



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



RELAÇÕES HUMANIZADAS NO CONTEXTO EMPRESARIAL: UMA REALIDADE EM CONSTRUÇÃO

Cláudia Valéria Abdala Lamoglia
claudiaabdalarj@gmail.com
UNIFOA

Elisa Mabel Vieira da Silva
emabelsilva@bol.com.br
UNIFOA

Valmara Faria Machado
valmara.machado@unimedvr.com.br
UNIFOA

Michelle Martiniano Olímpio
m.martin.olimpio@gmail.com
UNIFOA

Fabiane Peçanha Souza
fabpecanha@hotmail.com
UNIFOA

Resumo: Nos anos 80, com a redemocratização em todo território nacional, os movimentos sociais em prol da garantia de direitos humanos, trouxeram consigo mudanças substanciais na visão de gestão de pessoas que passou a ser compreendida como a

Palavras Chave: humanização - qualidade de vida - motivação - relação interpessoal - gestão de pessoas



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. Introdução

A atual proposta de estudo buscou mostrar o processo de mudança de foco das empresas em relação à produção para o capital humano e através de um estudo de caso demonstrou que investindo mais em humanização, os empresários além de trazerem resultados positivos para suas empresas, também proporcionam para seus funcionários um clima de convivência mais satisfatório e motivador, e conseqüente retorno na eficiência e eficácia corporativa.

Mediante a revisão de literatura efetuada, identificaram-se alguns questionamentos quanto ao processo de humanização das empresas, essas indagações se tornaram o embasamento que nortearam esta pesquisa. Observa-se que atualmente os líderes já têm o entendimento de que os resultados alcançados são frutos do trabalho do colaborador e por causa disso a humanização já é um tema bastante discutido, porém pouco colocado em prática, desse modo pergunta-se que fatores agem como barreiras, impedindo com que a Humanização aconteça de fato dentro das Organizações? Quais são os benefícios que a Humanização pode trazer para as empresas? Quais iniciativas os gestores devem promover para uma humanização interna nas organizações trazendo mais qualidade de vida para seus funcionários?

O presente estudo propôs ainda esclarecimentos a cerca dos diversos conceitos envolvidos nesta pesquisa, são eles: o conceito de relações humanas e de ambiente corporativo, o conceito de clima organizacional e de qualidade de vida, de motivação e satisfação no trabalho, assédio moral e gestão de pessoas.

Além disso, identificou os indicadores de clima organizacional, os perfis de personalidade, a importância da liderança na gestão das diferenças individuais e das relações interpessoais para superação dos obstáculos.

Apontou ainda as ações de treinamento e desenvolvimento para melhoria do Clima organizacional e conseqüente desenvolvimento das relações interpessoais a partir de um estudo de caso realizado numa empresa do setor financeiro.

Este estudo apresenta as múltiplas dimensões dessa situação e uma busca de compreensão de seus significados. Para tanto, estudou as relações humanizadas no contexto empresarial demonstrando ser um processo possível e necessário para a sobrevivência das empresas. Para tanto, utilizou a metodologia de cunho qualitativo e incluiu pesquisa bibliográfica através de livros e artigos científicos. O estudo de caso foi realizado numa instituição financeira, e teve como proposta abordar e discutir o tema Humanização nas empresas.

2. Relações humanas no trabalho: o foco deste estudo

Nas empresas da atualidade, a exploração trabalhador adquire uma nova roupagem, disfarçada, pois ainda os empresários buscam o lucro a qualquer preço, através de metas abusivas e do oferecimento de condições estruturais precárias de trabalho.

A concorrência e competição acirrada no mercado de trabalho contemporâneo geram ambientes altamente produtivos, todavia, ao mesmo tempo, colaboradores emocionalmente fadigados e estressados, que podem vir a desenvolver vários problemas de saúde físicos e mentais.

Com o intuito de situar o leitor a respeito da evolução da teoria e da prática no ambiente organizacional no tocante a humanização das relações, aborda-se primeiramente os estudos de Mayo que inauguraram o tema e em seguida são descritas as tendências das práticas adotadas no século XXI.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Mayo (1924) com base em seus estudos em Hawthorne levantou questões a respeito do comportamento humano no trabalho com ênfase na satisfação humana e do desenvolvimento pessoal dentro das empresas. Trata-se de um dos primeiros debates sobre a inclusão do olhar humanista nas relações trabalhistas.

O objetivo primordial de estudo da escola das relações humanas é o de fazer o colaborador sentir-se necessário e valorizado na organização, como observa Silva : “A escola das relações humanas pregava que a melhor maneira de motivar os empregados seria dar ênfase ao comportamento social dos mesmos, oferecendo-lhes oportunidades de se sentirem úteis e importantes para o trabalho”. Para isso, deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa. (SILVA, 2007, p.20)

Uma das contribuições de Chiavenato (2011, p.102) quanto a definição de relações humanizadas nas empresas indica que: "as relações humanas são as ações e as atitudes envolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos". O quadro 1 descrito abaixo demonstra que o nível de produtividade é resultante dessa integração social.

As pesquisas realizadas por Mayo (1933), Roethlisberg-Dickson (1939) e seus seguidores são descritas no quadro abaixo.

Tabela 1: Análise do comportamento humano

<i>O nível de produção é resultante da integração social</i>	Quanto maior a disposição de produzir. Ao contrário do que pregava a Teoria Clássica, o nível de produção não era determinada pela capacidade física ou fisiológica de empregado, mas pelas normas sociais e expectativas que o envolvem.
<i>Comportamento social dos empregados</i>	o comportamento do indivíduo apoia-se totalmente no grupo. O grupo estabelece e até impõe a quota de produção de seus membros.
<i>As recompensas sanções sociais</i>	os empregados produziam muito acima ou muito abaixo da norma socialmente determinada, perderam a afeição e o respeito dos colegas enquanto trabalhadores da sala de montagens. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas com relação à administração: essas crenças e expectativas - reais ou imaginárias - influem não somente nas atitudes, como também nas normas e nos padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis
<i>Grupos informais</i>	a empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, Os grupos informais constituem a organização humana.
<i>As relações humanas</i>	Cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que inclui no comportamento e atitudes de outros com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente bastante influenciado pelos outros.
<i>A importância do conteúdo do cargo</i>	trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar maçantes e monótonos, afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência.
<i>Ênfase nos aspectos</i>	os elementos, emocionais não planejados e mesmo



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



emocionais

irracionais do comportamento humano, passam a merecer a atenção necessária pelos teóricos das Relações Humanas.

Fonte: SILVA, 2007.

De acordo com essas conclusões apresentadas na tabela 1, o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho são altamente influenciados entre si, são os chamados grupos informais que constituem as organizações humanas, uma espécie de grupos paralelos que coexistem com a organização formal da empresa, merecem a atenção especial dos gestores, pois configuram os elementos emocionais do comportamento humano que podem reduzir a eficiência e eficácia no alcance das metas corporativas.

Marras (2010) acrescenta ainda que esses contatos bem administrados são responsáveis pela "manutenção de condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a execução das atividades propostas promovendo a justiça para o alcance dos resultados".

A justiça nas relações de trabalho é um dos fatores são primordiais para avançarmos nessa discussão da humanização. Os líderes do século XXI devem estar atentos quanto à promoção de direitos de seus colaboradores que, em contrapartida, serão avaliados no tocante ao seu comprometimento com as diretrizes da empresa.

2.1 A HUMANIZAÇÃO NAS EMPRESAS, UMA REALIDADE AINDA EM CONSTRUÇÃO

O fato é que a teoria que embasa os conhecimentos das organizações não acompanhou a evolução da prática corporativa, por isso afirma-se aqui neste estudo a humanização das empresas como uma realidade ainda em construção, como pode-se observar na tabela 2.

Tabela 2: A evolução da teoria da prática organizacional

Estágio/ Categoria	Fundamentação	Reformulação	Transição Século XX	Integração	Primeira transição Século XXI
Denominação	Escola Clássica	Escola de Relações Humanas	Estruturalismo	Abordagem de sistemas abertos	Abordagem contingencial
Ideologia	Adaptação do ser humano à máquina	Adaptação da máquina ao ser humano	Mutualidade de interesses: ser humano/ Máquina e organização	Ambiente	Quebra frequente de paradigmas



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Meio	OSM convencional (Manuais organogramas fluxogramas cronogramas)	Liderança; Dinâmica de grupo; Administração de conflitos.	Novas composições estruturais; Informática; Liderança situacional; Mudança participativa.	Entradas, processamento e saída Feedback Diferenciação Equifinalidade	Gestão pela qualidade total: Reengenharia <i>Benchmarking</i> <i>Empowerment</i> Arquitetura organizacional Gestão e organização horizontal Gestão e organização reversa Gestão de pessoas Gestão de processos
Resultante	Organização formal	Organização informal	Organização formal + Organização informal = Organização (sistema fechado)	Sistema social (regional)	

Fonte: ARAÚJO, 2011.

A tabela 2 mostra a evolução das teorias e práticas organizacionais, desde a Escola Clássica até os dias de hoje à abordagem contingencial. Mostrando como era mau interpretado e compreendido o comportamento humano, porém sem desmerecer a contribuição de nenhum dos estágios.

Desde o início da década de 70 que estudiosos e pesquisadores da área lutam para que a teoria se aplique na prática, já que infelizmente a evolução das teorias muitas vezes, não é utilizada dentro do âmbito organizacional e coexistem na atualidade.

Observa-se que a primeira teoria, enfatizava a máquina e não o homem, descartava-se a idéia de investir no colaborador, o foco era apenas na produção. Com a vinda das relações humanas, a visão começa a mudar, o ser humano, ganha um olhar especial, começa-se à entender que o colaborador faz parte do processo, e surgem novos estilos de liderança, a preocupação com o grupo, e as situações que os norteiam, como a necessidade de administrar os conflitos.

No século XX o estruturalismo é caracterizado pela soma da organização formal e informal, onde os interesses são mútuos entre a organização e o indivíduo, a informática torna-se essencial, e os indivíduos buscam se aprimorar, para atender às empresas que estão cada vez mais inovadas e a procura de funcionários que detêm conhecimento, e dominam as novas tecnologias.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Já na primeira transição do séc. XXI a abordagem contingencial, é marcada pela quebra de paradigmas, onde estabelece-se que cada organização é única, e por isso não se pode criar uma estrutura organizacional. Estão surgindo cada vez mais conceitos e ferramentas, que estão revolucionando o ambiente das empresas, visando não só o lucro e a produtividade, mas também a qualidade de vida dos empregados. Através da ferramenta *Empowerment*, que permite a participação ativa dos colaboradores na hora da escolha dos caminhos à serem seguidos dentro da empresa, o colaborador detém mais autonomia, e se sente responsável e parte da empresa em que trabalha. Segundo Araújo: “De forma simples, *empowerment* significa fortalecimento do poder decisório para os indivíduos da organização ou criação de poder decisório para os indivíduos, no caso das organizações mais rígidas e controladoras.” (ARAÚJO, 2011, p.209)

A tecnologia está ainda mais avançada, e se tornou a maior chave para competitividade, somado ao conhecimento que é algo valioso, principalmente na conquista de uma vaga, as organizações estão muito exigentes na hora da contratação de funcionários.

Agora já entende-se que não há rendimento sem primeiro tratar os indivíduos, que são quem alcançam as metas e interesses, as organizações estão buscando a gestão pela qualidade total, ou seja a satisfação das pessoas, através do aprimoramentos dos processos organizacionais.

3. Globalização e força do trabalho

As organizações não vivem no vácuo, isoladas ou totalmente auto suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer. Chiavenato afirma que: “É do ambiente que as organizações obtêm os recursos e informações para sua subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os resultados de suas operações. À medida que o ambiente sofre mudanças, todo o quadro habitual das operações das organizações é tremendamente influenciado”(CHIAVENATO, 2009, p.68)

Com o advento da globalização e com as contribuições tecnológicas inovadoras, a dicotomia homem e máquina parecem ganhar espaço na literatura, pois sabe-se que não basta que as empresas se modernizem tecnologicamente, mas que estejam preparadas para o desafio maior que se impõe no mundo corporativo na atualidade: gerir pessoas, entender como se estabelecem as relações interpessoais no trabalho e direcionar os esforços em prol da humanização e aceitação das diversidades. De acordo com Marras (2011) o termo globalização:...é compreendido como um processo crescente de mudanças que mundializa os mercados, as finanças, a informação, a comunicação, os valores culturais, criando um sistema de vasos comunicantes entre os países e continentes.(MARRAS,2011 p.30)

É fato que as empresas devem se adequar a essa demanda de novas relações de trabalho para não sucumbir e garantir sua competitividade no mercado global, assim nos adverte França (2006) “A globalização tem impulsionado novas relações de trabalho, as quais trazem tendências que, certamente ,estão refletindo na segurança , na saúde e nas expectativas do trabalhador”.

Muitas mudanças podem ser observadas ao longo do tempo no mundo contemporâneo com a Revolução Industrial e a valorização do conhecimento, a chamada Era da Informação (Lacombe, 2011, p.423), assim urge a necessidade de adequação das pessoas mediante a esses novos desafios. Como exigir sinergia de esforços nas empresas? Será que os gestores de Recursos Humanos atuais ocupados com reuniões e resultados ainda possuem espaço em suas agendas para conhecer seus colaboradores? E quanto ao próprio colaborador afundado na rotina e no trabalho exaustivo teria tempo para se conhecer e se relacionar com seu colega de trabalho? A resposta para essas perguntas encontra-se em grande parte na capacidade que a empresa possui de valorização de seus funcionários e consequentes reflexos na qualidade de



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



vida dentro e fora das organizações. Robbins adverte que : “A própria competitividade está mudando , na economia globalizada significa que a concorrência pode estar do outro lado da cidade ou do outro lado do mundo.A globalização da competitividade empurra os negócios já estabelecidos na direção de defesa em relação a seus concorrentes tradicionais, que desenvolvem novos produtos e serviços, e de empresas pequenas e empreendedoras que surgem com ofertas inovadoras. (ROBBINS 2009, p. 261)

A competitividade na economia globalizada adquire uma nova cara e exige do gestor adequação às necessidades imediatas, o que fez com que as pessoas interagissem de formas variadas, provocando transformações e a busca de novos conhecimentos para a realização das atividades dentro da organização. Como a competitividade cresceu de maneira acelerada e diversificada, as empresas, para acompanhar o processo, precisam buscar novas medidas para permanecerem no mercado, se adequando ao aumento de escala de produção e diminuição dos custos e à busca por pessoas que correspondam ao ritmo imposto pelo mercado.

3.1 AVANÇOS TECNOLÓGICOS E RELAÇÕES INTERPESSOAIS MAIS JUSTAS

As empresas devem possuir um sistema de informação capaz de atender as necessidades dos clientes, possuindo um banco de dados que forneça às organizações informações precisas e verdadeiras. Com base nas informações contidas nesses sistemas as empresas tomam decisões que possibilitam a criação de produtos e serviços que estejam de acordo com os anseios dos clientes.

A tecnologia nos aproxima das pessoas e das empresas, usá-la de forma consciente e eficaz possibilita o crescimento das empresas contribuindo para a boa relação comercial das organizações. Mattos e Guimarães advertem que: “Tecnologia é o conjunto organizado dos conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos empregados na produção e na comercialização de bens e de serviços. A tecnologia poderia ser considerada a ciência aplicada”, todavia muitas inovações tecnológicas ocorrem sem necessidade de conhecimentos científicos. (MATTOS; GUIMARÃES, 2012, p.4).

Nem sempre esta afirmação é verdadeira porque implica em mudanças importantes nas relações de trabalho e gastos com treinamento e capacitações nas empresas que muitas vezes não estão preparadas física e psicologicamente para tal investimento, como postula França (2006): “A tecnologia da informação também implica a transformação do trabalho, a razão para a transformação das organizações em obter maior conhecimento e informação. Funcionários mais dotados de conhecimento” trarão para a empresa vantagens em relação aos concorrentes e lucratividade (FRANÇA, 2009, p.99).

As corporações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, adotando a ajuda das tecnologias disponíveis, porém sem perderem de vista a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas que têm mais chances de alcançar o sucesso almejado.

Ao focalizar o ambiente, as ações dessas empresas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa. É o ponto de encontro entre a tecnologia provocadora de mudanças e reestruturação das relações interpessoais, visão defendida por França (2006): “ Entre os desafios dos novos empresários, estão: a competição global, as margens de lucro comprimidas, a excelência em produção e serviços, o excesso de capacidade produtiva e, principalmente, a tecnologia da informação”. (FRANÇA, 2006, p.98)

Em suma, observa-se que as mudanças tecnológicas provocam mudanças em todas as direções, inclusive no sentido de um maior investimento das empresas no capital humano. As



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



mudanças provocam alguns distúrbios no clima organizacional e desafia o gestor de recursos humanos a pesquisar e elaborar estratégias para garantir mudanças positivas em sua empresa. A seguir conceitua-se clima organizacional e a diferença entre clima e cultura organizacional, para dirimir as possíveis dúvidas em relação aos dois conceitos.

4. Os conceitos de clima e cultura organizacional

Os conceitos de clima e cultura organizacional dão margem a algumas confusões. Rizzatti (2002) cita os trabalhos de Ornsten e de Souza para explicar a diferença entre esses dois conceitos. Enquanto o primeiro afirma que a cultura se refere a normas e valores organizacionais, e que o clima é uma descrição das condições de trabalho de uma organização, o segundo defende a idéia de que clima é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura e decorre do peso de cada um dos elementos culturais. Estando os dois conceitos altamente implicados, pois a cultura vai segundo essa concepção determinar o modo como o fenômeno do clima se estabelece na empresa. Ou seja, a cultura forte tende a favorecer um clima positivo.

Ferreira (2013) define clima como a forma de se poder perceber o grau de satisfação dos funcionários em relação ao trabalho desenvolvido, as interações e também aqueles comportamentos que podem mais tarde levar ao absenteísmo e a rotatividade de funcionários. Ainda segundo Ferreira, pode-se dizer que o clima não é constante, ou seja, ele se modifica de acordo com a satisfação que os funcionários expressam, diferente da cultura que são padrões que vão se construindo e evoluindo ao longo do tempo.

A definição de Chiavenato (2009) atrela a noção de clima a satisfação e motivação dos funcionários de uma empresa, segundo o autor, o clima é de extrema importância na parte de gestão de pessoas, já que ele reflete a satisfação e a motivação das pessoas, facilitando os gestores na hora da avaliação de desempenho e levantamento do alcance de resultados. De acordo com Chiavenato, o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: “é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”. (CHIAVENATO, 2009 p. 144).

Assim, o clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe, ao comprometimento com a organização e outras variáveis intervenientes definidas por Likert (1971) que caracterizam o comportamento organizacional.

Sendo o clima organizacional causa e consequência do comportamento dos participantes da organização, conclui-se que o clima reflete a qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. “Ele é fortemente influenciado pela cultura da empresa, mas depende principalmente da forma como a organização trata o seu pessoal”. (LACOMBE 2012, p. 214)

5. Conflitos, barreiras, atitudes discriminatórias e assédio moral nas corporações

É inevitável ocorrerem conflitos dentro das corporações, devido a grande diversidade de atitudes, comportamentos e os valores que cada um carrega, sendo assim as organizações são compostas por diversos talentos diferenciados, exigindo dos gestores ações que valorizem e estimulem a motivação dos funcionários, na tentativa de alcançar uma atmosfera harmônica dentro da empresa.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Os comportamentos discriminatórios são barreiras ideológicas nas corporações, conforme adverte Robbins (2010), “quando falamos em discriminação, contudo, significa deixar que nosso comportamento seja influenciado por estereótipos sobre grupos de pessoas.”

Somos todos diferentes, isso é fato, mas enquanto gestores é possível se tirar proveito das diferenças para se acrescentar à organização. Para tanto, será preciso conhecer seus liderados para melhor administrar as mais divergentes situações. Robbins (2011) acrescenta que: “Discriminar é reconhecer uma diferença entre as coisas o que não é necessariamente um mau em si”. (ROBBINS, 2011, p.40)

Todavia, a discriminação vista como um fenômeno sociológico, pode significar não aceitar uma pessoa no seu quadro funcional por sua diferença de gênero, cor, orientação sexual ou de classe social, adquirindo uma conotação de abuso de poder.

Spector (2013) indica algumas outras formas de abuso de poder por supervisores: “O assédio de funcionários ocorre quando os supervisores têm a liberdade de exigir que os subordinados cumpram ordens sem questionamento, independentemente da adequabilidade de suas exigências”. (SPECTOR, 2013, p.356) Spector adverte que: “No Brasil, especificamente, a prática do capitalismo tem sido- desde o início do período industrial- excessivamente desumana e totalmente desprovida de qualquer preocupação- por mínima que seja – com o fator humano”. (MARRAS, 2011, p. 23).

Em momentos de crise os conflitos são inevitáveis, porém precisam ser administrados. Na maioria das vezes se fazem necessárias algumas alterações na rotina para que se obtenha um melhor resultado, uma realocação de função por exemplo. É importante assim, que tanto a alta gerência quanto os líderes de setores, saibam ou procurem o melhor meio para administrar os conflitos para que não se estabeleçam resistências. Para Robbins, nas relações humanas no trabalho o conflito funcional é necessário para o desenvolvimento empresarial. “Segundo a conceituação das relações humanas, o conflito é uma ocorrência natural nos grupos e nas organizações. [...] há ocasiões que pode até ser benéfico para o desempenho do grupo.” (ROBBINS, 2010, p.191)

De acordo com essa concepção os conflitos podem ser funcionais quando construtivos e melhoram a qualidade das decisões na empresa e ainda pode, de acordo com Robbins (2010, p.196) “desafiar o status quo, ele estimula a criação de novas idéias, promove a reavaliação das metas e atividades do grupo e aumenta a probabilidade de que haja respostas às mudanças.

Já os conflitos disfuncionais podem trazer consequências desastrosas para a eficácia da equipe de trabalho: “As consequências destrutivas dos conflitos sobre o desempenho de um grupo ou de uma organização são bastante conhecidas[...]Entre as consequências mais indesejáveis estão as deficiências de comunicação, a redução da coesão e a subordinação das metas do grupo a primazia das disputas entre seus componentes”. (ROBBINS, 2010, p. 197).

Diferentemente do conflito disfuncional, o assédio moral traz graves prejuízos a saúde da vítima, trata-se de uma perseguição que pode partir do chefe ou de algum colega de trabalho. “A perseguição moral pode ser vertical e horizontal. A primeira é mais comum de se encontrar num fluxo descendente, em que a pessoa se serve da autoridade formal – e por vezes do aval da instituição para perpetuar e manter o assédio.” (HIRIGOYEN, 2002, p.112-114).

Para tratar e prevenir o assédio moral em suas dependências as empresas contando com o apoio do profissional de RH devem difundir informações a respeito do Assédio Moral e da Lei 12250/06 / Lei nº 12250/06 que ampara a todos os trabalhadores em relação a essa questão e promover palestras e discussões sobre o tema.

6. Motivação e satisfação no trabalho: os caminhos para humanização

Chiavenato (2011, p.112) cita que Kurt Lewin quando realizou suas pesquisas sobre o comportamento social e fez referência a importância do papel da motivação no trabalho. Lewin elaborou a teoria de campo, que têm base em duas suposições fundamentais, o



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes e, esses fatos coexistentes têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de um inter-relação com as demais outras partes.

Segundo essa concepção, o comportamento humano não depende do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é “o espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico”, segundo Chiavenato: “A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade”. (CHIAVENATO, 2011, p.114)

De acordo com essa teoria, a motivação seria o equilíbrio das forças psicológicas que pode ser desestabilizado a qualquer momento frente a alguma mudança que crie uma necessidade nova.

A motivação também é fortemente influenciada pela percepção, cada indivíduo realiza interpretações distintas de fatos idênticos. Aponta França que: “A percepção é um fenômeno humano que envolve todos os órgãos dos sentidos e que nos leva a conhecer fatos, pessoas ou coisas. Ela é influenciada pela nossa capacidade de prestar atenção, pelos nossos motivos, por fatos que já vivemos e pelo nosso estado emocional”. (FRANÇA, 2006 p. 30)

Se percepção pode ser influenciada pela situação que a pessoa está atravessando, isso demonstra o quanto pode ser tendenciosa a interpretação de uma situação e o quanto essa interpretação pode motivar ou desmotivar um funcionário. O gestor atento deve buscar sempre o *feedback* para checar se a comunicação interna está sendo eficaz ou geradora de conflito.

A satisfação no trabalho é a ferramenta indispensável para um bom desempenho dos funcionários, é através dela que o administrador ou gestor irá conseguir que seus funcionários trabalhem de forma interessada. Wagner e Hollenbeck (2009) sugerem que: “a satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.(WAGNER; HOLLENBECK, 2009 p.121)

Sabe-se que ninguém motiva ninguém Vergara (2013), já que a motivação é uma experiência subjetiva, porém existem alguns fatores que estimulam a motivação e influenciam no comportamento e comprometimento dos funcionários fazendo com que se alcance melhores resultados, é possível condicionar os funcionários através da concessão de benefícios, justa remuneração e adequação do ambiente físico da empresa. Para além desses fatores existem ainda os fatores de realização pessoal dos colaboradores.

Revistos por Lacombe (2012) esses fatores motivacionais pessoais englobam: “Os relacionamentos aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, por exemplo, gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional”, que ele considera como fatores motivacionais propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa. (LACOMBE 2012, p. 77 -78).

Entende-se neste estudo que o trabalho de uma pessoa é mais do que organizar papeis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão, requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e às políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.73).

A satisfação traz um movimento de positividade no ambiente e no clima organizacional que previne o absenteísmo e a rotatividade, como observa Ferreira (2013): “A insatisfação no trabalho pode levar ao absenteísmo e a rotatividade e trazer uma série de doenças como stress, problemas de coração, pressão e úlceras”, de acordo com a autora



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



podem gerar elevados gastos com assistência médica nas organizações. (FERREIRA 2013 p. 117)

Segundo a autora a percepção de cada um influencia a satisfação dos indivíduos de forma diferente, de acordo com seus valores e a maneira como interpreta cada situação, devido a isso não é objetiva e nem sempre traduz a verdadeira realidade. O líder deve estar preparado para poder discernir sobre as necessidades de cada colaborador e tomar decisões acertadas de acordo com as características individuais e merecimento de cada trabalhador.

Nesse sentido, são mencionadas empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Ao focalizar o ambiente, as ações dessas empresas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa.

Os trabalhadores estão mais bem informados de seus direitos, estão mais exigentes e buscam empresas inovadoras para trabalharem, aqueles que não se ajustarem às mudanças não acompanharão as exigências do novo mercado de trabalho, o que nos confirma França (2006): “Existe uma nova realidade social: aumento da expectativa de vida, mais tempo trabalhando em atividades produtivas, maior consciência do direito à saúde, apelos a novos hábitos e estilos comportamentais, responsabilidade social e consolidação do compromisso de desenvolvimento sustentável”. (FRANÇA, 2006, p.92).

7 Os perfis de personalidade e o clima organizacional

O clima organizacional dentro de uma empresa não é uma situação fácil de ser avaliada, pois cada companhia é composta por diferentes tipos de pessoas com diferentes traços de personalidades e se comportam de maneira diferente frente a uma mesma situação. Chiavenato (2010, p. 56), propõe pensarmos o comportamento humano das pessoas e afirma que os mesmos podem apresentar as seguintes características.

Tabela 3: Características do comportamento humano

Que o ser humano é proativo	O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso, reagem e respondem a seu ambiente, seja no trabalho seja fora da organização. As pessoas podem tanto resistir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor.
O ser humano é social	Sua participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos ou em organizações [...] as relações sociais, mais do que qualquer outro fator isolado, determinam a natureza do autoconceito das pessoas.
O ser humano tem diferentes necessidades	Os seres humanos são motivados por grande diversidade de necessidades. Um fator pode motivar comportamento de uma pessoa hoje e pode não ter potência suficiente no dia seguinte.
O ser humano percebe e avalia	A experiência de cada pessoa com seu ambiente é um processo ativo porque seleciona os dados dos diferentes aspectos do ambiente, avalia-os em termos de sua própria experiência passada.



O ser humano pensa e escolhe	O comportamento humano é proposital, proativo e cognitivamente ativo. E pode ser analisado em termos de planos comportamentais que escolhe, desenvolve e executa para lidar com os estímulos com que se defronta e para alcançar seus objetivos pessoais.
O ser humano tem limitada capacidade de resposta	A pessoa tem uma limitada capacidade para desempenhar, de acordo com o que pretende ou ambiciona fazer.

Fonte: CHIAVENATO, 2011.

A tabela 3 mostra que nós seres humanos temos gerência sobre nossas ações, mas temos limites que vão além de nossa vontade. As experiências passadas determinam muitos comportamentos. Uma boa parte das condutas estáveis que caracterizam certos tipos de personalidade pode ser explicada pela teoria Psicanalítica como sugere Bergaminni (2006): “Inseguranças inexplicáveis diante de obstáculos, motivações objetivamente inexplicáveis, desajustamentos aparentemente injustificáveis podem trazer atrás de si uma história de experiências desagradáveis que já passaram para o domínio do inconsciente” (BERGAMINNI, 2006, p. 56)

Bergamini(2006, p.104) apresenta seu posicionamento quanto as diferenças individuais de personalidade considerando dois aspectos: “1-Etiologia ou fatores determinantes das determinantes das diferenças individuais de personalidade. 2-Referenciais classificatórios nos quais podem ser subdivididas essas diferenças”. O primeiro visa demonstrar os “porquês” de as pessoas serem diferentes e o segundo nas diferenças propriamente ditas.

Em suma, as pessoas são diferentes e não podem ser tratadas da mesma forma por seus gerentes dentro das organizações. Os gestores podem lançar mão de ferramentas para identificar essas diferenças, tais como: observação de como a pessoa trabalha, como se relaciona com os outros funcionários, avaliações de desempenho trimestrais e ainda solicitar do psicólogo da empresa que sejam aplicados testes de personalidade que ajudam na detecção da ocupação mais apropriada para cada tipo de personalidade: A razão mais importante para os gestores precisarem mensurar a personalidade é porque as pesquisas têm mostrado que o testes de personalidade para melhor entender e administrar as pessoas com quem trabalham (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 127).

Seguem os três pressupostos básicos dos traços de personalidade propostos por Hitt, Miller e Colella, 2011: a)Traços de personalidade são características psicológicas individuais, que são relativamente duradouras – por exemplo, se uma pessoa é introvertida ou tímida, provavelmente ela permanecerá assim por um longo tempo; b)Traços de personalidade são importantes determinantes do comportamento de uma pessoa – por exemplo, uma pessoa introvertida será tímida e exibirá um comportamento não-assertivo;c)Traços de personalidade influenciam o comportamento de uma pessoa em uma ampla variedade de situações – uma pessoa introvertida será tímida e não-assertiva em uma festa, em sala de aula, em atividades esportivas e no trabalho.

Os autores nos orientam que “para que os gerentes e funcionários utilizem traços de personalidade de modo eficaz para antever comportamentos, eles devem trabalhar com um conjunto conciso de traços” (HITT, MILLER e COLELLA, 2011, p.131), o que exigirá dos gestores um estudo aprofundado desses traços, sendo mais apropriada a contratação de profissionais da área da Psicologia, pois são os mais indicados para tal tarefa.

8 A liderança na gestão das diferenças individuais nas relações interpessoais



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Com o marco histórico da globalização, as empresas se vêem inseridas num complexo de intensas transformações, necessitam da ajuda de uma liderança inovadora para o alcance de seus objetivos. Bons líderes impõem um bom ritmo à dinâmica das corporações. Liderança e administração fortes são quesitos indispensáveis para se atingir um nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar essas visões. No entanto, também precisam de gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. (ROBBINS *et al.*, 2010, p. 360).

A liderança é um método social que ocorre tipicamente em grupos sociais e nas organizações. Os líderes devem contribuir no enfrentamento das mudanças necessárias para a organização, enquanto que os administradores devem indicar os objetivos a serem alcançados. Sendo assim, Chiavenato ressalta que: “A liderança é exercida como uma influencia interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (CHIAVENATO, 2010, p. 448)

Observa-se que nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes. Em alguns casos, a liderança não sancionada – ou seja, a capacidade de influenciar que emerge fora da estrutura corporativa formal – em geral é tão importante quanto a influencia formal ou até mais .

Conforme Lacombe (2011) pode-se dizer que, do ponto de vista da administração, liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

A partir do que foi descrito, pode-se inferir a importância de uma liderança eficaz na busca pela humanização das empresas.

9 Estudo de caso: o Banco Amazônia

A presente análise justifica-se por tratar-se de um setor que exige o cumprimento de metas, por vezes abusivas e que causam desgaste físico e emocional muito grande nos colaboradores devido a sobrecarga de tarefas, que afetam diretamente seu rendimento e sua qualidade de vida no trabalho e fora dele.

O Banco da Amazônia nasceu em 9 de julho de 1942 com o nome de Banco de Crédito da Borracha. Sendo a principal instituição financeira de fomento do Governo Federal na Região.

Tem como missão a contribuição para o desenvolvimento sustentável da Amazônia através da execução das políticas públicas e da oferta de produtos e serviços financeiros, visando à satisfação dos clientes acionistas e sociedade.

Sua visão é ser reconhecido como uma Instituição de sólidos resultados, referência em responsabilidade socioambiental e parceiro essencial de organizações voltadas para o desenvolvimento da Amazônia.

Têm seus valores o desenvolvimento sustentável como modelo de redução das desigualdades sociais e espaciais e que o fortalecimento do Banco, sua rentabilidade, a criação de valor para o cliente, acionista e sociedade, são contribuições essenciais para a indução desse modelo de desenvolvimento.

Em se tratando de seus colaboradores o Banco da Amazônia elege a ascensão profissional pelo mérito, decisão colegiada trabalha em equipe, valorização e qualificação dos empregados, diálogo na construção de consensos e na gestão compartilhada para alcançar o desenvolvimento e bem-estar almejados.

Pode-se identificar com base na disposição do site, o Programa de Qualidade de Vida (VIVAVIDA) do Banco da Amazônia que foi estruturado com base em sua Política de Qualidade de Vida, que se apóia em quatro pilares estratégicos: saúde; educação para a qualidade de vida; comunicação interna e comprometimento/motivação.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O Programa VIVAVIDA está constituído de nove Projetos voltados para alcançar o equilíbrio biopsicossocial e a excelência da qualidade de vida no trabalho, através de ações de promoção da saúde e prevenção das doenças, de valorização e reconhecimento, e de melhoria do clima organizacional sendo: cuidando da sua saúde; ginástica laboral; clube do conhecimento; valorização da diversidade; semana de saúde e qualidade de vida no trabalho, educação financeira; preparação para a aposentadoria "Novo Tempo", programa de reconhecimento e valorização (PRV), Viva Mais, programa de gestão de desempenho.

O Banco da Amazônia mostra em registros sua responsabilidade com o colaborador: Art. 61. O Banco da Amazônia prestará assistência aos seus empregados, na forma em que for determinada pela Diretoria, observada a legislação específica em vigor. Manual de Normas–Pessoal (MN-PESSOAL)

O comportamento dos participantes da organização são diretamente influenciados pelo clima organizacional que se reflete na qualidade do ambiente de trabalho percebida pelas pessoas da empresa. O clima considerado por Lacombe (2012): "É fortemente influenciado pela cultura da empresa, mas depende principalmente da forma como a organização trata o seu pessoal".

No que tange ao desenvolvimento educacional, o Banco da Amazônia, por meio da estruturação de seu Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE), busca suprir necessidades de desenvolvimento e formação profissional permanente de seus empregados, atendendo objetivos estratégicos de crescimento, agregando conhecimentos para a formação de competências institucionais e elevando o nível de eficiência e competitividade da organização, com vistas à formação de massa crítica e aumento do capital intelectual do Banco.

Uma pesquisa realizada sobre o Banco supracitado FREITAS (2011, p.35) verificou altos índices de insatisfação dos colaboradores em relação aos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho oferecidos pelo banco, e portanto, uma grande distância entre a teoria e a prática desenvolvida no Banco da Amazônia.

10 Proposta

Propondo um ajuste com relação aos programas desenvolvidos para os colaboradores do Banco da Amazônia, sugere-se aqui a implantação de um novo programa como recurso voltado para a satisfação e para a motivação dos funcionários.

Pensando em incentivar a adesão de todos os colaboradores propomos promover um evento direcionado aos mesmos para a apresentação de uma nova maneira de gerir, descrita a seguir. A proposta aconteceria em uma semana especial, organizada em duas reuniões na parte da manhã e outras duas na parte da tarde, para a apresentação pela equipe do RH de uma nova forma de condução dos Programas.

Os colaboradores após uma palestra motivacional fariam uma tempestade de ideias, o chamado *Brainstorming*, com a exposição de posicionamentos com relação aos programas estabelecidos e sua relevância para a organização. Realizando a conscientização da alta direção e gerências na questão da necessidade de alterar os programas estabelecidos mostrando a vantagem do incentivo adesão de todos os colaboradores, propomos promover um evento direcionado aos mesmos para a apresentação de uma nova maneira de gerir, descrita a seguir. A proposta aconteceria em uma semana especial para a conscientização da necessidade da humanização dentro da organização e teria por título, "Idéias e ideais". Acontecendo nas primeiras semanas de janeiro, organizada em duas reuniões na parte da manhã e outras duas na parte da tarde, para a apresentação do novo projeto pela equipe do RH, uma nova forma de condução dos Programas. Essa técnica tem o propósito de auxiliar aos participantes para romperem com suas limitações em termos de inovação e criatividade. *Brainstorming* funciona com base em algumas regras, são elas: a não aceitação de críticas, o



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



encorajamento de ideias diferentes e pouco comuns, estimular a quantidade de sugestões pelas equipes.

Desse modo, os colaboradores teriam a oportunidade de fazer sugestões para a implementação de mudanças nos Programas de QVT oferecidos pelo Banco.

O ambiente dessas reuniões deve ser relaxante e propício ao desenvolvimento de novas ideias, para garantir a espontaneidade dos participantes.

Ao final desse evento, que se propõe ser anual, far-se-á a seleção das melhores ideias para serem aprimoradas e efetivamente implementadas.

Quanto a forma de se realizar a seleção de ideias, sugere-se que se crie uma comissão de funcionários, sendo pelo menos um de cada setor, para que após um treinamento esses sejam capacitados e tenham autonomia para verificações e alterações referentes a nova conduta de desenvolvimento dos programas de QVT.

Sem perder de vista que o empoderamento do corpo social da empresa deve respeitar os critérios da ética e da dignidade das pessoas na busca de soluções coletivas para os problemas, voltadas para o bem estar comum.

11 Considerações finais

A análise por estudo demonstrou os caminhos para a humanização nas empresas passam pelo comprometimento de gestores colaboradores na direção da aprendizagem corporativa, para tanto depende da promoção de ações institucionais e individuais guiadas por valores éticos e democráticos pautados nos direitos humanos.

Tais convicções implicam em uma real ruptura com valores até então difundidos nas corporações que buscam o lucro a qualquer preço. Uma empresa que se propõe a aprender de verdade e fazer das mudanças uma rotina deve concentrar seus esforços na direção da construção de um modo de vida no trabalho que tenha a cidadania corporativa ativa na busca pela igualdade entre seus pares.

Constatou-se no estudo de caso realizado que as ações, muito embora tenham sido propostas através de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, ainda se encontram no plano teórico conceitual, o que já traduz um desejo da mudança de valores nas organizações na direção da humanização. Porém, o conteúdo pragmático e transformador do ambiente de trabalho ainda é uma realidade em construção em nosso país.

O desafio que nos é apresentado aponta para esforços de formação continuada para os funcionários somando-se a uma busca incessante de consenso entre os membros da corporação, não só no âmbito técnico como também âmbito emocional e de valores dos profissionais, que devem nortear as diversas ações práticas. O processo é lento, pois implica em mudanças de mentalidade e de uma progressiva consciência de que as diferentes divergências que podem aflorar quando se implementa uma gestão democrática enriquecem a discussão e traduzem o desejo daquele grupo.

Não tem como trabalhar com pessoas e simplesmente ignorar os sentimentos que o trabalho desperta e do sentido que os mesmos atribuem ao trabalho que estão executando. Cabe às lideranças saber escutar as reivindicações de seus liderados e mobilizá-los na direção dos objetivos empresariais.

12 Referências

ARAÚJO, Luiz César G.de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional**, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Volume 1. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



BERGAMINI, Cecília Whitaker, **Psicologia aplicada á administração de empresa : psicologia do comportamento organizacional**, 4.ed. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**, 7.ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

_____, Idalberto, **Introdução a Teoria geral da administração**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERREIRA, Patrícia Ítala – **Clima Organizacional e Qualidade de vida no trabalho**, Rio de Janeiro: exp. 03, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos** – 1ª ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Ana Cristina Limongi **Comportamento Organizacional - conceitos e práticas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

HITT, Michael, MILLER, Chet, COLELLA, Adriene – **Comportamento Organizacional: Uma abordagem Estratégica** – tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. Reimpr - Rio de Janeiro: LTC, 2011.

HIRIGOYEN, Marie France. **Assédio Moral - A violência perversa no cotidiano**. 5º ed. Rio de janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Comportamento organizacional**-São Paulo: Saraiva, 2012.

_____, Francisco Jose Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**, 2ª Ed, São Paulo: Saraiva, 2011.

LIKERT, Rensis – **Novos Padrões de Administração** – biblioteca pioneira de administração e negócios, São Paulo: Livraria pioneira, 1971.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, 14ª Ed, São Paulo: Saraiva, 2011.

_____, Jean Pierre, **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**, São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul, dos *et al*, **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**, São Paulo: 14ª. ; JUDGE, Timothy; Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3 Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

VERGARA, Silvia Constant – **Gestão de pessoas**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

Disponível em: <<http://www.bancoamazonia.com.br/index.php/2013-09-03-17-57-25/programa-qualid-vida>> acessado dia 28/09/2014.