símbolos da empresa.

Pressuposto Básicos: Os valores mais enraizados, não são explicitados, já estão na empresa quase como fontes do segundo nível de cultura, valores. São o mais difícil de ser mudado, porém também são percebidos como os valores.

Uma empresa que busca alcançar resultados perenes, clientes e colaboradores satisfeitos necessita estabelecer uma forte cultura organizacional que avance pelos 3 níveis citados e que baseada nos seus valores e crenças, permita que os colaboradores ajam sempre em consonância para manter vivo na organização os princípios comuns e a motivação dos seus colaboradores.

Fator Humano nas Organizações

De acordo com Chiavenato (2012) o fator humano é o principal responsável pelo sucesso das organizações. É de fácil compreensão pois as organizações são de fato um conjunto de pessoas que realizam as tarefas em seu dia a dia que, a partir da organização em processos bem estruturados, geram os produtos. Além disso são as pessoas que vendem, produzem, lideram e gerenciam os processos das empresas.

De acordo com Gil (2001, p. 15):

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Nota-se que está cada vez mais presente nas estratégias das organizações manter seu capital intelectual, formado pelas pessoas, em alto nível. Para tanto, as pessoas são encaradas como o meio pelo qual as organizações atingirão o sucesso e não mais como meros recursos para execução de tarefas.

Valorizar o capital humano e criar um clima de confiança é um dos caminhos para entregar bons resultados e alavancar o desempenho de uma empresa (Revista Melhor Gestão de Pessoas, 2020). Portanto, as organizações existem e funcionam por meio das pessoas. São elas que fazem a gestão dos recursos da empresa, tomam decisões, calculam riscos, captam clientes e colocam em prática as melhores estratégias.

Encarar as pessoas como parceiras do negócio, dando a elas autonomia para tomada de decisão, fortalecendo o senso de dono do negócio deve ser o propósito da liderança que se preocupa tanto com os resultados da organização, mas também com o bem-estar e com as necessidades individuais de cada um.

Perspectivas da Liderança no Cenário Contemporâneo

Segundo Maximiano (2010), liderança pode ser definida como a realização de metas com o auxílio dos colaboradores. O líder é aquele que estimula e entusiasma seus colaboradores para

realização de algo predeterminado. Segundo Veríssimo (2015), além de ter habilidade para lidar com conflitos o líder precisa ter empatia para lidar com seus liderados sendo esta uma competência importante e necessária para o líder.

Portanto a arte de liderar pode ser desenvolvida ao longo do tempo. Liderar é ter a capacidade de influenciar o seu time a desempenhar suas atividades buscando os melhores resultados e com a máxima qualidade possível. A liderança, segundo Ribas e Salim (2013) também é um fator importante para o clima organizacional. É a partir da caracterização das lideranças da organização que se desdobram as técnicas para motivação, satisfação, gestão de competências e todas as políticas relacionadas a gestão de pessoas.

De acordo com Almeida (2017, p. 211):

A liderança é uma influência interpessoal em que é exercida em determinado momento, por meio de um processo de comunicação humana para fim de um objetivo estabelecido. A liderança é decorrente de relacionamentos entre pessoas, ocorrendo em determinados grupos sociais. Desse modo a influência é uma força psicológica em que uma pessoa atua para remodelar intencionalmente o comportamento de outra pessoa ou de grupos sociais.

Assim, além de influenciar o time para a obtenção dos resultados, cabe ao líder, por meio de suas ações e pela forma com a qual faz a gestão de sua equipe o desenvolvimento de um clima favorável na organização. A liderança, portanto, é um fator importante de influenciar o clima organizacional tendo o líder a

responsabilidade de fazer valer para seus colaboradores a cultura organizacional da empresa baseada na missão, visão e valores da organização.

Clima Organizacional: um imperativo base para os resultados

O clima organizacional é atualmente gerido pelas organizações como uma importante dimensão capaz de manter os colaboradores engajados e motivados. Portanto é importante entendermos a definição de clima organizacional, que segundo a GPTW (2020) “é o modo como as pessoas, entre gestores e times, percebem o ambiente em que trabalham. Essa percepção tem o poder de influenciar o comportamento e determinar o estado motivacional, com impacto individual e coletivo”. São vários fatores que despertam a satisfação ou até a insatisfação do clima organizacional, sendo que a instabilidade do clima ocorre sempre que há momentos de tensão entre os indivíduos ou quando a organização enfrenta problemas no macro ambiente. (MARRAS, 2014)

Conforme as definições citadas o clima organizacional é dinâmico, volátil, complexo e ambíguo pois reflete o estado momentâneo da forma como as pessoas interagem e se aquele ambiente está ou não agradável. Portanto, monitorar o clima e fomentar ações entre os colaboradores a partir de uma liderança que se preocupa com essa questão é importante para manter o clima organizacional no extremo mais favorável.

Para avaliar o clima organizacional, implementa-se uma pesquisa que pode ser entendida como um mapeamento do ambiente interno organizacional, a fim de conhecer melhor os efeitos de suas políticas no ambiente, buscando pontos fortes e fracos. Tal pesquisa, tem a finalidade de analisar e diagnosticar o clima e a satisfação dos colaboradores na organização, de forma objetiva e idônea.

Segundo a GPTW (2020) “a avaliação do clima organizacional é uma importante ferramenta utilizada pela gestão em parceria com a área de Recursos Humanos para identificar os desejos e percepções dos funcionários com relação à empresa”. Os resultados de uma pesquisa de clima, desde que devidamente avaliados e utilizados como base para alavancar ações objetivas de evolução do clima, ajudam a traçar estratégias para a melhoria da saúde organizacional auxiliando as organizações no entendimento do ambiente de trabalho, fortalecendo a relação entre líderes e liderados.

Ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar

Segundo GPTW (2021), o ranking dos melhores lugares para se trabalhar teve origem na década de 80, quando o fundador Robert Levering foi convidado a escrever um livro sobre as melhores empresas a se trabalhar no Estados Unidos. Robert recusou o convite, alegando que não haveria uma melhor empresa para se trabalhar, avaliada pela perspectiva dos colaboradores, e não dos proprietários da empresa.

Deste modo, Robert iniciou um trabalho de entrevistas pessoais e individuais, *in loco*, com colaboradores de várias empresas, trazendo para uma métrica os padrões de resposta dos colaboradores, de acordo com sua satisfação, a fim de haver uma base de comparação entre as empresas.

Desde então, a pesquisa vem se aprimorando, sendo hoje reconhecida internacionalmente. A participação desta pesquisa é realizada de maneira voluntária. As respostas à esta pesquisa enquadram a empresa no Ranking da GPTW de melhores empresas para se trabalhar, sendo que a empresa bem ranqueada pode receber o título da *Great Place To Work*.

Ainda, segundo a GPTW (2021), investir em ações que melhoram o clima organizacional geram resultados competitivos

para as organizações, como redução do *turn over* e aumento da lucratividade:

Culturas de alta confiança têm menor turnover

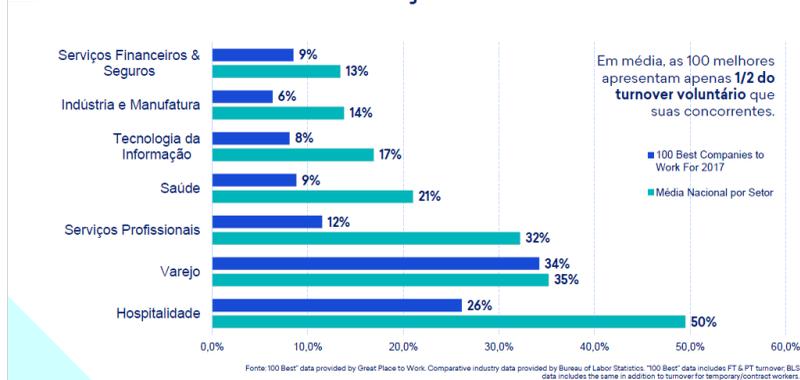


Figura 01: Redução do Turn Over

Fonte: GPTW (2019)



Figura 02: Retorno no mercado

Fonte: GPTW (2019)

Instrumento Pulses para Pesquisa de Clima

As pesquisas de clima organizacional e engajamento realizadas até então normalmente se baseiam no estado momentâneo do clima da organização, através de um recorte no tempo - como se fosse tirada uma foto: anual ou bianual.

O instrumento *Pulses* para medir o clima busca registrar as percepções dos colaboradores de forma mais dinâmica. Segundo a Pulses (2021), “Combinando ciência de dados, *user experience* e psicologia organizacional, decidimos revolucionar a maneira de aplicar pesquisas”. A forma de participação dos colaboradores é intuitiva, por meio de pulsos semanais enviados o colaborador responde de forma prática a sua percepção atual sobre a organização. A participação pode ser através de SMS, APP ou por e-mail. As perguntas estão agrupadas em fatores e dimensões e semanalmente a organização visualiza os resultados em um dashboard. Os colaboradores também podem registrar sugestões e feedbacks de forma anônima ou não, sendo este um espaço aberto para discussão de temas que estão relacionados ao clima e ao engajamento.

Nesse contexto é importante termos a definição de engajamento, que Segundo a Pulses(2021, p.62):

Entendemos que o Engajamento é um fenômeno mutável e dinâmico, que contempla aspectos cognitivos, emocionais e físicos, empregados de maneira alinhada aos propósitos organizacionais e pessoais, proporcionando um envolvimento ativo, dedicado e persistente no desempenho dos papéis, com senso de eficácia, confiança e realização”

Portanto, o engajamento está relacionado à produtividade, senso de dono do negócio, atitudes proativas e positivas frente às demandas do dia a dia. Assim, garantir o elevado engajamento da

equipe pode garantir importantes consequências positivas para as organizações.



Figura 03: Impactos do engajamento

Fonte: Pulses (2020)

Conforme demonstrado na Figura 3, medir o clima e por sua vez o engajamento e tomar ações para mantê-los em alto nível traz benefícios tangíveis para as organizações, com reflexo em aumento na retenção de clientes e lucratividade, aumento da produtividade dos colaboradores e reduções de *turn over* e acidentes de trabalho.

Principais Indicadores do Serviço - Distribuição de Energia

De acordo com Agência Nacional de Energia Elétrica, ANEEL (2017), a distribuição de energia é um serviço público essencial, e por isso deve ser gerida por um Órgão Regulador, a própria ANEEL, que traz regulamentações para padronização do fornecimento de energia e atendimento aos clientes.

São vários os indicadores que compõem o Ranking das distribuidoras de energia elétrica perante a ANEEL. Sendo eles: Indicadores de Continuidade (DEC/FEC/DIC/FIC/DMIC), Indicadores de Qualidade Comercial, Indicadores de Inadimplência e Atraso, Indicadores de Teletendimento, Indicadores de Nível de

Tensão, Tempo de Atendimento às Ocorrências Emergenciais, Indicadores de Segurança do Trabalho, e Índice Aneel de Satisfação do Consumidor (IASC), segundo ANEEL (2017).

Para a ANEEL (2017), os Indicadores de Continuidade são os principais responsáveis por medir a Qualidade da prestação de serviço da distribuidora, uma vez que são baseados no tempo decorrido nas interrupções de fornecimento (DEC), e na frequência que estas interrupções acontecem (FEC).

Para fins de comparação, neste trabalho serão avaliadas as trajetórias dos indicadores DEC, FEC, Atendimento Comercial e IASC da Energisa Tocantins, realizando uma comparação da performance desses indicadores com os períodos em que se iniciou de forma consistente o monitoramento do clima organizacional da organização.

METODOLOGIA

Tipos de Pesquisa

Para a composição deste estudo foram apresentados os resultados das pesquisas de clima realizadas pela GPTW na empresa Energisa Tocantins desde o ano de 2018 e também o resultado das dimensões de clima e engajamento mapeadas pela pesquisa da metodologia pulses no ano de 2020.

Este trabalho está balizado em pesquisas bibliográficas sobre os temas de cultura e clima organizacional, além de pesquisas relacionadas aos principais resultados de uma empresa distribuidora de energia elétrica relativos a desempenho comercial e técnico, neste caso, referentes à empresa Energisa Tocantins. As pesquisas de clima citadas são descritivas com abordagem quantitativa.

A pesquisa bibliográfica, segundo Fonseca (2002) é relatada como toda fonte de pesquisa que requer levantamento de dados,

informações e referências teóricas já publicadas em artigos, revistas ou livros. Qualquer trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, importante para fundamentar o trabalho.

Neste estudo a pesquisa caracteriza-se por ser descritiva, que tem por finalidade analisar dados coletados sem interferência do pesquisador, sendo então um meio para apontar características de determinada população. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações acerca do tema, com o objetivo principal de descrever fatos e fenômenos de determinada realidade.

Abordagem do Estudo

Optou-se neste estudo em utilizar a abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa tem relação direta com estatística, por meio de contagem de frequência. É o estudo que possui análise dos resultados com gráficos e tabelas e é fruto de perguntas fechadas em um questionário ou formulário. Segundo Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa geralmente é constituída por amostras grandes de uma população e, portanto, o seu resultado é concebido como sendo um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. Centrada na objetividade, a pesquisa quantitativa considera que a realidade somente pode ser compreendida a partir da análise de dados brutos de uma população, coletados com instrumentos neutros de pesquisa.

População, Amostra e Amostragem

População é o quantitativo de todos os participantes que possuem chances de participar da pesquisa. Optou-se por utilizar as pesquisas de clima aplicadas na empresa Energisa Tocantins, distribuidora de energia do estado do Tocantins. A empresa possui um total de 1350 colaboradores.

Amostra, segundo Ferreira (2012) é o conjunto de elementos de uma população, que constitui parte do todo, com o qual será realizada a pesquisa. Os tipos de amostras mais utilizados nas pesquisas quantitativas são a amostra probabilística, aquela em que cada elemento da população tem uma chance diferente de zero de participar da pesquisa e a não probabilística, onde a participação do elemento depende ao menos de um julgamento prévio do pesquisador.

A amostragem é o método utilizado para separar a amostra que participa da pesquisa. A amostragem utilizada foi a aleatória simples, aquela em que todo elemento da população tem igual probabilidade de compor a amostra.

Neste trabalho, considerando uma margem de erro de 2% e o nível de confiança de 99%, tem-se uma amostra de no mínimo 991 respondentes. As pesquisas de clima da GPTW utilizadas nos anos de 2018, 2019 e 2020 na Energisa Tocantins tiveram 954, 1107 e 1147 respondentes e a pesquisa da Pulses do ano de 2020 teve 1145 respondentes.

Instrumento de Coleta de Dados e Formas de Análise

Neste estudo foram utilizadas as pesquisas de clima da GPTW e Pulses aplicadas aos colaboradores da Energisa Tocantins em 2018, 2019 e 2020. Ambas as pesquisas são realizadas por meio de questionários quantitativos disponibilizados para os colaboradores através de acesso às pesquisas pela internet, por meio de computador ou aplicativo no celular. Todos os questionários respondidos pelos colaboradores são idênticos. O questionário da pesquisa de clima GPTW fica disponível para o colaborador acessar durante o período em que a pesquisa é realizada. Já na plataforma pulses para medição do clima e engajamento, todos os colaboradores recebem periodicamente

perguntas sobre o clima para que ao longo de um determinado período possam expressar a sua opinião.

Foram utilizados gráficos de barra e tabelas para a análise dos resultados das pesquisas realizadas. Também serão apresentados os resultados técnicos e comerciais de indicadores da Energisa Tocantins na forma de gráficos e tabelas de maneira que seja possível avaliar a evolução desses resultados com o clima organizacional da empresa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho foram apresentados os resultados das pesquisas de clima aplicadas na Energisa TO desde o ano de 2018 e será realizada uma análise destes resultados explorando as dimensões das pesquisas, avaliando sua evolução.

Além disso, serão também apresentados os resultados e a evolução dos principais indicadores relacionados à qualidade do serviço, atendimento comercial e satisfação dos clientes, observando a evolução do desempenho operacional e a correlação desta trajetória desde o início dos trabalhos internos de melhoria do clima organizacional.

Resultados das Pesquisas de Clima

A pesquisa de clima realizada pela GPTW é anual e a Energisa Tocantins a realiza desde o ano de 2018. Os colaboradores são convidados a participar da pesquisa, respondendo um questionário eletrônico, através do qual expressam a sua opinião respondendo a 66 perguntas organizadas em 5 dimensões: orgulho, camaradagem, credibilidade, imparcialidade e respeito. O colaborador responde o questionário através de uma escala likert de 5 níveis acerca da visão área e visão empresa, uma condição importante de avaliar a opinião restrita ao

departamento em que o participante atua (visão área) e de forma mais abrangente avaliar o mesmo tema na empresa como um todo (visão empresa).

Visão Área: Corresponde à unidade, área ou departamento no qual você trabalha, são as pessoas que estão mais próximas no seu dia a dia e que fazem parte de sua equipe e do seu gestor imediato. Neste caso, por exemplo, ao avaliar a afirmativa "Os gestores deixam claras suas expectativas", tenha em mente o seu gestor imediato.

Visão Empresa: Refere-se a empresa e a liderança como um todo. Neste caso, por exemplo, ao avaliar a afirmativa "Os gestores deixam claras suas expectativas", tenha em mente toda a liderança

1 - Este é um lugar amistoso para trabalhar

Visão Área:

Nunca é verdade Na maioria das vezes não é verdade Às vezes é verdade, às vezes não Na maioria das vezes é verdade Sempre é verdade

Visão Empresa:

Nunca é verdade Na maioria das vezes não é verdade Às vezes é verdade, às vezes não Na maioria das vezes é verdade Sempre é verdade

© 2019 Great Place To Work® Institute Inc. Todos os Direitos Reservados Certificação | Consultoria | Liderança Great Place To Work

Figura 04: Modelo de pergunta na pesquisa GPTW

Fonte: GPTW (2020)

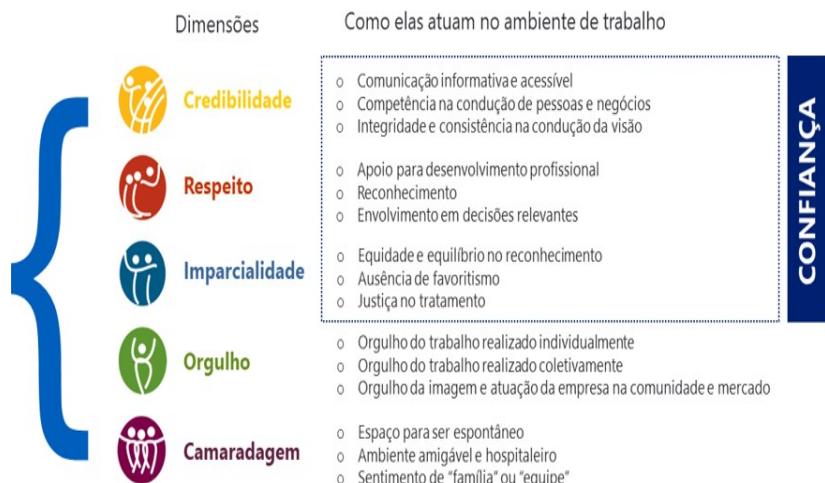


Figura 05: As dimensões da pesquisa GPTW

Fonte: GPTW (2020)

As dimensões credibilidade, respeito e imparcialidade formam a base de confiança entre gestores e funcionários. A dimensão credibilidade avalia a medida em que os colaboradores consideram os seus gestores confiáveis ao medir a satisfação sobre as práticas de comunicação, competência e integridade dos gestores.

A dimensão respeito avalia a medida com que os colaboradores se sentem respeitados por seus gestores ao monitorar os níveis de suporte, colaboração e atenção que os colaboradores vivenciam por parte de seus gestores. E por fim, a dimensão imparcialidade mede o quanto os colaboradores enxergam as práticas e políticas de gestão são justas, avaliando a equidade, imparcialidade no reconhecimento e justiça.

As dimensões orgulho e camaradagem expressam o nível de satisfação do colaborador com o ambiente de trabalho. A dimensão orgulho mede o orgulho que os colaboradores tem de suas tarefas e de pertencer a empresa. A dimensão camaradagem mede o quanto são boas as relações interpessoais na empresa, avaliando o quanto as pessoas são capazes de desenvolver relacionamentos genuínos entre si.

Os gráficos abaixo apresentam o resultado da Energisa Tocantins desde o ano de 2018 e a abertura por dimensão da pesquisa no ano de 2020:

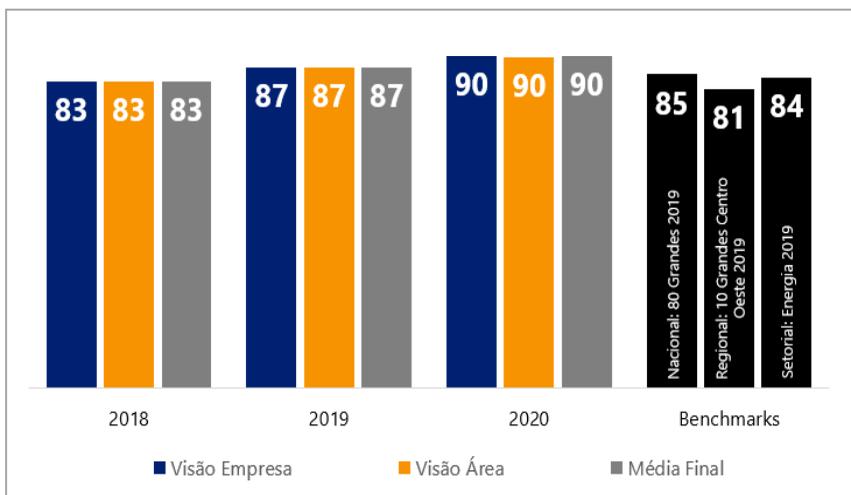


Gráfico 1: Resultados GPTW na Energisa Tocantins

Fonte: GPTW (2020)

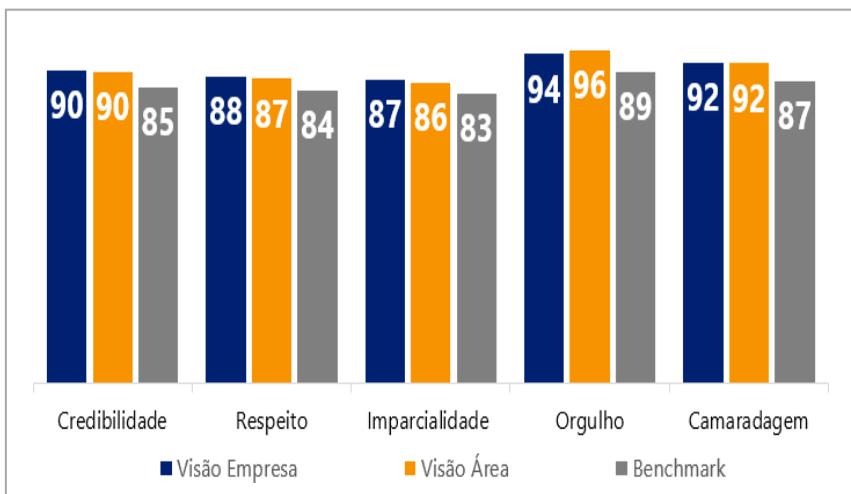


Gráfico 2: Resultados por dimensão, ano 2020, Energisa Tocantins

Fonte: GPTW (2020)

Nota-se que o resultado do clima na Energisa vem evoluindo desde a realização da primeira pesquisa em 2018, com crescimento de 4 pontos em 2019 e mais 3 pontos em 2020. Esta evolução evidencia amadurecimento de toda organização nas práticas de gestão com o foco nas pessoas.

As visões da área e da empresa estão no mesmo patamar de avaliação, o que representa que os colaboradores percebem a organização de forma equilibrada e coerente em seus diversos níveis hierárquicos e departamentos. Outro aspecto importante a se observar é que desde o ano de 2019 o resultado é superior aos benchmarkings de comparação com o ranking das 80 maiores empresas a nível nacional, com o ranking das 10 maiores regionais e por fim com o setor de energia a nível nacional.

Sob o aspecto dos resultados por dimensão, orgulho e camaradagem tem as melhores avaliações ratificando que as pessoas sentem orgulho e veem propósito naquilo que fazem. As relações internas são boas e as pessoas confiam umas nas outras. As demais dimensões também têm boas avaliações, todas com resultados superiores ao benchmarking de referência. Este desempenho conferiu à Energisa Tocantins presença no ranking GPTW nacional das melhores empresas para se trabalhar, ocupando a 65ª posição em 2019 e a 52ª em 2020.

No ano de 2020 a Energisa Tocantins iniciou uma nova forma de medição do clima organizacional a partir da pesquisa de clima e engajamento da Pulses, por meio da qual os colaboradores responderam com uma frequência semanal durante o período de 5 meses a pulsos enviados, que são perguntas acerca de 12 dimensões que integram o formulário de pesquisa contínua de clima da pulses.

A cada semana todos os colaboradores e a liderança de empresa recebem os resultados da pesquisa da sua área de atuação. Há também espaço para sugestões e feedbacks sendo este um importante canal que se cria de comunicação entre

gestores e liderados. Durante o período da pesquisa há oportunidade de avaliar a performance de forma continuada, e todas as áreas da empresa foram incentivadas a elaborar planos de ação com foco em evoluir o seu resultado em busca de melhoria contínua do clima e engajamento dos colaboradores.



Figura 06: Resultado da Energisa Tocantins na pesquisa Pulses
Fonte: Pulses (2020)

O resultado final deste primeiro ciclo de pesquisa de clima Pulses na Energisa Tocantins foi 8,7, um desempenho muito positivo segundo os parâmetros de avaliação da Pulses. A abertura deste resultado nas 12 dimensões, exibida na figura acima, permite que a empresa trabalhe ainda mais as suas práticas para manter o desempenho naquelas dimensões em que foi mais bem avaliada e, o mais importante, a partir do conhecimento das dimensões com o desempenho mais baixo, elaborar novas estratégias, que serão traduzidas em programas, projetos e ações para alavancar também a satisfação dos colaboradores nesses quesitos.

Apresentação dos Resultados Operacionais

Neste tópico são apresentados os resultados dos indicadores operacionais relacionados a qualidade do serviço, atendimento no prazo das solicitações comerciais dos clientes e nível da satisfação dos clientes segundo a pesquisa IASC realizada pela ANEEL. Ressalta-se que as informações destes resultados são públicas e estão divulgadas no site ANEEL.

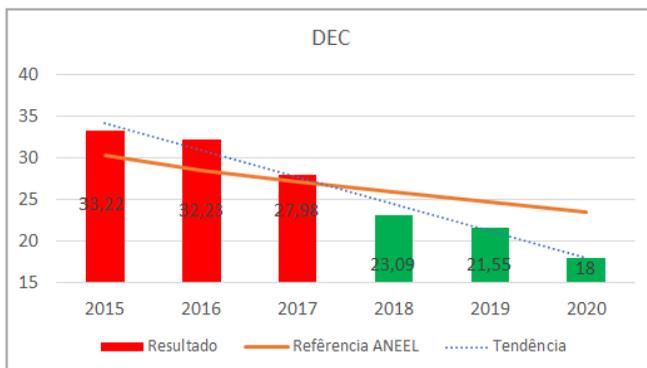


Gráfico 3: Resultado dos indicadores DEC e FEC

Fonte: Da pesquisa (2021)

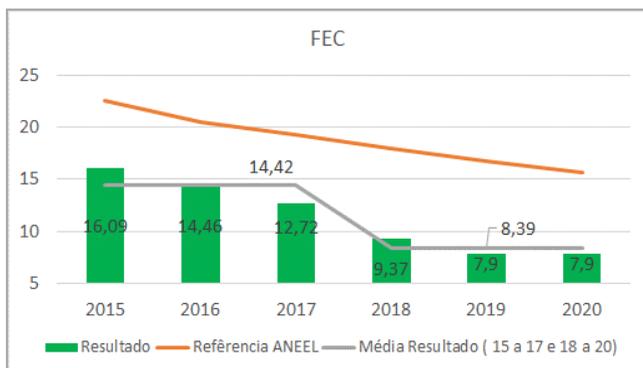


Gráfico 4: Resultado dos indicadores DEC e FEC

Fonte: Da pesquisa (2021)

Os indicadores DEC e FEC estão associados à qualidade do serviço ofertado aos clientes de uma distribuidora de energia elétrica sob o ponto de vista da disponibilidade de energia. De forma simples podem ser entendidos como sendo, respectivamente, a duração média em horas que os clientes ficaram sem energia durante o ano e a quantidade média de vezes que os clientes ficaram sem energia ao longo do ano.

Para o DEC, o ano de 2018 foi o primeiro em que a Energisa Tocantins obteve um desempenho melhor do que o definido pela ANEEL e nota-se a tendência de melhora deste indicador, com redução de 45,8% entre 2020 e 2015 e desempenho cada vez melhor que a referência a partir de 2018, justamente quando se iniciou o avanço do clima organizacional.

Para o FEC a Energisa Tocantins já performa abaixo da referência ANEEL em todo o período estudado, porém nota-se a mudança de patamar a partir de 2018 com redução média de 41,8% entre os períodos, antes dos trabalhos de melhoria de clima (2015 a 2017) e após a evolução do clima (2018 a 2020), o que denota maior nível de engajamento dos colaboradores em busca da melhoria contínua.

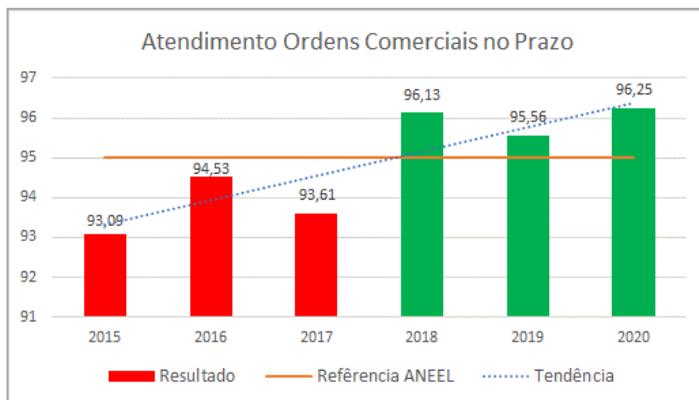


Gráfico 4: Resultado serviços no prazo

Fonte: Da pesquisa (2021)

O indicador de atendimento às ordens de serviço comerciais no prazo mede o percentual de atendimento no prazo estabelecido pela ANEEL por meio das resoluções vigentes aos diversos serviços comerciais solicitados pelos clientes a uma distribuidora de energia elétrica. Observa-se que a Energisa Tocantins passa a atingir a referência regulatória a partir do ano de 2018 com tendência de melhoria contínua desde então, comportamento similar ao descrito para os indicadores de qualidade do serviço DEC e FEC e coincidente com os anos em que se iniciou os trabalhos de melhoria interna do clima organizacional.

Por fim, é apresentado a seguir o IASC que mede o nível de satisfação dos consumidores de uma distribuidora de energia elétrica por meio de pesquisa de satisfação aplicada pela ANEEL aos clientes da área de concessão. Nota-se que há também avanço neste importante quesito que está diretamente relacionado ao avanço operacional da Energisa Tocantins no período estudado, com melhoria de 26% na média dos períodos avaliados.

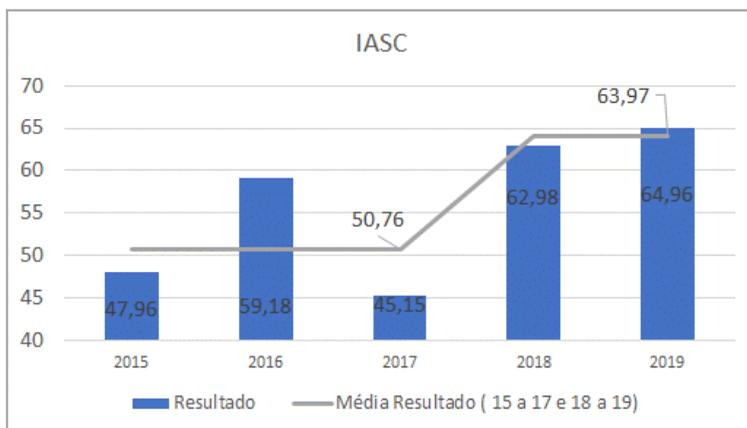


Gráfico 4: Resultado serviços no prazo

Fonte: Da pesquisa (2021)

CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo avaliar se existe alguma influência do clima organizacional nos resultados operacionais da distribuidora de energia elétrica do estado do Tocantins. Procurou-se evidenciar os resultados das pesquisas de clima realizadas com os colaboradores da empresa desde o ano de 2018 e os resultados de alguns dos principais indicadores operacionais e de satisfação dos clientes em dois períodos, sendo o primeiro anterior às realizações das pesquisas de clima e o segundo a partir de 2018, quando se iniciou o trabalho interno para melhoria do clima organizacional.

Baseado nos resultados apresentados fica evidente o avanço na performance dos indicadores operacionais apresentados de forma coincidente com o período em que se iniciou o trabalho de melhoria do clima organizacional através da valorização de um dos principais valores da empresa, pessoas.

Não é a pretensão deste trabalho demonstrar matematicamente o nível de correlação existente entre esses dois aspectos, clima e resultados, porém fica evidenciado que há uma relação forte que indica ser saudável para as organizações buscar ter pessoas felizes, que são naturalmente mais engajadas. Empresas que possuem bom ambiente para se trabalhar, atraem e retem talentos, promovem o desenvolvimento interno e a valorização das pessoas de forma sustentada, propiciando melhoria contínua dos processos e obtenção de resultados cada vez melhores.

Como sugestão para trabalhos futuros propõe-se avaliar essa correlação em um conjunto maior de empresas em diferentes setores e ampliar os indicadores avaliados, incluindo a visão

econômica trazendo o indicador de lucro para a avaliação no período a ser estudado.

REFERÊNCIAS

ANEEL. **Saiba mais sobre o setor elétrico brasileiro**, 2021. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br> acessado em 10/01/2021 as 15hs.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 9. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração geral para concursos**. São Paulo: Elsevier, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

REVISTA MELHOR – GESTÃO DE PESSOAS. **O fator humano**, 2020. Disponível em: <https://revistamelhor.com.br/o-fator-humano/> acessado em 20/02/2021 as 11hs.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

VERÍSSIMO, Oscar Manuel de Castro. **Competências emocionais dos líderes: O papel da Empatia**. 104 f. 2015. Disponível em <https://www.iscte-iul.pt/thesis/1126> acessado em 20/02/2021 às 10hs.

RIBAS, Andreia; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para concursos**. São Paulo:Alumnus 2013.

ALMEIDA, Alexandra Basílio. **A influência da liderança no clima organizacional**. Revista Acadêmica Conecta FASF 2, 2017.

GPTW. **Clima Organizacional: você reconhece a importância de colocar as pessoas no centro?**, 2020. Disponível em <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/> acessado em 19/02/21 as 20hs.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

GPTW. **Melhores Empresas para Trabalhar**, 2021. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/> acessado em 10/01/2021 as 20hs.

PULSES. **Plataforma** Disponível **Pulses**, 2021. em <https://www.pulses.com.br/produtos/plataforma-pulses> acessado em 10/01/2021 as 19hs.

ANEEL. **Indicadores**, 2017. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/indicadores> acessado em 20/01/21 as 21hs

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila. FERREIRA, Clécio da Silva. **Elementos de Estatística**. Juiz de Fora: UFJF, 2012. Apostila.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES

Luiz Adriano Casagrande,
Flavio Augustus da Mota Pacheco e
Samara da Mota Pacheco Pittelkow

INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto atual de constantes transformações e competitividade, no qual a economia se encontra em estagnação, por conta da grave crise estabelecida no país. A globalização e competitividade trazem a necessidade de as empresas buscarem continuamente melhorias para alcançar e satisfazer os clientes que estão mais exigentes em relação a excelência dos serviços prestados. Conseqüentemente, a pressão interna no trabalho pode ser tornar uma rotina, e isso pode afetar o comprometimento organizacional, causar conflitos e situações de estresse. Neste sentido, o relacionamento interpessoal é de extrema importância para manter o bom relacionamento com a

equipe, principalmente diante de conflitos internos, que podem comprometer a estabilidade do grupo de trabalho.

Ao pensar na questão sobre as relações interpessoais nas organizações, precisa-se de antemão discutir esse conceito. O primeiro intelectual a expor sobre essa temática foi o psicólogo Kurt Lewin. Segundo LEWIN apud MAILHIOT (1976: 66), "A produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais". Assim, observa-se a importância do respeito e solidariedade dentro das organizações para que essa possa crescer e desenvolver-se de maneira saudável, diante uma sociedade capitalista que tem como objetivo final, a obtenção de lucro.

Acrescentando que o trabalho ocupa espaço e tempo de grande relevância nas nossas vidas, e, que boa parte das pessoas executam as atividades laborais dentro das organizações, busca-se compreender as formas pelas quais garantem o bem-estar do trabalhador nas suas relações interpessoais dentro da proposta organizacional da qual está inserido. É através do trabalho que obtemos o sustento econômico e viabilizamos o suprimento de nossas mais elevadas necessidades. Mas, trabalhar não é apenas uma atividade que nos leva a busca de sustento, como também, é uma forma de vivenciar experiências e ações significativas da vida humana.

É necessário compreender as relações interpessoais e grupais no trabalho, uma vez que apenas as relações de cunho pessoal, muitas vezes predominam. Neste sentido, deve-se entender que as relações no trabalho transcendem o vínculo pessoal, portanto, na perspectiva de estabelecer uma relação madura, responsável e comprometida, aponta a necessidade de estabelecer relações éticas e

É necessário compreender as relações interpessoais e grupais em funcionamento para que apenas as relações

interpessoais que muitas vezes prevaleçam. Nesse sentido, deve-se entender que a relação no trabalho transcende esse vínculo pessoal, portanto, na perspectiva de estabelecer uma relação madura, responsável e firme, aponta a necessidade de estabelecer uma relação de ética e respeito.

Os conflitos são considerados uma das situações mais comuns nas organizações, pois quase todos têm uma visão e interpretação diferente sobre o mesmo assunto e, muitas vezes, acabam distorcendo os acontecimentos reais. Robbins (2002, p. 373) define conflito como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Para Chiavenato (2002, p. 471), “Conflito significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se”.

O conflito sempre estará presente nas organizações, manifestando-se no nível pessoal, interpessoal ou entre grupos (Morgan, 1996). Considerando que conflitos são inevitáveis, a visão moderna está mais relacionada na resolução destas situações, do que na visão tradicional de que todo conflito é ruim. Para Freitas (2014, p.80) é importante que as divergências sejam resolvidas de forma produtiva, pois estas surgem naturalmente nas empresas. Ceribeli; Merlo (2016, p. 114) destacam que a comunicação efetiva entre as pessoas envolvidos em situações de conflitos é fundamental, e que elementos como o respeito, a utilização de argumentos de caráter emocional e concreto e informações numéricas, são essenciais para garantir compreensão das reais necessidades um do outro.

A compreensão do conflito é fundamental para que sua resolução seja produtiva e construtiva. Neste sentido, o presente artigo teve por objetivo conduzir uma pesquisa investigativa entre diferentes profissionais de diferentes organizações através de um questionário online para avaliar a percepção geral em relação à

comportamento, conflitos e relacionamento interpessoal nas empresas. Além de realizar uma pesquisa bibliográfica sobre relações interpessoais e conflitos com a finalidade de fundamentar o estudo realizado.

REFERENCIAL TEÓRICO

Relações Interpessoais

Na literatura científica, existe um certo consenso de que a atração interpessoal é um dos componentes do desenvolvimento das relações entre os indivíduos, incluindo aquelas de natureza fraternal e amorosa (Reeder, 2000). A atração interpessoal é de interesse para diversas áreas do conhecimento, sendo definida como uma experiência que leva os indivíduos a relatarem uma conexão especial com os outros (Reeder, 2000).

Baseados em experiências pessoais, estes ideais são gradativamente construídos no decorrer da vida. Localizados no nicho cognitivo direito, os ideais exercem uma influência considerável sobre o pensamento e o comportamento nas relações interpessoais (Fletcher et al., 1999).

Diante do contexto trabalhista, as relações interpessoais consistem em processos que estabelecem como premissa a mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas humanas (Pinho & Santos, 2007). Estes relacionamentos influenciam no cotidiano, através da formação de relações harmoniosas que propiciam o aprimoramento das pessoas ou, relações desfavoráveis, tensas, dificultando o desenvolvimento e a realização das atividades na equipe (Wagner, 2009).

As relações interpessoais se tornaram uma das ferramentas mais importantes para as organizações e são essenciais no alcance de metas. As negociações, ações, estratégias, tomadas de decisão, e entre outras, são realizadas pelas pessoas por meio de

relacionamentos, bem como, através de integração da equipe, para que metas e objetivos esperados sejam alcançados. Santos (2011 p. 20) afirma que:

um dos fatores impulsionadores do sucesso em nossa carreira, é a forma pelo qual relacionamos com as pessoas. À medida que estamos comprometidos e envolvidos com nossas atividades, nos permitimos vivenciar momentos singulares de relacionamento profissional e pessoal, desnudando a verdadeira maturidade e habilidade comportamental presente em cada um de nós.

Devido as mudanças rápidas e aleatórias, as relações interpessoais também mudam para atender às necessidades emergentes. Nos dias atuais, o comportamento profissional frente aos desafios afeta direta ou indiretamente nas metas das organizações. Para Chiavenato (2005) o alcance de metas, lucros, investimentos, negócios, dentre outras, estão diretamente atrelados ao comportamento humano, em especial motivação. Neste contexto, Santos (2011 p. 20), ainda complementa:

A valorização dos relacionamentos vem tomando forças no perfil profissional que as organizações exigem. Onde se buscava, acima de tudo, experiência técnica, hoje se ganhou espaço para habilidades comportamentais de flexibilidade, inteligência emocional, criatividade, entre outras. Não basta somente ser um excelente funcionário, é necessário

também perceber e respeitar as diferenças de cada membro da equipe.

Geralmente, são as demandas que determinam o quão próximas ou distantes duas ou mais pessoas precisam estar para executarem seus trabalhos. A profundidade das relações interpessoais requeridas para um trabalho depende de quão complexa é a tarefa, se as pessoas envolvidas possuem diferentes tipos de experiência, da necessidade de interação e do grau de certeza com o qual os resultados do trabalho podem ser previstos.

Situações de trabalhos sem muita complexidade em que ambos colaboradores estão adeptos com sua execução, não exigem forte ligação entre eles, demandando pouca interação e relação interpessoal para conclusão da demanda, devido ao alto grau de previsibilidade de resultados. Por outro lado, situações complexas que exigem diferentes conhecimentos de cada colaborador, alta confiança, muita interação, além de um resultado incerto, necessita de um relacionamento interpessoal mais intenso.

Dentre as facilidades para se ter uma boa relação interpessoal, pode-se destacar a comunicação pois essa, contribui para o sucesso das relações interpessoais. Exercitar a comunicação representa a valorização das perspectivas distintas como ingredientes para o enriquecimento do trabalho. Assim, a comunicação desempenha um papel fundamental em todos os tipos de relacionamento, seja pessoal ou profissional.

Os sentimentos devem ser expressos e retribuídos nas relações, e os indivíduos precisam se comunicar uns com os outros efetivamente para melhor compreensão. Nas relações profissionais, os colaboradores devem se comunicar com transparência para uma melhor ligação, sentar-se com colegas de trabalho e discutir questões face a face para chegar a uma solução mutuamente aceitável. O destinatário deve entender o que o

remetente pretende comunicar e vice-versa, além da clareza de pensamentos que é essencial nos relacionamentos.

Fatores Que Afetam As Relações Interpessoais No Trabalho: Conflitos

As estratégias organizacionais de gestão e intervenção podem ser instrumentos para promover as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A socialização de forma apropriada dos recém-chegados proporciona um ambiente de abertura e interação. Os esforços contínuos de formação e qualificação de equipes são estratégias que encorajam e fortalecem as relações interpessoais no ambiente trabalho.

As diferenças de traços de personalidade devem ser aproveitadas durante a seleção para impactar as relações interpessoais entre colaboradores. Os gestores devem avaliar essas características ao contratar um novo colaborador, visando a possibilidade de construir uma força de trabalho coesa baseada em relacionamentos interpessoais positivos. Outra estratégia viável para engendrar relações interpessoais valiosas no trabalho é envolver colaboradores no processo de recrutamento e seleção através do uso de referências, sendo uma fonte de recrutamento simples e de baixo custo.

A existência de conflitos interpessoais é comum entre as pessoas na organização e derivam de diferentes fontes. Muitas vezes, os indivíduos buscam metas contrastantes e entram em conflito direto uns com os outros. Segundo Berg (2012), a palavra conflito vem do latim *conflictus* e significa confronto entre pessoas e grupos com diferentes ideias, ou seja, é o embate de opiniões contrárias. Os conflitos, no contexto atual das organizações são inevitáveis e sempre evidentes, portanto, saber lidar com estas situações e compreendê-las, é essencial para o sucesso profissional e pessoal.

De acordo com Robbins (2004), os principais motivos para a ocorrência de conflitos são as diferenças existentes entre os indivíduos, tanto de ideais como de percepção precisa sobre determinado assunto. Frequentemente, os indivíduos não têm uma visão sobre seus próprios sentimentos e sobre as pessoas ao seu redor, e mais importante, não compreendem seu próprio impacto sobre os outros. Como resultado, eles se irritam ou incomodam pessoas de forma não intencional e muitas vezes desnecessária.

Vecchio (2008) aponta falhas na comunicação como maior responsável pelo surgimento de conflitos nas organizações. Vecchio (2008) menciona ainda que isso é mais evidente em grandes organizações, nas quais, geralmente a informação se torna de má qualidade, por obter um maior número de supervisão, gerando distorção de informações com mais facilidade. Assim, quando a informação é passada de um nível ao outro até chegar nos interessados, pode haver distorção do comunicado original, ou a mesma pode ser repassada sem os detalhes originais.

Já Berg (2012), afirma que as mudanças são os principais causadores de conflitos nas organizações. Geralmente, são decorrentes de pressões do mercado, os quais, exigem que as empresas se adequem as novas realidades para manter-se na concorrência. Essas mudanças podem levar a demissões e reestruturações e, portanto, fazer com que os funcionários sintam medo, insegurança e, muitas vezes, resistam às mudanças entre os funcionários, o que é uma rica fonte de geração de conflitos.

Se uma situação de conflito for diagnosticada, a gestão do conflito se tornará mais fácil porque ajudará a lidar com a situação da maneira mais adequada (Moscovici, 2001). A evidência das causas de conflito pode ser utilizada para melhorar a qualidade do processo de tomada de decisão em situações de conflito, pois permitirá avaliar todos os aspectos, incluindo aqueles que não são do cotidiano ou são transmitidos por minorias (Robbins, 2002).

Para Berg (2012), não existe uma forma correta ou incorreta de lidar com os conflitos, pois a conduta e a tomada de decisão do confronto dependerão da situação, do objeto a ser tratado e da forma singular dos participantes. O importante é estudar as causas dos conflitos e como eles ocorrem, e encontrar a melhor estratégia para obter resultados satisfatórios.

Vale ressaltar que, o gestor tem um papel fundamental na solução de conflitos interpessoais. O mesmo deve interagir através de reuniões com os membros da sua equipe regularmente. Deve-se informar sobre o bem-estar de sua equipe e certificar que tudo está indo bem com eles. Desta forma, o colaborador se sente parte atuante e interage com os gestores, o que é essencial para o estabelecimento das relações interpessoais no trabalho.

Por fim, os resultados positivos de um conflito, trazem benefícios a qualquer organização, pois contribui para o crescimento e desenvolvimento das pessoas. Pode ser usado para descobrir problemas e buscar as melhores soluções, além de estimular o interesse e a curiosidade pessoal pelos desafios de pessoas que competem entre si e se contrapõem, sendo, sim, o ponto de partida para o desenvolvimento e transformação de pessoas, grupos e da sociedade.

METODOLOGIA

Para desenvolver esse artigo, primeiro foi realizado uma breve revisão bibliográfica referentes a relacionamento interpessoal e conflitos, para auxiliar na análise das pesquisas e resultados. Posteriormente, efetuou-se um estudo de caso. Para Yin (2005, p. 32), o estudo de caso "é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Além disso, aplicou-se técnica quantitativa, pois para a condução da mesma foi aplicado um questionário com perguntas fechadas a população delimitada sobre o tema em questão. Kauark et al. (2010) esclarece a pesquisa quantitativa como algo possível de quantificar, ou seja, que podem ser classificadas e analisadas em números e gráficos com o uso de técnicas estatísticas. A apresentação se dá de forma descritiva, a qual, segundo Martins (2011), consiste na organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados.

Como instrumento de coleta, foi utilizado um questionário em Google Docs®, adaptado de Bartaioli (2014) e Ribas (2018), composto por 26 questões, seis perguntas referentes ao perfil dos participantes e vinte específicas do assunto em questão, as quais foram respondidas com as opções: sempre, quase sempre, raramente e nunca.

O questionário foi enviado através de redes sociais (WhatsApp, Instagram, Facebook, entre outras) e e-mails a diferentes pessoas de diferentes áreas de atuação no mercado de trabalho (principalmente propagandistas farmacêuticos) da cidade de Palmas, estado Tocantins. Os dados foram coletados durante o período de 08 de outubro de 2020 a 31 de outubro de 2020. O estudo possui uma característica transversal onde todos participaram de forma voluntária (amostra não-probabilística de conveniência ou acessibilidade).

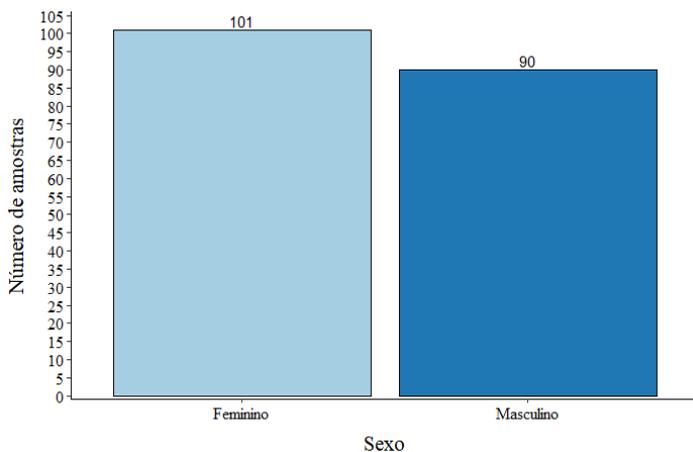
Após a coleta, os dados foram analisados e interpretados com ajuda dos softwares Microsoft Excel e R). Os resultados obtidos foram apresentados e discutidos na seção abaixo de forma escrita ou quando necessários apresentados em forma de gráficos e ou tabelas.

RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

Identificação Do Perfil Predominante Dos Participantes

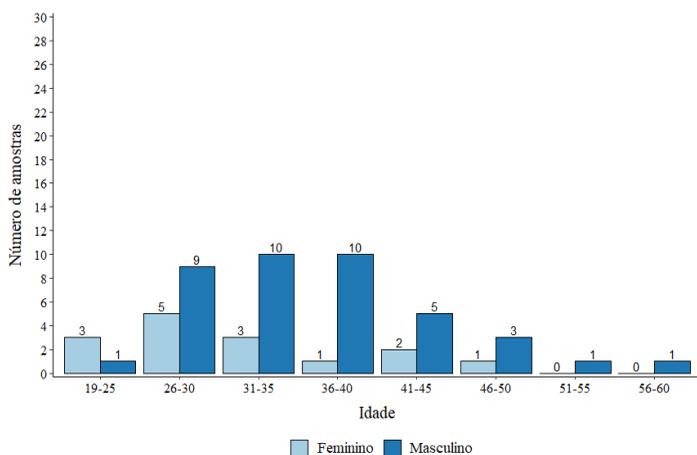
Foram obtidas voluntariamente um total de 55 respostas ao questionário enviado através do Google Docs®. Dentre os 55 participantes, a maioria foram do sexo masculino, somando um total de 72,73% (N = 40; Figura 1). Com relação a idade, observa-se que a maioria dos participantes do sexo masculino tinham entre 31 e 35 anos de idade (N = 10 ou 25%) e entre 36 e 40 anos de idade (N = 10 ou 25%), enquanto, a maioria das participantes do sexo feminino tinham entre 26 e 30 anos de idade (N = 5 ou 33,33%) (Figura 2). A média de idade para todos os participantes ficou em 34,73 ($\pm 8,33$) anos. Para os participantes do gênero masculino, a média foi de 36 ($\pm 7,85$) anos e para o gênero feminino, a média foi de 31,33 ($\pm 8,87$) anos.

Figura 1. Perfil predominante dos participantes da pesquisa de acordo com o sexo.



Fonte: Dados da pesquisa.

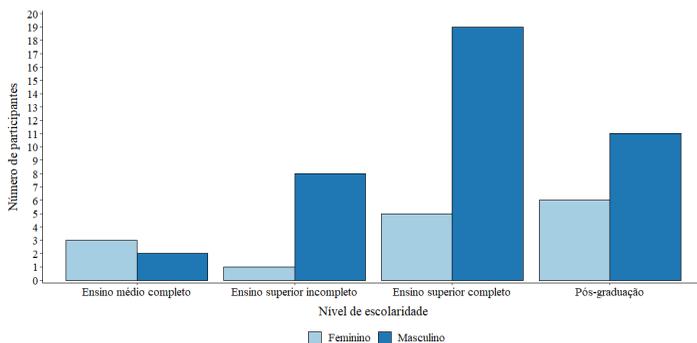
Figura 2. Perfil predominante dos participantes da pesquisa de acordo com o sexo e idade.



Fonte: Dados da pesquisa.

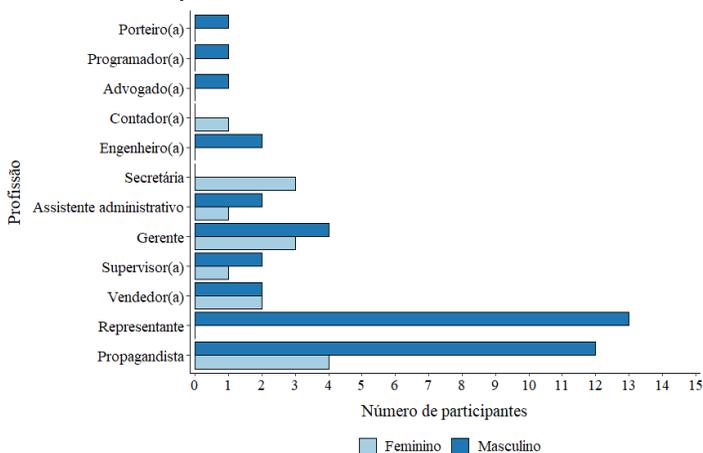
Com relação ao nível de escolaridade, 47,5% (N = 19) dos participantes do sexo masculino afirmaram ter ensino superior completo e 27,5% (N = 11) pós-graduação. Por outro lado, 40% (N = 6) das participantes do sexo feminino afirmaram ter pós-graduação e 33,3% ensino superior completo (Figura 1C). Quanto a profissão, verificou-se maior frequência de representantes comerciais e propagandistas farmacêuticos entre os participantes do sexo masculino. Já entre as participantes do sexo feminino, 26,67% (N = 4) exercem a profissão de propagandista e 20% (N = 3) de secretária e gerente).

Figura 3. Perfil predominante dos participantes da pesquisa de acordo com o sexo e nível de escolaridade.



Fonte: Dados da pesquisa.

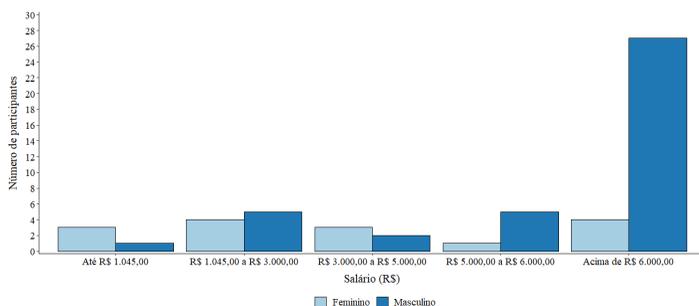
Figura 4. Perfil predominante dos participantes da pesquisa de acordo com o sexo e profissão.



Fonte: Dados da pesquisa.

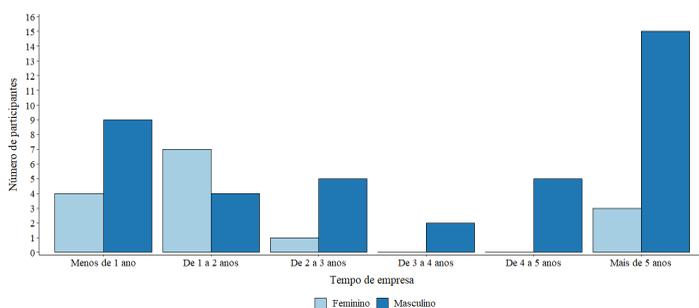
Com relação ao salário, 67,5% (N = 27) dos participantes do sexo masculino afirmaram ter um salário de mais de R\$ 6.000,00. Por outro lado, entre as participantes do sexo feminino, apenas 26,7% (N = 4) afirmaram ter um salário acima de R\$ 6.000,00 (Figura 5). Quanto ao tempo de empresa, a maioria dos participantes do sexo masculino tem mais de 5 anos (N = 15 ou 37,5%), seguidos de menos de 1 ano (N = 9 ou 22,5%). Já entre as participantes do sexo feminino, a maioria tem de 1 a 2 anos (N = 7 ou 46,7%), seguidos de menos de 1 ano (N = 4 ou 26,7%) (Figura 6).

Figura 5. Perfil predominante dos participantes da pesquisa de acordo com o sexo e salário.



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 6. Perfil predominante dos participantes da pesquisa de acordo com o sexo e tempo de empresa.



Fonte: Dados da pesquisa.

ANÁLISE DOS DADOS ESPECÍFICOS DA PESQUISA

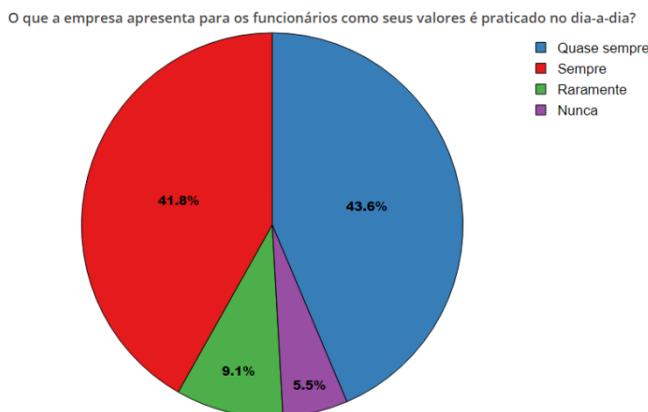
Nesta seção, apresenta-se os resultados específicos da pesquisa, coletados por meio do questionário aplicado, o qual contempla 20 questões no total, divididas em duas partes. A primeira parte da pesquisa foi composta por 7 perguntas aonde foram coletadas informações quanto a percepção geral dos participantes em relação às dimensões do comprometimento organizacional. A segunda parte da pesquisa foi composta por 13 questões. Esta parte foi composta por questões diretamente relacionadas com conflitos nas relações interpessoais.

Visão Geral Do Comprometimento Organizacional

Nas figuras 7, 8 e 9 estão apresentadas as repostas sobre o comprometimento afetivo, ou seja, que estão relacionadas ao desejo de manter o vínculo de permanência. Com relação à apresentação dos valores da empresa para os colaboradores, a maioria dos participantes apontaram quase sempre (43,6%) e sempre (41,8%), aspecto considerado favorável no resultado da pesquisa (Figura 7). Ribeiro (2005) destaca que a explicação de normas e políticas empresariais é essencial para adaptação dos funcionários no ambiente de trabalho. Quanto ao sentimento de realização no trabalho, 54,6% e 34,5% dos participantes responderam, respectivamente, que estão quase sempre e sempre realizados, ou seja, a maioria dos participantes se identifica com o trabalho realizado (Figura 8). No aspecto em trocar de empresa atual por outra que ofereçam melhores condições de trabalho, a maioria dos participantes (56,4%) responderam que trocariam enquanto, 23,6% não trocariam (Figura 9). De acordo com

Medeiros & Enders (1998) o comprometimento afetivo pode ser demonstrado pelo forte desejo dos funcionários de se manterem na empresa.

Figura 7. Resultados da pesquisa sobre comprometimento afetivo – vínculo de permanência. Pergunta: O que a empresa apresenta para os funcionários como seus valores é praticado no dia-a-dia?



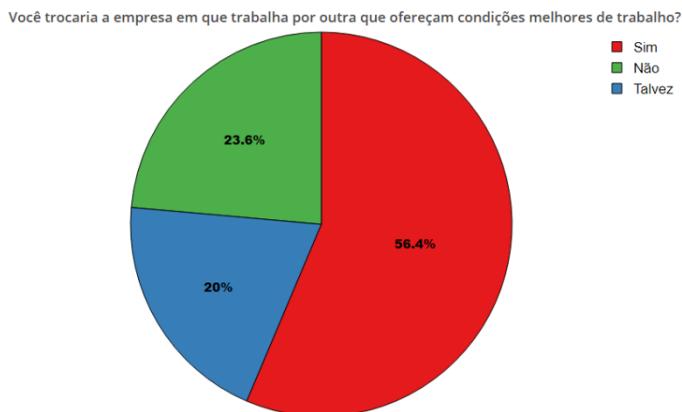
Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 8. Resultados da pesquisa sobre comprometimento afetivo – vínculo de permanência. Pergunta: O trabalho realizado na empresa faz com que eu me sinta realizado?



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 9. Resultados da pesquisa sobre comprometimento afetivo – vínculo de permanência. Pergunta: Você trocaria a empresa em que trabalha por outra que ofereça condições melhores de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa.

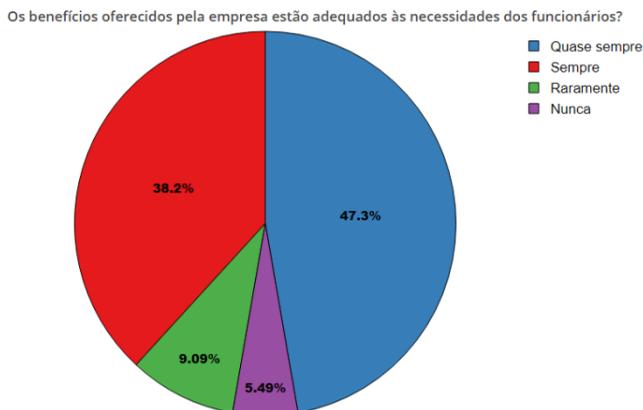
Nas Figuras 10 e 11 estão apresentadas as repostas sobre o comprometimento instrumental no que diz respeito à remuneração. No questionamento da motivação dos benefícios oferecidos aos funcionários pela empresa e se os benefícios estão adequados às suas necessidades, a maioria dos participantes apontaram sempre (45,5%) e quase sempre (34,5%). Entretanto, vale notar que um número considerável de participantes também apontou que os benefícios oferecidos raramente ou nunca motiva os funcionários e/ou estão adequados às suas necessidades.

Figura 10. Resultados da pesquisa sobre comprometimento instrumental – remuneração. Pergunta: Os benefícios oferecidos pela empresa motivam os funcionários?



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 11. Resultados da pesquisa sobre comprometimento instrumental – remuneração. Pergunta: Os benefícios oferecidos pela empresa estão adequados às necessidades dos funcionários?



Fonte: Dados da pesquisa.

Nas figuras 12 e 13 estão apresentadas repostas sobre o comprometimento instrumental relacionados com a liberdade. Na apresentação de críticas, reclamações ou sugestões, a maioria dos participantes responderam que sempre (36,4%) e quase sempre (36,4%) o gestor está receptivo com os funcionários, um indicativo de que, existe um relacionamento adequado entre o gestor e os funcionários. Entretanto, vale ressaltar que 25,5% responderam que raramente são ouvidos pelo gestor (Figura 12).

O gestor deve ouvir o que todos falam, avaliar boas ideias e colocá-las em prática quando julgar interessante, assim, pessoas em diferentes níveis trabalham juntas para buscar os melhores resultados para a empresa, demonstrando a importância de cada membro para o desempenho organizacional.

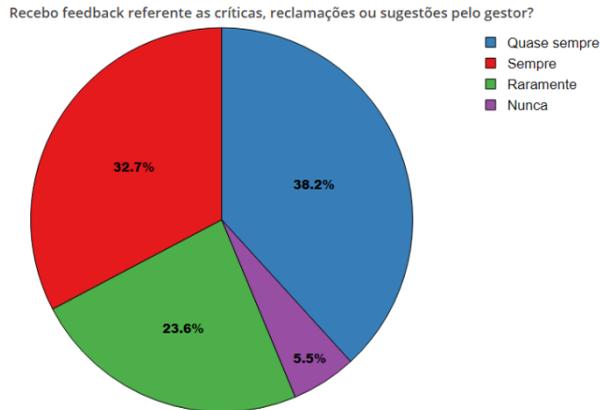
Resultado semelhante foi observado com relação ao *feedback*, em que, a maioria dos participantes afirmaram estar recebendo retorno sempre (32,7%) e quase sempre (38,2%) sobre as críticas, reclamações ou sugestões para solucionar ou melhorar problemas (Figura 13). O retorno do *feedback* representa uma técnica de retorno sistemático, no qual líderes ajudam colaboradores a tomarem conhecimentos de seus desempenhos. É através do *feedback* que é possível averiguar se a mensagem enviada foi compreendida adequadamente (Barros & Matos, 2015). Missel (2012) reforça ainda que a comunicação ocupa importância fundamental em ambientes internos empresariais, portanto, dar retorno a informações recebidas tende a valorizar o outro, que aguarda por informações solicitadas, ou seja, a valorização é realizada através de uma comunicação transparente entre gestão e equipe.

Figura 12. Resultados da pesquisa sobre comprometimento instrumental – Liberdade. Pergunta: Ao apresentar críticas, reclamações ou sugestões sobre a empresa os funcionários são ouvidos pelo gestor?



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 13. Resultados da pesquisa sobre comprometimento instrumental – Liberdade. Pergunta: Recebo feedback referente as críticas, reclamações ou sugestões pelo gestor?



Fonte: Dados da pesquisa

ANÁLISE DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A primeira questão buscou avaliar se existe conflitos na equipe de trabalho dos participantes. A maioria dos participantes (63,6%) responderam que raramente ocorrem conflitos no ambiente de trabalho, enquanto 21,8% responderam que quase sempre ocorrem conflitos (Tabela 1). Para Berg (2012), conflitos são inevitáveis e sempre evidentes, seja no trabalho ou no dia a dia pessoal, pois cada pessoa tem suas percepções e ideias diferentes umas das outras, e quando contraditórias, ocorrem divergências e acarreta discussões.

Quando questionados se os conflitos afetam no processo e desenvolvimento do trabalho e se o clima no ambiente de trabalho é afetado pelos conflitos, 49,1% e 52,7% responderam raramente, respectivamente (Tabela 1). Vale ressaltar, que as respostas para

estas questões estão de acordo com a primeira apresentada, na qual maioria dos participantes responderam que raramente existem conflitos. Contudo, 23,8% responderam que quase sempre os conflitos afetam no processo e desenvolvimento de trabalho e 18,2% que o clima no ambiente de trabalho é afetado pelos conflitos.

Ao perguntar se os participantes acreditam que a falta de comunicação entre os colaboradores é o maior motivo dos conflitos existentes, mais da metade dos respondentes afirmaram que quase sempre e sempre (45,5% e 14,5%, respectivamente), este é o motivo. Além disso, 72,7% responderam que a comunicação é sempre a melhor ferramenta para lidar com conflitos gerados e 65,5% afirmaram que a comunicação existente entre colaboradores sempre facilita a execução do trabalho.

Uma parte importante na gestão estratégica da informação é a comunicação interna das organizações. É a comunicação que possibilita a disseminação do conhecimento através da troca de informações e contribui para o correto funcionamento da organização, pois também, é um tipo de ponte entre os líderes e liderados.

Para Brum (2010, p. 41) “a comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e saída de informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”. Pinheiro (2005) destaca que o uso da boa comunicação interna nas empresas permite influenciar, convencer, estimular o interesse e criar expectativas. Além disso, ajuda estabelecer relações pacíficas e integração de ideias.

Ela surge como ferramenta estratégica, no sentido de esclarecer os objetivos organizacionais, além de conscientizar as pessoas sobre o seu papel, seja ele individual ou coletivo. Portanto, a comunicação interna é uma ferramenta necessária nas organizações e ao existir falhas, funcionários podem deixar de receber informações importantes, o que pode fomentar conflitos.

Quando questionados se existe dialogo claro entre gestores e funcionários 40,0% afirmaram que sempre e 36,4% quase sempre. Assim, percebe-se que os respondentes têm boa comunicação com seus gestores no seu ambiente de trabalho para o desempenho de suas atividades. Outro aspecto que merece ser ressaltado é o clima de respeito entre gestor e funcionário, uma vez que a maioria dos participantes responderam sempre (61,8%) e quase sempre (29,1%) para este questionamento. Para Ranuzzi (2013) a comunicação quando bem realizada, gera respeito entre gestor e funcionário, além de incentivar o crescimento e melhoria. Ortolan (2018) ressalva ainda que tão importante quanto saber comunicar é saber receber a informação. Isto é um fator essencial para estabelecer um clima de respeito no ambiente de trabalho entre gestores e funcionários.

O "saber ouvir" permite melhor percepção das atividades desenvolvidas ao redor e o conhecimento das ideias para o futuro da empresa, além de permitir o destaque perante aos superiores apenas pelo fato de ter ouvido algo com atenção (Ortolan, 2018).

Ao perguntar se o gestor tem conhecimento das causas dos conflitos ocorridos, mais da metade dos participantes (56,4%) afirmaram quase sempre, seguido dos que afirmaram sempre (25,5%). Isso demonstra que os gestores, de alguma forma, buscam se integrar dos conflitos existentes a fim de resolvê-los. Ainda focado nos gestores, foi questionado se o líder soluciona os problemas de conflitos de forma satisfatória e a resposta com maior índice foi quase sempre, com 40,0%, seguido de sempre com 36,4%. Portanto, os gestores dos participantes abrangidos na pesquisa têm apresentado soluções diante de situações de conflito, satisfazendo o interesse de ambas as partes envolvidas.

Ao questionar se os problemas de relacionamento interpessoal são resolvidos no local de trabalho, a maioria dos participantes responderam quase sempre e sempre. Aqui vale ressaltar que 23,6% afirmaram raramente e 1,8% nunca. Portanto,

existem ainda algumas empresas, que não estão dando muita importância na resolução de conflitos internos para manter o bom relacionamento da organização em geral.

A última pergunta buscou saber se o estado emocional de cada funcionário pode influenciar nos relacionamentos interpessoais. Do total de participantes, 40,0% afirmaram quase sempre e 30,9% afirmaram sempre. De forma curiosa, aqui também 23,6% afirmaram raramente.

Para Goleman (2001), saber se relacionar é estar consciente do próprio estado emocional e estar em sintonia com o estado emocional dos outros. Estado emocional positivo tem efeito positivo nos estilos colaborativos, enquanto, estado emocional negativo tem efeito positivo sobre estilo competitivo e evitação (Chuang 2011). Educação emocional fundamentada no desenvolvimento da inteligência emocional é essencial na gestão de conflitos, uma vez que abrange a gestão das emoções do sujeito e do outro, que estão presentes em toda a interação social e educativa. Assim, inteligência emocional no âmbito de trabalho é fundamental para manter a qualidade nos relacionamentos interpessoais nas organizações, como forma de evitar conflitos e garantir êxito no trabalho.

Tabela 1. Resultados gerais do questionário da análise de conflitos nas relações interpessoais dentro das organizações.

Questões analisadas	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Existem conflitos no seu ambiente de trabalho?	7,3%	21,8%	63,6%	7,3%
Os conflitos afetam no processo e	12,7%	23,8%	49,1%	14,5%

desenvolvimento do trabalho?				
O clima no ambiente de trabalho é afetado pelos conflitos?	9,1%	18,2%	52,7%	20,0%
O maior motivo dos conflitos é a falta de comunicação entre os colaboradores?	14,5%	45,5%	27,3%	12,7%
A comunicação seria a melhor ferramenta para lidar com os conflitos gerados?	72,7%	25,5%	0	1,8%
A comunicação existente entre os funcionários facilita o trabalho?	65,5%	27,3%	7,3%	0
Existe um diálogo claro entre funcionários e gestores?	40,0%	36,4%	23,6%	0
O relacionamento entre gestor e funcionários sempre acontece num clima de respeito?	61,8%	29,1%	7,3%	1,8%
Você recebe do seu gestor incentivo para trabalhar em equipe?	43,6%	40,0%	10,9%	5,5%

O gestor tem conhecimento das causas dos conflitos ocorridos?	25,5%	56,4%	18,2%	0
O gestor soluciona os problemas de conflitos de forma satisfatória?	36,4%	40,0%	18,2%	5,5%
Os problemas de relacionamento interpessoais são resolvidos no seu local de trabalho?	32,7%	41,8%	23,6%	1,8%
O estado emocional de cada funcionário interfere nos relacionamentos interpessoais?	30,9%	40,0%	23,6%	5,5%

Fonte: Dados da Pesquisa.

CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi determinar a importância das relações interpessoais na gestão de conflitos. De acordo com os objetivos propostos, a pesquisa conduzida nos permitiu tirar algumas conclusões, portanto, pode-se concluir que a pesquisa atingiu sua finalidade proposta. Um dos resultados, o qual demonstra que o objetivo foi atendido, refere-se quando questionado se a falta de comunicação entre os colaboradores seria o maior motivo de conflitos. Pelos resultados obtidos, 60% concordaram que sempre e quase sempre, este é o maior motivo de confrontos nas equipes de trabalho, e isso faz com que o bom

relacionamento e a interação entre todos sejam essenciais para evitar estes embates.

Além disso, a maior parte dos entrevistados concordaram que a comunicação seria a melhor ferramenta para lidar com os conflitos gerados e que a comunicação existente entre os funcionários facilita o trabalho. Como sugestão para próximas pesquisas sobre o assunto abordado, torna-se interessante expandir mais o público alvo efetuando entrevista com gestores, líderes e funcionários de diversas empresas de diferentes regiões brasileiras, e não somente interrogatório com questões fechadas, a fim de obter informações mais abertas e detalhadas, pois ao falar, o indivíduo pode explicitar com mais exatidão sua opinião e entendimento dos acontecimentos no meio o qual convive.

REFERÊNCIAS

BARROS, D. M. L., & DE MATOS, N. S. (2015). A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, 13(23), 3-20.

BARTAIOLI, C. C. *Administração de Conflitos e Relacionamento Interpessoal uma Relação Essencial para o Desenvolvimento da Organização*. Um Estudo de Caso na Empresa Argel Comércio de Frutas Ltda. 2014.

BERG, E. A. (2012). *Administração de Conflitos: Abordagens Práticas para o Dia a Dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá.

CERIBELI, H. B., & MERLO, E. M. (2016). Negociação empresarial: um estudo multicase. *Revista Pretexto*, 17(1), 99-117.

CHIAVENATO, I. (2005). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Editora Manole.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHUANG, S. C., WANG, S. M., KUNG, C. Y., & WANG, W. L. (2011). The role of emotions and face-saving concerns for others on conflict management. *African Journal of Business Management*, 5(16), 6793-6800.

DE MEDEIROS BRUM, A. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Editora Integrare.

DE PINHO, L. B., & DOS SANTOS, S. M. A. (2007). O relacionamento interpessoal como instrumento de cuidado no hospital geral. *Cogitare Enfermagem*, 12(3).

FLETCHER, G. J. O., GILES, L. SIMPSON, J. A. & THOMAS, G. (1999). Ideals in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 72-89.

FREITAS, D. B. (2014). *Liderança*. São Paulo: Valinhos.

GOLEMAN, D. (2001). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. 45 ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

KAUARK, F. D. S., MANHÃES, F. C., & MEDEIROS, C. H. (2010). *Metodologia da pesquisa: um guia prático*. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MAILHIOT, G. B. (1976). *Dinâmica e gênese dos grupos*. 3 ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades.

MARTINS, G. A. (2011). *Estatística geral e aplicada*. 4 ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas.

MEDEIROS, C. A. F., & ENDERS, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.

MISSEL, S. (2012). *Feedback Corporativo: como saber se está indo bem*. 1. ed. São Paulo: Saraiva.

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

MOSCOVICI, F. (2001). *Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo*. 10. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

ORTOLAN, R. S. (2018). Principais mudanças ocorridas com a aplicação da técnica de feedback: um estudo de caso no meio empresarial. *Gestão de pessoas-Unisul Virtual*.

PINHEIRO, D. C. S. (2005). O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização. Goiânia: Universidade Federal de Goiás.

RANUZZI, M. A. (2013). *Desenvolvimento profissional através do feedback*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes.

REEDER, H. M. (2000). 'I like you... as a friend': The role of attraction in cross-sex friendship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(3), 329-348.

RIBAS, F. T. T., CAREGNATTO, M. I. M., RIBEIRO, T., & DA SILVA, D. M. (2018). A Importância das Relações Interpessoais na Administração de Conflitos. In XVIII *Mostra de Iniciação Científica*,

Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. Universidade de Caxias do Sul.

RIBEIRO, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.

ROBBINS, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

ROBBINS, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento Organizacional: Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

SANTOS, J. P. T. (2011). *A importância do bom relacionamento entre os setores de uma empresa para melhor execução de um projeto*. Rio de Janeiro: Faculdade Integrada AVM.

VECCHIO, R. P. (2008). *Comportamento Organizacional: Conceitos Básicos*. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning.

WAGNER, L. R., THOFEHRN, M. B., AMESTOY, S. C., PORTO, A. R., & DE OLIVEIRA ARRIEIRA, I. C. (2009). Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. *Cogitare Enfermagem*, 14(1), 107-113.

YIN, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman editora.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Flávio Augustus da Mota Pacheco

Graduado em Administração, Especialista em Planejamento Estratégico, Especialista em Marketing e Inteligência de Mercado, Especialista em Psicologia Positiva e Coach, Especialista em Processos Educacionais Inovadores, Mestre em Administração, Doutor em Administração e Pós-Doutor em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para inovação. Professor Universitário em graduação e pós-graduação desde 2004. Palestrante e Conferencista por 7 anos nas áreas de Motivação, Liderança e Gestão Estratégica pela TFC Educacional, onde foi sócio-consultor. Foi sócio-diretor do Alvo Centro de Estudos Avançados, onde foi Diretor Pedagógico e de Marketing Atividade esta que durou 7 anos. Foi Presidente do IBIS - Instituto Brasileiro de Inserção e Integração Social, por 4 anos, onde desenvolveu, capacitou e encaminhou centenas de jovens para o mercado de trabalho. NA UFT Coordenou o curso de Administração, e também criou e coordenou/ coordena os cursos de pós-graduação Lato Sensu: MBA Perícia, Auditoria e Gestão Ambiental, MBA Gestão Financeira e Orçamentária, MBA Marketing, MBA Marketing e Inteligência de Mercado, e o MBA Liderança e Formação de Gestores. Nesta mesma instituição é professor do curso de Administração e também do Mestrado em Administração Pública. Nesses anos como professor e pesquisador, desenvolveu e publicou em parceria com colegas professores e pesquisadores, alunos, ex-alunos mais de 100 artigos, + de 120 capítulos de livros, 26 organizações de livros e 3 livros de única autoria. As suas áreas de atuação são: Gestão de Pessoas e Liderança, Marketing Estratégico e Gestão Estratégica.

Gilson Pôrto Jr. (Francisco Gilson Rebouças Porto Junior) - Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (FACOM-UFBA), mestre em Educação pela Faculdade de Educação (PPGE-UnB) e graduado em Comunicação Social/Jornalismo, Pedagogia, História e Letras. Realizou estudos de pós-doutoramento/professor visitante nas Universidades de Coimbra (UC-Portugal), de Cádiz (UCA, Espanha), de Brasília (FAC-UnB) e UNESP (UNESP-SP). Atualmente é coordenador do Núcleo de Pesquisa e Extensão e Grupo Lattes Observatório de Pesquisas Aplicadas ao Jornalismo e ao Ensino (OPAJE-UFT) e do Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão Informação, Comunicação e Memória (INFO-UFT). É professor na Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT), no Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT-UFT), no Programa de Pós-Graduação em Museologia (PPGMuseus-UFBA) e no Programa de Pós-Graduação em Ciências, Tecnologias e Inclusão (PGCTIn-UFF). É Investigador Colaborador do Centro de Estudos Interdisciplinares (CEIS20) da Universidade de Coimbra (UC-Portugal).



CLIMA ORGANIZACIONAL, TRABALHO E INOVAÇÃO

Organizadores:

Flávio Augustus da Mota Pacheco
Gilson Pôrto Jr.



Observatório
Edições

ISBN 978-65-981820-0-7



9 786598 182007